

**Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Дослідження сучасних підходів до формування механізму
стратегічного управління підприємством»**

ШИФР КРМ. МІЛ.1. 964-03.1.6

_____ Здобувач: Олександра ВОРОНА
(підпис)

_____ Керівник: к. е. н., доцент Ірина АГЕСВА
(підпис)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12. 2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і логістики

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ЗДОБУВАЧА

Ворона Олександра Русланівна
(прізвище, ім'я та по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Дослідження сучасних підходів до формування механізму стратегічного управління підприємством, затверджена наказом по університету від 23.12.2022 р. № 964-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, періодичні видання, всесвітня мережа Internet.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування механізму стратегічного управління. 1.1. Сутність та основні складові механізму стратегічного управління. 1.2. Методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства при формуванні механізму стратегічного управління. 1.3 Сучасні моделі та концепції стратегічного управління підприємством. Розділ 2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства банківської сфери. 2.1. Аналіз тенденцій зовнішнього середовища в банківській сфері. 2.2. Дослідження внутрішнього середовища «ПАТ «МТБ БАНК»» 2.3. Визначення особливостей формування механізму стратегічного управління банківської установи. Розділ 3. Практичні аспекти формування механізму стратегічного управління на прикладі «ПАТ «МТБ БАНК »» 3.1 Стратегічні цілі та завдання підприємства банківської сфери 3.2 Формування механізму стратегічного управління в банку «ПАТ«МТБ БАНК» 3.3. Розробка комплексної стратегії «ПАТ«МТБ БАНК»». Ефективність заходів реалізації стратегії цифрової трансформації. Висновки. Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 17 таблиць, 14 рисунки, 5 формули.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	Виконала
2	Захист звіту з дослідницької практики	08.10 – 13.10.23	Виконала
3	Вступ	13.10 – 17.10.23	Виконала
4	Розділ 1	18.10 – 28.10.23	Виконала
5	Розділ 2	31.10 – 10.11.23	Виконала
6	Розділ 3	11.11 – 21.11.23	Виконала
7	Висновки	22.11 – 25.11.23	Виконала
8	Список використаних джерел	25.11 - 29.11.23	Виконала
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11 – 30.11.23	Виконала
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12.23	Виконала
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12.23	Виконала
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12.23	Виконала
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12.12.23	Виконала
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 13.12.23	Виконала
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	09.12 – 14.12.23	Виконала
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 16.12.23	Виконала
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 25.12.23	Виконала

Здобувач _____

Керівник _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ ПІБ Підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню актуального питання формування механізму стратегічного управління в банківській установі для збільшення прибутковості в умовах жорсткої конкуренції.

У розділі 1 «Теоретико-методичні основи формування механізму стратегічного управління» проаналізовано сутність понять «стратегія», «механізм стратегічного управління» та їх основні складові. Розглянуті методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства при формуванні механізму стратегічного управління, а також сучасні моделі та концепції стратегічного управління підприємством.

У розділі 2 «Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства банківської сфери» проаналізовано ситуацію, на ринку банківських послуг в даний час. Досліджена діяльність «ПАТ «МТБ БАНК», сильні та слабкі сторони. Визначенні особливості формування механізму стратегічного управління банківської установи.

У розділі 3 «Практичні аспекти формування механізму стратегічного управління на прикладі «ПАТ «МТБ БАНК»» обґрунтовані стратегічні цілі та завдання підприємства банківської сфери. Сформований механізм стратегічного управління в ПАТ «МТБ БАНК». Розроблена комплексна стратегія ПАТ «МТБ БАНК» та ефективні заходи з реалізації стратегії цифрової трансформації.

Ключові слова: стратегія, механізм стратегічного управління, стратегічне управління, комплексна стратегія, банк, банківські послуги, стратегічні інструменти

SUMMARY

The master's thesis is devoted to the study of the topical issue of forming a strategic management mechanism in a banking institution to increase profitability in a highly competitive environment.

In section 1 "Theoretical and Methodological Foundations of Formation of the Strategic Management Mechanism" analyzes the essence of the concepts of "strategy", "strategic management mechanism" and their main components. The methods and tools of strategic analysis of the enterprise in the formation of the strategic management mechanism, as well as modern models and concepts of strategic management of the enterprise are considered.

In section 2 "Analysis of the external and internal environment of the banking sector enterprise" analyzes the current situation in the banking services market. The activities of PJSC MTB BANK, its strengths and weaknesses are studied. The peculiarities of formation of the mechanism of strategic management of a banking institution are determined.

In section 3 "Practical aspects of formation of the mechanism of strategic management on the example of PJSC "MTB BANK" the strategic goals and objectives of the banking enterprise are substantiated. The mechanism of strategic management in PJSC "MTB BANK" is formed. A comprehensive strategy of PJSC "MTB BANK" and effective measures to implement the digital transformation strategy have been developed.

Keywords: strategy, strategic management mechanism, strategic management, integrated strategy, bank, banking services, strategic instruments.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність та основні складові механізму стратегічного управління.....	10
1.2. Методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства при формуванні механізму стратегічного управління.....	17
1.3 Сучасні моделі та концепції стратегічного управління підприємством	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА підприємства БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ	30
2.1. Аналіз тенденцій зовнішнього середовища в банківській сфері.....	30
2.2. Дослідження внутрішнього середовища «ПАТ «МТБ БАНК»».....	44
2.3. Визначення особливостей формування механізму стратегічного управління банківської установи.....	57
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ «ПАТ «МТБ БАНК »»	63
3.1 Стратегічні цілі та завдання підприємства банківської сфери.....	63
3.2 Формування механізму стратегічного управління в банку «ПАТ«МТБ БАНК»».....	71
3.3. Розробка комплексної стратегії «ПАТ«МТБ БАНК»». Ефективність заходів з реалізації стратегії цифрової трансформації.....	78
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Формування чіткої системи стратегій є ключовим аспектом для зростання та розвитку підприємств та організацій, особливо в умовах постійно змінюючогося середовища. Таким чином, дослідження та удосконалення механізму стратегічного управління набуває статусу пріоритетної у керуванні підприємством. Механізм стратегічного управління дає можливість ефективно визначати, розробляти та впроваджувати стратегії для досягнення довгострокових цілей підприємства чи організації. В умовах же війни перед бізнесом гостро постає проблема виживання, враховуючи підвищення ризиків та невизначеності зовнішнього середовища, і саме ефективний механізм стратегічного управління дозволяє швидко адаптувати бізнес до нових вимог споживачів та оптимізувати всі внутрішні процеси, налагодити зовнішні зв'язки. Саме тому обрана тема дослідження є особливо актуальною.

Ступінь дослідження проблеми. Питанням механізму стратегічного управління цікавились багато вітчизняних і закордонних дослідників: серед зарубіжних науковців І. Ансофф, Портер М., І.В. Філіпішин, Генрі Файоль., Армстронг, Фредерік Вінсент Тейлор, Пітер Друкер, а серед українських науковців свій вклад у розвиток напрямку зробили О.В. Раєвнєв, Олійник С.С. Мазур О.В Чухрай Н.І., Мороз Л.А. та інші. [1,43,30,23]. Однак залишається недостатньо вирішеною проблема формування нових підходів у механізмі стратегічного управління на підприємствах, які надають послуги, в тому числі і для таких стратегічно важливих в умовах війни, як комерційні банки, що й обумовило мету дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є формування механізму стратегічного управління підприємства через розробку системи стратегій комерційного банку на прикладі ПАТ«МТБ БАНК».

Мета даної роботи потребує вирішення ряду завдань:

- розглянути принципи та підходи щодо формування механізму стратегічного управління;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища комерційного банку;
- визначити особливості формування системи стратегій банківських установ на ринку ;
- сформувати основні складові механізму стратегічного управління ПАТ«МТБ БАНК»;
- розробити комплексну стратегію розвитку банку;
- обґрунтувати заходи з реалізації комплексної стратегії у ПАТ«МТБ БАНК».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес формування механізму стратегічного управління.

Предметом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є теоретичні та методичні засади формування механізму стратегічного управління комерційного банку.

Методи дослідження Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення стратегічного управління, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації (для систематизації визначень «стратегія» та «механізм стратегічного управління»), визначення складу процесу формування механізму стратегії), метод прогнозування (для виявлення тенденцій розвитку банківського сектору), також використано системний підхід (для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ ПАТ«МТБ БАНК» та розробки маркетингової стратегії ПАТ«МТБ БАНК»), статистичний метод (використовувався у процесі обробки та систематизації статистичних даних), табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), SWOT-аналіз, тощо.

Інформаційну базу дослідження становили матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з

тематики досліджень, звіти річної діяльності ПАТ«МТБ БАНК» за 2019-2022 р.,
всесвітня мережа Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо формування механізму стратегічного управління у банківській сфері.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає у **такому:** дістали подальшого розвитку підхід до формування механізму стратегічного управління в банківській сфері через розробку комплексної стратегій.

Результати проведеного дослідження були продемонстровані у наступних публікаціях:

1. Агеева І.М., Ворона О.Р., Формування механізму стратегічного управління підприємством «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали V Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції» 30-31 травня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 333 с.

2. Агеева І.М., Ворона О.Р., Складові механізму стратегічного управління підприємством «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції» 17-18 жовтня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 663 с.

3. Агеева І.М., Ворона О.Р., Дослідження підходів до формування механізму стратегічного управління на підприємстві. Наукові перспективи: журнал. 2023. № 11(41) 2023. С.1370. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 99 сторінок, таблиць 17, рисунків 14, додатків 3. Список використаних джерел містить найменувань 84.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та основні складові механізму стратегічного управління

Інтенсивні зміни на сучасних ринках вимагають від менеджерів концентрації зусиль, далекоглядності та багатоваріантності стратегічного курсу розвитку підприємства. Турбулентне середовище диктує підприємствам вимоги до критеріїв механізму стратегічного управління, який має забезпечити максимально ефективне використання обмеженого ресурсного потенціалу компанії. Практика показує, що ті підприємства, які планують свою стратегію, та приділяють увагу механізму управління, швидше досягають успіху[18].

З метою більш повного розуміння сутності категорії «механізм стратегічного управління» необхідно приділити увагу явищу стратегічного управління як бази, з якої починається формування механізму стратегічного управління[12].

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі досягаючи, при цьому, своїх цілей[15].

Стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, що включає ряд взаємозв'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій. Стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, вибрана для досягнення бажаного результату. За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії[59].

У стратегічному управлінні виділяють два основні взаємопов'язані управлінські процеси: розробка стратегії та її реалізація. Для того, щоб

впровадити систему стратегічного управління, необхідно не тільки розробити стратегію, але й ефективно впроваджувати зміни [72].

Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації.

Предметом стратегічного управління є: проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації; проблеми і рішення, пов'язані з яким не будь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутній або є в недостатньому об'ємі; проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками, які не можливо контролювати[70].

Стратегічне управління виступає досить багатоплановим, формально поведінковим управлінським процесом, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що спонукають до балансування відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей[78].

Виходячи з сутності стратегії можна зробити висновок, що стратегічне управління представляє з себе управління організацією, яке перш за все базується на людському потенціалі, виробнича діяльність орієнтується на вимоги потенційних споживачів. Саме системи стратегічного управління здійснюють гнучке регулювання на зовнішні виклики, у наслідок і своєчасні зміни у відповідь ці виклики, що в результаті сприяє стабільному функціонуванню і розвитку конкурентних переваг підприємства, досягнення поставлених ним цілей у довгостроковій перспективі[75].

Тотожних систем стратегічного управління не існує, як і однакових підприємств. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо. Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого

уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління[66].

Мета стратегічного управління складається у побудові такого динамічного і налагодженого механізму, який гарантував би змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що термін «механізм», раніше використовувався тільки в машинобудуванні і був пов'язаний з внутрішнім устроєм техніки. Тобто, термін «механізм» характеризував пристрій який призводив до руху якийсь об'єкт. Механізм ще трактують як систему будь чого, комбінацію станів, ситуацій, елементів, явищ, процедур та процесів, які в свою чергу впливають на конкретний об'єкт[84].

Вчений А. Кульман вважав, що категорію "механізми" слід інтерпретувати як "внутрішні структури, системи функцій, пристрої діяльності. У контексті економічних робіт поняття "механізм" використовується для опису різних процесів, систем або засобів, які визначають і регулюють функціонування економічних явищ і які служать для досягнення конкретних цілей [72]. Механізм в економічних дослідженнях служить для аналізу та розуміння того, як працюють різні аспекти економічної системи чи підприємства, та як вони взаємодіють між собою. Це допомагає в розробці політики, управлінні економікою та прийнятті рішень, спрямованих на досягнення конкретних економічних цілей[45].

Механізмом стратегічного управління вважається сукупність методів, важелів, інструментів і законів, за допомогою яких забезпечується стійкість економічного зростання господарюючого суб'єкта, збалансованість його бізнес-процесів, стабілізація функціонування і розвитку підприємства[38].

Поняття "механізми управління" трактується вченими-теоретиками по-різному, залежно від їхнього підходу і характеру досліджень. Аналіз багатьох наукових праць у галузі економіки показує, що механізми стратегічного управління зазвичай трактують як сукупність способів взаємодії суб'єктів, форм, структур, методів і засобів управління, програми управління, методів управління, технічних засобів, цілей, стратегій, функцій, методів, процедур ухвалення управлінських рішень, упорядкованої поведінки тощо. Це поняття трактується як сукупність програм, методів і прийомів управління. Таким чином, існує кілька різних підходів до цього поняття (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Систематизація змісту поняття "механізм стратегічного управління"

Автор, джерело	Визначення поняття «стратегія»	Переваги	Недоліки
О.В. Раєвнев [54].	Структуру управління розглядають як найактивнішу частину системи управління, у якій інструменти управління (засоби і важелі процесу розвитку) та організаційно-економічні методи управління (методи, прийоми і технології, пов'язані з інструментами управління) можуть забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства.	Підкреслює важливість розглядати управління як систему та розуміти взаємозв'язки між різними елементами, що сприяє більш ефективному управлінню.	Не звертає увагу на важливість ролі керівників та персоналу в управлінні. Успішне управління не обмежується лише інструментами та методами, а також вимагає вміння комунікувати, лідерства та співпраці зі співробітниками.
І.В. Філіпішин [72].	Механізм управління сприяє розвитку системи управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Дослідник уявив механізм у вигляді трьох блоків: 1) моніторинг, діагностика та оцінка розвитку (ґрунтується на аналізі ділового середовища, ресурсів, ризиків, конкурентоспроможності, динаміки рівня розвитку та вартості підприємства); 2) планування (передбачає визначення мети, коригування процесів і вироблення стратегії).	Модель, яку запропоновано, може бути занадто спрощеною для відображення складності сучасних систем управління на підприємствах. Реальні системи включають багато інших аспектів та факторів, які не враховані в цій моделі.	Модель вказує на те, що механізми управління є ключовими для розвитку системи управління на підприємстві. Це підкреслює важливість впровадження ефективних процесів та інструментів управління.

Продовження до табл. 1.1

Фредерік Вінсент Тейлор[12].	Механізм управління виступає як система стандартизованих методів і процесів для досягнення максимальної продуктивності та ефективності на виробництві.	Створення наукових підходів до управління, що допомагають підвищити продуктивність і раціоналізувати виробництво	Не враховує сучасні зміни в управлінні та організаціях. Бюрократичний підхід.
Генрі Файоль[13].	Файоль виділяв п'ять функцій управління: планування, організація, командування, координація та контроль. Механізм управління для нього включав ці функції, які керівники повинні виконувати для успішного управління організацією.	Виділення основних функцій управління. Підкреслення важливості організації і структури. Розподіл функцій між різними рівнями управління.	Не враховує сучасні зміни в управлінні та організаціях. Бюрократичний підхід
Ігор Ансофф[84].	Ансофф розглядав механізм управління як процес розробки та реалізації стратегії організації. Механізм включав в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення альтернативних шляхів розвитку та планування ресурсів для досягнення стратегічних цілей.	Спрямованість на стратегічне управління. Підкреслення важливості аналізу зовнішнього середовища та формулювання стратегії. Адаптація до змін.	Велика затрата ресурсів. Може бути непросто впровадити в практиці.
Пітер Друкер[60].	Друкер розглядав механізм управління як систему, яка включає в себе процеси планування, організації, вимірювання результатів та корекції дій. Друкер підкреслював важливість стратегічного управління і підкреслював роль керівників в досягненні цілей організації.	Системний підхід до управління. Акцент на результати і метрики. Важливість розвитку керівників та працівників.	Вимагає більше самостійності в прийнятті рішень на різних рівнях. Вимагає чіткого визначення цілей і мети.
Майкл Портер[59,66].	Портер розглядав механізм управління як процес розробки конкурентної переваги шляхом аналізу галузі та формулювання стратегії, яка дозволить підприємству вижити та процвітати.	Спеціалізований науковий підхід до конкурентної переваги. Важливість аналізу галузей та конкурентів. Виділення стратегічних позицій.	Обмежений на галузевому рівні. Змушує організації концентрувати увагу на конкуренції, забуваючи інші аспекти.

Джерело: сформовано, автором на підставі [12,13,72,54,57,59,60,66,84]

Підходи до управління відображають різні аспекти управління організацією та бізнес-процесами. На вибір підходу до управління можуть впливати конкретні потреби й обставини організації, а також еволюція менеджменту та бізнес-середовища загалом[66].

Механізм стратегічного управління – це один з багатьох видів механізму, який є основною сполучною ланкою між теоретичними дослідженнями та практичною частиною діяльності організації слугує концептуальним (методологічним) забезпеченням досліджень.

У сучасному трактуванні - це система процесів, інструментів та методів, яка допомагає організації розробляти, впроваджувати і виконувати свою стратегію для досягнення поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку. Механізм стратегічного управління складається з різних компонентів, які взаємодіють між собою для досягнення успішних результатів[68].

Якщо трактувати сутність механізму стратегічного управління на підприємствах, то це цілеспрямований процес вибору оптимального методу системного управління, який дає можливість підприємству досягати поставлених цілей, стабільно розвиватися та ефективно функціонувати протягом усього періоду господарської діяльності[82].

Механізм стратегічного управління міцно пов'язаний з завданнями та функціями, які формують систему управління. Він має значний вплив на успіх організації та її здатність досягати своїх стратегічних цілей і завдань, оскільки відіграє ключову роль у спрямуванні всіх інших управлінських функцій і видів діяльності організації в одному стратегічному напрямку(рис. 1.1)[70].



Рис.1.1 Складові процесу механізму стратегічного управління .

Джерело: [70]

Аналізуючи механізм стратегічного управління сучасних підприємств в Україні, необхідно звернути увагу на принципи, притаманні стратегічному управлінню. У сучасних умовах господарювання механізм стратегічного управління повинен базуватися на таких принципах: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самопізнання, принцип диверсифікації, принцип ресурсозбереження, принцип постійної адаптації (табл. 1.2) [80,67].

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного управління

Принципи	Характеристика
Принцип рефлексії	Враховує інтереси всіх складових системи, а також зовнішнього оточення, з яким система пов'язана, допомагає визначити надійність і достовірність інформації на етапі стратегічного моніторингу, проаналізувати елементи зовнішнього середовища і розробити плани впливу на зовнішнє середовище, допомагає обґрунтувати спектр методів моделювання, які потенційно можуть бути використані для стратегічного управління
Принцип самоорганізації	Акцент робиться зворотній зв'язок: створюється самопідсилення яке спонукає до постійного розвитку за рахунок нових викликів від зовнішнього середовища
Принцип обмеженої раціональності	Розробка управлінського рішення формується за допомогою прогнозованої інформації та тенденцій змін в різних системах зовнішнього оточення, яке пов'язане з підприємством
Принцип самопізнання	Організація є відкритою системою, тому дуже важливо враховувати той факт, що для того, щоб бути ефективною та адаптивною, не достатньо просто пристосовуватися до навколишнього середовища. Вона повинна мати можливість змінювати і впливати на своє зовнішнє середовище, щоб самостійно визначати свою позицію на ринку, не змінюючи при цьому власної поведінки.
Принцип диверсифікації	Заохочувати більш екстенсивне та раціональне використання ресурсів підприємства, зосереджуватися не лише на диверсифікації виробництва, але й на координації різних сфер діяльності, їх поєднанні та систематизації в рамках одного підприємства
Принцип збереження ресурсів	Збереження ресурсів виступає одним з головних принципів, відповідає за формулювання механізмів інструментів і методів стратегічного управління підприємства
Принцип постійної адаптації	Гарантує стійкість та визначення точок рівноваги систем, тобто завчасно прораховуються можливі поштовхи та обставини які можуть виникнути зовні, створюється сукупність стратегічних планів діяльності, який націлений на вирішення проблем при різних обставинах

Джерело: систематизовано, автором на підставі [12,70,82,59,66,72]

Ефективне управління стратегією та правильна побудова механізму стратегічного управління допомагає організації адаптуватися до змін і досягати стійкого конкурентного положення. Цей механізм допомагає забезпечити спільність дій та вирішити пріоритети для досягнення успіху. Механізм стратегічного управління включає низку компонентів (елементів) (таблиця 1.3) [84].

Таблиця 1.3

Елементи механізму стратегічного управління

Назва елементу	Характеристика
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження зовнішніх факторів, таких як конкуренція, ринкові тенденції, політичні зміни і технологічні інновації, для зрозуміння можливостей і загроз, які впливають на організацію.
Аналіз внутрішніх ресурсів і здібностей	Вивчення внутрішніх ресурсів, включаючи фінанси, технології, персонал і операційні процеси, щоб визначити сильні та слабкі сторони організації.
Формулювання стратегії	Розробка конкретних стратегічних цілей та планів для досягнення їх. Це включає в себе визначення стратегічних напрямків, вибір конкурентних переваг і встановлення пріоритетів.
Впровадження стратегії	Розробка дійових планів та ресурсів для виконання стратегії. Це може включати в себе структурні зміни, розподіл бюджету, надання повноважень і комунікацію з персоналом.
Моніторинг та контроль	Систематичне слідкування за виконанням стратегії, оцінка результатів і вжиття коректив у випадку потреби.
Залучення персоналу	Залучення всього колективу до виконання стратегії, комунікація цілей і планів у всіх рівнях організації, мотивація персоналу до спільних зусиль.
Звітність і відповідальність	Встановлення механізмів звітності, визначення відповідальних осіб і команд за виконання окремих завдань і досягнення стратегічних цілей.
Адаптація і корекція	Здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах і вчасно вносити корективи в стратегію.

Джерело: систематизовано, автором на підставі [73,56,80,59,61,74]

1.2. Методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства при формуванні механізму стратегічного управління

Стратегічний аналіз є ключовою складовою сучасного механізму стратегічного управління в організаціях. Цей процес дозволяє компаніям оцінювати своє поточне становище, аналізувати зовнішнє середовище і

внутрішні ресурси, ідентифікувати можливості та загрози, а також сильні і слабкі сторони[49].

Оскільки, стратегічний аналіз означає переведення бази даних, отриманої в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, місії та цілей, у стратегічний план підприємства то, по суті, стратегічний аналіз означає формування стратегічного плану компанії. Стратегічний аналіз мультибізнесового підприємства називають портфельним аналізом[50].

Стратегічний аналіз можна охарактеризувати формальним дослідженням, яке включає в себе розгляд тенденцій, знаходження можливих шляхів розвитку компанії. Об'єктами стратегічного аналізу виступають концептуальні напрями функціонування і розвитку, організаційні, економічні і інформаційні ресурси і можливості, дослідження яких підвищує стратегічний потенціал підприємства і зміцнює його ринкові позиції в довгострокових перспективах.

Об'єктом стратегічного аналізу являються, зазвичай, окремі стратегічні господарські одиниці, стратегічні зони господарювання, бізнес-одиниці або окремі продукти[80].

Роль стратегічного аналізу в механізмі стратегічного управління надзвичайно важлива, тому що, це процес оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою розроблення стратегії, яка дозволить досягнути поставлених цілей та зберегти конкурентний позицію.

Стратегічний аналіз допомагає організації краще зрозуміти зовнішнє середовище, включаючи ринок, конкурентів, економічні та політичні фактори, технологічні тенденції тощо. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін та ідентифікувати можливості та загрози[18].

Значущім механізмом формування та реалізації будь-якої стратегії виступає розробка цілей, планів та еталону розвитку, їх тактики, політичних принципів, процедур і правил. Тобто переоцінити важливість цілей для компанії – неможливо. Вони є відправною точкою планування, є основною базою для будь-яких відносин в компанії, мотивація теж залежить і формується

на базі цілей, завдяки цілям виконується процес контролю та оцінки ефекту роботи кожного елемента підприємства, починаючи від персоналу.

Керівник будь-якої компанії чи фірми повинен розуміти, що необхідно поставити правильну мету перед собою та своєю організацією, правильно та доступно донести її до кожної команди та робітника. Правильно поставлена та пояснена ціль та мета, можуть стати гарантом успіху діяльності. Також потрібно не забувати про постійну мотивацію персоналу, для продуктивного досягнення всіх поставлених цілей. В чіткій побудові задач та конкретизації цілей допомогти може такий управлінський інструмент, як «дерево цілей». Воно дає графічне уявлення про взаємозв'язки цілей, їх послідовний розподіл, починаючи з генеральної цілі її під цілі, завдання та дії. Головна ідея цього методу це - декомпозиція[19].

Декомпозиція є основою для створення «дерева цілей», воно характеризує зв'язок між головною метою та способами її здобуття, які представляються у вигляді завдань для кожного виконавця. Кожне підприємство обирає свій метод побудови «дерева цілей». Способи його побудови напряму залежать від характеру цілей та обраного підходу. Обов'язково при побудові дерева треба звести складне явище до більш простих[22].

«Дерево цілей» будується обов'язково на таких принципах, як: повне зображення процесів - цілей повинно бути достатньо, щоб описати цілі передуючого рівня; цілі повинні бути узгодженими; декомпозиція цілі на менші складові на кожному етапі; усі цілі формуються зі строками робіт. «Дерево цілей» базується та створюється на базі координації цілей. Вертикальна координація цілей узгоджує напрямки які не пов'язані між собою та формують переваги поміж конкурентів. Горизонтальна координація, в свою чергу, допомагає забезпечити продуктивне і доцільне використання можливостей та ресурсів компанії. Також слід врахувати, що цілі функціональних стратегій, до якої відноситься й маркетингова стратегія, мають бути підпорядковані загальним цілям підприємства [54].

Прийняття кожного рішення в компанії починається з аналізу явищ зовнішнього середовища, його супутніх процесів та аналізу внутрішнього середовища. Навколишнє середовище, як правило, ділиться на макросередовище та мікросередовище. Чинники оточення мають великий вплив на всю діяльність компанії, не дивлячись на її розмір, але сама компанія не може впливати на окреслені фактори. Дослідження ефекту факторів макросередовища дає змогу, при розробці будь-якого стратегічного напрямку, ліквідувати можливі ризики та скористатися наявними перевагами. Поява будь-яких ризиків чи загроз, переш за все, залежить від недостатньо повної чи актуальної інформації, яка є базою досліджень та проектувань.

Саме стратегічний аналіз в управлінні посідає одне з ведучих місць. Він інтегрує всю наявну та досліджену інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень, що гарантують конкурентоспроможність на власному ринку і майбутній розвиток фірми. Аналіз допомагає прослідити тенденції ринку та фактори ринку, простежити закономірності, а також контролювати втілення планів та рішень, слідкувати за доцільним використанням ресурсів, шукати резерви покращення потенціалів маркетингової діяльності та в результаті оцінити пророблену роботу та її ефект[59].

Одним з популярніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз розроблений вперше в 1971 р Кендрюсом (SWOT або TOWS - перші літери англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, тобто переклад має таку суть-сила, слабкість, можливості, загрози). На основі SWOT-аналізу виявляються можливості, які дають змогу в перспективі розвиватися та розширяться, загрози, ефект яких можна пом'якшити чи запобігти шляхом розробки необхідних стратегій та комплексів на базі власних сильних і слабких сторін[80].

Можливості-це фактори зовнішнього середовища, які несуть позитивний вплив на фірму при правильному їх використанні, а загрози, в свою чергу, негативні тенденції, які можуть призвести до великих втрат. В рамках SWOT-аналізу, як можливості, так і загрози, потрібно розрізняти за такими

направленнями, як: ринок, товар та його реалізація (просування, розподіл). Треба брати до уваги, що незадіяні можливості можуть перетворитися на загрози, бо ними можуть скористатися конкуренти, а вчасно ліквідовані погрози можуть стати можливостями.

Сильними сторонами є переваги над конкурентами, які має підприємство, які надають нові можливості, наприклад, позиція лідера чи інновації на вищому рівні. На них ґрунтуються стратегії і конкурентні переваги. Успішна стратегія повинна здолати вразливі сторони.

Слабкі сторони – це аспекти в яких фірма програє конкурентам, чи які заважають продуктивній роботі, наприклад, малий асортимент чи застаріле обладнання. Визначивши недоліки можна виправити їх.

Алгоритм формування SWOT-матриці має такий вигляд: 1) виділення потенційних можливостей і загроз, перелічення всіх сильних і слабких сторін; 2) аналіз ймовірності наявних можливостей і загроз за допомогою прогнозування чи (та) сценарного аналізу; 3) розподілення за ступенем впливу можливосте та загроз; 4) окреслення ступеня значимості, тобто розгляд кожної сильної сторони з погляду застосування допустимих можливостей та ліквідація негативних впливів від загроз; розгляд слабких сторін із застосуванням можливостей і оцінка впливу кожної загрози [80].

Головною перевагою SWOT- аналізу є квадранти матриці, які являють собою можливі варіанти стратегій. SWOT- аналіз дає чітку картину і дуже зручний у використанні та в поєднанні з іншими існуючими інструментами утворює єдине ціле, що є базою для розробки стратегії. Він може поєднуватися з матрицею GE/McKinsey, матрицею Boston Consulting Group (BCG), розробленням «дерева цілей» та ін.

Механізм стратегічного управління передбачає велику кількість підходів до розробки стратегії. Загалом всі вони базуються на побудові двовимірних матриць, тому можна виділити декілька найпопулярніших, наприклад матриця «Бостонської консалтингової групи»; матриця McKinsey та ін [19].

Розглянемо більш детально матрицю McKinsey, яка є матрицею формату

три на три, вона відображає аналіз різниць стратегічних позицій підприємства. Матриця McKinsey, має позитивні характеристики, які долають недоліки моделі BCG, яка в свою чергу має занадто спрощену побудову горизонтальної та вертикальної осі в даній матриці. Відміна між ними складається в тому, що горизонтальна вісь виступає інтегральною багатофакторною оцінкою положення конкретного бізнесу, а вертикальна вісь, в свою чергу, виступає виміром привабливості ринку за цими видами бізнесу. Таким чином ця матриця надає ранжування всіх бізнесів (стратегічних зон господарювання) компанії як претендентів на отримання інвестицій на базі можливого прибутку в конкретній стратегічній перспективі.

Матриця дає змогу систематизувати та об'єднати великі обсяги даних в один вимір, відстежувати взаємозв'язок між двома факторами, що становлять основу матриці, та встановити стратегічну спрямованість стосовно обраних параметрів.

Серед недоліків методів матриці даного аналізу можна відділити наступні: статичність (відтворює поточний стан розвитку підприємства, не може оцінити динаміку стратегічного процесу); багатоваріантність (неоднозначність) вибору маркетингових стратегій; суб'єктивність (за рахунок використання експертних методів). визначення рейтингу, оцінки тощо), складність (особливо побудова багатокритеріальних матриць).

Інструмент який доцільно згадати це PESTEL- аналіз, який допомагає оцінити зовнішнє середовище та ідентифікувати можливості та загрози, які можуть вплинути на стратегію та діяльність підприємства[82].

PESTEL враховує політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз допомагає зрозуміти зовнішнє середовище та його вплив.

До переваг даного інструменту можна віднести : можливість вчасно виявити потенційні переваги та загрози, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі; PESTEL стимулює діяльність, оскільки підкреслює важливість реагування на зміни в зовнішньому середовищі та

прийняття відповідних стратегічних рішень; PESTEL включає широкий спектр факторів, що дозволяє розглядати зовнішнє середовище у комплексі, враховуючи різні аспекти.

Щодо недоліків, то аналіз може носити лише загальну характеристику, а не завжди давати детальне уявлення про конкретні аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища. Деяким чинникам може бути приділена недостатня увага та їхня важливість може бути недооцінена: аналіз PESTEL дає уявлення про поточну ситуацію, але не враховує мінливої динаміки зовнішнього середовища. Цей інструмент також обмежений лише зовнішніми факторами і не розглядає внутрішні аспекти, такі як стратегія, структура, корпоративна культура і т. ін. PESTEL не надає конкретних рекомендацій щодо того, як компанії слід реагувати на виявлені фактори, а лише визначає[20].

Значне місце серед інструментарію механізму стратегічного управління займає комплекс методів просування. Комплекс просування реалізує комунікаційний вплив базуючись дії власних елементів. Серед цих елементів можна виділити наступні: реклама яка виступає зв'язком між складовими ринку, яка дає можливість відстежувати потенційним продавцям і покупцям ситуацію на ринку, для подальшого укладання рішення про купівлі-продажу. На сьогоднішній день дуже важливу роль грає Інтернет-маркетинг серед інших інструментів в просування. Інтернет дозволяє зменшити витрати різних ресурсів таких як час, фінансові витрати та інші. Цей вид маркетингу складається з маркетингових досліджень, товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики[25,40].

Також важливо не забувати про зв'язок з громадськістю чи public relations(PR) поняття яке прямо пов'язане з іміджем компанії. Він допомагає управляти думкою покупців за допомогою систем масової комунікації та різноманітними масовими заходами. Наприклад до таких заходів відносять пресу, радіо, телебачення, а також контакти з власними покупцями, партнерами, громадськістю[23].

Стратегічний аналіз є ключовим елементом успішного управління організацією і визначається як систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації, спрямований на розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей.

Підприємство повинно постійно проводити стратегічний аналіз, приділяти увагу елементам механізму управління та вдосконалювати методи просування своїх послуг чи продукції, це допоможе зацікавити нових споживачів та зберегти старих[59].

1.3 Сучасні моделі та концепції стратегічного управління підприємством

Сучасне стратегічне управління підприємством використовує різні моделі та концепції для розробки та впровадження стратегій. У парадигмі стратегічного управління, одну з вагомих ролей займає розрізнення типів стратегій розвитку підприємства за рівнями. У більшості наукових робіт, наголошують на трьох рівнях: корпоративному, на рівні підприємства і функціональному. Е. Чаффі визначає стратегічне управління як таке, що базується на таких рівнях, як повна корпоративна стратегія та окремі бізнес-стратегії[66].

Доцільність сформованої стратегії, її реалізація і супутня ефективна робота менеджерів у сфері стратегічного планування багато в чому визначають конкурентоспроможність компанії. Стратегічне планування є фундаментом всіх бізнес-рішень будь-якої компанії. Система стратегічного планування дає змогу акціонерам і керівництву окреслити напрямки і швидкість росту бізнесу, дослідити глобальні ринкові тренди, виділити та задіяти, організаційні та структурні нововведення, які необхідно провести в компанії, підвищити конкурентоздатність, знайти переваги і описати засоби, необхідні для успіху поставлених цілей[49].

Сучасна модель стратегії є адаптивною моделлю поведінки для забезпечення ефективності. Діяльність і досягнення довгострокових цілей -

орієнтир організації. Під час кризи та війни важливий гнучкий менеджмент, процес і швидкість реакції на зміни, реакція на нові ситуації, не пропускаючи жодного моменту. Кризові умови вимагають креативності, адаптивності та нових підходів. Інновації в стратегічній системі можуть допомогти відновленню стійкості бізнесу та економіки в цілому навіть при умові нових викликів[68].

Найбільш поширені стратегічні моделі сучасних підприємств побудовані на моделях відомих науковців, таких як: Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча і П. Лоранж. Схематичне зображення моделей цих науковців зображено у додатку А (рисунок 1,2,3.) [30,34].

Д.Л. Томпсон запропонував модель стратегічного управління яка складається з чотирьох етапів, до яких входить стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка (рис. 1 Додаток 1). Наступна модель Ф. Девіда, представляє собою три етапи, перший етап з яких розробка стратегічного рішення , впровадження стратегічного рішення та оцінка результатів. Тобто, першочергово формується місія і бажані параметри стратегії, аналіз оточення та внутрішнього стану; потім охарактеризування цілей, побудова шляху досягнення поставлених цілей при умові наявних ресурсів. В свою чергу, оцінка проводиться на останньому етапі (рис. 2 Додаток 1) [75].

Запропоновані стратегічні моделі мають недоліки, які сучасні компанії вирішують в залежності від наявних ресурсів. До недоліків можна віднести: не має уявлення про вхідну точку процесу, немає чіткої ілюстрації взаємозв'язку стратегічного управління з тактичним і оперативним управлінням.

В свою чергу, Р. Лінч зображав модель представлену (рис. 3 Додаток 1). Вона відрізняється тим, що є більш обширною та показує взаємозв'язок стратегічного управління.

Концепцій до побудови моделей стратегічного управління існує дуже багато але можна виділити основні три етапи, без яких не обійдеться будь-яка модель, і якими користуються всі сучасні компанії. До цих етапів ми відносимо

стратегічний аналіз і вибір, тобто стратегічне планування. Наступний етап впровадження стратегій, до якого входить дії та зміни в організації направленні на здійснення цілей та завдань організації. Останнім етапом є контроль та регулювання, який направлений на підтвердження доцільності вжитих заходів.

Таким чином, модель стратегічного управління грає велику роль у стабільності та рості підприємства, а при умові стану сучасного оточення компаніям необхідно постійно удосконалювати власну модель[78].

Дослідження концепцій та методів стратегічного управління допомагає підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та адаптивними, що є ключовими факторами для успіху в сучасному бізнес-середовищі. Вивчення різних концепцій допомагає керівникам та менеджерам розвивати стратегічне мислення та розуміти різні підходи до стратегічного управління. Це сприяє більш обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень. Оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, дослідження різних концепцій допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов та розвивати стратегії, які відповідають змінам у ринку, технологіях, законодавстві тощо. Кожне підприємство має свої унікальні характеристики та контекст, і вивчення різних концепцій допомагає підприємствам знайти той підхід, який найкраще відповідає їхнім потребам та умовам[77].

Концепції стратегічного управління підприємства представляють собою теоретичні та практичні підходи до розробки, виконання та оцінки стратегій підприємства. Ці концепції надають картину для визначення мети та способів досягнення стратегічних цілей. Досліджуючи концепції, виділяють певні підходи. Перший підхід називають класичним, цей підхід базується на ідеї, що стратегія повинна бути ретельно спланованою, і вона визначається та розробляється вищим керівництвом підприємства. Він акцентує на стратегічному плануванні та розробці детальних стратегічних планів[18].

Класичний підхід до стратегії - це традиційний підхід, який покладає акцент на ретельному стратегічному плануванні та розробці докладних стратегічних планів для підприємства. Класичний підхід надає можливість

створити чіткі та структуровані стратегічні плани, які дозволяють організації легше спрямовувати зусилля на досягнення конкретних цілей. Сприяє докладному аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє підприємству краще розуміти своє середовище та можливості для розвитку. Він надає засоби для керівництва підприємства та виконання стратегічних планів, що допомагає забезпечити дисциплінованість та відповідність цілям[54].

Необхідно зауважити, що даний підхід може бути занадто статичним і не завжди враховувати зміни в діловому середовищі та може стати застарілим, коли ринок і технології швидко змінюються. Недоліком даного підходу виступає можливість обмеження гнучкості та переваг адаптації до нових обставин. Докладні плани можуть бути непридатними, коли вимагається швидка реакція на зміни[31].

Наступний підхід який можна виділити це - інноваційний підхід до стратегії. Цей підхід покладає акцент на інновації та творчості у розробці та реалізації стратегії. Він визнає необхідність постійного вдосконалення та адаптації стратегії підприємства до змін у середовищі. Зосередженість на інноваціях допомагає підприємству бути гнучким і легше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також дає змогу, за рахунок нововведень допомогти підприємству створити конкурентну перевагу на ринку, оскільки інновації часто дозволяють виготовляти унікальні продукти або послуги, тим самим спонукати відкриттю нових ринків і можливостей для росту. Важливо наголосити на тому що інновації часто пов'язані з великим ризиком, оскільки не завжди передбачено, які проекти стануть успішними, тому необхідно брати до уваги не тільки переваги даного підходу й недоліки[22,29].

Наступна концепція яку ми розглянемо, це концепція цілей та засобів яка визначає стратегію як систему цілей та засобів, що допомагають досягнути цілей. Стратегія розглядається як комплекс засобів для досягнення певних цілей. Головна мета організації, тобто чітко виражена причина його існування, називається місією. Для досягнення цієї місії створюються цілі.

Місія організації повинна відображати інтереси всього перерахованого. Ступінь відображення інтересів цих суб'єктів у місії принципово залежить від розміру організації, типу бізнесу, яким вона займається, і місця розташування. Інтереси організації, які мають найбільш стабільну, найсильнішу, і найбільш конкретний вплив на місію, незалежно від того, що представляє організація, все це виконується в інтересах власників, співробітників і клієнтів. Отже, місія повинна ілюструвати збіги в інтересах даних трьох груп.

Досліджуючи концепції стратегічного управління підприємства, буде доцільно приділити увагу розробленій Майклом Портером, яка покладає акцент на конкуренцію і визначення стратегій, які допоможуть підприємству досягти конкурентної переваги на ринку[82].

Конкурентна стратегія не може існувати без стратегій внутрішнього середовища. Ця концепція ставить підприємство у центр уваги і наголошує на мобілізації внутрішніх ресурсів та компетенцій для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія зрілості виступає наступною концепцією, яка покладає акцент на постійну еволюцію та вдосконалення стратегії, а також на впровадженні культури стратегічного управління на всіх рівнях організації[36].

Стратегія засади "Мислити глобально, діяти локально": Цей підхід визнає важливість глобального мислення для розробки стратегій, але акцентує на локальних діях та адаптації до конкретних ринків та умов.

Стратегія засади сталого розвитку: Ця концепція акцентує на соціальній відповідальності підприємства та інтеграції сталого розвитку в стратегічні плани. Кожна з цих концепцій має свої переваги та обмеження, і вибір концепції залежить від цілей та контексту підприємства. Багато організацій використовують комбінацію різних концепцій для ефективного стратегічного управління[66].

Висновки до розділу 1

Отже, підводячи висновки за першим розділом, зазначимо, що були проаналізовані та досліджені такі поняття як стратегія, сутність механізму стратегічного аналізу, види та які саме інструменти можуть використовуватися в рамках стратегічного управління. В ході дослідження було виявлено, що саме правильно обрана стратегія є гарантом майбутнього успіху компанії. Стратегія допомагає стабілізувати підприємство під впливом всіх викликів зовнішнього середовища. Концепції та моделі стратегічного управління служать як основа для розробки, впровадження та оцінки стратегій організації, сприяючи ефективному управлінню її розвитком та досягненням стратегічних цілей.

Крім того, з'ясовано, що формування будь-якої стратегії, передбачає проходження таких основних етапів, які знайдуть своє відображення для обраної нами бази дослідження в другому та третьому розділах даної роботи:

1. Визначення місії, загальних та функціональних цілей.
2. Аналіз внутрішнього середовища.
3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
4. Визначення стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
5. Проектування заходів з реалізації обраної стратегії.
6. Реалізація стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

2.1. Аналіз тенденцій зовнішнього середовища в банківській сфері

Україна має велику кількість комерційних банків, які надають різноманітні фінансові послуги. Деякі з них є великими інститутами, які обслуговують корпоративних клієнтів та інші банки, тоді як інші спеціалізуються на обслуговуванні роздрібних клієнтів та малих підприємств. Якщо розглядати функціонування банківської системи України то треба приділити увагу тому що, протягом останніх років постійно тиснуть фактори затяжної кризи, можна виділити найбільші фактори ризику фінансового сектору: корупція, діяльність правоохоронних органів та судової влади; ситуацію в Україні в політичному та соціальному плані; військово-політична нестабільність ситуації; шахрайство та кібернетичні загрози; ріст світових цін на сировинні товари; динаміка надходження іноземного капіталу; невисокий рівень капіталізації банків; законодавство та податкова система; мала кількість кваліфікованого персоналу в фінансовому секторі; велика конкуренція на ринку фінансових послуг; економічна та географічна концентрація; можливість банкрутства; інфляція; недосконала система захисту прав депозитних вкладів, кредиторів та інвесторів; відношення між міжнародними фінансовими організаціями; вартість активів та балансі банків наявність частки проблемних активів; динаміка вартості нерухомості; ступінь мінливості обмінного курсу та його динаміка[2,3].

На підтримку вище зазначеного, сьогодні однією з найбільш важливою та невіддільною складовою ринкової економіки є саме банківська система. З цього приводу спостерігається постійне зростання інтересу до банківської діяльності та її складових. Банківські послуги спонукають до розвитку економіку країни на макро- та мікрорівні[1,5]. Загалом українська банківська система вистояла чотири важкі кризи: 1998, 2004, 2008 та 2013-2015 роки[24], однак з початком

війни Росії проти України, розпочалася нова економічна криза. Основою цих криз є зовнішні чинники, особливо світова фінансова криза. Політична та економічна криза, що почалася на початку 2014, погіршила фінансовий стан всіх вітчизняних банків тим самим призвела до серйозних наслідків, які існували до початку війни. З початком війни вся банківська система в Україні працює у складних умовах з надзвичайно високими та мало прогнозованими ризиками[9].

На функціонування банківської системи України протягом останніх років постійно тиснули фактори затяжної кризи, серед яких можна виділити найбільші фактори ризику фінансового сектору: корупція, діяльність правоохоронних органів та судової влади; ситуація в Україні в політичному та соціальному плані; військово-політична нестабільність ситуації; шахрайство та кібернетичні загрози; зростання світових цін на сировинні товари; динаміка надходження іноземного капіталу; невисокий рівень капіталізації банків; законодавство та податкова система; мала кількість кваліфікованого персоналу в фінансовому секторі; велика конкуренція на ринку фінансових послуг; економічна та географічна концентрація; можливість банкрутства; інфляція; недосконала система захисту прав депозитних вкладів, кредиторів та інвесторів; відношення між міжнародними фінансовими організаціями; вартість активів та балансі банків наявність частки проблемних активів; динаміка вартості нерухомості; ступінь мінливості обмінного курсу та його динаміка[5,6].

Економіка країни після значного падіння у перших двох кварталах 2020 року продемонструвала відновлення у третьому кварталі. Ця тенденція продовжувалася, у наступному році але з позитивними тенденціями. Усі держави понесли значні втрати від пандемії і Україна не є виключенням. Цю кризу Україна проходила значно краще за попередні. Інфляційного сплеску не відбулося. Важливим для економічного відновлення є збереження співпраці з Міжнародним валютним фондом. Співпраця з Фондом є важливою не тільки з точки зору фінансування дефіциту державного бюджету, але й підтримки з

боку інших міжнародних партнерів та інвесторів. Кошти від них спрямовувалися як на фінансування протиепідемічних заходів, так і на інфраструктурні проекти, які пожвавляли усе ще слабку інвестиційну активність[46].

На сьогоднішній день кількість діючих банків в Україні – 67, тобто ми бачимо зменшення підприємств банківської сфери. Разом з тим 7 лютого 2023 року НБУ відніс банк “Форвард”, що займав 0.1% чистих активів сектору, до категорії неплатоспроможних через неприведення фін. установою своєї діяльності у відповідність до вимог законодавства. За рік кількість банків зменшилася на чотири невеликих установи, зокрема на дві з них із державним російським капіталом – в лютому 2022 року[4].

Ситуація яка спостерігається в банківській галузі у кінці 2022 року, має досить позитивний характер. За даними Національного банку України, галузь працювала стабільно, не дивлячись на непереборні події, пов’язані з енергетичним терором росії. Банки продовжують не тільки відкривати нові відділення на більш менш безпечних територіях, а ще відновлюють роботу мережі у звільнених регіонах та підтверджують довіру своїх клієнтів та партнерів. можна спостерігати що, обсяги коштів споживачів банківських послуг зростали, а також, ми бачимо збільшення обсягів строкових вкладів населення. У зв’язку з зменшення попиту та кредитних ризиків чистий кредитний портфель скорочується[6].

Незважаючи на недоліки, за яких з’явилася необхідність нарощувати резерви готівки, банківський сектор перебрав дохід наприкінці кварталу та року завдяки подальшому зростанню процентних та комісійних доходів. Банківська система достойно справлялася з вимогами постійної і тотальної війни, мала стабільність, ліквідність і прибутковість. Цей успіх був досягнутий завдяки запровадженню реформам, зусиллям банків та підтримці НБУ, що дозволило банківським установам рости та процвітати в надзвичайно складних умовах. Разом з банками Національний банк заснував проект під назвою «POWER BANKING». Його суть в безперервному наданні фінансових послуг, за для

утримання стійкості банківської системи. Даний проект ставить за мету захистити від усіх ризиків, зберегти та примножити наявні фінансові ресурси, які в майбутньому допоможуть у відновленні країни[9].

У відповідь на негативні показники попиту споживачів на кредитні послуги, банки збільшили свої інвестиції, переважно в депозитні сертифікати НБУ та кошти на інших банківських рахунках. Кредити юридичних осіб скоротилися на 6,7% у гривні, та на 5,2% у доларовому еквіваленті. Якщо казати про корпоративне кредитування, корпоративний портфель у 2022 році збільшився на 0,5% у гривні, але зменшився на 23,9% в іноземній валюті. Це пов'язано з програмою державної підтримки "Доступні кредити 5-7-9%", вона підтримує гривневе корпоративне кредитування. Чисті активи банків наприкінці 2022 року зросли на 8.6%, за рік – на 17.9% (рис. 2.1) [43].



Рисунок 2.1 Загальні активи українських комерційних банків з 2022 по 2023 рр. (млн. грн.)

Джерело: складено за даними НБУ 2022-2023 рр. [6]

В свою чергу роздрібний кредитний портфель скоротився на 12,6% (у гривні) у річному вимірі та на 32,7% (у іноземній валюті). Це відбулося через на покриття збитків за кредитами з резервів. Більш того, слабке кредитування не покривало погашення старих кредитів. Банки пришвидшили визнання кредитних збитків через військовий стан. Погана статистика кредитів показує

що, коефіцієнт не працюючих кредитів склав 4,5% у минулому кварталі, збільшившись на 8,1% з початку року до 38,1%. Також, важливо зауважити що, за рік зросла частка непрацюючих кредитів фізичним особам.

Не дивлячись на досить не позитивні аспекти, великі відрахування з резервів банків, банківська галузь отримала досить не поганий прибуток, а саме 24.7 млрд грн за результатами 2022 року, у IV кварталі-17.3 млрд грн. Також, більша частина установ зберігала високу операційну ефективність, чи навіть підвищила її[39].

Ситуація з енергетичною інфраструктурою вплинула процентні доходи, але вони продовжують рости та вирівнюватися. Операційні витрати і операційного доходу мають досить непогане, беручі до уваги всі нюанси, співвідношення порівнюючи з минулим роком, у IV кварталі становило 39.8% порівняно з 53.8% у відповідному періоді. Фінансові установи попри всі аспекти продовжують формувати резерви під збитки, які були визнані війною.

Відрахування кожного кварталу в резерви призначені під кредити склали 21.1 млрд грн. Банки за рік, сформували близько 118.8 млрд грн резервів, більшу частину яких було сформовано на початку повномасштабного вторгнення[44].

Попри всі позитивні зрушення, залишається дуже багато загроз та ризиків на ринку, тому НБУ планує на протязі 2023 року оцінити стійкість всіх банків країни. Це перш за все, робиться для того, щоб проаналізувати доречність, та правильність відображення якості кредитного портфеля, кількість резервів та чіткість їх формування, та оцінити розміри регулятивного капіталу. В ході даної оцінки визначаються строки відновлення банківського капіталу, стратегії для задіяння заморожених активів, а також коли будуть скасовані тимчасові регуляторні послаблення. Банки зможуть покращити стан власного капіталу, за допомогою майбутнього прибутку. Все це допоможе стати стимулом до покращення строкової структури, та запобігти ризиків які викликані зниженням частки строкових коштів[43].

Так як, НБУ підвищив вимоги до резервів за поточними депозитами та депозитами на вимогу. Банківським установам необхідно зосередитися на керуванні ліквідністю, і не забувати дотримуватися процентної політики, бо вона спонукає залученню строкових депозитів від домогосподарств, які в свою чергу мусять приділити увагу відновленню кредитування та підтримці власних бізнес-моделей в стані затяжної війни.

При аналізі ситуації на економічному ринку дуже важливо дослідити питання інфляції, яка має пряме відношення до тематики нашого питання.

З кінця 2019 року в Україні зберігалася невисока інфляція. Національний банк пом'якшував монетарну політику, щоб сприяти відновленню економіки і водночас повернути інфляцію до цілі. Облікова ставка була знижена до рекордного рівня в 6%. Завдяки монетарній підтримці НБУ, яка сприяла здешевленню фінансових ресурсів, і фіскальним стимулам уряду, які підтримали внутрішнє споживання, економіка почала відновлюватися з III кварталу 2020 року. У вересні 2022 року, інфляція складала 1,9%, у річному вимірі, а вже у кінці вересня 2023 року вона знизилася до 7,1%. При тому що, підсумками серпня інфляція за рік була 8,6%, а за звітом липня - 11,3%. Дефляція була зафіксована на щомісячній основі: ціни знизилися на 0,6%. Це відобразили дані, які були оприлюднені Національною службою статистики України. Ставки за депозитами, як для бізнесу, так і для громадян перебували на однознаковому рівні. Паралельно дешевшали і кредити: найбільше – для бізнесу, але й для громадян також, зокрема іпотека[39].

Ще, однією дуже важливою складовою в зовнішньому оточенні є законодавча база. На сьогодні згідно з Законом України "Про банки і банківську діяльність" в статті 4 зазначено що банківська система України має два рівні складових, тобто вона складається з першого рівня, яким виступає Національний банк України та його організаційна структура, та другого рівня, яким виступають комерційні банки різноманітних видів і форм власності, спеціалізації та сфер діяльності з належною мережею установ (філії, відділення)[21,42].

Наразі в Україні діють чотири державні банки. Такі банки як Ощадбанк та Укресімбанк вже створювалися з самого початку як державні. Згодом в результаті рекапіталізації Укргазбанк також став державним банком. ПриватБанк, в свою чергу, став державним у грудні 2016 року в результаті націоналізації та рекапіталізації, з метою уникнення системних загроз для економіки країни та для мінімізування збитків країни. На початок 2019 року в державній власності було 55,3% чистих активів банківської системи. В державних банках у цілому обслуговують 27,3 млн карток, які складають майже 74% від загальної кількості пластику діючих банків України. З яких 20,4 млн є приватними картками)[43].

У 2021 році спостерігалися історично рекордні показники платоспроможні банків, бо в цьому році було загалом отримано 77,5 млрд грн чистого прибутку, найбільшим чистий прибуток банків був у IV кварталі 2021 року, це дало змогу перекрити збитки п'яти банків на загальну суму 0,4 млрд грн. Цей показник майже вдвічі більше, ніж у попередньому 2020 році, в якому чистий прибуток склав 39,7 млрд грн. В свою чергу в порівнянні з 2019 роком, показник 2021 року склав на 33% більше, ніж у докризовий період (58,4 млрд грн). Рентабельність капіталу банківського сектору підвищилася до 35,2% у зіставленні з 19,2% у 2020 році[53,44].

Головною причиною прибутковості банківського сектору у 2021 році став швидкий ріст операційної ефективності та значне скорочення відрахувань до резервів. Таким чином, річний приріст чистого процентного та комісійного доходів склав 39% та 25% відповідно. Це сталося в результаті підвищення процентних доходів від кредитування, воно пришвидшилося після кризи.

Також, завдяки збільшенню кількості безготівкових операцій комісійні доходи банків значно збільшилися. Операційну ефективність підвищило швидке зростання чистих процентних та комісійних доходів відносно до операційних витрат. А відрахування до резервів під кредити за рік скоротилися на 58%[6].

Тобто, банківський сектор мав великі перспективи, був: стійкий, ефективний, ніс цінність для інвесторів та здатний, при правильному розвиненні, підтримати економіку ресурсом[39]. Прибуток сектору був концентрованим: п'ять найприбутковіших банків сформували 67% усього прибутку.[44] Загальну кількість банків в Україні представлено в таблиці 2.1.[42]

Таблиця 2.1

Кількість комерційних банків в Україні з 2008 по 2023 рр.

	Кількість діючих банків	З іноземним капіталом	Зі 100% іноземним капіталом
на 1.01.2009	184	53	17
на 1.01.2010	182	51	18
на 1.01.2011	176	55	20
на 1.01.2012	176	53	22
на 1.01.2013	176	53	22
на 1.01.2014	180	49	19
на 1.01.2015	163	51	19
на 1.01.2016	117	41	17
на 1.01.2017	96	38	17
на 1.01.2018	82	38	18
на 1.01.2019	77	37	23
на 1.01.2020	75	35	23
на 1.01.2021	74	33	23
на 1.01.2022	71	33	23
на 1.01.2023	67	30	22

Джерело: дані Міністерства фінансів України 2008-2023[44]

Банки, які є одними з найбільших банків України, можуть без зволікань погасити депозити, якщо у них виникнуть фінансові проблеми чи проблеми з погашенням кредитів та зростання заборгованості клієнтів, а також рівень підтримки акціонерів та держави[64].

Фактор власника відіграє важливу роль у поповненні капіталу та потоку ресурсів, які є основою відновлення в стресових умовах. Жоден державний банк чи міжнародний фінансовий холдинг не були визнані банкрутом.

На фінансовий стан та конкурентоспроможність банків вплинули залишки гривневих коштів юридичних осіб, які скоротилися в 33 установах. Найбільший відтік гривневих коштів юридичних осіб, окрім тих що були вилучені з ринку, був Сенс Банку, Ощадбанку, Креді Агріколь Банку, Глобусі та банку "Південний"[53].

Треба зауважити що рейтинг змінюється в залежності від характеристики яка оцінюється.

За даними Національного банку України був побудований рейтинг банків України, які зазначені в таблиці 2.2., де ми можемо побачити головні характеристики банків.[39]

Таблиця 2.2

Рейтинг банків України в 2023р.

№	Банківські установи	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в ренкінгу депозитів фізосіб
1.	<u>Приватбанк</u>	3.91	3.7	3.8	4.56	1
2.	<u>Ощадбанк</u>	3.67	3.13	3.9	4.47	2
3.	<u>Райффайзен Банк</u>	4.22	4.36	4.1	4.11	3
4.	<u>Універсал Банк</u>	3.63	3.24	4.2	3.49	4
5.	<u>Сенс Банк</u>	3.39	2.87	3.8	3.84	5
6.	<u>ПУМБ</u>	3.71	3.5	4.1	3.49	6
7.	<u>Укрсиббанк</u>	4.42	4.33	4.6	4.29	7
8.	<u>Укрексімбанк</u>	3.67	3.01	4.2	4.2	8
9.	<u>Укргазбанк</u>	3.63	3.4	3.6	4.2	9
10.	<u>ОТП Банк</u>	3.95	4.28	3.6	3.84	10
11.	<u>Креді Агріколь Банк</u>	4.33	4.41	4.2	4.38	11
12.	<u>Кредобанк</u>	4.02	3.89	4.3	3.84	12
13.	<u>Південний</u>	3.62	3.42	4.4	2.69	13
14.	<u>Абанк</u>	3.28	3.15	4	2.33	14
15.	<u>Таскомбанк</u>	3.29	3.08	3.7	3.04	15
16.	<u>Прокредит Банк</u>	3.79	3.96	3.5	3.93	16
17.	<u>Восток Банк</u>	3.23	3.14	3.7	2.6	17
18.	<u>Банк Кредит Дніпро</u>	3.29	3.17	3.9	2.51	18
19.	<u>Акордбанк</u>	2.97	2.8	3.4	2.6	19
20.	<u>МТБ Банк</u>	2.81	2.53	3.5	2.24	20
21.	<u>Правекс Банк</u>	3.43	3.31	3.7	3.22	21
22.	<u>Банк Львів</u>	2.99	2.29	3.7	3.31	22
23.	<u>Комінбанк</u>	2.66	2.67	3.4	1.36	23
24.	<u>Ідея Банк</u>	3.20	3.35	3.4	2.51	24
25.	<u>Глобус</u>	2.85	2.94	3.2	2.07	25
26.	<u>Альянс Банк</u>	2.69	2.92	2.9	1.8	26
27.	<u>Радабанк</u>	2.97	3.03	3.4	2.07	28
28.	<u>Кліринговий Дім</u>	3.02	3.11	3.7	1.62	29
29.	<u>Піреус Банк</u>	3.33	3.47	3.2	3.22	31
30.	<u>Полтава-Банк</u>	3.04	3.2	3.3	2.24	32

Джерело: складено за даними НБУ[42]

Дуже важливо розглянути рейтинг за життєздатністю банків, бо це один із важливіших показників на даний час. При побудові даного рейтингу беруться до уваги певні аспекти, що ілюструють життєздатність фін. установ, до них відносять достатність капіталу, якість кредитного портфелю, рентабельність діяльності, банківську ліквідність, готовність власників до загроз, безперервність виплат, систематизованість, ризики відкритої валютної позиції.(табл.2.3)

Таблиця 2.3

Рейтинг життєздатності банків

Банк	Рейтинг	Чисті активи, млн.грн.	Миттєва ліквідність, %	Проблемні кредити, %
УКРСИББАНК	4.5	108766.2	14.2	15.1
Сітібанк	4.5	51421.6	8.4	23.2
ІНГ Банк Україна	4.0	15339.1	10.5	11.1
ПриватБанк	4.0	549738.6	11.5	70.4
ОТП Банк	4.0	91005.5	10.8	18.5
Кредобанк	4.0	38970.5	35.0	26.2
Райффайзен Банк	4.0	176523.3	19.6	15.2
Креді Агріколь Банк	4.0	72569.1	6.5	13.9
Ощадбанк	4.0	272238.8	8.2	49.9

Джерело: складено за даними НБУ[42]

У наслідок війни в Україні ситуація на ринку може кардинально змінитися. Наприклад, «Сбербанк» залишить український ринок зовсім, оскільки є російським банком, наразі всі рахунки банку заморожені, НБУ вже відізвав банківську ліцензію. Альфа-Банк, в свою чергу, повністю відмовився від російських акціонерів та змінив їх, у наслідок чого щоб повністю відбілити свою репутацію провів повний ребрендинг. Ребрендинг зайняв три місяці, впродовж яких зміни були інтегровані в цифрові канали взаємодії з клієнтами, такі як Sense SuperApp, банкомати, торгові термінали, POS- термінали, системи інтеграції з бізнес-партнерами і філії.

Для більш детального розуміння стану на ринку розглянемо загальне порівняння наданих послуг головних банків України за 2022 рік.

Таблиця 2.4

Порівняння послуг головних банків країни які були запроваджені під час
воєнного стану

Послуги	Укрексімбанк	Ощадбанк	Приватбанк	Укргазбанк
Кредитні канікули для власників кредитних карток	Так	Так	Так	Так
Скасування нарахувань процентів за кредитами на 3 місяці	Так	Так	Так	Ні
Скасування штрафів та пені за прострочення платежів	Так	Так	Ні	Ні
Скасування щомісячної комісії за обслуговування карткових рахунків	Так	Так	Так	Ні
Скасування комісії за обслуговування рахунків клієнтів без ділових відносин	Так	Так	Ні	Так
Зменшення мінімального розміру депозитів	Так	Так	Так	Ні
Кредитні канікули для клієнтів-фізичних осіб та малого бізнесу	Ні	Так	Так	Так
Припинення щомісячної комісії за безготівкові розрахунки платіжними картками	Ні	Так	Так	Ні
Подовжено дію карток, термін яких закінчився в період воєнного стану	Так	Так	Так	Так
Можливість здійснення розрахунків усіма картами з закінченою дією	Ні	Так	Ні	Ні
Скасування комісії за зарахування бюджетних коштів	Так	Так	Ні	Так
Кредитування на проведення посівної кампанії під 0%	Ні	Так	Так	Ні
Підтримка ОСББ та ЖБК ("Теплі кредити" та "Енергодім")	Ні	Так	Ні	Ні
Подовження терміну дії карток	Так	Так	Так	Так
Кредитування аграріїв за програмою підтримки	Ні	Так	Ні	Так

Джерело: складено за даними НБУ

У НБУ також визнали, що продовження загальних бойових дій негативно вплинуло на кредитну діяльність банків. Основна частина кредитів в Україні наразі припадає на програму «Доступні кредити 5-7-9%», за якою держава від імені позичальника виплачує банкам частину відсоткової ставки.

За час воєнного стану в рамках програми було укладено 32 тис. договорів на суму яка склала приблизно 120 млрд грн. Безумовним лідером програми є державний приватний банк, ПУМБ – провідний банк з приватним капіталом в Україні. Зараз у програмі беруть участь 45 банків.

Ощадбанк уклав кредитну угоду на 11,8 млрд грн з великим корпоративним клієнтом. Ця сума майже еквівалентна вартості контрактів, укладених у 2021 році, і лише на 10% менше, ніж у 2020 році. Також укладено контракти з підприємствами енергетичної, машинобудівної, нафтогазової, хімічної промисловості. За дослідженнями НБУ, середня процентна ставка загальної кількості нових кредитів в країні на травень була 21,2% річних (у національній валюті :22,9%;віноземній:6,7%).Для кредитів фізичним особам ставка - 29,2% [63].

Для подальшого функціонування на ринку в умовах війни важливим буде наявність високої частки власного капіталу у банків, тому розглянемо її (рис.2.2).

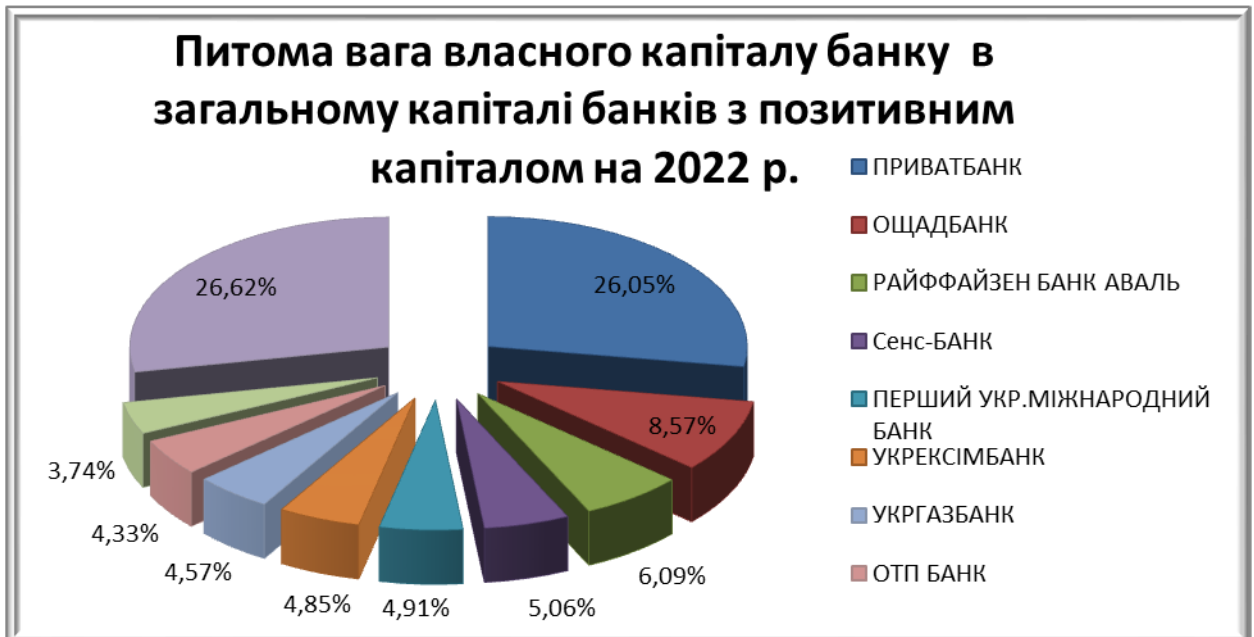


Рис. 2.2.-Питома вага власного капіталу банку в загальному капіталі банків з позитивним капіталом на 2022

Джерело: складено за даними НБУ 2021-2023 рр. [39]

Впродовж 2018-2023 роках спостерігалася зберігання високих темпів припливу гривневих коштів населення до банківської системи. Державні банки

продовжують нарощувати депозити в іноземній валюті, але частка валютних депозитів у системі зменшується.

Середня процентна ставка за депозитами в гривні знизилася на 0,25 - 1,11 процентного пункту (до 3,88 - 7,3% на рік). Доля ринку депозитів фізичних осіб в національній валюті на 01.01.2022 представлена на рис. 2.2. Депозити в іноземній валюті зменшилися на 0,03-0,42 процентного пункту (до 0,12 - 1,24% на рік) [73]. Доля ринку депозитів фізичних осіб в іноземній валюті на 2022 р. надана на рис.2.3.

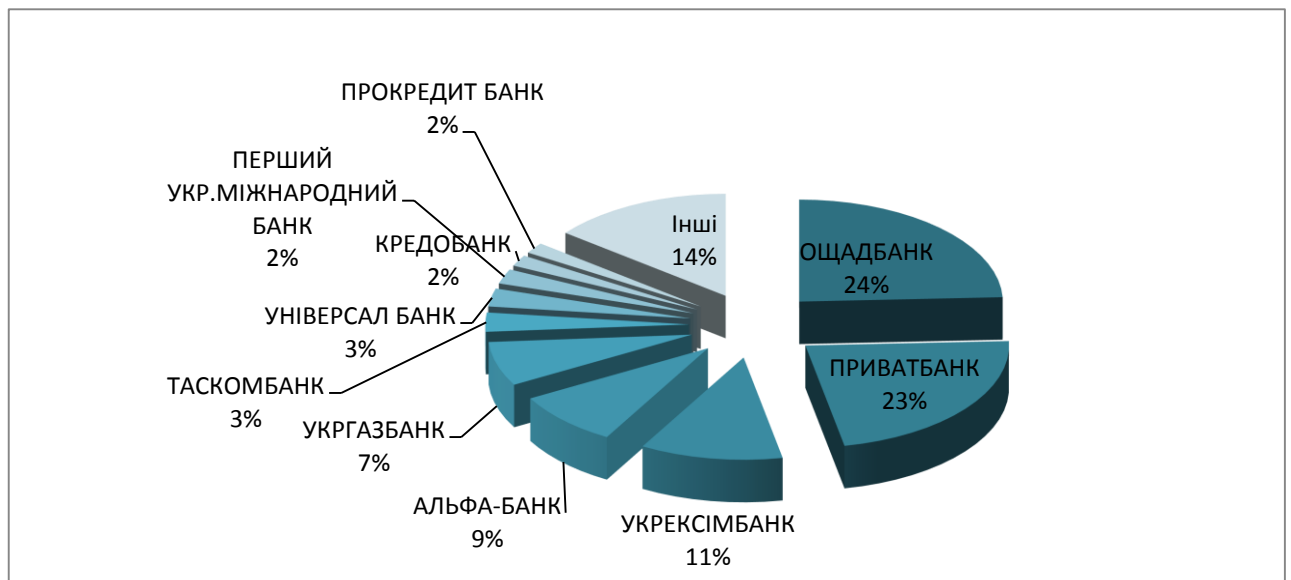


Рис. 2.3- Частка ринку депозитів фізичних осіб в іноземній валюті на 01.01.2022

Джерело: складено за даними НБУ 2021-2022 рр. [73]

Страховики життя, в свою чергу, збільшили депозити (+1,9%) до 3,48 млрд грн. (35,5% загальних резервних активів зі страхування життя). Водночас депозити в іноземній валюті зменшилися на 41,9% до 860 млн грн[53].

Не дивлячись на те що кількість відділень значно скоротилося за останні пів року загальна кількість клієнтів збільшилося, тобто кількість платіжних карток в Україні зросла на 4% та склала 76 млн шт. Динаміка кількості активних карток представлена на рис 2.4.

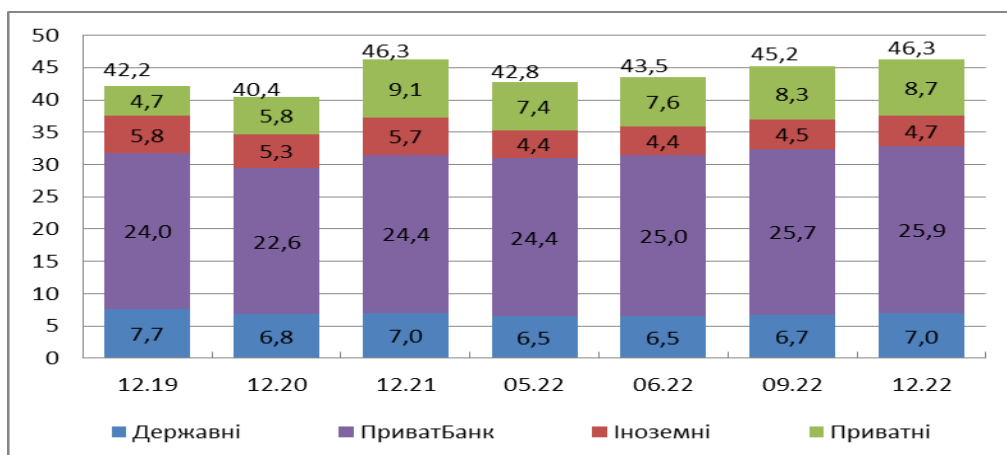


Рис. 2.4. Кількість активних платіжних карток за групами банків, млн од.

Джерело: складено за даними НБУ 2021-2022 рр. [39]

Кількість безконтактних карток, які використовуються постійно для здійснення різноманітних операцій, склала майже 15,1 млн шт. Таким чином за рік інфраструктура для виконання безготівкових розрахунків значно розширилася. Так як пунктів продажу, в яких приймають платіжні картками, значно зросли на 20% – до 356 тисяч та продовжують свій ріст, то це свідчить про те, що ріст попиту буде тільки збільшуватися і згодом вся банківська сфера буде переходити в онлайн середовище[63].

Найбільше операцій із використанням карток припадає на такі: за кількістю - роздрібна мережа зайняла 51% (чи 1,642 млрд шт.), за сумою - перекази з карти на картку - 43% це склало 604 млрд грн. Порівняно з відповідним періодом минулого року кількість та вартість цих операцій зросла на третину (31,2% та 29,2% відповідно).

У зв'язку з негативним впливом на банківську систему та на всю економіку загалом у наслідок військової агресії Російської Федерації проти України, спостерігається великі посилення до зміни в банківському середовищі.

Зараз Національний банк продовжує мінімізацію наслідків, шляхом розробки нових правил та вимог до роботи банківської системи.

Навіть під час воєнного стану банки сумлінно виконують свої обов'язки та гарантують українцям необхідні банківські послуги, у тому числі й у вихідні дні. Усі банки в Україні підключені до системи електронних платежів Національного банку (СЕП) і мають можливість надати розраховуватись своїм

клієнтам 23 години на добу 7 днів на тиждень відповідно до власних потреб та потреб клієнтів. Клієнти банків постійно без перешкод можуть користуватися безготівкові розрахунками та за необхідністю отримати готівку. Банки удосконалюють та підтримують системи онлайн площадок, тим самим споживачі мають постійний доступ до своїх коштів. Вони можуть навіть дистанційно через додаток власного банку обмінювати валюту на картці.

Але НБУ були запроваджені обмеження щодо отримання готівки: у гривні щоденний ліміт складає до 100 тис. грн., а в іноземній валюті до 30 тис. грн. в еквіваленті. Також у зв'язку з тяжкою ситуацією були встановлені кредитні канікули для банків, під час воєнного стану та на 30 днів після завершення. Комітет з питань податкової політики ухвалив рішення з приводу гарантування повної суми банківських вкладів фізичних осіб на протязі дій воєнного стану[39].

Наразі прогнозуються дуже не стабільна ситуація, велика кількість відділень банку будуть скорочені в близькому майбутньому. Можлива нестача кваліфікованого персоналу в банківській сфері. Вся економіка України зазнала великих пошкоджень, зменшився як і експорт, так і імпорт, це може призвести до великого зростання ціни на валюту. Також, у наслідок збільшення безготівкового обігу, прогнозується пришвидшення переходу до повного онлайн обслуговування в банківській сфері. Розглянувши зовнішнє середовище, перейдемо до аналізу внутрішнього середовища комерційного банку на прикладі ПАТ «МТБ БАНК».

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ПАТ «МТБ БАНК»

Об'єктом дослідження виступає публічне акціонерне товариство (ПАТ) "МТБ БАНК". Підприємство ПАТ "МТБ БАНК" зареєстровано 29.12.2004 за юридичною адресою Україна, 68003, Одеська обл., місто Чорноморськ, Проспект світу, будинок 28. Головний офіс МТБ Банку розташований в місті Одеса: 65026, Польський спуск, 11. ПАТ "МТБ БАНК" має п'ять десятків

відділень у 12 регіонах України, 12 центральних відділень, розташованих у Харкові, Одесі, Чорноморську, Миколаєві, Києві, Полтаві, Дніпрі, Херсоні, Кропивницькому, Львові, Івано-Франківську та Рівному. МТБ виступає уповноваженим банком Пенсійного фонду України[17].

МТБ - money tradition business – новий зміст відомого імені на фінансовому ринку України. Протягом двадцяти восьми років всієї історії (ПАТ "МТБ БАНК" відзначить цю дату в листопаді 2021 року), у наслідок об'єктивних обставин і причин, банк кілька разів змінював свою назву. Змінювалася структура власності - на зміну одним інвесторам приходили другі – однак незмінними залишалися надійність, стійке позиція навіть в кризових ситуаціях, виконання у повному обсязі всіх взятих на себе зобов'язань перед клієнтами[8].

Керівником організації виступає Кралов Юрій Олександрович. Розмір статутного капіталу становить 635 000 050,00 грн. ЄГРПОУ – 21650966 Код Банку – 328168 ;IBAN: UA063000010000032007103401026; в Національному банку України код Банку – 300001. Ліцензія НБУ №66 від 19.03.2018. Банку надає фінансових послуг юридичним та фізичним особам в Україні.

Основна діяльність банку відповідно до КВЕД-2010 є: 64.19 Інші види грошово-кредитного посередництва[23].

Головною мета ПАТ "МТБ БАНК" складається в тому щоб завжди бути на крок попереду потреб клієнтів банку, повністю високоякісно та вчасно забезпечувати задоволення їх потреб за допомогою впровадження інноваційних рішень і створювати постійно новітні банківські продукти, послуги і сервіси, з метою, щоб кожна компанія, кожна сім'я, кожна людина, що живе в Україні могла втілити в життя свої самі амбітні плани[28].

Концепція банку складається в тому що заможні громадяни та благополучні компанії – запорука процвітаючої держави, тому у наслідок банківська система загалом і Банк зокрема, повинні всіляко цьому сприяти[8].

Банк обслуговує близько 12 000 корпоративних клієнтів та 160 000 індивідуальних клієнтів. 2020 рік пройшов на глобальному рівні під впливом

карантинних заходів внаслідок епідемії коронавірусу. Так на протязі 2 міс 2020 року незначна частина відділень Банку була призупинена. На кінець 2021 року Банк має 53 відділення в Україні, і продовжує нарощувати кількість (рис.2.5)[7].



Відновлено роботу відділень у всіх 14 регіонах присутності. Знову працюють відділення у Харкові, Херсоні, Миколаєві, Дніпрі, Запоріжжі та Кривому Розі.

Також банк продовжує розширювати зони своєї присутності у Західному регіоні. Окрім вже існуючих відділень у Львові, Рівному та Івано-Франківську, у 2022 році було відкрито нові відділення в Буковелі, Тернопіль та Черкасах.

У 2023 році плануємо відкриття у Ужгороді, Чернівцях, Хмельницькому та Луцьку.

Рис.2.5 Географія відділень банку «ПАТ «МТБ БАНК»»

Джерело: офіційний сайт «ПАТ «МТБ БАНК»» [7].

У 2022 році ПАТ «МТБ БАНК» продемонстрував наступну динаміку. Активи Банку за рік знизились на 13,2% до рівня 10 749,8 млн. грн. та мали наступну структуру: • кредити та заборгованість клієнтів – 39,7% (на 31 грудня 2021 року – 35,8%); • грошові кошти та їх еквіваленти, кошти у НБУ та в інших банках – 27,0% (на 31 грудня 2021 року – 17,0%); • портфель фінансових інвестицій у цінні папери (облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати, що емітовані НБУ) – 26,1% (на 31 грудня 2021 року – 41,1%) • інвестиційна нерухомість, основні засоби, нематеріальні активи та право на користування активами – 5,1 (на 31 грудня 2021 року – 4,4 %); • інші активи – 2,1% (на 31 грудня 2020 року – 2,6%); З урахуванням воєнного стану основними напрямками у складі активних операцій Банку у 2022 року залишаються зберігання та утримання якісного кредитного портфелю та зберігання активів. Фінансові інвестицій у цінні папери призупинено.

Кредитний портфель клієнтам (без урахування резервів) збільшився на 5,5% та станом на кінець 2022 року та склав 4 870,5 млн. грн. Збільшення портфелю зумовлено виключно курсовим впливом[57].

Аналіз інформації щодо власників ПАТ «МТБ БАНК» та аналіз організаційної структури банку представимо у додатках.

Клієнтами банку є юридичні та фізичні особи, зокрема налагоджено ефективну роботу з вузьким цільовим сегментом, тобто з моряками та транспортними компаніями[47].

Для клієнтів-фізичних осіб банк представляє широкий спектр послуг: депозити, кредити, платіжні картки, кредити на купівлю нерухомості, кредитні програми для моряків, соціальні програми та програми для IT-фахівців, програми страхування операції з банківськими металами та монетами, грошові перекази, оренда депозитарних сейфів, валютні операції, інтернет банкінг

В свою чергу для клієнтів-юридичних осіб банк надає наступні послуги: депозити, відкриття корпоративного рахунку, платіжні картки, валютні операції, реалізація заставного майна, документарні операції, кредити малому та середньому бізнесу, обслуговування кредитів від нерезидентів, зовнішньоекономічні операції, операції з цінними паперами, інвестиційні послуги, послуги казначейства, інтернет банкінг[8].(рис 2.6)



Рисунок 2.6 Ріст продажів продукції банку МТБ.

Джерело: внутрішні документи банку[8].

Банк є учасником: Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, Міжнародної платіжної системи MasterCard Worldwide, Міжнародної платіжної системи Visa International Inc., Національної платіжної системи «Простір», Асоціації членів міжнародних платіжних систем «ЕМА», внутрішньо державної платіжної системи City24, Асоціації «Українські Фондові Торговці», Професійної Асоціації учасників ринку капіталу та деривативів (ПАРД), ВАТ «Розрахунковий центр з обслуговування договорів на фінансових ринках», Центрального депозитарію (ВАТ «Національний Депозитарій України»), ПАТ «Фондова біржа «Перспектива», ТОВ «Українське бюро кредитних історій», Незалежної асоціації банків України, Thomson Reuters, партнер компанії Western Union, Money Gram та Мегабанк — універсальний комерційний банк, який надає повний спектр фінансових послуг як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам (рис.2.7)[8].



Рисунок 2.7. Головні партнери МТБ

Джерело: внутрішні документи банку[8,62]

На кінець 2020 року розміри загальної кількості активів ПАТ "МТБ БАНК" склали 8 478,9 млн грн. Поточні рейтинги Банку, який був підтверджений агентством у грудні 2020 року, відповідає таким характеристикам: довгостроковий кредитний рейтинг за національною шкалою – uaAA з прогнозом стабільний, рейтинг надійності депозитів – «5» (найвища надійність). Національне рейтингове агентство «Рюрік» 10.06.2020 оновило

довгостроковий кредитний рейтинг позичальника ПАТ «МТБ БАНК» на рівні uaAA+ інвестиційної категорії з прогнозом «стабільний

Шкала позичальників з рейтингом uaAA+, відповідно до Національної рейтингової класифікації, характеризується дуже високим показником кредитоспроможності у порівнянні з іншими позичальниками. Прогноз «стабільний» означає що в перспективі відсутні передумови для зміни рейтингу[33].

Головним ресурсом Банку є люди, тому крім стандартного соціального пакету та дотримання всіх норм та вимог КЗпП, Банк надає цілий ряд можливостей не тільки професійного та кар'єрного росту, але й особистого розвитку своїм співробітникам. Для досягнення своїх цілей у кадровій політиці Банк використовує навчання та розвиток персоналу, формування кадрового резерву, контроль знань та атестація персоналу, оптимізацію системи підбору персоналу (відповідно до розвитку Банку, впровадження нових продуктів і технологій), адаптацію нових співробітників, шляхом наставництва та навчання, реалізацію системи мотивації персоналу (з урахуванням матеріального і нематеріального стимулювання) і оцінка її ефективності. Банк організовує роботу з пов'язаними особами з дотриманням принципів помірності, обережності та застосування ринкових умов щодо проведення кредитних, депозитних та інших операцій[58,61].

МТБ БАНК являється одним із перших банків в Україні, який приєднався до платформи SupplierPlus. За п'ять років МТБ БАНК зробив багато кроків у розвитку факторингового бізнесу, і сьогодні його частка ринку становить 3%. Факторинг, особливо зворотний факторинг, є ефективним інструментом з низьким рівнем ризику для розширення каналів фінансування для МСП. Банк також успішно пройшов[8].

У 2020 році ПАТ «МТБ БАНК» демонструє потужну динаміку. Активи Банку за рік зросли на 52%, досягнув рівня 8 479 млн. грн. Кредитний портфель (без урахування резервів) збільшився на 31% та станом на кінець 2020 року складав 3 314,6 млн. грн. За рік Банк списав 64,3 млн. грн. проблемної

заборгованості корпоративних клієнтів та 55,2 млн. грн. заборгованості роздрібних клієнтів. Зростання ресурсної бази у 2020 році відбувалося завдяки коштам клієнтів. На кінець 2020 року обсяг коштів, залучених у клієнтів, становив 6 965,0 млн. грн. Зростання коштів на 53% відбулося через високий рівень довіри корпоративних та роздрібних клієнтів до Банку[55,56,57].

Клієнтські кошти забезпечили комфортний рівень ліквідності для Банку як у гривні, так і в іноземних валютах. Надлишок гривневої та валютної ліквідності було розміщено у інструменти вторинної ліквідності (деPOSITні сертифікати та державні облигації) [33].

Банком впроваджено якісну та дієву систему управління ризиками. Організаційна структура системи управління ризиками Банку ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами Банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту: • Перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів Банку та підрозділів підтримки діяльності Банку; • Друга лінія – на рівні Управління ризик менеджменту та Управління комплаєнс; • Третя лінія – на рівні Підрозділу внутрішнього аудиту[47].

Банк має вразливість до коливання цін при переоцінці на нерухомість та запасів що не використовуються у діяльності Банку, а також зниженню оціночною вартості на інвестиційну нерухомість. Також Банк може отримати негативний вплив на розмір прибутку та капіталу Банка при продажу майна за вартість, яка була менш ніж балансова вартість цього майна. У 2020 році внаслідок економічної кризи з падінням рівня ВВП при впровадженні карантинних обмежень, Банк зазнав втрат при продажу майна на суму 6,6 млн.грн., та також втрат при переоцінці інвестиційної нерухомості та запасів на загальну суму 3,0 млн.грн.

Простежити ефективність діяльності банку та виявити його здатність запровадити нові заходи можна завдяки аналіз показників на базі звіту про фінансовий стан підприємства за 2019,2020,2021,2022 роки (таблиця 2.9)[55,56,57].

Спочатку оцінимо достатність власного капіталу банку завдяки

коефіцієнту співвідношення власного капіталу (ВК) та залучених коштів (ЗК):

$$K_1 = \frac{ВК}{ЗК} 100 \% \quad (2.1)$$

Даний коефіцієнт характеризує, скільки вистачить власних коштів для надійного зберігання коштів вкладників та кредиторів.

$$K(2019,2020)=859\,642/6\,964\,972*100\%=12,34\%$$

$$K(2021,2022)=984224/6\,964\,972*100\%=14,131\%$$

Як бачимо, власний капітал на 2019 та 2020 рік складала лише 12,34 % загального капіталу банку, однак перевищувало нижню норму у 10 %, У 2021 році та 2022 бачимо позитивні зрушення, які вважаємо за достатній рівень.

Коефіцієнт фінансового левериджу показує ефект від застосування позикових коштів з метою збільшити величину операцій і вигоду, не маючи необхідного обсягу грошових коштів. При цьому відношення величини кредитних коштів до власного капіталу характеризує рівень ризику і економічну стабільність.

$$\text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал} \quad (2.2)$$

$$2019 \text{ рік} : \text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = 4811835 / 768696 = 6,26$$

$$2020 \text{ рік} : \text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = 7619332 / 859642 = 8,86$$

$$2021 \text{ рік} : \text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = 11\,405\,607 / 984224 = 11,58$$

$$2022 \text{ рік} : \text{Коефіцієнт фінансового левериджу} = 9\,837\,443 / 912394 = 10,78$$

Цей показник показує що ситуація прокрашується з кожним роком, однак є нижчою за середню норму у 10-12 %.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

Рентабельність власного капіталу=	Чистий прибуток (Чистий збиток)	* 100%	(2.3)
	Середньорічна сума власного капіталу		

$$ROE (2019р.) = 80472 / (768696/2 + 688224/2) * 100 = 11,05$$

$$ROE (2020р.) = 96946 / (859642/2 + 768696/2) * 100 = 11,17$$

$$ROE (2021р.) = 106833 / (984224/2 + 859642/2) * 100 = 12,19$$

$$ROE (2022р.) = 29356 / (912394/2 + 984224/2) * 100 = 3,096$$

Показник вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Рентабельність власного капіталу підвищується і чистий прибуток продовжує зростати. Загалом, ефективність використання власного капіталу є високою.

Ми бачимо велике зменшення в 2022 році, по причині кризового становища. Але не дивлячись на це коефіцієнт рентабельності власного капіталу знаходиться у межах норми. Також, звернемо увагу, що за розрахунками банк має досить позитивні показники.

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) обумовлює можливість банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що з'являються із торговельних, кредитних або інших операцій фінансового характеру.

$$H2 = PK/AP + C_{вп} * 100 \% \quad (2.4)$$

де: $C_{вп}$ РК - регулятивний капітал банку;

AP- сумарні активи і певні позабалансові інструменти, зменшені на суму;

Сви - сукупна сума відкритої валютної позиції банку за всіма іноземними валютами та банківськими металами.

$$H2 = 716240 / (8478974 - 3858 - 3314618 + 167713) = 13,44\%$$

Наступний показник (Н3) норматив адекватності основного капіталу знаходиться як відношення основного капіталу (К1) банку до загальних активів банку (А): Він демонструє рівень достатності капіталу з боку загального обсягу діяльності, не дивлячись на розміри різних ризиків банку.

Чим вище значення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку. І навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори та вкладники банку.

Норматив адекватності основного капіталу Н3 розраховується як відношення основного капіталу (К1) банку до загальних активів банку (А): Норматив адекватності основного капіталу показує рівень достатності капіталу

з огляду на загальний обсяг діяльності, незалежно від розміру різноманітних ризиків банку.

Станом на 31 грудня 2022 року Банк виконував вимоги НБУ щодо нормативу достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) (повинен становити на менше 10%) ні рівні - 14,17% та вимоги НБУ щодо нормативу достатності основного капіталу (Н3) (повинен становити на менше 7%) ні рівні - 11,14%.

Управління ліквідністю Банку вимагає проведення аналізу рівня ліквідних активів, необхідного для врегулювання зобов'язань при настанні строку їх погашення, забезпечення доступу до різних джерел фінансування, наявності планів у випадку виникнення проблем з фінансуванням та здійснення контролю за відповідністю показників ліквідності нормативним вимогам. Банк щоденно розраховує нормативи ліквідності відповідно до вимог Національного банку України. Ці нормативи включають: фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCR_{вв}) -

Наразі Банк ретельно контролює ризик ліквідності з використанням консервативного підходу, та з урахуванням значного обсягу ресурсів на вимогу, що є волатильними. Так, станом за 31.12.2022 р. коефіцієнт покриття у всіх валютах (LCR_{вв}) дорівнює 194,78 % (при нормі не менш ніж 100%) та коефіцієнт покриття ліквідності в іноземних валютах (LCR_{ів}) дорівнює 137,81 % (при нормі не менш ніж 100%) та коефіцієнт чистого стабільного.

Банк контролює концентрацію кредитного ризику шляхом обмеження проведення активних операцій відносно позичальників, груп пов'язаних між собою позичальників, та концентрації саме великих позичальників. Так, норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) станом за 31.12.2022р. складає 21,47 % від рівня регулятивного капіталу (норма - не більш ніж 25%). Також норматив великих кредитних ризиків.

Банк організовує роботу з пов'язаними особами з дотриманням принципів помірності, обережності та застосування ринкових умов щодо проведення кредитних, депозитних та інших операцій з пов'язаними особами.

Норматив Н9 (Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з Банком особами) складає 0,06 %, станом за 31.12.2022 року, при нормативному значенні встановленому НБУ на рівні - не більш ніж 25%. Також, Банком залучені кошти від акціонера Банку – компанії «SAGGARCO LIMITED» (Кіпр) на умовах субординованого боргу у розмірі 2 150 000 дол. США на строк з 26.06.2017 року по 13.11.2027 року, що станом на 01.01.2023 року у 100% розміру включається до регулятивного капіталу Банку. Кошти інших пов'язаних із Банком осіб станом на 01.01.2023 року дорівнюють 286,8 млн.грн., що складає 2,92% від зобов'язань Банку, що є досить незначним рівнем.

На сьогоднішній день банк зазнав великих змін через політичний стан в країні. 24 лютого 2022 року протоколом управління МТБ Банку був узгоджений воєнний КУАП в якому встановили заборону на довгострокове розторгнення вкладів фізичних осіб, обмеження кредитування, на додаток до цього було введено обмеження на зняття готівки в банкоматі до 5000 грн. на протязі дня, з карток МТБ Банку, а по платіжним картках інших банків суму було скорочено до 500 грн. в день. Також були введені обмеження операцій з готівкою згідно зі станом НБУ. Заради мінімізації ризиків правління банку вирішило відправити більшість персоналу на віддалену форму роботи. Було, по відношенню до працівників, впроваджено зняття надбавки та зменшення заробітної плати зворотнім числом. Співробітники, які були змушені покинути країну, у зв'язку з воєнними діями були звільнені, окрім управління. Негативними наслідками, так само, виступило призупинення роботи частини відділень типу А, якісь відділення зовсім припинили своє існування, але не дивлячись на це, навіть в скрутній ситуації працівник відділень в Херсоні, Харкові та Ніколаєві працювали наражаючи себе на небезпеку. Крім того, банк зазнав втрати під час вимкнення електроенергетики. З приводу втрати багатьма клієнтами роботи управлінням банку було прийнято рішення встановити кредитні канікули по всім кредитним угодам, по загальним заборгованостям до 6 місяців, та зменшити процентні ставки по споживчим кредитам. Пеня та штрафи за

несвоєчасну оплату не стягується.

Отже, ситуація, що складається, несе дуже негативні наслідки. Внаслідок того, що велика кількість відділень були припинені або ліквідовані, величезна кількість клієнтів буде втрачено, клієнти звернуть свою увагу на той банк, відділення якого буде знаходитися в його районі і клієнту не потрібно буде шукати куди передали його дані та його нове відділення, яке тепер може перебувати в іншому місті. Також у зв'язку з цим велика кількість висококваліфікованих фахівців залишилися безробітними. У цих обставинах банк зазнає величезних втрат як фінансові, так і людські ресурси. Дане положення потребує швидкого реагування та гнучкості. Наразі, як ніколи, клієнт повинен мати можливість вирішення будь-якої проблеми в дистанційному режимі в потрібну хвилину, але банк не може цього гарантувати так як не має достатньої технологічної бази. У наслідок чого буде втрачено велика кількість потенційних клієнтів[8,62].

Для того, щоб правильно обрати стратегії для впровадження розробимо матрицю SWOT-аналізу ПАТ«МТБ БАНК» (табл. 2.5), якій в свою чергу приділялась увага у 1 розділі. У процесі формування маркетингової стратегії важливо пам'ятати, що це процес узгодження та узагальнення цілей маркетингу із потребами клієнтів, конкурентоспроможністю та можливостями банку. Таким чином, дуже важливим виступає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та ризиків(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-МАТРИЦЯ ПАТ«МТБ БАНК»

		О - можливості	Т - загрози
		ОТ	Погіршення ситуації у конкурентів Вихід з вітчизняного ринку російських банків Розвиток банківської сфери та фондового ринку в Україні Ріст попиту на безготівкові розрахунки Активізація іноземних інвесторів Уніфікація українського законодавства з ЄС Ріст попиту на банківські послуги Спрощення виходу на інші ринки
SW			

Продовження таблиці 2.5

S - сильні сторони	SO	ST
Широкий асортимент послуг Надійність банку Високий рівень якості обслуговування Велика клієнтська база Досвід роботи на ринку України Власне програмне забезпечення Розвинута система підвищення кваліфікації персоналу Велика кількість банкоматів Висококваліфікований персонал Наявність мобільного додатку Наявність різноманітних програм для малого бізнесу Участь у різноманітних фондах Спеціальні пропозиції для моряків. Висока рентабельність	Розробка ефективних заходів з просування послуг банку. Налагодження тісних контактів із іншими організаціями Удосконалення та розширення банківських послуг, таких як карткових послуг Підтримка та заохочення спеціалістів Вихід на нові географічні ринки Розширення програм для моряків, та введення спеціальних пропозицій для постійних клієнтів.	Формування дієвої маркетингової стратегії Популяризація довіри до банку Впровадження нових систем навчання та мотивації робітників. Залучення молодшої цільової клієнтури шляхом надання спеціальних пропозицій Створення більш сучасного та гнучкого іміджу Дослідження конкурентів та їх переваг
W - слабкі сторони	WO	WT
Висока вартість залучених ресурсів для кредитування Високі ставки кредитування Плинність кадрів Недостатній рівень техніко-технологічного оснащення Висока вартість деяких послуг Клієнт не може вирішити всі свої проблеми дистанційно, необхідність у присутності в відділенні. Недосконала структура управління Мала кількість відділень Запізніле реагування на зовнішнє середовище	Впровадження нових функцій в мобільний додаток, для повного дистанційного доступу клієнта Оновлення обладнання Розробки системи онлайн відділень	Співпраця з великими корпораціями та державними установами Залучення нових інвесторів Формування нової структури управління Впровадження нових технологій у роботі. Розробка низьковартісних програм кредитування

Джерело: Розроблено автором

2.3. Визначення особливостей формування механізму стратегічного управління банківської установи

На даний час банки в Україні мають не дуже позитивні показники надійності особливо під час військово-політичних викликів. Які в свою чергу, негативно впливають на формування балансів банку, тим самим призводять до великих фінансових ризиків. В таких умовах банківська система має великий вплив на економічне становище в країні, а також на різні галузі та підприємства. У наслідок всієї цієї ситуації, прийоми та методики банківської діяльності деформуються, ускладнюються та призводять до необхідності створення нових видів фінансових операцій та послуг і в решті решт нової стратегії[64].

В Україні на сьогодні на фінансовому ринку спостерігається зменшення кількості банків, але на конкуренцію це не вплинуло. Ринок банківських послуг в країні є висококонкурентним, оскільки на ринку функціонує багато достатньо сильних банків. Таким чином, для того щоб зберегти високі конкурентні позиції, необхідно проявляти максимальну гнучкість, запроваджувати більш новітні та вигідні умови для клієнтів. Головна мета в банківській сфері заслужити довіру населення та потенційних споживачів. Для цього треба запровадити якісну роботу механізму стратегічного управління банку[65].

Формування механізму стратегічного управління банку - це процес розробки та впровадження стратегії, який допомагає банку досягати своїх довгострокових цілей та успішно функціонувати на ринку[81].

Надійний та ефективне механізм стратегічного управління банками включає в себе своєчасне прогнозування можливих шляхів розвитку ситуацій не тільки на ринку а й в цілому в суспільстві, адаптація до них і постійний контроль за процесами на благо клієнтів, партнерів, акціонерів, стейкхолдерів та суспільного добробуту в цілому. Системи стратегічного управління здійснюють гнучке регулювання на зовнішні виклики, у наслідок і своєчасні

зміни у відповідь ці виклики, що в результаті сприяє стабільному функціонуванню і розвитку конкурентних переваг підприємства, досягнення поставлених ним цілей у довгостроковій перспективі[74].

Формування механізму стратегічного управління в банку має свої особливості порівняно з іншими видами підприємств. Основні особливості формування механізму в банку розглянуті в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості формування механізму стратегічного управління в банку.

Особливості	Характеристика
Банківська діяльність підлягає високому рівню державного регулювання та контролю	Тому при формуванні стратегії банку необхідно враховувати вимоги законодавства та регуляторів
На банківському ринку висока конкуренція	Вона потребує від банків розробки не просто ефективної стратегії, а інноваційної, яка дозволить підтримати та зміцнити свої позиції на ринку.
Банки постійно стикаються з значними ризиками	Ризики в кредитуванні, інвестуванні, торгівлі цінними паперами та іншими фінансовими операціями. Формування стратегії повинно враховувати ці ризики та забезпечувати їх ефективний контроль та управління.
Жорсткі вимоги до інформаційної бази	Банки залежать від повної, доступної та якості інформації, яка несе велику цінність
Банківська діяльність має нести стабільний та довгостроковий характер.	Банки є інститутами, які зберігають та управляють фінансовими ресурсами клієнтів. надають кредити для підтримки економічного зростання і розвитку. Це важливий елемент стабільності економіки, оскільки кредити дозволяють підприємствам та особам реалізовувати свої проекти та інвестиції. Банки грають ключову роль у забезпеченні ліквідності фінансової системи. Банківська діяльність піддається суворому регулюванню та нагляду з боку уряду та фінансових організацій.
Глобальні операції	Багато банків мають глобальну присутність, і їхні стратегії повинні враховувати регіональні та міжнародні аспекти.
Особливості технологічного забезпечення	Зростаюча цифрова трансформація в банківському секторі вимагає активного впровадження новітніх технологій та інновацій в стратегічне управління.

Джерело: Розроблено автором на базі[74,69,79].

Так як, головна ціль банку це задовольнити потреби клієнта за допомогою своїх продуктів, при формуванні механізму стратегічного управління, дуже

важливо акцентувати увагу на специфічності виду послуг, які мають ключову роль: невідчутність, варіативність, швидкоплинність, невіддільність, непостійність, дуже багато. Таким чином, важко впроваджувати та створювати інноваційні аспекти, у наслідок чого важко аналізувати стратегічну ефективність нового банківського продукту.

Специфіка банку складається в тому що він надає послуги, які в свою чергу порівняно з товарами набагато складніше продавати. Причиною виступає те сама нематеріальність послуги, тобто її «невідчутність», яка ускладнює процес продажу. Важливим аспектом являється специфічність банківських продуктів. Банківські продукти абстрактні та непостійні, їх не відділяють від джерела, їх неможна зберегти та вони мають договірний характер. Також специфічним являється банківське обслуговування; зв'язок банківського обслуговування з грошима, воно має протяжний характер у часі. Складними факторами так само виступають важкість сприйняття в наслідок низького рівня фінансової обізнаності населення, та негативний імідж банків та банківської ситами серед клієнтів. Важкість прийняття стратегічних рішень, крім того, залежить від подібності всіх банківських продуктів, тим саме складніше задовольнити та залучити нових споживачів. На сучасному етапі просування банківських послуг набуває більш цілеспрямований характер впливу на певні сегменти шляхом застосування інтернет-технологій. Стимулом розвитку систем банку те, що деякі продукти банку можуть бути представлені тільки в присутності клієнта та фахівця, тобто просування за допомогою відділень, тому їх місцезнаходження дуже важливе. Тому банк впроваджує сталий аналіз процесів ринку позикових капіталів, дослідження можливостей та їх регулювання в плані конкурентної діяльності.[79,76]

При побудові стратегії банку, важливо спиратися на стратегічну ефективність банку, тому що це одна з головних цілей банку.

Аналізуючи стратегічну ефективність банківської установи, необхідно оцінювати такі показники: - динамічні зміни ринкової частки банку за кількома напрямками діяльності (пріоритети банку щодо кредитів, операційних

інвестицій, грошових операцій); - розгляд динаміки абсолютної суми прибутку банку після інфляції; - відносна динаміка сукупного доходу в порівнянні з конкурентами; - динаміка відносної прибутковості активів і капіталу.

Залежно від стану цих показників постає питання про необхідність перегляду поточної стратегії. Головним показником ефективності поточних стратегій банків є сам розмір банківського прибутку. Оскільки прибуток банку є основою для збільшення та оновлення власного капіталу банку, це забезпечує фінансову стабільність. Необхідно також враховувати збалансованість, яка має фундаментальне значення для забезпечення належного рівня дивідендів і покращення та розвитку якості послуг[61].

Для досягнення головної мети банку у задоволенні клієнтів, вирішення їх проблем, збільшення кількості проданих послуг та підвищення доходів, необхідно фокусувати на тому, що клієнт отримає в майбутньому. Виділять методи для встановлення зв'язку з клієнтами, для визначення їх потреб, і гуртуючись на цьому, продати їм банківські послуги. Таким чином, виникає потреба в підкресленні індивідуальності, різноманітності, особливості, відмінності від інших наявних послуг кожного банківського продукту. Потрібно виділяти цінність клієнта і показати наскільки різноманітна палітра послуг[46].

Порядок представлення банківського продукту, можна охарактеризувати так:

- 1) розуміння вигоди яку можна вилучити після реалізації продукту;
- 2) дослідження та чітке розуміння потреб клієнта, щоб зацікавити клієнта під час презентації;
- 3) застосування потрібних аргументів для переконання споживачів.

МТБ БАНК пропонує такі види депозитів: Депозит +; депозит VIP (для власників елітних карт Platinum, Signia, Infinite); депозит VIP (При відсутності елітних карт); комбі; копилка; копилка дітям; копилка морякам; копилка пенсіонерам; мультивалютний; приват-вклад; стандарт; стандарт пенсіонерам.

МТБ БАНК є визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карток. На сьогодні банком випущено понад мільйона пластикових карток. Також, треба зазначити що не дивлячись на великий спектр послуг, який надає банк, він уступає в технологічному плані, тобто акцент робиться на продаж продуктів особисто, через відділення. Тобто цільовою аудиторією виступає більш старше покоління. В основному банк обслуговує пенсіонерів, робочих порту[8].

Також, при просуванні послуг застосовується ще один дуже важливий метод - метод формування потреб. Він опирається на особливий професіоналізм, тому вважається найскладнішим. Тобто при роботі з клієнтом менеджер ретельно обробляє інформацію на її базі планує свої дії, необхідні запитання. Менеджер проводить дослідження стосовно потреб клієнта, орієнтуючись на висновках після роботи с клієнтом, тобто він уважно прислуховується до вимог споживача.

При роботі с клієнтом використовуються спеціальні технології відкритих та уточнюючих запитань, різноманітні прийоми подач спеціальних сигналів. Після цього дослідження резюмується ,тоді формулюють головну проблему та всі можливі варіанти вирішення.

Незважаючи на те що існують дуже багато підходів кожного методу, вони все одно мають спільні риси та загальну ціль. Тому, обов'язково треба дотримуватися певного списку правил ефективного просування та удосконалення банківського продукту, які допоможуть залишатися конкурентоспроможним банком[32].

Узагальнюючи, механізм стратегічного управління банку має базуватися на глибокому розумінні його ринку, клієнтів та внутрішніх можливостей і викликів. Завдання менеджерів щодо формування стратегічних технічних механізмів банків включають взаємопов'язані складові, зокрема, створення умов для чесної конкуренції в банківському секторі, розширення масштабів банківської діяльності та підвищення рівня задоволеності населення банківським сектором, наявністю банківських послуг. Головна мета, яка зараз постає, це розвиток банківського сектору, як рушійного важеля розвитку

економіки України, зростання фінансової стійкості та стабільності, забезпечення гнучкості.

Висновки до розділу 2

В даному розділі була розглянута та досліджена ситуація на ринку банківських послуг, тенденції банківської сфери, основні лідери на ринку та можливі зміни в рейтингу банків в майбутньому при впливі зовнішніх факторів. Ми прийшли до висновку, що наразі спостерігається кардинальні зміни у діяльності конкурентів та в попиті на банківські послуги, у наслідок воєнних дій в країні. Економіка України зазнала значних негативних наслідків, тому вона потребує нових інструментів та методів в банківській діяльності.

Також був охарактеризований досліджуваний «МТБ БАНК», його стан та потенціал в майбутньому на ринку. Була описана та проаналізована основна діяльність підприємства, спектр послуг. В ході дослідження розглянули організаційну структуру банку та його економічні показники, завдяки яким можна зробити висновки про ефективність діяльності банку. Наразі можна сказати, що банк має великі шанси до розширення та укріплення своїх позицій, але за умови раціонального використання ресурсів та швидкого реагування на всі зовнішні фактори.

Отже, далі на базі проведеного дослідження буде здійснено вибір стратегічного напрямку та відповідних заходів для «ПАТ«МТБ БАНК»».

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ «ПАТ «МТБ БАНК »»

3.1 Стратегічні цілі та завдання підприємства банківської сфери

Стратегічні цілі та завдання підприємства в банківській сфері можуть варіюватися в залежності від його місця на ринку, розміру, орієнтації та стратегії розвитку. Цілі компанії повинні відповідати деяким критеріям, таким як: точність, конкретність, якість, вимірність, досяжність, релевантність та своєчасність .

Цілі «ПАТ«МТБ БАНК»» зосереджуються, перш за все, на удосконаленні та пришвидшенні надання послуг, максимальному задоволенні запитів, потреб наявних і потенційних клієнтів в потрібну хвилину, рішення будь-яких проблем споживача та мінімізація можливих ризиків у банківській діяльності. Також немало важливим аспектом являється здобуття довіри та її укріплення з боку споживачів до надійності банківської системи в цілому[8].

Стратегічні цілі та завдання спрямовані на укріплення позицій банку та збільшення довіри з боку споживача потрібно реалізувати заплановані цілі, які призведуть до збільшення попиту до банківських послуг.

З попереднього аналізу зовнішнього середовища «ПАТ«МТБ БАНК»», ми можемо спостерігати значне зростання ризиків: зниження попиту на послуги, зниження платоспроможності населення через військові дії, недостатність віри у надійність банківської системи країни та велику конкуренцію. Це потребує корегування існуючих стратегічних цілей та удосконалення всієї роботи банку. При побудові системи цілей та задач треба брати до уваги вплив потреб цільових аудиторій, тому що у кожній цільовій аудиторії свої запити.

Представимо стратегічні цілі та завдання які стоять перед банком (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та завдання МТБ банку

Сфера	Стратегічні цілі МТБ	Стратегічні завдання МТБ
Фінанси	Забезпечення стабільності прибутковості	1. Максимізація прибутку через ефективне управління активами і пасивами.
		2. Підтримання оптимального рівня капіталізації.
Розвиток бізнесу	Залучення нових клієнтів та ринків	1. Розробка маркетингових стратегій для збільшення клієнтської бази.
		2. Диверсифікація фінансових продуктів та послуг.
Ефективність операцій	Оптимізація бізнес-процесів	1. Впровадження сучасних технологій для автоматизації операцій.
		2. Постійна оцінка та удосконалення операційних процесів.
Управління ризиками	Мінімізація фінансових та кредитних ризиків	1. Розвиток системи управління ризиками та моніторингу портфеля.
		2. Проведення регулярних аудитів та стрес-тестувань.
Клієнтська орієнтація	Забезпечення високого рівня задоволення клієнтів	1. Впровадження програм для взаємодії з клієнтами та збільшення їхнього комфорту.
		2. Розробка персоналізованих рішень та послуг для клієнтів.
Технологічний розвиток	Впровадження інноваційних технологій	1. Інтеграція штучного інтелекту та аналізу даних в процеси прийняття рішень.
		2. Запуск мобільних додатків та онлайн-банкінгу.
Маркетинг та брендінг	Розвиток впізнаваного бренду	1. Запуск рекламних кампаній та партнерських програм.
		2. Участь в громадських заходах та спонсорство.
Соціальна відповідальність	Впровадження програм соціальної відповідальності	1. Розробка екологічної та соціальної відповідальності.
		2. Підтримка благодійних ініціатив та співпраця з громадою.

Джерело: сформовано автором

Важливо зауважити те, що через військову агресію РФ на поточний момент для МТБ Банк можна визначити наступні пріоритети:

- Відкриття нових відділень в західних регіонах
- Швидке провадження нових продуктів та технологічних рішень з територіальним розподілом співробітників Банку та широкими можливостями обслуговування як дистанційного так і у відділах.

- Тісна співпраця з клієнтами, які входять у фокус МТБ Банку. Розробки рішень, які повністю будуть надавати нові можливості при співпраці з МТБ Банком.

Цільова аудиторія ПАТ "МТБ БАНК" є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки визначає, кому саме банк спрямовує свої продукти і послуги. При формуванні стратегічних цілей важливо враховувати потреби та очікування цільової аудиторії.

Для формування ефективної системи стратегічних цілей, на базі яких будується механізм стратегічного управління розглянемо спочатку цільові аудиторії ПАТ«МТБ БАНК», а саме:

- споживачі корпоративного бізнесу – це юридичні особи та фізичні особи підприємці;
- споживачі роздрібного бізнесу -фізичні особи;
- споживачі персонального бізнесу- фізичні особи дохід яких більше 1 мільйону грн, клієнти VIP класу;
- фізичні особи.

Також учасників економічних відносин з банком можна класифікувати за наступними ознаками:

- постійні клієнти – це клієнти які взаємодіють з певним банком довгий проміжок часу і загалом споживають всі види послуг, які надає один банк.
- випадкові (разові чи імпульсивні) клієнти. Це клієнти які шукають разову вигоду та не зацікавлені в довгостроковій співпраці з банком.
- потенційних клієнти –це група клієнтів, які шукають найвигідніші умови і можуть стати постійними клієнтами. Вони виступають потенціалом до росту та розширення банку.

Основні групи клієнтів з категорії фізичні особи по віковій категорії:

- підлітки до 18 років - студенти, школярі за рахунок яких відповідають дорослі; але з 14 років можуть самостійно відкривати рахунки на своє ім'я. Данна категорія являється потенційними споживачами в майбутньому, і потребує спеціалізованих банківських продуктів, які враховують унікальні

потреби цієї категорії, такі як навчання фінансовій грамотності, дебетові карти з обмеженими лімітами та програми лояльності, які привертають увагу молоді.

- молоді люди 18-28 років, дана категорія має великий потенціал, вони сприяють розвитку та удосконаленню ринку банківських послуг, є дуже привабливою групою споживачів оскільки мають більшу довіру до банківської сфери та в майбутньому перейдуть до групи середнього віку, можуть залишитись на позиції постійних клієнтів, але дуже вимогливі до функціоналу послуги та швидкості надання послуг, тому бажають отримувати всі послуги віддалено, не витрачаючи часу на похід до відділення банку, ці клієнти найбільш діджиталізовані ;

- особи середнього віку 29 до 60 років. Дана категорія є найбільш чисельною і вона широко споживає представлені послуги банку: споживання кредитів, отримання/переказ грошових коштів, оплата комунальних послуг, різноманітні операції з валютою, купівля та продаж дорогоцінних металів, внесення різноманітних платежів та інше, також в змозі приймати нововведення, та жадають нових послуг і можливостей;

- особи пенсійного віку від 60 і старше, даний сегмент є найменш активним в економічному плані, але мають великий попит на депозитні вкладення, тяжко сприймають нововведення та мають недовіру до самої системи, але не до банку. Бажають обслуговуватись тільки в відділеннях банку, для них дуже важлива увага менеджера, зазвичай обслуговуються у одного фахівця, зазвичай частіше всіх сегментів відвідують банк, та займають велику частину робочого часу менеджерів не продуктивно.

Виходячи з розглянутої цільової аудиторії ПАТ«МТБ БАНК» розробимо «дерево цілей» в воєнний та повоєнний час (рис.3.1):



Рис. 3.1 «Дерево» цілей ПАТ «МТБ БАНК»
Джерело: Розроблено автором

Узгоджена, цілеспрямована та виважена модель просування є важливою складовою стратегії банку і сприяє вдосконаленню відносин з клієнтами, збільшенню прибутковості та стабільному розвитку.

Отже, базуючись на раніше зазначеній інформації про цільові аудиторії, визначенні стратегічні та використанні різноманітних каналів інформаційно-рекламного впливу створимо ефективну модель просування банківських продуктів для ПАТ "МТБ БАНК"(таблиця 3.3.)

Таблиця 3.2

Модель вибору заходів для просування банківських продуктів ПАТ«МТБ
БАНК»

Споживач	Послуги	Основні споживачі	Ціль заходів	Інструменти досягнення мети	Обрані заходи
Корпоративний	Кредити, депозити, еквайрінг Гарантії, Зарплатні проекти, поточні рахунки	Юридичні особи Фізичні особи підприємці	Пошук нових клієнтів, утримання постійних клієнтів, продаж продуктів.	Стратегія розвитку послуг. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. Інформативна презентація банківських послуг.	Збільшення функцій мобільного додатку, саме для корпоративних клієнтів. Надання додаткового страхування. Надання кьюаркдової системи. Запровадження нової карткової системи (UNIAN pay) Комплекс маркетингових комунікацій BNL.
Персональний	Кредити, віп-карти, продаж цінних паперів та металів, депозити, страхування	Керівники великих підприємств, крупні підприємці, заможні люди, засновники	Утримання та зацікавлення клієнтів, продаж банківських послуг.	Забезпечення примноження прибутку клієнтів, сприяння розвитку бізнесу, надійність збереження коштів. Гарантувати комфорт клієнту та швидкість надання послуг.	Відкриття спеціальних карткових пропозицій. Надання можливості надійного зберігання фінансових ресурсів, та легкість у їх відстеженні. Презентації, особисті зустрічі, участь у виставках. Надання можливості придбання акцій відомих компаній та пакетів акцій.
Роздрібний	Депозити кредити, карткові послуги, касові послуги, продаж цінних металів, страхування.	Фізичні особи від 14-29 років Фізичні особи від 30 до 60 років Фізичні особи від 60 років	Розширення ринку, зацікавлення більш молоді аудиторії, удосконалення послуг, технологічного оснащення.	Модифікація товару, соціальні та льготні системи кредитування, розробка послуг для споживачів з різними доходами, різноманітна реклама, удосконалення карткових послуг, можливість змінення дизайну, покращення іміджу банку,	Онлайн-консультування. Відкриття онлайн-рахунків пільгові пропозиції Мульти-картки, партнерські картки Інтернет-реклама Інтернет реклама, реклама на телебаченні, проведення акцій, радіо. Друкові видання, реклама на телебаченні. Дебетові карти з обмеженими лімітами та програми лояльності

Джерело: Розроблено автором

Загалом в «ПАТ«МТБ БАНК»» має великий спектр саме в картковій системі. Всі клієнти банку обов'язково проходять фінансовий моніторинг за

яким заповнюються анкети з особистими даними та перевіряються за базою публічних осіб і базою терористів. Тому необхідно приділити увагу таким стратегічним напрямкам як цифровізація, діджиталізація, токенизація.

Майбутні заходи повинні брати до уваги всі цільові аудиторії та робити акцент на запити клієнтів. Тому щоб виділити послуги по популярності та позиціях на ринку, розробляємо Матрицю МАК-Кензі, завдяки якій ми можемо зробити висновки який маркетинг послуг буде доцільніше інвестувати. Дані для матриці були зібрані завдяки працівникам банку та за власними спостереженнями.

Таблиця 3.3

Матриця МАК-Кензі

СЗГ1 Депозитні послуг						
Привабливість галузі			Конкурентні позиції			
Розмір ринку	0,3	5	1,5	Доля ринку	0,3	1,2
Рівень конкуренції	0,25	4	1	Потенціал банку	0,25	1
Рівень рентабельності	0,2	2	0,4	Маркетинг	0,25	0,75
Перспективність ринку	0,25	3	0,75	Рівень рентабельності	0,2	0,8
3,65			3,75			
СЗГ2 Карткові послуги						
Привабливість галузі			Конкурентні позиції			
Темп росту ринку	0,4	5	2	Доля ринку	0,3	0,9
Рівень конкуренції	0,2	4	0,8	Імідж	0,3	1,2
Дохідність галузі	0,2	5	1	Об'єм виробництва	0,2	0,8
Перспективність ринку	0,2	4	0,8	Рівень рентабельності	0,2	0,6
4,6			3,5			
СЗГ3 Кредитні послуги						
Привабливість галузі			Конкурентні позиції			
Розмір ринку	0,2	3	0,6	Ризиковість	0,3	0,9
Рівень конкуренції	0,3	3	0,9	Рівень платоспроможності клієнтів	0,25	0,75
Циклічність ринку	0,25	3	0,75	Потенціал технічного розвитку	0,25	0,5
Структура виплат	0,25	3	0,75	Рівень рентабельності	0,2	0,6
3			2,75			
СЗГ4 Касові послуги						
Привабливість галузі			Конкурентні позиції			
Розмір ринку	0,3	3	0,9	Рівень довіри	0,4	1,6
Рівень конкуренції	0,2	4	0,8	Унікальність технологій	0,25	0,75
Вплив зовнішнього середовища на ринок	0,1	3	0,3	Потенціал розширення сегменту	0,2	0,4
Об'єм продажу	0,4	5	2	Рівень рентабельності	0,1	0,4
4			3,15			

Джерело: Розроблено автором

Привабливість галузі
4,99

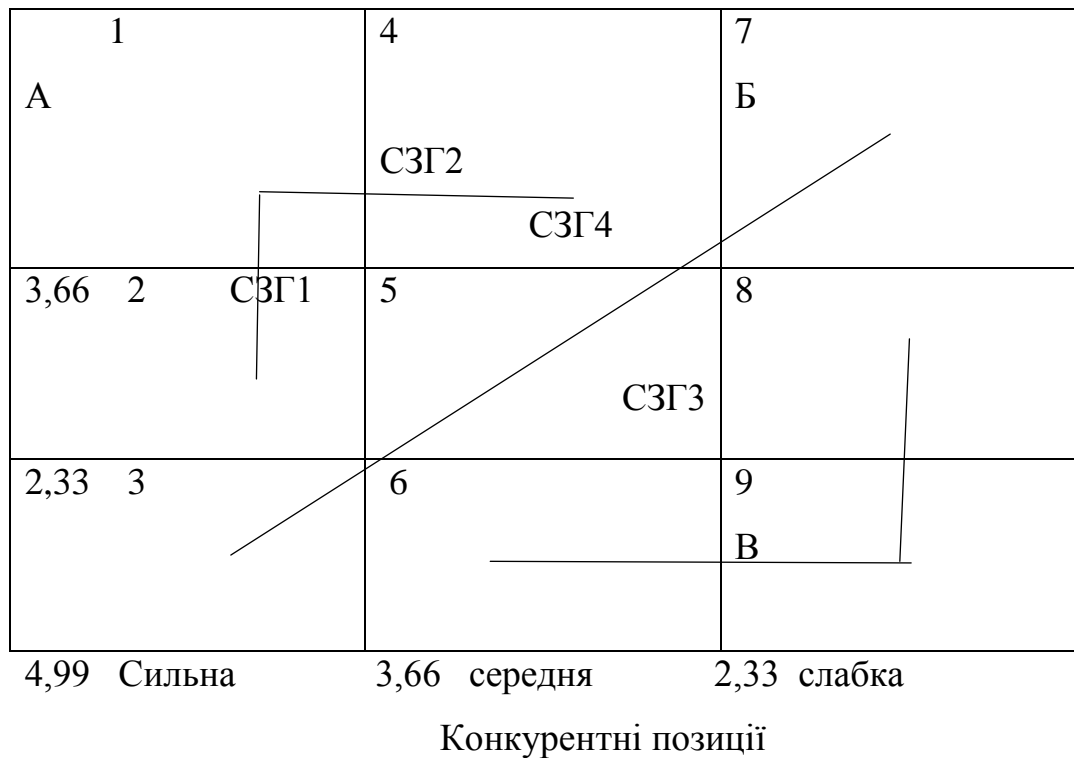


Рис. 3.2. Матриця МАК-Кензі для основних СЗГ МТБ БАНК

Джерело: Розроблено автором

З матриці видно, що СЗГ №2 «Карткові послуги», №1 «Депозитні послуги», №4 «Касові послуги» потрапили в зону А матриці McKinsey, таким чином данні послуги мають високу привабливість галузі і середню конкурентну позицію. СЗГ №2 «Карткові послуги» та №4 «Касові послуги» потрапили до 2 клітинки зони А, це означає виборче зростання, тому слід провести оцінку потенціалу даних СЗГ для можливості підтримки лідерства через сегментування, СЗГ №1 «Депозитні послуги» потрапило в свою чергу у 4 клітину - виборчий зріст, це свідчить про необхідність пошуку сегментів зростання та контроль інвестицій для підтримки позиції на ринку. Отже в цей напрям рекомендується збільшити обсяг інвестицій на удосконалення маркетингових заходів для даних послуг, а також на модифікування самих послуг. СЗГ № 3 «Кредитні послуги» знаходиться в зоні Б, яка потребує підтримки інвестицій на колишньому рівні, а клітинка 5 свідчить про - скорочення асортименту, підтримку інвестицій з подальшим їх зниженням,

скорочення окремих напрямів діяльності. Дана позиція виникла внаслідок зменшення платоспроможних клієнтів.

3.2 Формування механізму стратегічного управління в банку «ПАТ«МТБ БАНК»»

Формування механізму стратегічного управління в банку "ПАТ «МТБ БАНК»" включає в себе комбінацію ключових етапів та компонентів. Комбінація якісного аналізу середовища, цілепокладання, розробки стратегічних ініціатив, внутрішніх комунікацій, створює ефективний механізм стратегічного управління, спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Одним з головних компонентів механізму стратегічного управління «ПАТ«МТБ БАНК»» є система моніторингу та контролю за реалізацією стратегії. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та координувати плани та стратегії для досягнення кращих результатів.



Рис. 3.3. Схематичне зображення механізму стратегічного управління банку.

Джерело: Розроблено автором

За дослідженнями які зафіксовані в SWOT-аналізі (2 розділ), було виявлено, що сильних сторін більше ніж слабких. Це свідчить про великий потенціал банку, тому доцільно позбутися слабких сторін. Так само, доцільно застосувати всі можливості банку, та нейтралізувати загрози при розробці стратегій. Отже на базі сформованого SWOT-аналізу можна виділити такі висновки про банк, який є об'єктом дослідження, та вибрати для кожної із сторін доцільні стратегічні напрямки.

Слабкі сторони та можливості слід застосовувати стратегію інтенсифікації - нарощувати обсяги наданих послуг банку та збільшувати обсяги реалізації за допомогою покращення чи модифікації банківських продуктів, послуг та виробничого процесу в цілому. Таким чином необхідно запровадити стратегію цифровізації, а саме використання технологій автоматизації для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зменшення адміністративних завдань та підвищення продуктивності персоналу. Застосування аналітики даних та технологій штучного інтелекту для аналізу клієнтських поведінкових зразків, виявлення трендів та персоналізації послуг

Наприклад збільшити спектр послуг для клієнтів у мобільному додатку, а саме запровадити можливості клієнта самостійно змінювати фінансовий номер, відкривати додаткові картки, вибір зовнішнього вигляду карти самостійно клієнтом. Також ввести можливість зменшувати чи обнуляти ліміти кредитної картки.

Сильні сторони з можливостями в даному випадку варто використовувати стратегію диверсифікації. Тобто потрібно розширювати різноманітність асортименту для задоволення всіх можливих запитів клієнта. Наприклад запровадити консультацію клієнтів онлайн, обробка запитів онлайн через електронну пошту та різноманітні месенжери. Також, буде доцільний запуск освітніх програм та ресурсів для підлітків та студентів, щоб допомогти їм розуміти фінансовий світ, ефективно управляти грошима та використовувати банківські послуги з розумінням. Наступний стратегічний напрямок це залучення заморожених активів банку, а саме вилучене майно за борги.

Заморожене майно можна здавати в лізинг, тим самим банк може заробити та позбавитись зайвого.

Сильні сторони з загрозами при таких умовах доцільно вжити стратегію посилення позиції на ринку, таким чином головна ціль у тому завоювати кращі позиції на ринку. Ця стратегія, перш за все, вимагає великих так якісних маркетингових зусиль. Тобто за допомогою різноманітних маркетингових заходів завоювати довіру та підтримати імідж. Для даної стратегії також буде доцільно підняття екологічного іміджу. Це можна зробити за допомогою інвестування в альтернативну енергетику.

Слабкі сторони з загрозами для цього варто застосувати стратегію розвитку продукту, яка допомагає вирішити задачу росту за допомогою виробництва нового продукту, який в свою чергу реалізовується на вже освоєному ринку. Розробка пільгових кредитів на розвиток бізнесу, та запровадити на півроку відстрочку платежу від основного боргу. Введення кьюаркодів для клієнтів. Створення партнерських карт, з великими компаніями, а також с державними установами. Укладання партнерських угод з освітніми установами, що дозволяє банку взаємодіяти з цільовою аудиторією до 18 років на рівні освіти та інших спільних ініціатив.

Отже, за результатами дослідження по даному методу можна прийти до висновка, що «ПАТ«МТБ БАНК»» потребує впровадження стратегій інтенсифікації та диверсифікації. Тобто, зосередити свої зусилля на технологічній частині послуг, запровадити більш новітні технології та методи у роботі з клієнтами, а також розробити більшу палітру банківських послуг. Банк має велику клієнтську базу, тому потрібно прислуховуватися до їх потреб та робити все можливе для утримання та зацікавлення нових клієнтів. А також при наявності нових технологій, висококваліфікованого персонал буде показувати покращені результати, тим самим зросте мотивація самих спеціалістів та конкурентоспроможність банку. Діджиталізація діяльності може допомогти банку вийти на нові ринки в майбутньому та закріпити позиції на існуючому.

Після проведення аналізу треба загострити свою увагу на тому, що є великі загрози в банківській діяльності загалом. Нестабільна ситуація в зв'язку з воєнними діями може призвести до непередбачуваних змін та наслідків в економіці країни, тим самим вплинути на роботу банківської системи. Перш за все стратегія повинна враховувати те, що зараз буде велика кількість безробітних, люди залишилися без житла, тому вони будуть потребувати пільгові та соціальні програми кредитування, всі можливі пропозиції щоб заощадити та зберегти свої кошти. Запровадити нові цільові кредитні продукти під кожного споживача. Також буде потреба в різноманітних транзакціях із-за кордону людей які будуть підтримувати коштами своїх родичів в країні. Малий та середній бізнес буде набирати обертів, тому його підтримка буде стимулювати росту робочих міст, тим самим росту потенційних платоспроможних клієнтів, а також росту зарплатних та соціальних проектів.

Обрана стратегія повинна застосовувати всі можливості, та захистити від всіх можливих ризиків, на які можна вплинути в даній ситуації. На базі вище сказаного сформуємо стратегічний набір.

Стратегічний набір банку є необхідним інструментом для досягнення конкурентних переваг, забезпечення стійкості та сталого розвитку в умовах змін на фінансовому ринку.

Наразі для МТБ Банк було обрано планомірний перехід до моделі транзакційного банку, зі збільшенням частки проведення операцій на міжнародному ринку. Збільшення участі на міжнародному ринку дозволить МТБ Банку диверсифікувати джерела доходів. Міжнародні транзакції можуть стати додатковим джерелом прибутку, що зменшить залежність від внутрішнього ринку та зробить банк менш вразливим до внутрішніх економічних факторів. Перехід до моделі з акцентом на міжнародних операціях може стати частиною стратегії довгострокового розвитку банку та забезпечити йому конкурентні переваги на глобальному ринку фінансових послуг. Для подальшого формування механізму стратегічного управління МТБ спочатку розробимо стратегічний набір для ПАТ МТБ(таблиця 3.6)

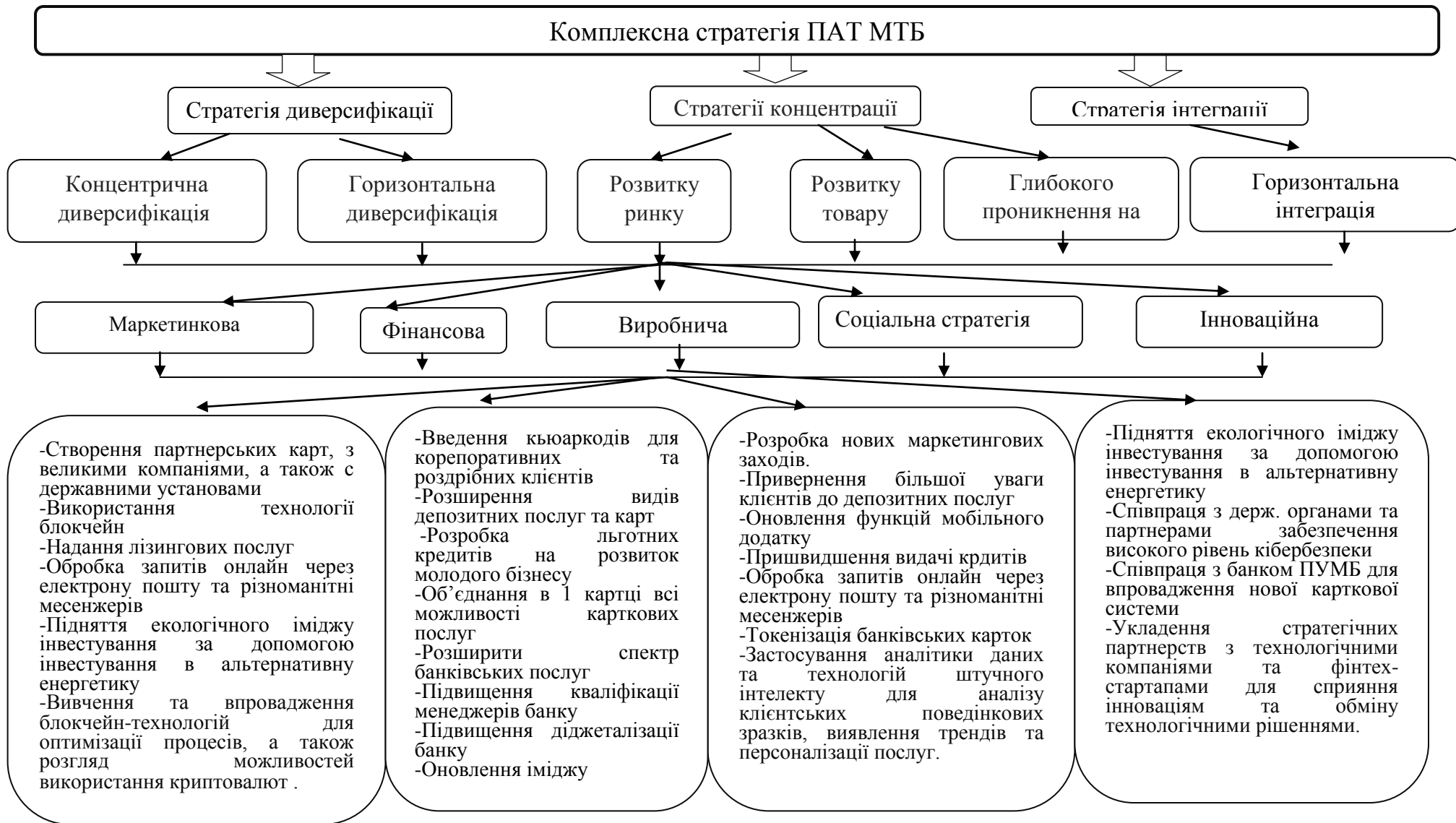


Рис. 3.4. Комплексна стратегія ПАТ МТБ.

Джерело: Розроблено автором

Звертаючи увагу на всі нюанси, в ході дослідження запропоновані наступні заходи, які можуть бути впроваджені при формування механізму стратегічного управління в банку та в банківській сфері, щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність:

1. Використання штучного інтелекту і верстатів для прогнозування ризиків і розроблення стратегії: використання аналітичних і прогностичних інструментів для прогнозування майбутніх ринкових тенденцій і ризиків з метою розроблення оптимальних стратегій підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Штучний інтелект (ШІ) може аналізувати великі обсяги даних для виявлення потенційних ризиків. Наприклад, у банківському секторі системи штучного інтелекту можуть виявляти незвичайні транзакції, які можуть бути ознаками шахрайства. Це допомагає банкам скоротити фінансові втрати і забезпечити безпеку клієнтів. Крім того, ШІ та ІМ можуть аналізувати ринкові дані та прогнозувати зміни попиту, цін, конкуренції та інших факторів.

2. Розробка і впровадження нових продуктів і послуг. Банки можуть розширювати свої послуги та продукти для залучення нових клієнтів і збільшення прибутку. Впровадження цифрових банківських послуг, включаючи, наприклад, мобільний банкінг, платіжні системи, онлайн-кредитування тощо.

3. Використання технології блокчейн. Банки можуть використовувати технологію блокчейна для забезпечення безпеки, прозорості та ефективності фінансових транзакцій, наприклад, у сфері міжбанківських переказів або випуску цифрової валюти. Блокчейн дозволяє ефективно відстежувати та управляти різними видами активів, такими як нерухомість, цінні папери та товари. Технологія блокчейн також може покращити споживацькі фінансові послуги, дозволяючи користувачам безпечно зберігати та пересилати гроші, а також використовувати різноманітні фінансові інструменти.

4. Розробка екологічної стратегії. Завдяки зростаючій увазі до довкілля та сталому інвестуванню в усьому світі, банки можуть розробляти та реалізовувати

"зелені" стратегії для поліпшення своїх екологічних показників і залучення нових "зелених" клієнтів. В цю стратегію можна включити: перехід до електронної документації та зменшення використання паперу; зведення зелених будівель, які використовують енергоефективні матеріали та системи та можуть виробляти свою енергію; поширення використання електричних автомобілів для службових потреб банку; розробка та пропагування фінансових продуктів, які сприяють екологічно стійким ініціативам, таким як "зелені" кредити чи інвестиції; співпраця з організаціями та регуляторами, які сприяють сталому розвитку та екологічному захисту.

5. Впровадження нових технології та методик роботи, навчання працівників, створення середовища, сприятливого для інноваційного розвитку. Реалізація принципів сталого розвитку.

6. Розробка принципів сталого розвитку, що не лише зменшить їхній вплив на навколишнє середовище, а й підвищить їх конкурентоспроможність та привабливість для клієнтів, які підтримують ці принципи.

7. Забезпечення безпеки в мережі. У всьому світі зростає кількість кібератак і кіберзлочинів, особливо в період швидкої цифровізації банків у нашій країні. Тому вкрай важливо, щоб банки забезпечували високий рівень кібербезпеки для захисту своїх клієнтів та їхніх транзакцій. Для цього можна використовувати різні методи і технології, такі як шифрування і двофакторна аутентифікація. Ці покращення допоможуть банку підтримувати й підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечити стійкість до змін на ринку та відповідати потребам клієнтів, враховуючи сучасні тенденції і вимоги.

3.3. Розробка комплексної стратегії «ПАТ«МТБ БАНК»». Ефективність заходів реалізації стратегії цифрової трансформації.

Стратегія цифрової трансформації повинна бути гнучкою та враховувати зміни в технологічному середовищі, а також відгуки та потреби клієнтів. Це допоможе банку зберігати та зміцнювати свою конкурентоспроможність у світі швидких технологічних змін.

В даному пункті розділу 3 ми розглянемо та обґрунтуємо одну з запропонованих стратегій для залучення нових клієнтів. Дана стратегія націлена на випуск нового продукту, а саме нових карт.

Розробка нових партнерських карт для МТБ Банку може бути стратегічним кроком у контексті цифрової трансформації з кількох причин:

1. Розширення сервісів: Партнерські карти можуть включати в себе нові функції та сервіси, які дозволяють клієнтам використовувати їх для ширшого спектру операцій. Це може включати онлайн-покупки, мобільні платежі, програми лояльності та інші інноваційні можливості.
2. Залучення нових клієнтів: Партнерські програми можуть привертати нових клієнтів, які зацікавлені в конкретних перевагах або знижках, які надаються через ці партнерські відносини. Це може стати інструментом для залучення та утримання клієнтів у цифровому середовищі.
3. Покращення користувацького досвіду: Розробка партнерських карт може допомогти вдосконалити користувацький досвід через доступ до додаткових сервісів та зручний інтерфейс. Це може включати персоналізовані пропозиції та послуги, що підвищують залученість клієнтів.
4. Аналітика та вивчення поведінки клієнтів: Цифровізація також може включати в себе використання аналітики та великих даних для вивчення поведінки клієнтів. Партнерські карти можуть надавати цінні дані щодо покупок та використання фінансових послуг, що може бути використано для удосконалення стратегій обслуговування клієнтів та вдосконалення продуктів.
5. Розвиток екосистеми: Партнерські відносини можуть допомагати у створенні більш широкої фінансової екосистеми. Це може включати співпрацю з

різними компаніями та сервісами, що підвищує конкурентоспроможність та цінність для клієнтів.

Отже, розробка нових партнерських карт може служити ефективним інструментом цифровізації, сприяючи впровадженню нових технологій, покращенню обслуговування клієнтів і розвитку цифрових фінансових екосистем.

Стан конкуренції на ринку банківських карт з кожним роком ускладнюється, тому банкам стає дедалі важче залучати нових споживачів. Це пов'язано з тим, що "картковий бізнес" постійно активно розвивається. Таким чином від банку який ми досліджуємо потребується постійні нововведення в даний вид послуг. Банківські картки стають складовою частиною в механізмі конкурентної боротьби кредитних установ не тільки за вкладника, а й за позичальника.

Розробка оновлених зарплатних і пенсійних схем дасть змогу банку отримати доступ до додаткових ресурсів, оновлення клієнтних баз, а також залучення нових та повернення старих клієнтів. Розробка даного заходу досить вигідна так, як витрати на обслуговування банківських рахунків за пластиковими картками досить низькі, через високий ступень автоматизації операцій. Варто зазначити, що банку надходять комісійні відрахування за проведення платежів при використанні пластикових карток, а також еквайрингові надходження. Після того як було введено підвищення ставки міжбанківського обміну до 0,9% зросте і комісійний збір еквайринг, що стягуються банком. Це може призвести до зростання цін у торговельних мережах, але і збільшиться прибуток у банку.

ПАТ «МТБ» відомий, тим що перший запровадив карткову систему в Україні, само тому впровадження новітнього карткового проекту разом з партнером, а саме мережею супермаркетів ТАВРІЯ В, являється прибутковим та актуальним. Компанія ТАВРІЯ В ставить на три основні напрямки мережі – гіпермаркети, супермаркети та магазини “крокової доступності”. Саме тому дає змогу зачепити різні сегменти, що є дуже вигідним для МТБ. «ТАВРІЯ В» – одна з

найбільших мультиформатних компаній України, заснована у 1992 році в Одесі та займає 5 місце по дохідності серед інших мережей країни. «ТАВРІЯ В» працює у 8 регіонах, більш детальне розташування зазначене в рисунку 3.5.

Таблиця 3.5

Розміщення торгівельних точок

Географія мережі торгівельних точок станом на 31.12.22

Місцезнаходження/ Формат закладу	Торгівельний центр	Супермаркет та "магазин біля дому"	Делікатес- маркет	Супермаркет непродовольчих товарів «Блиск&Відро»
м. Одеса, Одеська об- ласть	8	70	2	13
м. Хмельницький		7		
м. Миколаїв	2	6		
м. Харків	1			1
м. Херсон		1		
м. Київ			1	
Всього	11	84	3	14

Джерело: Звіт торгової мережі «ТАВРІЯ В»[71]

Як ми раніше виявили що одними з самих популярних та прибуткових продуктів банку є саме банківський карти. Тому ми зробимо акцент саме на карткових послугах та запропонуємо, обґрунтуємо доцільність випуску нових карт.

Річний оборот "ТАВРІЯ В" становить 7,7 млрд. грн., сотні тисяч клієнтів здійснюють понад 230000 покупок на день, з них понад 110 000 - за допомогою картки "CleverBonus". Тому, ми можемо зробити висновок, що 110 000 клієнтів вже є потенціальними споживачами нової картки, яку ми пропонуємо. При впровадженні нової карти, першим кроком що ми можемо впровадити це обміняти

картки "CleverBonus" на нові карти, нового проекту які будуть називатися «Розумна карта».

«Розумна карта» - це дебетова картка, суть якої складається в тому, що вона є як і картою лояльності, так і розрахунковою картою таблиця 3.6.

Таблиця 3.6

Опис програми «Розумна карта» для клієнтів

Банківські послуги:	Платіжні послуги провайдера:	Бонусна програма торгівельної мережі Таврія В
<ul style="list-style-type: none"> • Закупівля • Грошові перекази • Зняття готівки с комісією • Програми лояльності • Мобільний додаток • Підтримка • Платежі • Токенізація 	<ul style="list-style-type: none"> • Платіжна платформа • Інтегрований сервіс • Бзкоштовна оплата комунальних послуг та тарифів мобільного провайдера, через додаток • Здійснення покупок в онлайн режимі 	<ul style="list-style-type: none"> • Cash Back до 2% • Спеціальні акції мережі для власників карти • Можливість участі в акціях запропонованих банком та розіграшах • Накопичення бонусів. • Система кьаркодів

Джерело: розроблено автором.

Випуск нового банківського продукту, такого як "Розумна карта" для МТБ банку, може бути обґрунтований кількома стратегічними перевагами для банку та його клієнтів:

1. «Розумна карта» поєднує в собі функціональність дебетової картки та карти лояльності. Це надає клієнтам зручність використання одного інструменту для розрахунків та отримання лояльності та знижок від партнерів банку «Таврії В».

2. «Розумна карта» допоможе збільшення лояльності клієнтів. Інтеграція функцій лояльності в картку може стати стимулом для клієнтів активніше користуватися послугами банку та його партнерів, що сприяє збільшенню рівня лояльності.

3. Розумна карта дозволяє банку вводити персоналізовані пропозиції та акції для конкретного клієнта на основі його покупок та використання карткової історії, що може збільшити відданість клієнта.

4. Новий та інноваційний продукт приверне увагу нових клієнтів, які шукають більше можливостей та швидкості від своєї банківської картки.

5. Введення розумної карти може допомогти банку вирізнятися на ринку та конкурувати з іншими банками, пропонуючи інноваційні та унікальні продукти. Залучити нових та активізувати старих клієнтів.

6. Розумна карта використовуватиме сучасні технології, такі як безконтактні платежі, мобільний доступ до рахунку, токенізація, інтернет-банкінг, що відповідає сучасним тенденціям та вимогам клієнтів.

7. Розумна карта забезпечує доступ до важливих даних щодо покупок та поведінки клієнтів, що може бути використано для удосконалення стратегії продажів та збільшення ефективності маркетингових заходів.

Для просування нового продукту обов'язково задіяти маркетингові заходи . До цих заходів буде входити: 1.розіграш заохочувальних подарунків (основний етап Акційної програми), інформування клієнтів через менеджери та за допомогою інтернет реклами.

Всім власникам нашої карти «Розумна карта» дається можливість отримати набір (плед+екосумка), кількості розіграваних подарунків 30 (Тридцять) шт.. Клієнт стає учасником розіграшу при відкритті «Розумна карта», та активного використання. На даний захід буде витрачено 24000 грн.

Просування продукту через презентації

Презентації для фізичних осіб проводяться за згодою керівника в назначений час на спеціальних зборах для робітників різних організацій чи в м магазинах нашого партнера Таврія В. На цих заходах спеціалісти інформують потенційних клієнтів або постійних клієнтів, в яких вже є заробітна картка в банку, про появу нових послуги та акцій. Загалом з реквізиту використовують

буклети і брошури, а також фірмові речі, якими банк постійно постачає відділення. Тим самим споживачу буде приємно, він зможе зберегти для себе важливі моменти презентації, а також приєднатися до нової послуги. У наслідок чого, навіть як що на самій презентації його нічого не зацікавило, при любій необхідності в якійсь банківській продукції клієнт автоматично згадає про наш банк і на під свідомості буде вважати більш надійним ніж інші. Друк спеціальних буклетів про новий товар, потребує витрат: 40 000 грн.

Інтернет-реклама

«МТБ БАНК» має власний сайт, мобільний додаток, сторінки в різних соціальних мережах. Даний вид реклами вигідний для заохочування більш молоді аудиторії, так як ця група постійно користується інтернет ресурсами та цей спосіб є продуктивним і менш затратним ніж інші. Тому будуть задіяні такі види онлайн-реклами (табл.3.4).

Таргетована реклама в Instagram чи Facebook, реклама виступає в ролі звичного поста або сторіз (рекламного характеру із закликом до цільового дії: перейти на сайт / аккаунт, скачати, залишити дані і т.д.) з посиланням на ресурс і припискою "Реклама" під іконкою бізнес аккаунта, від якої показується реклама. Варто зазначити, що майже вся аудиторія користується Instagramом та Facebook.

Через мобільні пристрої, так що сайт на який буде йти трафік буде адаптований для мобільних платформ. Затрати на дані соц. мережі складуть 12000 грн. Розсилка реклами через вайбер и телеграм , закупка бази телефонів не потребується бо в банку є власна. З розрахунку що за кожне повідомлення ціна ставити 0,77 грн , тобто виплати вайбер і телеграм за 110000 повідомлень складуть 84700 грн. Всі витрати систематизовані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Попередній (приблизний) опис Витрат, що будуть понесені за період проведення просунення нової карткової програми «Розумна карта»

№	Назва витрат	Ціна, грн.	Кількість	Одиниці	Сума, грн.
1	ЗАКУПВЛЯ ЗАОХОЧУВАЛЬНИХ ПОДАРУНКІВ:				
	Набір (плед+екосумка)	800,00	30	шт.	24 000,00
2	ВИТРАТИ НА РЕКЛАМУ:				
	Рекламне розсилання СМС-повідомлень	0,77	110 000	шт.	84 700
3	Друк буклетів	2,00	20 000	шт.	40 000
4	Таргетована реклама	-	-	-	12 000,00
5	Податок з подарунків (Банк сплачує за клієнта): Набір (плед+екосумка): 800 грн. * 19,5% = 156,00 грн. * 30 шт.= 4 680,00 грн.				4 680,00
ЗАГАЛОМ:					165 380

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки, наведені в табл. нижче, засновані на минулорічних значеннях звіту МТБ банк, за винятком деяких умов. Вартість емісії додаткових банківських карток значно нижча за вартість емісії основних банківських карток. Також, повторно не будемо враховувати витрати на утримання банкоматів та інкасаторське обслуговування. Тому витрати на додаткову емісію можна розрахувати після зменшення мінімального порога готівки, з урахуванням нових користувачів і потенційних користувачів банківських продуктів. Вартість емісії однієї картки «Розумна карта» розрахована в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження нового банківського продукту «Розумна карта»

Витрати	Витрати на одну карту	Кількість карт	Всього тис.грн.:
Виготовлення карт	30 грн на одиницю	110000	3300
Установка чипу, магнітної стрічки та дизайн розроблений разом з партнером Таврія В	40 грн на одиницю	110000	4400
Реклама (інформування потенційного споживача)	-	-	165,38
Всього	-	-	7 865,380

Джерело: розроблено автором.

За внутрішніми даними банку для розрахунку прибутковості проекту прибуток від однієї карти складає 200 грн з картки. Тоді ми можемо зробити висновок що з запланованих 110000 потенційних клієнтів ми зможемо отримати прибуток у розмірі 22 000 000 грн.

Далі ми розрахуємо індекс прибутковості інвестиційного проекту «Розумна карта». Індекс прибутковості інвестиційного проекту — відношення теперішньої вартості грошових надходжень від проекту після оподаткування до теперішньої вартості інвестицій.

$$PI = \text{витрат на впровадження заходів} / \text{прибуток} \quad (3.1)$$

$$PI = 22000000 / 7865380 = 2,8$$

Строк окупності заходу складе 2 місяці та 24 дня.

Треба зазначити, що проект являється прибутковим при умові того що даний конфідент перевищує 1. Таким чином можна сказати, що випуск нової карти є прибутковим.

За останні роки чисельність пасажирів на трамваях и троллейбусах значно збільшилась. Тому наступний запропонований нами захід це "Транспортна карта" для МТБ банку. Такий інтегрований продукт може стати вигідним для клієнтів та банку, поліпшуючи загальний рівень обслуговування та стимулюючи використання громадського транспорту.

Транспортна карта об'єднує в собі функціональність проїзного квитка та банківської карти. Клієнти можуть уникати необхідності придбання окремого проїзного квитка, що призводить до економії часу і грошей. Вони можуть також використовувати транспортну карту для інших щоденних платежів. Ця система оплати дозволяє робити доходи перевізників максимально прозорими, а для пасажирів зручними. Крім того, відпадає необхідність в кондукторах і здійснюється моніторинг руху пасажирів.

За допомогою карти банк може надавати інструменти для відстеження витрат, пов'язаних із використанням громадського транспорту. Це може допомагати клієнтам ефективно керувати своїми фінансами та планувати бюджет.

Введення транспортної карти може супроводжуватися привабливими умовами від банку, такими як знижки на вартість проїзду, кешбек або бонуси за використання карти. Такий продукт може слугувати стимулом для збільшення використання громадського транспорту, що допомагає розвивати більш сталі та екологічно чисті форми транспорту.

Щоб розрахувати початкові витрати на запровадження даного продукту, візьмемо до уваги те що за статистикою Річний обсяг пасажироперевезень становить 103.3 млн. чоловік (58,3 -трамваєм і 45.0 - тролейбусом), 55% Одеситів користуються маршрутними таксі. Таким чином даний захід має добрий потенціал. Для пілотного проекту ми впровадимо випуск 10000 карт.

Таблиця 3.9

Опис програми «Транспортна карта» для клієнтів

Банківські послуги:	Платіжні послуги провайдера:	Бонусна програма громадського транспорту
<ul style="list-style-type: none"> •Закупівля •Грошові перекази •Зняття готівки с комісією •Програми лояльності •Мобільний додаток •Підтримка •Платежі •Токенізація 	<ul style="list-style-type: none"> •Платіжна платформа •Інтегрований сервіс •Бзкоштовна оплата комунальних послуг та тарифів мобільного провайдера, через додаток •Здійснення покупок в онлайн режимі 	<ul style="list-style-type: none"> •Cash Back до 2% •Знижки на проїз в громадському транспорті для власників карти •Онлайн проїзні на декілька поїздок •Онлайн додаток для відстеження зроблених поїздок, та покупки квитків в любий момент •Можливість участі в акціях запропонованих банком та розіграшах •Накопичення бонусів. •Система кьаркодів

Джерело: розроблено автором.

Маркетингові заходи для просування цього заходу зазначені в таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Попередній (приблизний) опис Витрат, що будуть понесені за період проведення просування нової карткової програми «Розумна карта»

№	Назва витрат	Ціна, грн.	Кількість	Одиниці	Сума, грн.
1	ЗАКУПІВЛЯ ЗАОХОЧУВАЛЬНИХ ПОДАРУНКІВ:				
	Набір (блокнот+ручка)	23,25	400	шт.	13300
2	ВИТРАТИ НА РЕКЛАМУ:				
	Рекламне розсилання СМС-повідомлень	0,77	100 000	шт.	77000
3	Друк буклетів	2,00	20 000	шт.	40 000
4	Таргетована реклама	-	-	-	12 000,00
5	Податок з подарунків (Банк сплачує за клієнта):Набір (блокнот+ручка): 23.25 грн.* 19,5% = 156,00 грн. * 400 шт.= 1813,50 грн.				1813,50
ЗАГАЛОМ:					144 113

Джерело: розроблено автором.

Витрати на роздатковий матеріал на місяць складуть:

Фірмові блокноти А6 (105мм* 148мм на 50 м.) в кількості 400 шт. = 9300 грн.

Фірмова ручка, синього кольору в кількості 400 шт.(10 грн. за 1один.) = 4000 грн .

Загальні витрати на впровадження другої карти показані в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати на впровадження нового банківського продукту «Транспортна карта»

Витрати	Витрати на одну карту	Кількість карт	Всього тис.грн.:
Виготовлення карт	30 грн /од	10000	300
Установка чипу, магнітної стрічки та дизайн розроблений разом з Громадськими органами	40 грн /од	10000	400
Реклама (інформування потенційного споживача)			144,113
Всього			844,113

Джерело: розроблено автором.

Як ми раніше зазначили, за внутрішніми даними банку для розрахунку прибутковості проекту прибуток від однієї карти складає 200 грн з картки. Тоді ми

можемо зробити висновок що з запланованих 10000 потенційних клієнтів ми зможемо отримати прибуток у розмірі 20 000 00 грн.

Індекс прибутковості інвестиційного проекту «Транспортна карта».
 $PI=2000000/844113=2,4$

Строк окупності заходу складе 2 місяці та 24 дня.

Таким чином, доцільність заходу в тому що банк може розвивати партнерські відносини із громадськими транспортними організаціями, що сприяє створенню взаємовигідних умов і збільшенню покриття нового продукту.

Висновки до розділу 3

В останньому розділі були підведені підсумки досліджень які були зроблені в 1 та 2 розділі. Було побудовано «Дерево цілей», яке дало уявлення про основні цілі та задачі «ПАТ«МТБ БАНК»». На базі цих досліджень був розроблений та проаналізований SWOT-аналіз, в якому зображено та виділені всі сильні та слабкі сторони банку, а також загрози та можливості. Завдяки даному методу було визначено стратегію, яку слід впровадити для банку. Далі були розглянуті моделі різних варіантів заходів для банку. У наслідок здійснення раніш згаданих методів, було розроблено декілька заходів для покращення механізму стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи виконану дипломну роботу можна стверджувати, що було чітко проаналізовано і сформовано, на базі різноманітних наукових робіт, зарубіжних та вітчизняних вчених, поняття «стратегія» та сутність формування, а також значення механізму стратегічного управління для компанії. У ході дослідження були проаналізовані різні підходи та моделі стратегічного управління, що дозволило отримати повний огляд сучасних тенденцій та методологій у даній галузі. Виокремлено та обґрунтовано важливість стратегічного управління для підприємства у сучасних умовах бізнес-середовища. Визначено, що вдаль стратегічне управління є ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності. Головною метою стратегії, в першу чергу, залишається задоволення обидвох сторін, які зв'язані відношенням купівля-продажу. Так як основою роботи є підприємство з специфічною діяльністю, для правильного розуміння та точності подальших пропозицій, було розглянуто особливості маркетингу послуг. Отже, усі подальші дії направлені на удосконалення та модернізацію інструментарію стратегії банку з урахуванням даної ситуації в економіці та ситуації яка може скластися в майбутньому.

За допомогою розгляду інструментарію маркетингової стратегії, було виділено основні цілі банку та основні методи, які включають в себе: SWOT-аналіз, «дерево цілей», матриці та різноманітні методи просування товару. Були виявлені основні цілі та характеристики побудови даних інструментів. Детальний розгляд даної теми дало базу для подальшого дослідження. В другому розділі було проаналізовано та детально розглянута зовнішня та внутрішня середа «ПАТ«МТБ БАНК»», а також виділені особливості просування саме продукції банку. На базі цього аналізу було обрано стратегію, яка підходить банку. На основі отриманих результатів розроблено ряд рекомендацій щодо вдосконалення механізму стратегічного управління на конкретному підприємстві ПАТ МТБ Банк. Ці

рекомендації базуються на виявлених слабких сторонах та можливостях стратегічного управління. Також визначені перспективи подальших досліджень у цій галузі, зокрема, розвиток нових стратегій та адаптація до змін у бізнес-середовищі.

Завершення дипломної роботи включає конкретизацію отриманих результатів та їхню важливість для практики управління, підкреслення важливості подальшого дослідження у даній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Д.С. Банківський маркетинг і маркетингова стратегія / Д.С. Антонюк, О.О. Романенко // Молодий вчений. – 2015. – № 11(26). – С. 6.
2. Банківська система України [Текст] : монографія / В. В. Коваленко, О. Г. Коренева, К. Ф. Черкашина, О. В. Крухмаль. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 187 с
3. Банківська система України: поняття, функції, структура, роль у ринковій економіці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/19876/>
4. Банківська система України: фінансовий успіх на тлі додаткових викликів URL: <https://www.ukrinform.ua/>
5. Банківська система: навчальний посібник / [Ситник Н.С., Стасишин А.В], Блащук Девяткіна Н.З., Петик Л.О.] ; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 580 с.
6. Банківський нагляд. Фінансовий стан банків України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : www.bank.gov.ua
7. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту: пер. з англ. / К. Боумен. - М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 2014. - 175 с.
8. Внутрішні нормативні документи банку
9. Вовчак О.Д., Руцишин Н.М. Банківська справа: Навчальний посібник. – Львів: “Новий світ - 2017”
10. Гапоненко А.Л., Панкрухін А.П. Стратегічне управління: Підручник. - М.: Омега-Л, 2004. - 472 с.
11. Гараніна І. І. Комплекс маркетингових комунікацій в політиці просування товарів та послуг / І. І. Гараніна, О. С. Бурілко // Актуальні проблеми сучасної науки: збірник тезисів наукових робіт VII Міжнародний науково-практична конференція (Астана–Київ–Вена), 28 квітня 2017 року, 2 т – С. 44-46

12. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
13. Гетьман, О. О. Економіка підприємства [Текст]: навч. пос. /О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
14. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу [Електронний ресурс] / Н. І. Гладинець // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 10. - С. 48-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9
15. Гнедіна К.В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. Бізнес Інформ. 2019. №2. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20>
16. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу.[Електронний ресурс] URL:http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm
17. Держстат України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
18. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. –Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с
19. Євмешкіна О. Л. Стратегічне управління : конспект лекцій (програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування») / О. Л. Євмешкіна ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2018. – 49 с.
20. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с
21. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

22. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204-209.
23. Зв'язки з громадськістю (public relations) URL: <https://kneu.edu.ua/>
24. Історія розвитку української банківської системи URL: <https://aub.org.ua/>
25. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018.–508 с.
26. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua/>
27. Коваленко Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності банків в Україні: чинники інституційного впливу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2017. № 2(80).
28. Кодекс корпоративного управління публічного акціонерного товариства «МТБ БАНК»
29. Компанієць Т. І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку / Т. І. Компанієць // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014.– № 3 (27). – С. 63-67.
30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те видання: Вільямс, 2009. 1072 с
31. Красовська О.Ю. Маркетингова діяльність в системі формування конкурентоспроможності підприємства // О.Ю. Красовська, М.Г. Галушка.
32. Кубів С. Банківська система України: пріоритети розвитку / С. Кубів // Вісник Національного банку України. – 2016. – № 5. – С. 6-8.
33. Ліцензування банків URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration>
34. Мазур О.В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70). Т. 2. С. 138–144.

35. Мельничук Л. С. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій / Л. С. Мельничук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 6. – С. 96-98.
36. Мескон Майкл Х. Основи менеджменту: Пер. с англ. / Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. – Академия народного хозяйства при Правительстве РФ / М.А. Майорова (пер.). – М. : Дело, 2000. – 704 с
37. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної магістерської роботи, для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» всіх форм навчання / Укл.: І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., І. М. Агеєва. Одеса: ОНТУ. 2023. 51 с.
38. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія /– Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм. С. 8-13.
39. Найбільш прибуткові та збиткові банки за 2021 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finbalance.com.ua/news/reytinh-naybilsh-pributkovikh-i-zbitkovikh-bankiv-za-2021-rik>
40. Носань Н. С. Персональний продаж як ефективний елемент маркетингових комунікацій промислових підприємств / Н. С. Носань // Агросвіт. – Київ. : ДКС Центр. – 2016. –№ 19. – С. 19-23
41. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Дело, 2002. 704 с.
42. Офіційний сайт Верховної ради України URL:<https://zakon.rada.gov.ua/>
43. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-za-materialami-inflyatsiynogo-zvitu-za-jovten-2020-roku> Офіційний сайт
44. Офіційний сайт Центра економічних досліджень та прогнозування “Фінансовий пульс” URL: <http://finpuls.com/ua/banking/statistics>

45. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
46. Покришка Лілія, Крамар Ірина. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня – 01 квітня 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. 141 с. С. 94-95
47. Положення – про організаційну структуру управління ПАТ«МТБ БАНК».
48. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку [Електронний ресурс] / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 1. – С. 61-66. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11
49. Попов С.А. Стратегічний менеджмент ,2014 [URL:https://stud.com.ua/](https://stud.com.ua/)
50. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку [Електронний ресурс] / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 1. – С. 61-66. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11
51. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М.Портер; Пер. з англ. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 454 с.
52. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
53. Прибуток банківського сектору в 2021 році[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pributok-bankivskogo-sektoru-v-2021-rotsi-syagnuv-istorichnogo-maksimumu--775-mlrd-grn>
54. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Свидло Г. І. Статистичні методи оцінки регіонального розвитку: навчальний посібник; під ред. д-ра екон. наук, проф. Раєвневої О. В. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 328 с.

55. Річний звіт ПАТ «МТБ БАНК» ЗА 2020 РІК URL: <https://www.mtb.ua/>
56. Річний звіт ПАТ «МТБ БАНК» ЗА 2021 РІК URL: <https://www.mtb.ua/>
57. Річний звіт ПАТ «МТБ БАНК» ЗА 2022 РІК URL: <https://www.mtb.ua/>
58. Романенко Л.Ф. Організація маркетингової служби / Л.Ф. Романенко // Банківський маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/glavy/228-24-organzatsiya-marketingovo-slujbi-vbanku.html>.
59. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. – Київ : НАДУ, 2019. – 232 с.
60. Савченко В.Д. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Савченнапрям розвитку В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. ; Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с
61. Сирчин О.Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 84–93.
62. Статут ПАТ «МТБ БАНК» 2021 рік URL: <https://www.mtb.ua/>
63. Стратегічний та управління змінами у фінансовому секторі: Національний банк провів міжнародний круглий стіл. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategichniy-rozvitok-ta-upravlinnya-zminami-u-finansovomu-sektori-natsionalniy-bank-proviv-mijnarodniy-krugliy-stil>
64. Стратегія Національного Банку України до 2025 року. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU_2021-2022.pdf?v=4
65. Стратегія Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>
66. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 327- 333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_4_44
67. Сумець О. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / О. Сумець, М. Бондаренко. – К. : «Хай-Тек Прес», 2010. – 240 с.

68. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління. Сучасний стан та перспективи розвитку. стратегічного управління на українських промислових підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету . 2018., вип. 2 Т. 2. С. 182-187.
69. Тагірбекова К.Р. Основи банківського маркетингу / К.Р. Тагірбекова // Основи банківської діяльності. –2003. – 520 с.
70. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
71. Фінансова Звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року ТОВ “ТАВРИЯ-В”[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tavriav.org>
72. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств:підходи та методологія / І. В. Філіпішин // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 2(3). - С. 39-44.
73. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fg.gov.ua/articles/51076-u-sichni-2022-roku-viplati-garantovanogo-vidshkoduvannya-vkladnikom-neplatospromozhnih-bankiv-sklali-96-mln-grn.html>
74. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. Ефективна економіка. 2019.
75. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с.
76. Чухрай Н.І., Мороз Л.А. Маркетинг. Збірник вправ: навч. посіб. Львів: Інтелект , 2016. 244 с
77. Шевцова А. Розробка програми просування товарів на ринок / А. Шевцова, О. Литвинюк // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. – К. : НУХТ, 2014. – Ч. 3. – С. 138-140.

78. Шершньова З. Є. — Підручник. Стратегічне управління — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
79. Шірінян, А. С., Шірінян Л. В. Конкуренстоспроможність ринку банківських послуг України: фактор суперництва, тенденції та результати. Економіка України. 2019. № 6 (691)
80. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства // Економічний простір / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2012. – Вип. 68. – С. 301-309.
81. "Bank Strategy, Governance and Ratings" - Louise Arnott, Sabri Boubaker, Frédéric Teulon
82. . Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J.J., Gray C.S. 6th ed. Oxford University Press. USA. 2018. 480 p.
83. Marketing Management: Analysis, Planning and Control by Philip Kotler Published in Englewood Cliffs, NJ 1988, 800 pp.
84. Strategic Management H. Igor Ansoff. Publisher:Palgrave Macmillan London 1989. 519 pp.

Моделі стратегічного управління

Моделі стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона мають недоліки, а саме:– вони не дають уявлення про вихідну точку процесу стратегічного управління; – у цих моделях приховано органічний взаємозв'язок стратегічного управління з тактичним і оперативним.(рис.1,2)



Рис. 1. Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона [16]

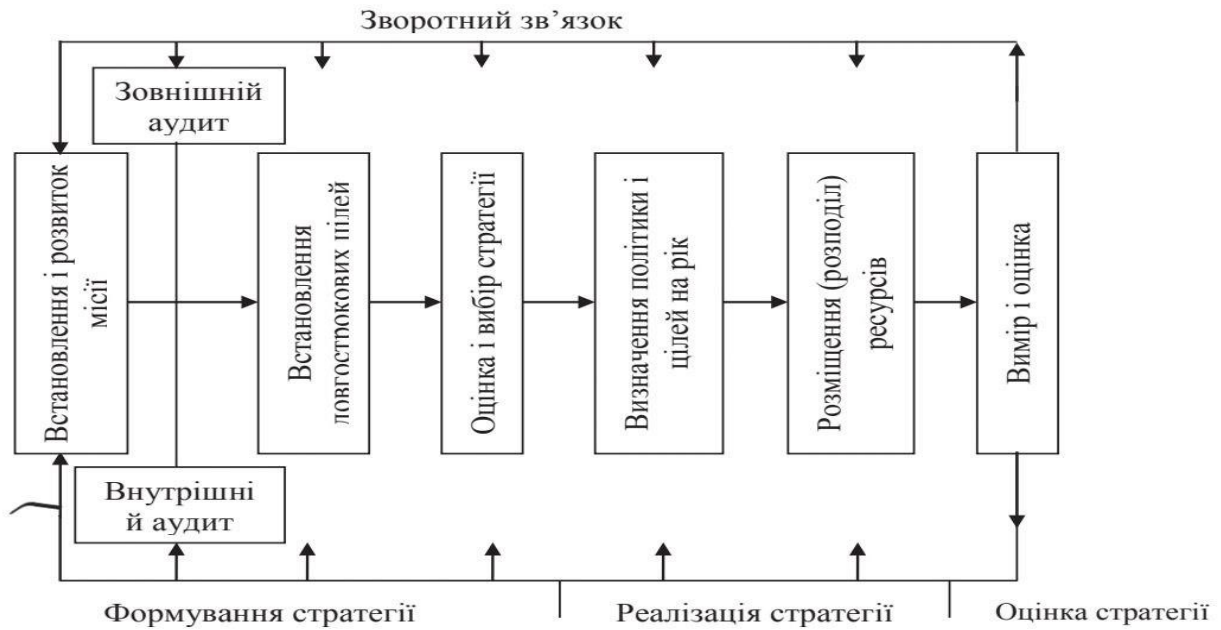


Рис. 2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда [14]

Р. Лінч вважав, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, представлений на рис. 3

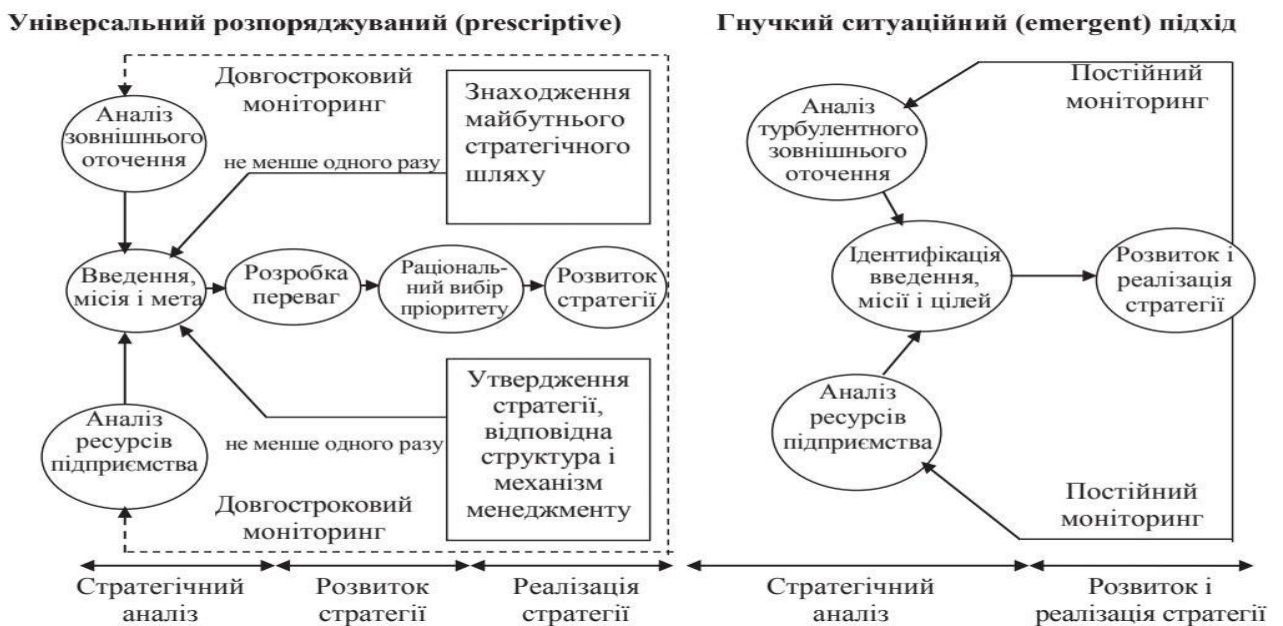


Рис. 3. Модель стратегічного управління Р. Лінча [15]

Аналіз інформації щодо власників ПАТ «МТБ БАНК»

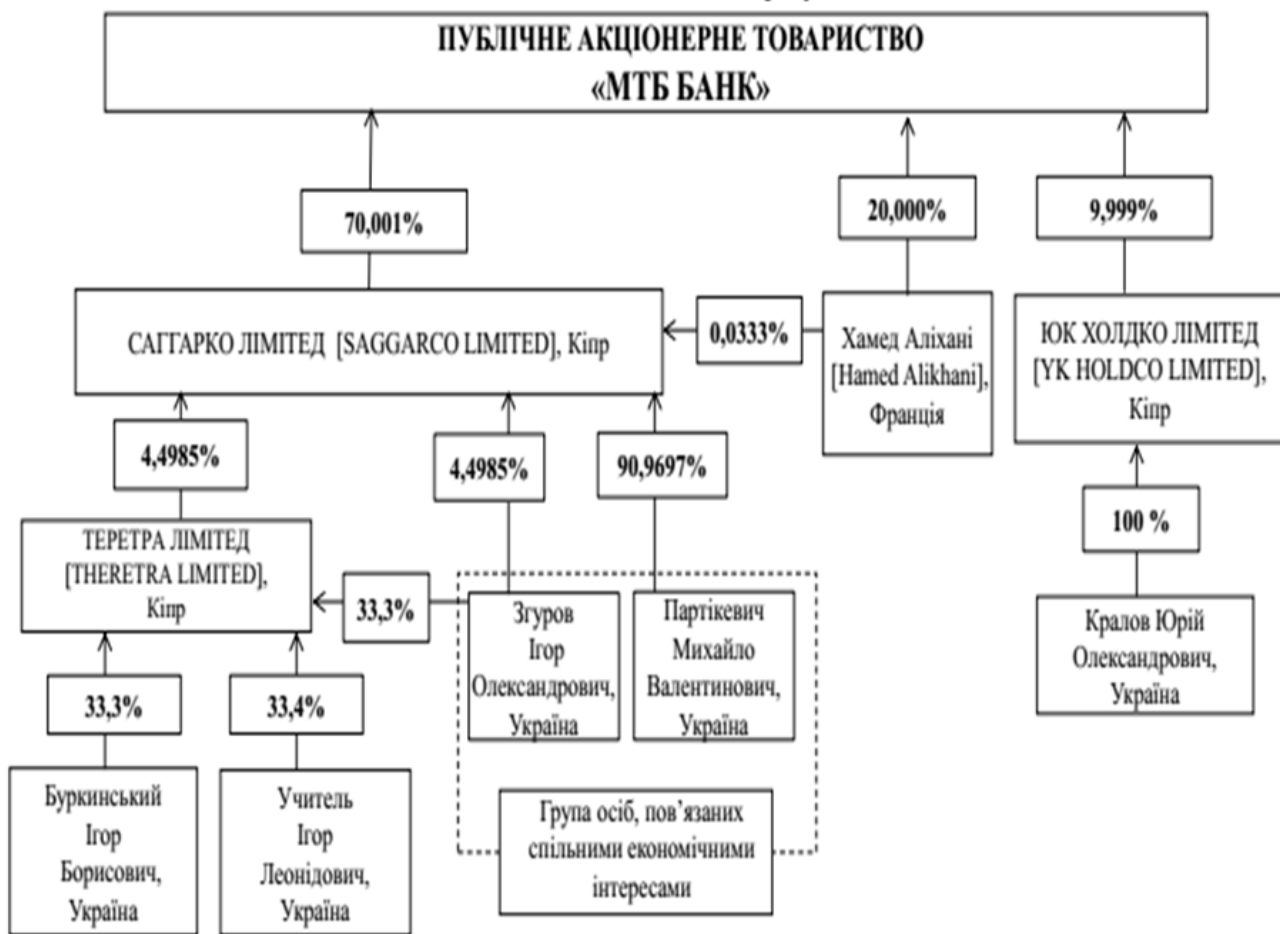
У 2007 році Marfin Popular Bank який являється лідером у банківському бізнесі на Кіпрі придбав 99,2% акціонерного капіталу "Морського Транспортного Банку", невдовзі, який був перейменований на "Марфін Банк". На сучасний момент Marfin Popular Bank має близько 500 філій та відділень у різних країнах світу. У 2018 році банк знову повернув свою назву ПАТ"МТБ БАНК" в зв'язку зі зміною у складі акціонерів. . Новим власником стала компанія Saggarko Limited (Кіпр).

У травні 2017 році прес-служба НБУ, оповістила, про надходження до національного регулятора пакета документів для узгодження опосередкованої суттєвої участі (через компанію Saggarco Limited) у розмірі 99,91% "Марфін Банку" від громадян України Михайла Партикевича, Ігоря Згурова та від кіпріота. Акціонер Saggarco Limited купив 43,44 млн простих іменних акцій банку у бездокументарній формі, які становлять 99,864% статутного капіталу, з яких 99,86% акцій було куплено за 71,406 млн грн

Андреаса Ріаласа є головним інвестиційним директором компанії Argo Group, заснованої у 2000 році з офісами у Лондоні та Кіпрі. До складу групи входить фонд Argo Real Estate Opportunities Fund, який має офіси у Румунії та Україні. Argo Real Estate Opportunities Fund є девелопером ТРЦ Riviera Shopping City в Одесі.

В результаті кінцевими бенефіціарами банку стали громадяни України - Михайло Патрикевич та Ігор Згуров. Тому у 2018 році банк офіційно змінив назву на МТБ Банк. Акціонерами банку є (рис.1): Патрікевич Михайло Валентинович (70% статутного капіталу), Аліхані Хамед (20%), Кралов Юрій Олександрович (10%), Згуров Ігор Олександрович (4,2%)[47, 8,62]

**Схематичне зображення структури власності
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МТБ БАНК»
станом на 01 січня 2022 року**



Голова Правління ПАТ «МТБ БАНК»

Кралов Ю.О.

Рис. 1. Структура власників банку[47].

Аналіз організаційної структури ПАТ "МТБ БАНК"

Вищим органом управління ПАТ "МТБ БАНК" є Загальні збори акціонерів, Спостережна Рада. Виконавчим органом ПАТ "МТБ Банк", який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління, що складається з Голови Правління та членів Правління.

Склад Правління: 1. Голова Правління. 2. Член Правління - заступник Голови Правління - Роздрібний бізнес і координація мережі. 3. Член Правління - заступник Голови Правління - ризики і контроль кредитних операцій 4. Член Правління - заступник Голови Правління - ІТ 5. Член Правління - заступник Голови Правління - Електронна комерція 6. Член Правління - Головний бухгалтер. 7. Член Правління - начальник управління фінансового моніторингу.

Голова Правління:

- Здійснює керівництво Банком і організовує роботу Правління;
- Контролює діяльність заступників Голови Правління, Головного бухгалтера і членів Правління.

- Здійснює безпосередній контроль діяльності : Управління по роботі з персоналом; Управління маркетингу та реклами; Управління по стягненню заборгованості; Управління проєктів і технологій; Служби охорони праці; Департаменту персонального бізнесу; Департаменту корпоративного бізнесу.

- Контроль роботи директора з питань безпеки та адміністративної роботи, який організовує роботу і здійснює безпосередній контроль за діяльністю: Служби безпеки; Загального адміністративного відділу; Інженерно-технічного відділу; Відділу автотранспорту; Відділу матеріальних цінностей, закупівель і обслуговування.

- Контроль роботи директора з правових питань, який організовує роботу і здійснює безпосередній контроль за діяльністю: Юридичного департаменту; Департаменту претензійно-позовної роботи; Департамент правової оцінки кредитних операцій.

- Сприяє діяльності Підрозділи внутрішнього аудиту, Управління комплаєнс, Управлінню ризик-менеджменту і діяльності секретаря корпоративного.

Головний бухгалтер здійснює безпосередній контроль за діяльністю: Департаменту фінансового контролю; Департаменту операцій і Бек-офісу.

Заступник Голови Правління (Роздрібний бізнес і координація мережі) здійснює безпосередній контроль за діяльністю таких підрозділів Банку: Казначейського департаменту; Департаменту роздрібного бізнесу; Департаменту координації відділень і обслуговування клієнтів; Центральних відділень; департаменту міжнародного бізнесу; Департаменту депозитарної діяльності; Департаменту цінних паперів; Управління валютного регулювання.

Заступник Голови Правління (Ризики і контроль кредитних операцій) здійснює безпосередній контроль діяльності таких підрозділів Банку: Управління кредитної оцінки; Департаменту оформлення кредитних операцій; Департаменту планування, бюджетування та управлінської звітності; Відділу інформаційної безпеки; Відділу з управління майном.

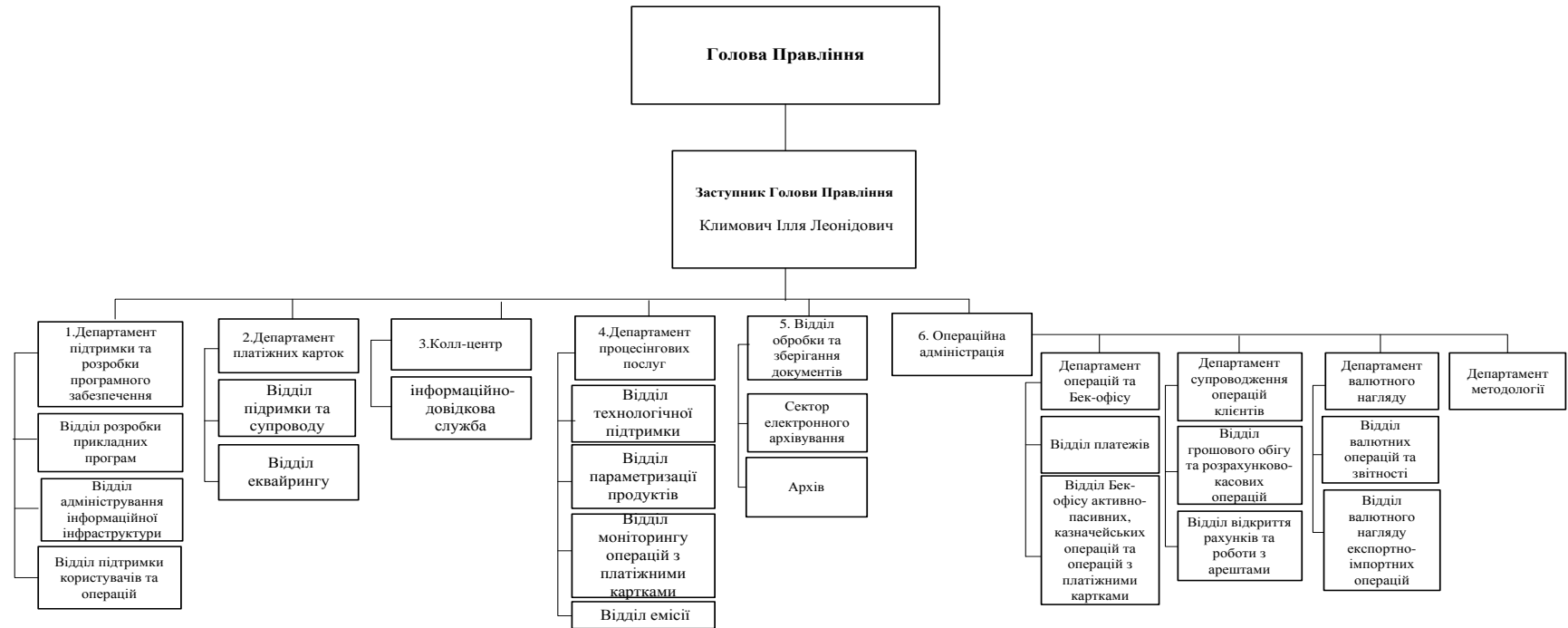
Заступник Голови Правління (Електронна комерція) здійснює безпосередній контроль діяльності структурних підрозділів: Департаменту електронного бізнесу; Департаменту платіжних карт; Колл центру; Департаменту термінального обслуговування.

Заступник Голови Правління (ІТ) здійснює безпосередній контроль за діяльністю : Департаменту розробки прикладних програм; Департаменту адміністрування інформаційної інфраструктури; Департаменту підтримки і операцій; Департаменту розподільної технічної підтримки.

Начальник Управління - фінансового моніторингу - член Правління організовує роботу і здійснює безпосередній контроль діяльності структурного підрозділу Управління фінансового моніторингу.

Зміни в організаційної структури банку в звітному році були внесені по введенню посад члена Правління - заступника Голови Правління - ризику і контроль кредитних операцій, члена Правління - заступник Голови Правління - Електронна комерція. Створенням Управління комплаєнс, перепідпорядкування Управління ризик-менеджменту на Наглядову раду, перерозподілом обов'язків між Управлінням контролю виконання регулятивних вимог та Управлінням комплаєнс, перейменування Управлінням контролю виконання регулятивних вимог на Управління фінансового моніторингу та інші зміни. На кінець звітного періоду кількість відділень Банку складає 50 номерів [47].

до Організаційної структури ПАТ «МТБ БАНК» від 01.05.2022



1. Задоволення потреби підрозділів Банку в автоматизації бізнес-процесів та банківських операцій, надання доступів користувачам до програмного забезпечення, технічне забезпечення безперебійної роботи банківських серверів та телекомунікаційного устаткування.
2. Організація і забезпечення емісії платіжних карт, розробка та впровадження послуг та технологій з їх використанням, розвиток і підтримка еквайрингової мережі Банку
3. Дистанційна робота з потенційними та діючими клієнтами Банку (інформування та консультування у телефонному режимі з питань продуктів та послуг, що надаються Банком)
4. Технічне забезпечення безперебійної роботи процесінгової системи «Way4», організація і забезпечення емісії платіжних карт НПС «ПРОСТІР» та її супровод, технічне забезпечення безперебійної роботи термінального та банкоматного устаткування
5. Архівування та зберігання документів Банку згідно законодавства
6. Організація та здійснення централізованого контролю та проведення банківських операцій, валютних операцій Банку і клієнтів, координація, контроль операційно-касової роботи у відокремлених підрозділах Банку.