

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШПЕРЧУК АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
«__» _____ 20__ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота
(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:
Г. В. Бей, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шперчук А. О. Удосконалення системи стратегічного менеджменту банківської установи. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади здійснення стратегічного менеджменту банківської установи. Проведено аналіз та здійснено оцінку системи стратегічного управління АТ «Альфа-Банк Україна». На основі здійсненого аналізу запропоновано заходи щодо удосконалення системи стратегічного управління. За допомогою методу сценарного розвитку діяльності здійснено прогнозування планового розміру основних показників прибутковості та рентабельності, а також запропоновані заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління в умовах поствоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, банківська установа, розвиток, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, удосконалення.

111 с., 24 табл., 25 рис., 3 дод., 58 джерел.

Shperchuk A. Improving the strategic management system of a banking institution. Specialty 073 Management, Programme "Management of Organizations and Administration". Vasyly's Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The qualification paper examines include the theoretical and methodological principles of strategic management of a banking institution. The analysis and evaluation of the strategic management system of JSC "Alfa-Bank Ukraine" was carried out. Based on the analysis, measures to improve the strategic management system are proposed. With the help of the method of scenario development of activity, the planned size of the main indicators of profitability and profitability was forecasted, as well as proposed measures to increase the effectiveness of strategic management in the conditions of post-war recovery.

Keywords: strategic management, strategy, banking institution, development, environment, competitiveness, improvement.

111 p., 24 tabl., 25 fig., 3 applications, bibliography: 57 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	9
1.1 Сутність і зміст стратегічного управління банківської установи.....	9
1.2 Характеристика механізму стратегічного управління в банку.....	18
1.3 Методи оцінки стратегічного управління у банківській установі.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «АЛЬФА-БАНК».....	35
2.1 Організаціо-правова характеристика АТ «Альфа-Банк».....	35
2.2 Фінансово-економічний аналіз банку.....	60
2.3 Аналіз та оцінка показників стратегічного менеджменту АТ «Альфа- Банк».....	71
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	82
3.1 Визначення напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту.....	82
3.2 Заходи щодо підвищення роботи стратегічного менеджменту.....	90
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що основною умовою для забезпечення ефективної діяльності організації є орієнтація на стратегічне управління. В сучасних умовах організації знаходяться під впливом численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, під які потрібно адаптуватись. Формування місії та цілей, визначення довгострокового шляху розвитку займають ключове місце у діяльності будь-якої організації в теперішніх ринкових умовах, а також виступають базовою підтримкою конкурентоспроможності. Тому і зростає необхідність та значимість стратегічного управління і розробка ефективної стратегії організації. Основною задачею стратегічного управління є поєднання місії із цілями організації в умовах її діяльності, яке спрямоване на довгостроковий період та показує вказує напрям досягнення поставлених цілей і забезпечує сталий розвиток в умовах конкурентного середовища. В умовах впливу негативних факторів зовнішнього середовища, нестабільна політично-економічна ситуація в країні та ведення бойових дій потреба та важливість стратегічного управління тільки зростає. Стратегічне управління є важливою складовою антикризового управління та базовою парадигмою для забезпечення функціонування організації на ринку. Зокрема, це стосується й банківських установ, які завдяки фінансовій реформі останніх років отримали можливість активно розвиватись та позиціонувати власний бренд, посилюючи присутність на ринку та затребуваність банківських послуг високої якості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у поглиблене дослідження сутності та змісту стратегічного управління зробили багато зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: І. Ансофф, А. Дж. Чандлер, Дж. Пірс та Р. Робінсон, П. Друкер, В. І. Герасимчук, З. Є. Шершньова, О. М. Сумець та інші. У свої роботах вони розглядали основні принципи та завдання стратегічного управління в цілому, методи його використання, а також дотримання алгоритму дій, що спрямовує організацію на довгостроковий успіх

та розробка моделі вчасного реагування на внутрішнє та зовнішнє середовище. Однак, в умовах зростання рівня конкуренції, впливу нових технологій та процесів глобалізації важливо сконцентрувати увагу на дослідженні сучасного розвитку банківських установ та ефективного застосування ними принципів стратегічного управління.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління банківською установою, а також формування заходів щодо удосконалення стратегічного менеджменту в АТ «Альфа-Банк Україна».

Для досягнення мети виконано ряд таких **завдань**:

- дослідження сутності та змісту стратегічного менеджменту в сучасній управлінській парадигмі;
- розгляд механізму стратегічного управління та особливості його реалізації в банківській установі;
- визначення методів та інструментів оцінки ефективності стратегічного управління;
- надати організаційно-правову характеристику АТ «Альфа-Банк Україна»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз АТ «Альфа-Банк Україна»;
- здійснити дослідження системи стратегічного менеджменту та оцінити ефективність показників стратегічного дослідження АТ «Альфа-Банк Україна»;
- запропонувати заходи вдосконалення стратегічного менеджменту та підвищення ефективності стратегічного менеджменту АТ «Альфа-Банк Україна» в умовах поствоєнного відновлення;
- оцінити запропоновані заходи за методом сценарного розвитку діяльності.

Об'єкт дослідження є процес здійснення стратегічного управління діяльності банківської установи. **Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні засади здійснення стратегічного менеджменту банківської установи.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та завдань використано такі наукові методи: теоретичне узагальнення – при визначенні сутності «стратегічне управління»; аналіз та синтез – при вивченні процесу стратегічного менеджменту банківської діяльності; порівняльний аналіз – при визначенні інструментів стратегічного менеджменту банківської установи; фінансовий та коефіцієнтний аналіз – при аналізі фінансово-економічного стану АТ «Альфа-Банк Україна»; PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз мікросередовища – при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища; метод планування та прогнозування – при сценарному плануванні.

Наукова новизна дослідження полягає у:

удосконалено:

визначення сутності «стратегічне управління», що визначено нами як оптимальну сучасну концепцію ведення бізнесу та дотримання алгоритмів дій на основі стратегічного менеджменту дозволить спрямувати організацію на довгостроковий успіх та розробити модель вчасного реагування на зовнішнє та внутрішнє середовище і досягти визначених цілей й місії;

підхід щодо здійснення процесу стратегічного управління банківської установи, що включає в себе 7 етапів, особливість такого підходу включає в себе додатковий етап – проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Даний етап дозволить швидко реагувати на зміни ринку та коригувати стратегію.

дістали подальшого розвитку:

методичний підхід стратегічного управління банківською діяльністю на основі сценарного розвитку діяльності. Дана методика дозволить зробити прогноз усіх можливих варіантів від негативних та позитивних, та розробити ефективну стратегію діяльності.

Теоретичне та практичне значення дослідження. У роботі узагальнено підходи щодо визначення сутності «стратегічне управління», запропоновано етапи процесу здійснення стратегічного управління в банківській установі, що складається із 7 етапів, здійснено порівняння інструментів, що використовуються при здійсненні стратегічного менеджменту в банківській

установі. Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути застосовані на практиці в АТ «Альфа-Банк Україна», проведено аналіз за допомогою сценарного методу розвитку та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження складає економічна література вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері менеджменту, стратегічного управління, фінансова та управлінська звітність АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 рр., матеріали науково-практичних конференцій та наявна інформація у мережі Інтернет. Робота виконана за допомогою Microsoft Office (Word, Excel).

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень представлені на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях.

1. Бей Г.В., Шперчук А.О., Думанська А.О. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*, 2022. №44.

2. Шперчук А.О. Принципи та аспекти стратегічного управління в системі розвитку банківської установи. *Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та інновації в сучасній науці та освіті в умовах викликів та загроз глобалізації»*, 29.11.2022 р., м. Дніпро.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і 57 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та зміст стратегічного менеджменту в сучасній управлінській парадигмі

Кожен господарюючий об'єкт на економічному ринку потребує використанню сучасних методів, форм, а також принципів управління, планування, контролю та використання ефективної стратегії щоб сприяти виживанню у турбулентному середовищі сьогодення, тобто організація повинна вчасно реагувати на динаміку змін зовнішнього середовища, виявити сильні та слабкі сторони в середині виробничого процесу та враховувати вимогливість споживачів для посилення сталої позиції на ринку, а також реалізацію ефективної господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності. В кожній організації є свої початкові та кінцеві цілі або задачі. Зазвичай вони відповідають можливостям організації, плану, а також виду діяльності. Але в загальному цих цілей недостатньо – потрібна стратегія їх досягнення. Тому можна відзначити, що адаптування та функціонування організації в таких умовах залежить від стратегічного управління, яке спрямоване на формування чітких векторів та комплекс заходів, які потрібно застосувати, щоб надати можливість для забезпечення довгострокових цілей та успіху в подальшому [53, с. 363].

Сьогодні стратегічне управління є важливою складовою антикризового управління та базовою парадигмою для забезпечення функціонування організації на ринку. Тобто можна зазначити, що основною задачею стратегічного управління є поєднання місії із цілями організації в умовах її діяльності, яке спрямоване на довгостроковий період та показує напрям досягнення поставлених цілей та забезпечує сталий розвиток в умовах конкурентного ринкового середовища [38, с. 299].

Слід також відзначити, що стратегічне управління є відносно молодого дисципліною, яка поступово розвивалася протягом останніх п'ятдесяти років.

Протягом цього періоду сфера консолідувалася, одночасно розширювався діапазон аналізованих тем і використовуваних методологій дослідження. Формування наукових засад стратегічного управління започатковано в працях у великій кількості вчених. Були розроблені різні теорії та підходи, що стосуються цієї теми дослідження, щоб пояснити причини, що лежать в основі конкурентних переваг і успіху фірм [15, с. 117]. Наведемо у табл. 1.1 стисло характеристику етапів еволюції розвитку стратегічного управління.

Таблиця 1.1 – Хронологія етапів розвитку стратегічного управління

Етап розвитку парадигми	Основна концепція	Характеристика концепції
I етап	Бюджетування, поточне планування та управління на основі контролю	Розробка поточних планів та складання бюджетів (короткострокове планування до 1 року), контроль «за відхиленнями» факту від плану, підприємство спрямовувалось на закритість системи, план спрямовувався на поточну прибутковість.
II етап	Екстраполяційне планування (від досягнутого рівня) та управління	Підприємство спрямоване на внутрішнє та зовнішнє середовище, виникнення довгострокового планування, планування відбувалось на основі аналізу подій які стались у минулому, планування від досягнутого рівня до зростання.
III етап	Стратегічне планування	Відхід від екстраполяції (майбутнє має бути кращим за минуле), стратегічне планування, завойовування конкурентних переваг на ринку, отримання прибутків у майбутньому.
IV етап	Стратегічне управління	Опановування стратегічної поведінки у веденні бізнесу, запровадження стратегічного управління, максимальна підготовка до майбутнього та ситуації у веденні бізнесу максимально наближені до цілей організації, реагування на зміни у зовнішньому середовищі, стратегічне планування використовується на всіх рівнях підприємства.

Джерело: складено автором на основі [17]

Як зазначено у вищенаведеній таблиці передумовою еволюції розвитку стратегічного управління посприяли такі фактори: стрімкий розвиток маси підприємств та зміна умов ведення бізнесу; необхідність внесення теорії стратегічного управління у систему менеджменту в умовах четвертого технологічного укладу (тобто перехід від операційного управління до перегляду

своїх цілей та спрямування організації на довгострокове планування); залежність організації від зовнішнього середовища та перехід від ненасиченого ринку до більш насиченого та диверсифікованого.

Також, якщо розглядати III та IV етапи, можна додати, що стратегічне планування та стратегічне управління постійно пересікаються між собою та доповнюють одне одного. Ось тільки стратегічне управління – це комплексний процес, який спрямований на реалізацію стратегії організації, а планування – аналіз поточної ситуації та визначення наступного кроку на шляху до цілі, тому в табл. 1.2 наведемо коротку характеристику відмінностей між стратегічним управлінням та плануванням.

Таблиця 1.2 – Характеристика відмінностей між стратегічним управлінням та плануванням

Характеристика для порівняння	Стратегічне управління	Стратегічне планування
Значення	Стратегічне управління – це цикл стратегічного планування, набір рішень, що приймаються для реалізації стратегії для досягнення поставлених цілей	Стратегічне планування включає в себе бачення та формування дій, які відбудуться у майбутньому, короткий опис ініціативи, що вписується в загальну місію організації
Підкреслює	Прийняття оптимальних рішень	Досягнення стратегічних результатів, нових ринків, тощо
Управління	Управління результатами	Управління планами
Процес	Діяльність спрямована на дії та набір рішень	Аналітична діяльність
Функція	Встановлення дій, осіб, способу та визначення часу за який будуть виконуватися дані дії	Формулювання дій, які потрібно виконати задля досягнення результату

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Однак, якщо говорити про термін «стратегічне управління», то вперше його запропоновано на межі 60-70-х років XX століття, після світової економічної кризи динаміка і невизначеність зовнішнього середовища надмірно посилювались. Теорія та практика стратегічного планування у своїй класичній формі дала збій у системі управління підприємством. Економісти стверджували, що час стратегічного планування давно вийшов, тому

необхідність у визначенні довгострокових перспектив організації змусило вчених систематизувати економічні теорії, сформувані більш комплексні бачення, технологію, класифікацію та відшукати нові підходи. Поняття «стратегічний менеджмент» було введено у науковий ужиток, щоб підкреслити відмінність стратегічного управління, яке здійснюється на найвищому рівні, від поточного операційного – на рівні відділів та виробництва. З того періоду часу й почався відлік проведення світових наукових досліджень сутності та значення стратегічного менеджменту у діяльності підприємства та слугувало у формуванні парадигми стратегічного управління сучасного вивчення [57].

Найсуттєвіший внесок у поглиблене дослідження теорії і практики та визначення відмінності між стратегічним плануванням та управлінням здійснили такі дослідники, як: І. Ансофф, А. Дж. Чандлер, К. Ендрюс. Вперше концепція та термін «стратегічне управління» було визначено американським економістом І. Ансоффом, він стверджував, що зрозуміти безуспішність стратегічного планування можна через аналіз стратегічного управління організації в цілому, а не через окремі питання планування. Також, у своїх працях він виклав схематизацію стратегічного управління. Тобто ця концепція поєднує в собі важливі елементи для розробки стратегії: проникнення на ринок та його розвиток; розробку нового продукту та диверсифікацію; пошук нових альтернатив зростання, які організація може використовувати для ефективного розширення на інших ринках або розширення пропозиції продуктів. А. Дж. Чандлер вперше в рамках історичного аналізу дослідив генезис організації у співвідношенні між зовнішнім середовищем, стратегії розвитку та організаційну структуру управління. К. Ендрюс сконцентрував свої дослідження на вищій рівень управління в процесі розробки та реалізації стратегії.

Економічна література, на основі праць науковців, які спеціалізуються в області менеджменту, містить в собі безліч визначень терміну «стратегічне управління». Попри те, що було здійснено безліч вкладу вивченню цього феномену, можна стверджувати, що на сьогодні немає цілком загального визначення «стратегічне управління», так як кожен автор виділяє певні аспекти

та особливості стратегічного управління. Наприклад, його можна визначати як управлінський процес, який складається із формування і реалізації стратегії, яка сприяє найкращому конкурентному співвідношенню організації та її середовища для досягнення цілей.

Наразі досі точаться дискусії навколо вірного трактування цього терміну, адже більшість управлінців не надають значенню відмінності між оперативним та стратегічним управлінням. Тобто суть переходу від оперативного управління до стратегічного заключається в тому, щоб увага вищого керівництва сконцентрована була на зовнішнє середовище, що дозволяє вчасно реагувати на зміни, які відбулись. Так як стратегічне управління у сучасних умовах направлене на здобуття конкурентних переваг і зайняття певної позиції, то можна сказати, що оперативне – підпорядковане стратегічному та відповідає за досягнення поточних, а не кінцевих цілей.

Отже, якщо підсумувати, то стратегічний менеджмент – це центр навколо якого приймаються рішення всіх рівнях системи управління. Також, передбачаючи, що в рамках теперішнього турбулентного середовища стратегічний менеджмент буде актуальною темою для вивчення.

Тому на основі проведених досліджень наукових праць дозволило упорядкувати основні фундаментальні підходи до визначення поняття «стратегічне управління» у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні підходи щодо визначення терміну «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління – це	Джерело
О.М. Сумець	«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, досягати при цьому, своїх цілей»	[41]
О. Зубко	«це відповідна програма дій або заходів, які спрямовані на створення конкурентних переваг підприємства, а також забезпечення його ефективності стратегічної позиції, що в майбутньому забезпечать ефективну діяльність підприємства в мінливих умовах у зовнішньому середовищі»	[19]

Продовження табл. 1.3

Дж. Пірс та Р. Робінсон	«це набір рішень і дій, щодо формування й виконання стратегій розроблених для того, щоб досягти цілі організації»	[37]
І. Ансофф	«це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»	[4]
В. Герасимчук	«ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як фактору, що обмежує процес організаційного планування, але припускає встановлення ясовизначених цілей та розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації та сприятливих можливостей середовища і так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз»	[32]
З. Є. Шершньова	«це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються»	[19]
Д. Шендл та К. Хаттен	«це процес визначення зв'язку організації з її оточенням, які полягають в реалізації обраних цілей та спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам»	[55]

Джерело: складено автором на основі [41; 19; 37; 4; 32;]

Отже, відповідно до вищенаведеного переліку основних підходів до визначення «стратегічне управління» відображає різноманіття у своєму прояві. Сутність усіх визначень однакова між собою, але й також помітно різняться, так як кожен автор віддає перевагу певним особливостям стратегічного управління. Узагальнимо, що більшість вітчизняних та зарубіжних науковців акцентують на тому, що стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей, являється безперервним процесом, підтримує взаємозв'язок організації з її оточенням та дає можливість вчасно відреагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Підкреслимо, що стратегічне управління слід розглядати як оптимальну сучасну концепцію ведення бізнесу та дотримання алгоритмів дій на основі стратегічного менеджменту дозволить спрямувати організацію на довгостроковий успіх та розробити модель вчасного реагування на зовнішнє та внутрішнє середовище і досягти визначених цілей й місії. Часто стратегічне

управління включає в себе оцінку стратегії, внутрішній аналіз організації та впровадження стратегії на всіх рівнях управління. Тому на рис. 1.1 наведемо основні завдання, які можна вирішити за допомогою стратегічного управління.



Рисунок 1.1 – Основні завдання стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Кожне із завдань стратегічного управління є важливим для організації, вони тісно суміжні між собою та повинні виконуватись у комплексі, так як вони налаштовують організацію на довгострокову перспективу, допомагають швидко реагувати на зміни та коригувати стратегію. Виходячи із завдань стратегічного управління, виділимо основні його елементи: місія, цілі, стратегія, планування і контроль. Зокрема, О. Пащенко визначає, що «метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегії, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку»[35].

Місія найголовніший компонент стратегічного управління, так як вона визначає перспективу для існування організації, формулює напрям діяльності, стратегічні орієнтири і також аргументує чому саме організація має існувати на ринку. Цілі організації безпосередньо залежать від її місії, і є тим критерієм, що наглядно показує чи організація обрала вірний курс і чи правильно рухається у ньому [55].

Стратегія є планом подальших дій організації, який направлений на досягнення визначених цілей, та вона являє собою результат на основі стратегічного управління. Саме цей результат впливає на основі поглибленого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія надає розробити план дій, який встановлює шлях для досягнення місії та цілей.

Планування базується на визначенні часу розподіленні ресурсів і допомагає з'ясувати хто буде відповідальним за виконання тих чи інших робіт, визначає реалізацію певних кроків. Контроль співставляє результати, які ми отримали під час реалізації стратегії у порівнянні з тими, які були встановлені на етапі планування. Тобто він виявляє та коригує відхилення від встановлених норм. Точне виконання поставленої мети в межах стратегії організації – основа ідеального контролю.

З огляду на основну сутність стратегічного управління бачимо, що воно базується на певних визначених законах та принципах, які не обхідно враховувати під час реалізації стратегії. Тому на рис. 1.2 відобразимо загальну картину основних принципів стратегічного управління.

Як підсумок, сучасним організаціям потрібно орієнтуватися на стратегічне управління, так як воно надає багато переваг для ведення бізнесу. Перевага та потреба виникає через те, що умови для більшості організацій так швидко змінюються, що стратегічне управління – це єдиний спосіб передбачити майбутні загрози та можливості. Це дозволяє приймати миттєві рішення з урахуванням довгострокових прогнозів. На основі емпіричних досліджень та логічного аналізу можна стверджувати, що вплив стратегічного управління полягає у покращенні фінансових показників з точки зору прибутку та зростання

фірми з розвиненою системою стратегічного управління, що надає значний вплив на планування та реалізацію стратегії. У плані персоналу, стратегічне управління надає чіткі цілі і напрямки, що значно підвищує продуктивність, посилює якість прийняття стратегічних рішень за рахунок групової взаємодії. Тобто процес групової взаємодії для прийняття рішень полегшує розробку альтернативних стратегій, а також перевірку найкращих вигід з урахуванням спеціалізованих точок зору членів групи. Тому стратегічне управління допомагає організації вирішити ряд завдань, які орієнтують її на довгострокову діяльність.



Рисунок 1.2 – Основні принципи стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі узагальнення

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо характеристику механізму реалізації стратегічного управління в банківській установі.

1.2 Характеристика механізму стратегічного управління та особливості його реалізації в банківській установі

Стратегічне управління у банківській діяльності здійснюється у вигляді механізму, тобто процесу, який вимагає та описує покрокову реалізацію певних управлінських операцій, яким банківська установа повинна слідувати, а також систематичний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення та збереження конкурентної переваги. Щоб зробити стратегічне управління відчутним і щоб воно працювало на результат організації потрібно належно слідувати певним процедурним методам, так як сучасне конкурентне середовище вимагає ітераційного підходу.

Процес стратегічного управління – це складний процес, який формує загальне бачення організації теперішніх та майбутніх цілей, тобто це безперервна культура, яку бізнес приймає, щоб зайняти перевагу над конкурентами. Основна мета процесу стратегічного управління, при правильному впровадженні, полягає у створенні певних цінностей для організації, фокусування на своїй діяльності та здійснення оцінки можливих загроз, щоб в подальшому використати свої сильні сторони і продовжувати зміцнювати конкурентну спроможність на ринку.

Сьогодні процес управління банком поєднує у собі стратегічне та оперативне управління, тобто стратегічне управління забезпечує процес визначення цілей та шляхи щодо їх досягнення, а оперативне – окреслює виконання дій. Реалізація стратегії у банківській установі вимагає від себе комплексу прийняття рішень та використання сучасних підходів щодо впровадження ефективного управління, так як банківський сектор, враховуючи військово-політичні наслідки, знаходяться у скрутному становищі, що несе за собою відбиток негативної тенденції у економічній сфері країни. Тому стратегічне управління націлене зміцнити стратегічну позицію в умовах динамічного середовища та забезпечить сталий розвиток у подальшому [50].

У більшій частині наукової літератури підходи до здійснення механізму стратегічного управління значною мірою різняться. В першу чергу це пов'язано

з тим, що науковці виділяють різну чисельність етапів, які потрібно реалізувати у ході процесу стратегічного управління, в результаті чого, було розроблено велика кількість моделей. Розглянемо найбільш широковідомі запропоновані підходи щодо процесу стратегічного управління у науковій літературі.

Американський економіст І. Ансофф виділяв наступну групу ключових рішень при формуванні процесу стратегічного управління в організації: «внутрішня оцінка компанії; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей та визначення задач; прийняття рішення щодо портфельної стратегії; формування конкурентної стратегії; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація». Виходячи із моделі запропоновану І. Ансоффом, організація здійснює оцінку ресурсного потенціалу та аналіз зовнішнього середовища, тобто автор відзначав, що реакція на внутрішні і зовнішні сигнали визначає цілі для розвитку підприємства.

На думку таких економістів, як: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі запропоновано здійснювати процес стратегічного управління із 9 етапів: «формування місії компанії; розробка цілей для досягнення місії; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінський огляд сильних та слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; визначення та вибір стратегії; реалізація стратегії; планування, реалізація стратегічного плану і контроль реалізації; оцінка стратегії».

На основі вищезгаданих запропонованих моделей, науковці: А. Томпсон, А. Стрікленд і Е. Гамбл висунули зведений процес розробки та реалізації стратегічного управління до більш узагальненого виду, який складається із 5 взаємопов'язаних інтегрованих фаз: розробка стратегічного бачення; встановлення цілей і використання їх критеріїв для вимірювання ефективності та прогресу компанії; розробка стратегії для досягнення цілей і просування компанії за стратегічним курсом, визначеним керівництвом; ефективне та результативне впровадження та реалізація обраної стратегії; оцінка ефективності та ініціювання коригування довгострокового напрямку, цілей та стратегії [58].

Також слід відзначити праці української авторки О. Пащенко, яка запропонувала додатковий етап у процес стратегічного управління, на якому організація повинна здійснювати власну конкурентоздатність на ринку. Тому вона пропонує таку схематизацію процесу: «діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей, загроз); стратегічний аналіз потенціалу підприємства (встановлення місій, цілей організації, перспективи інноваційних змін); оцінка конкурентоздатності підприємства на ринку; формування стратегії розвитку організації; стратегічне планування (стратегічна програма дій); реалізація стратегій (зміна потенціалу підприємства); контроль діяльності організації, стратегічного управління підприємством» [35].

Вагомий внесок та ґрунтовний опис систематичних дій, що визначають систему (у 9 етапів) стратегічного менеджменту в організації здійснили вітчизняні автори З. Шершньова і О. Оборська. Концептуальна схема, яку пропонують автори відрізняється від інших висунутих підходів, так як вона конкретизує і чітко описує складові кожного із етапів. Тому, на наш погляд, запропонована З. Шершньовою і О. Оборською модель процесу стратегічного управління є найбільш узагальненою та універсальною для використання. Модель виділяє послідовність таких етапів: «концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних, слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональної); розробка системи планів, проектів, програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль».

На основі аналізу результатів наукових робіт визначено, що в цілому погляди вчених стосовно етапів здійснення стратегічного управління у діяльності організації сходяться між собою, відмінність стосується структури та

послідовністю реалізації деяких етапів. Так як стратегічне управління формувалось на протязі певного часу та потребувало удосконалення певних частин у структурі та ліквідації недоліків.

У результаті, враховуючи основні моделі зарубіжних та вітчизняних авторів, доцільно запропонувати на рис 1.3 процес стратегічного управління, який може застосовувати, у процесі своєї діяльності, сучасна банківська установа.

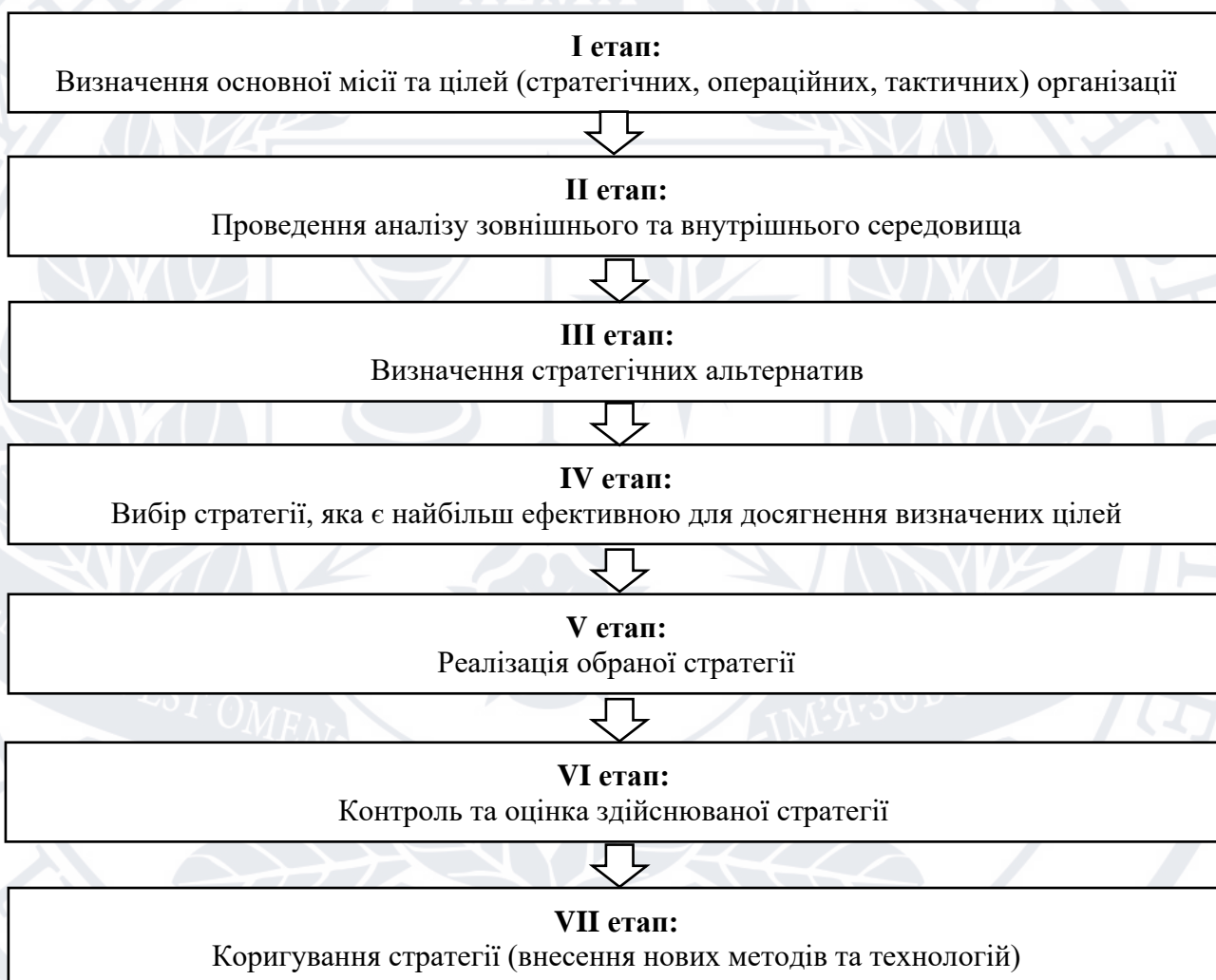


Рисунок 1.3 – Процес стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Одні автори схиляються до об'єктивної концепції стратегічного управління, а інші – до більш розгалуженої системи здійснення. Але практика показала, що використання кожного із методів важливе для організації, так як

підхід авторів має своє обґрунтування та вдале впровадження прикладів в ряді підприємств.

Отже, запропонований нами схематично відображений процес включає в себе 7 кроків. Кожен етап має поєднуватись та взаємодіяти між собою, що допоможе створити стійку позицію та успішний ріст у середовищі в якому функціонує банківська установа.

На I етапі процесу стратегічного управління здійснюється визначення основної місії, цілей та формується основна концепція банку на запланований стратегічний період. Ця концепція включає в себе: місію та стратегічні цілі діяльності банку на стратегічний період.

Визначення місії задає орієнтир та формує чітке бачення основного існування організації. Етапи її визначення базуються на цілях, які в майбутньому дозволяють завоювати ринок та прихильність споживача, так і на методах управління (ресурси, персонал), що допоможуть реалізувати її. Крім того, визначення місії відображає принципи діяльності банку та його внутрішню корпоративну культуру. Місія сприяє формуванню стратегічних цілей та завдань на різних рівнях управління організаційної структури організації. Також, слід відзначити, що на вибір місії для банківської установи впливають такі фактори: історія банку, культура, структура банку та якість управління. На цьому етапі процесу стратегічного управління вибір місії та цілей є відповідальним завданням на якому слід правильно визначити масштабність встановлення, тобто завдання, які ставить перед собою організація мають бути реальними та досяжними

Після визначення місії **на II етапі відбувається проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.** Основні дії на цьому етапі оцінюють потенційні ринкові загрози та можливості. Тобто банк має визначити: цільову категорію ринку; оцінити та охарактеризувати сегменти ринку; оцінити зацікавленість ринку.

В процесі аналізу зовнішнього середовища, в якому відбувається діяльність банку, можна виявити ринкові можливості та загрози, які існують за

поточних умов, а також сформувані потреби до зміни стратегії з урахуванням прогнозу ринкового середовища. Аналіз допомагає отримати важливі результати щодо прогнозування діяльності банку, а також розробити відповідні альтернативні стратегії, що дадуть можливість на запобігання впливу несприятливих факторів.

Перевага аналізу зовнішнього середовища набуває важливого значення у сьогоденні несприятливих умовах, особливо враховуючи політичну і економічну нестабільність та ведення бойових дій на території України. Важливе значення має й аналіз внутрішнього середовища організації, що описує загальну картину слабких, сильних сторін, а також виділяє ключові компетентності. Інакше кажучи, аналіз дає можливість зафіксувати фактори, які впливають на ведення бізнесу, на основі яких оцінюється подальша перспектива розвитку організації.

Подібне проведення аналізу, визначає та оцінює значимі стратегічні фактори: організаційна структура, ресурси організації, технології, фінансову та інформаційну систему. Сильні сторони організації вказують на певні особливості, що мають значну перевагу над конкурентами, слабкі – певні моменти на які потрібно звернути увагу та відкоригувати проблемні ділянки.

Для проведення детального дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища на практиці використовується ряд таких поширених інструментів та методів аналізу стратегічного управління: модель п'яти конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг, PEST і SWOT-аналіз, матриця БКГ і Мак-Кінсі, система збалансованих показників та інші. Використання даних методів на основі експертної оцінки допомагає підвищити якість щодо прийняття рішень [14; 26].

III етап процесу стратегічного управління передбачає визначення стратегічних альтернатив. Основу цього етапу складає визначення стратегічних перспектив розвитку банку, формування комплексу стратегічних цілей, розробка стратегій та визначення методів їх реалізації, тобто опис самої системи реалізації та контролю за виконанням стратегії. Самі ж стратегічні

напрямки визначаються на першому етапі в ході інтеграційного аналізу факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цей етап передбачає формування стратегічних цілей та вибір пріоритетних напрямків, які включають в себе систему цілей та підцілей організації в цілому. Щоб сформувати ефективний комплекс стратегічних цілей потрібно слідувати таким рекомендаціям: цілі повинні відповідати поточним потребам організації, що виділяють ще на першому етапі даного процесу.

Рекомендується формувати декілька стратегій, щоб в подальшому обрати найбільш оптимальну. Необхідно співвідносити всі цілі по критерії SMART. Даний метод визначає конкретність цілі, якість, досяжність та виміряє їх у часі. Важливим фактором у формуванні стратегії є визначення таких цілей, які будуть направлені на використання зовнішнього середовища та мінімізації зовнішніх загроз. Також слід виділити, що успіх стратегії залежить від чіткого формування, так як це вкрай важливо для етапу її реалізації.

На IV етапі здійснюється вибір найбільш оптимальної стратегії, формування яких відбулось на попередньому етапі. Щоб оцінити найкращу із можливих стратегій рекомендується застосовувати економіко-математичний метод, що дасть змогу визначити майбутні виграші та втрат відповідно.

V етап процесу стратегічного правління характеризує реалізацію обраної стратегії. Після розробки альтернативних стратегій і вибору конкретної, визначаються завдання та функціональні напрямки, що дозволить максимально досягти конкурентної переваги, керівництво організації повинні вміти донести свої цілі на всі рівні управління. Реалізація стратегії вимагає участі усієї системи управління організації. Вище керівництво повинне підтримувати ясність та прозорість, повідомити про стратегію, яку потрібно впровадити, вказати на часовий проміжок реалізації, далі керівництво середньої ланки регулює усі встановлені норми. Важливо зазначити, що визначну роль грає забезпечення ефективної комунікації та координації всіх підрозділів між собою, щоб кожен співробітник знав стратегію компанії та ототожнював свої цілі з цілями компанії.

VI етап здійснює контроль та оцінку обраної стратегії. На цьому етапі встановлюють контрольні точки та обирають індикатор ефективності і показники, які найкраще визначають і виражають спеціальні вимоги для оцінювання. Своєчасна оцінка та контроль дозволяють попередити керівництво про проблеми до того, як ситуація стане критичною. Оцінка та контроль стратегії включають такі основні види діяльності: встановлення найважливіших основ стратегії виявлення відхилень від їх виконання; оцінка і порівняння очікуваних результатів та зіставлення їх із фактичними результатами; вжиття коригувальних дій для забезпечення того, щоб продуктивність відповідала основам стратегії та планам. Щоб мінімізувати вплив потенційних загроз, організація повинна розробити план на випадок непередбачуваних обставин, що набуває важливого значення для вищого керівництва у практиці.

Останній VII етап, передбачає коригування стратегії, здійснюється аналітична ретроспективна рефлексія стратегії, яка завершилась, а також оцінка цінності усього процесу реалізації цієї стратегії. Організація на основі досвіду визначає для себе нові підходи і методи управління, технології, впровадження інновацій, що дозволяє ефективніше реагувати на мінливість середовища. Цей крок визначає основні помилки та шляхи покращення для майбутніх проектів і стратегій, які дозволять знизити потенціальні загрози і скористатися новими можливостями в майбутньому.

Отже, ми бачимо, що основною метою процесу стратегічного управління є побудова чіткого шляху для організації, щоб досягти стратегічної конкуренції. Правильне планування та реалізація процесу створює цінність діяльності для організації, зосереджує увагу, оцінює можливості та загрози, а потім використовує слабкі сторони, що допоможе вижити у сучасному мінливому середовищі. Процес стратегічного управління допомагає досягти цієї мети на основі таких факторів: діє як орієнтир для прийняття важливих рішень; планування майбутнього та визначення напрямку. Формує цілі, фіксує реалістичні та досягненні цілі, забезпечує те, щоб всі цілі узгоджувались із баченням організації; дозволяє проаналізувати дії конкурентів у порівнянні з

ринковими тенденціями, визначає кроки, щоб конкурувати та займати відповідну позицію; готує організацію до можливих загроз та визначає найкращі шляхи для їх подолання; забезпечує діяльність організації в умовах динамічного середовища; допомагає максимізувати конкурентні переваги та посилює основні компетенції організації.

Таким чином, на основі результатів наукових праць, запропонований нами процес стратегічного управління для банківської установи описує послідовність виконання таких етапів: визначення основної місії та цілей (стратегічних, операційних, тактичних) організації; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії, яка є найбільш ефективною для досягнення визначених цілей; реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка здійснюваної стратегії; коригування стратегії (внесення нових методів та технологій). Опис саме таких етапів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності банківської установи, послідовність цих етапів дозволяє забезпечити організації стійкість та ефективність ведення бізнесу.

Тому стратегічний менеджмент являє собою систему, яка складається із взаємодії даних елементів і ядро яких являється – стратегія. Правильний підхід до формування стратегії, її подальша реалізація та доцільне прийняття рішень вищого керівництва необхідна для досягнення всіх цілей. Один із етапів стратегічного управління є стратегічний аналіз середовища організації, який слід використовувати для розробки стратегічних напрямків. Так як багато вітчизняних підприємств допускають на цьому етапі помилки при розрахунках та несуть втрати у ході реалізації стратегії, тому далі у роботі розглянемо розроблені інструментарії за допомогою яких здійснюється стратегічний аналіз.

1.3 Методи оцінки стратегічного управління у банківській установі

На початку формування стратегії важливим джерелом та одним із початкових етапів для визначення стратегічних цілей є стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банківської установи, реалізація якого

дозволяє оцінити реальність і досяжність поставлених цілей та який здійснюється за допомогою спеціальних методів стратегічного управління.

Сенс стратегічного аналізу для банку визначається у тому, щоб зрозуміти конкурентну динаміку галузі, прийняти рішення щодо кроків та напрямків, які потрібно здійснити для коригування поставлених цілей, або знайти переваги та можливості, які можна використовувати для ведення бізнесу [36].

Підхід до виконання стратегічного аналізу для банку вимагає усієї ретельності, оскільки на основі нього приймаються рішення, які мають глибокий вплив на діяльність та шлях компанії до якого вона прагне дійти. Методи і інструменти аналізу відіграють у цьому вирішальну роль, оскільки вони забезпечують збирання і упорядкування даних стосовно аналізу бізнес-середовища та допомагають приймати правильні рішення.

На основі аналізу праці С. Свірідової і С. Толстової розглянемо у табл. 1.4 запропоновану класифікацію інструментів, що використовуються при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища [39].

Таблиця 1.4 – Класифікація методів та інструментів оцінки стратегічного управління

Етап на якому проводиться аналіз	Завдання, які вирішуються	Методи та інструменти
Визначення місії та цілей	Ідентифікування стратегічної мети та загальної місії організації	<ul style="list-style-type: none"> • Мозковий штурм; • Дерево цілей; • Бізнес-інжиніринг.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Здійснення оцінки стратегічного потенціалу та динаміки зовнішніх умов	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз; • Конкурентний аналіз; • Функціонально-вартісний аналіз; • Бенчмаркінг.
Розробка стратегії	Складання плану заходів щодо реалізації майбутньої стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Моделі: І. Ансоффа, Г. Стейнера; • Методи: SADT, Idef3, DFD, ARIS; • Сценарне планування.
Вибір стратегії	Оцінка для вибору найбільш альтернативної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Матриці: БКГ, Мак-Кінсі; • Метод життєвого циклу товару; • Портфельний аналіз.
Реалізація стратегії	Організація системи реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Система збалансованих показників; • Структура розбиття робіт.

Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Оцінка і визначення помилок реалізованої стратегії та її коригування	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішній аудит; • Стратегічний аудит.
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [39]

Методи і інструменти стратегічного управління поділяються та використовуються залежно від етапу здійснення у ході процесу стратегічного управління, тобто кожен метод відповідає за ефективність на певному етапі, але якщо не враховувати обмеження та особливості кожного методу – ймовірність прийняття помилкового рішення збільшується. Розглянемо найбільш поширені методи та інструменти, які використовуються у практиці.

Вихідною точкою удосконалення стратегічного управління є **визначення основної місії та цілей для організації**. Кількість та різноманітність визначених цілей і завдань вимагають від себе системного підходу, тому часто використовують такі зручні апробовані на практиці інструменти, як мозковий штурм, дерево цілей та метод експертної оцінки.

Метод мозкового штурму є оперативним методом вирішення проблеми та передбачає техніку групової творчої активності. Експертній групі пропонується згенерувати як найбільшу кількість варіантів ідей, відповідно, які стосуються щодо визначення місії і цілей, сектору діяльності організації, продукту або послуги, що надається, а також категорії своїх споживачів. Далі використовується мето експертних оцінок, завдяки якому визначають найбільш вдале та адекватне формування, щоб дійти до певного компромісу та втулити ідею у практику [20].

Дерево цілей є інструментом, який окреслює процес логічного мислення і відображає всі необхідні компоненти для досягнення сформованих цілей і завдань, які пов'язані між собою логічним зв'язком. Воно відображає собою структуровану схему, яка побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями), де генеральна мета є вершиною дерева та підлеглі до неї підцілі (першого, другого та третього рівня і тд.) [23; 25].

Найбільш загального вжитку є такі методи **при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища**, як: SWOT та PEST-аналіз. При аналізі зовнішнього середовища, на яке організація не може здійснювати свій вплив, доцільно скористатися PEST-аналізом для визначення факторів макросередовища. За допомогою даного аналізу фактори зовнішнього середовища можна поділити на: політичні, економічні, соціальні і технологічні. В результаті здійснення PEST-аналізу, можна виявити та оцінити основні фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність організації. На основі отриманих показників, керівництву доцільно прийняти рішення, як використовувати позитивні фактори, а також сприяти нейтралізації негативних факторів зовнішнього середовища [16].

Оцінка конкурентоздатності організації на ринку, являється важливим етапом стратегічного аналізу. Серед факторів мікросередовища слід визначити: споживачів, конкурентів і партнерів (посередники). Інструментами для визначення даних факторів, які визначають можливості та загрози для організації, є модель п'яти конкурентних сил М. Портера і бенчмаркінг [14].

Одним із основних інструментів визначення конкурентоздатності організації є бенчмаркінг. Основою даного методу є аналіз середовища в якому відбувається діяльність організації та оцінка й порівняння з основними конкурентами (від 1 до 5). Таким чином використання бенчмаркінгу дає інформацію про діяльність конкурентів на ринку, а також загальну картину про їхні конкурентні переваги. На основі отриманих даних організація виявляє свої слабкі позиції, яких потрібно позбутися, а досвід конкурентів використовувати для посилення власної конкурентоздатності [15]. Модель М. Портера визначає унікальну позицію організації в своїй діяльності, досягти прибутковості та довгострокових цілей. В результаті аналізу можна виявити найбільш слабкі ділянки організації, які необхідно удосконалювати та проводити ретельний моніторинг. Серед п'яти конкурентних сил М. Портера необхідно виділити: владу покупців, владу постачальників, загроза виникнення товарів-субститутів, загроза появи нових учасників на ринку та високий рівень конкуренції. За

допомогою даного методу можна зробити висновки щодо поточного стану і щодо змін в майбутньому [5].

Найпоширенішим інструментом стратегічного аналізу слід вважати SWOT. Класична модель SWOT-аналізу передбачає 4 варіанти комбінації: визначення сильних і слабких сторін організації, потенційних зовнішніх загроз та сприятливих можливостей для діяльності. Аналіз допомагає визначити найбільш ефективні сторони, можливі стратегічні напрямки компанії, відстежувати стан та динаміку зовнішнього середовища, швидко використовувати потенційні можливості, а також SWOT-аналіз є основою для формування стратегії [13].

Розробка стратегії організації вимагає використання таких моделей та методів: модель І. Ансоффа, Г. Стейнера, SADT, Idef3, DFD, ARIS та метод сценарного планування. Матриця І. Ансоффа включає в себе вибір декількох стратегій та призначена для опису можливих стратегій в умовах зростання ринку. З метою забезпечення цілісності ця модель передбачає вміст використання адміністративної (забезпечення організаційного розвитку) та фінансової стратегії (забезпечення приросту фінансового потенціалу). Модель Г. Стейнера використовується для визначення ймовірного успіху при виборі тої чи іншої діяльності та для формування портфеля цінних паперів організації [41].

С. Свірідова і С. Толстова визначають метод сценарного планування, сутність якого полягає у врахуванні проблемних зон та можливостей для формування альтернативних сценаріїв подальшого розвитку організації [39].

Матрицю БКГ і Мак-Кінсі, метод життєвого циклу товару та портфельний аналіз здійснюють **на етапі вибору стратегії**. Матриця Бостонської консалтингової групи базується на використанні методу життєвого циклу товару. Відповідно до моделі, товар проходить 4 стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»); зростання (товар-«зірка»); зрілість (товар-«дійна корова»); спад (товар-«собака»). Вона дозволяє визначити можливості щодо зростання та інвестицій, а також вихід з ринку. Матриця Мак-Кінсі є методом портфельного аналізу, який використовується для формування стратегії асортименту товару

або послуги. В основі матриці лежить два показники для аналізу: привабливість ринку, на який хоче вступити або на якому вже існує компанія та конкурентні переваги чи конкурентоспроможність товару компанії на даному ринку.

Реалізація стратегії передбачає вибір використанню системи збалансованих показників та структуру розбиття робіт. Система збалансованих показників вважається потужним інструментом стратегічного управління, що дозволяє виміряти, за допомогою підібраних та зважених спеціальних індикаторів, які комплексно оцінюють стан організації. Інформація збирається та аналізується на основі чотирьох аспектів діяльності організації: навчання та зростання (аналізується база знань), бізнес-процес (аналіз операційного процесу), фінансовий стан (аналіз фінансових показників), погляди споживачів (задоволеність якість наданих товарів та послуг). Ці показники охоплюють бачення та стратегію організації та вимагають ефективного керування при аналізі даних. Тобто система збалансованих показників дозволяє організації визначати та вдосконалювати внутрішній потенціал для досягнення зовнішніх результатів. Структура розбиття робіт є початковим інструментом для організації процесу та надається у вигляді ієрархічного формату. Цей інструмент забезпечує поділ загального обсягу визначених робіт відповідно до структури їхнього виконання в організації та допомагає відстежувати процес реалізації стратегії [36].

При оцінці ефективності реалізованої стратегії застосовується внутрішній та стратегічний аудит. На даному етапі стратегічного аналізу оцінюється якість розробленої стратегії та порівняння фактичного результату із плановим, що дозволяє вчасно виявити відхилення та помилки у ході реалізації і прийняти відповідні рішення для коригування.

Використання даних методів та інструментів аналізу стратегічного управління відіграють важливе значення у сучасній практиці управління, тому на пропонуємо розглянути особливості та недоліки основні методів у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки основних методів аналізу стратегічного управління

Метод/інструмент	Переваги	Недоліки
Модель М. Портера	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка конкуренції певної галузі (сектор в якому працює сама організація); Визначення чітких факторів, що заражують веденню діяльності; Визначає фактори, що сприяють розвитку для організації. 	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток діяльності організації визначається на довгостроковий період, розрахунок відбувається на майбутню перспективу, що не дає відразу загальну інформацію про миттєвий результат; Аналіз здійснюється без урахування змін.
PEST-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> Простота засвоєння та використання; Допомагає організації визначити перспективи для розвитку; Сприяє загальному розумінню ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> Неточність в результатах аналізу; Великий обсяг даних сприяє труднощам у виділенні найбільш значимих факторів; Скорочення даних (беруться за основу тільки загальні відомості).
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> Адаптація до будь-якого об'єкту дослідження, що говорить про його універсальність використання; Вибір елементів аналізу, які залежать від поставлених цілей; Дає змогу проаналізувати всі фактори, які впливають на діяльність організації. 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT-аналіз є поверховим (для складання аналізується лише загальна інформація); SWOT-аналіз є суб'єктивним і повністю залежить від експертної оцінки.
Бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення якості власних послуг та продуктів за рахунок досвіду конкурентів; Підвищує приріст, продуктивність та покращує конкурентоздатність послуг та продуктів. Оптимізує процеси. 	<ul style="list-style-type: none"> Поверхнева інформація про конкурентів не дає ясності для аналізу загальної картини; Не слугує для прийняття моментальних рішень; Великі витрати на пошук кваліфікованих фахівців та висока вартість проведення самого аналізу.
Матриця БКГ	<ul style="list-style-type: none"> Простота для побудови графіку та легкість сприйняття інформації; Можливість проведення аналізу та оцінки взаємозв'язків між видами продукції та легкість визначення життєвого циклу товару, на якому вони знаходяться; При аналізі найбільша увага приділяється споживачеві та продукції, що йому надається. 	<ul style="list-style-type: none"> Задає загальний напрямок для загальних кроків, що затрудняє прийняттю конкретних рішень; Матриця не враховує принцип синергії; Темпи зростання ринку на є загальним критерієм для оцінки реального становища організації, тобто існує низка інших факторів, що впливають на її діяльність.
Матриця Мак-Кінсі	<ul style="list-style-type: none"> Модель розглядає динаміку привабливості стратегічної зони бізнесу, тобто надає дані про потенційні ринкові можливості; Дає розуміння про бажання споживачів та відстежує динаміку вподобань; Більш деталізований метод у порівнянні з матрицею БКГ, що надає точну інформацію про проблемні зони організації, то можливості. 	<ul style="list-style-type: none"> Велика кількість аналізованих критеріїв виникає проблема обліку ринкових відносин; Присутня суб'єктивність оцінки критеріїв; Визначені альтернативні варіанти стратегій несуть виключно рекомендаційний характер.

<p>Система збалансованих показників</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочує ризик виникнення критичних ситуацій; • Інструмент ефективно використовувати для стратегічного планування майбутнього організації; • Система пов'язує між собою різні функціональні області управління та операційні процеси. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не надається перевага аналізу зовнішнього середовища та конкурентів; • Систему неможливо адаптувати до будь-яких умов, тільки до конкретної діяльності; • Являє собою концептуальну модель.
--	---	---

Джерело: складено автором на основі [5; 13; 15; 41]

Отже, наведені інструменти аналізу стратегічного управління є ефективним та особливим у використанні на практиці, але зазначимо, що не кожен інструмент є універсальним. Тому рекомендується використовувати комплексний підхід у застосуванні цих методів та у ході діяльності знаходити власні технології для покращення системи управління компанії.

Висновки до 1 розділу

За результатами дослідження теоретико-методичних засад здійснення стратегічного управління зроблено такі висновки:

1. Теоретичною і методичною основою для визначення сутності стратегічного управління організації є систематизація економічних теорій, що підкреслює відмінність стратегічного управління від операційного. З'ясовано, що стратегічне управління є важливою складовою для ведення бізнесу та функціонування організації, тобто суть стратегічного управління полягає у поєднанні місії із цілями організації, які спрямованні на довгостроковий період та допомагає вчасно реагувати на динаміку зовнішнього середовища і сприяє зміцненню конкурентоспроможності на ринку. Визначено етапи становлення стратегічного управління, підходи щодо становлення сутності, основні принципи і елементи.

2. Охарактеризовано механізм стратегічного управління та особливості його реалізації в банківській установі, тобто це процес який вимагає і описує покрокову реалізацію управлінських операцій та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Основна мета процесу стратегічного управління

полягає у створенні певних цінностей для організації, фокусування на своїй діяльності та здійснення оцінки можливих загроз. На основі аналізу наукових робіт визначено етапи здійснення стратегічного управління та запропоновано процес здійснення стратегічного управління в банківській установі у 7 кроків: визначення основної місії та цілей (стратегічних, операційних, тактичних) організації; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії, яка є найбільш ефективною для досягнення визначених цілей; реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка здійснюваної стратегії; коригування стратегії (внесення нових методів та технологій).

3. Проаналізовано методи оцінки стратегічного управління в банківській установі, виділені основні інструменти щодо обґрунтування стратегії, проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також описана методологія їхнього використання. Для проведення детального дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища на практиці використовується ряд таких поширених інструментів та методів аналізу стратегічного управління: модель п'яти конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг, PEST і SWOT-аналіз, матриця БКГ і Мак-Кінсі, система збалансованих показників та інші. Результатом проведення стратегічного аналізу є отримання даних про стан організації на ринку і інформація про основних конкурентів, виявлення загроз щодо її діяльності, а також визначення ймовірних стратегічних напрямків розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТВ ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «АЛЬФА-БАНК УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-правова характеристика та фінансово-економічний аналіз АТ «Альфа-Банк Україна»

Акціонерне товариство «Альфа-Банк Україна» (далі – АТ «Альфа-Банк Україна») є одним найбільш розвиненим універсально-комерційним банком України, входить до іноземних банківських груп (має міжнародний капітал). Об'єкт дослідження внесений до Державного реєстру банків 24.03.1993 року та з 2004 року є частиною приватної холдингової компанії АВН Holdings S.A (АВНН) штаб квартира якої знаходиться в Люксембурзі [31]. У табл. 2.1 наведемо інформаційно-правову характеристику щодо об'єкту дослідження.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта АТ «Альфа-Банк Україна»

№	Найменування	Характеристика
1	2	3
1	Повне найменування юридичної особи	Акціонерне товариство «Альфа-Банк Україна»
2	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
4		
5	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	Україна, 03150, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВКА, будинок 100
6	Код ЄДРПОУ	23494714
7	Реєстраційний номер у Державному реєстрі банків	158
8	Дата внесення до Державного реєстру банків	24.03.1993
9	Види економічної діяльності за КВЕД	Код КВЕД 64.19 Інші види грошового посередництва
10	Органи управління	<ul style="list-style-type: none"> • Голова правління: Комісаренко Алла Валеріївна • Головний менеджер (СЕО): Рафал Юшак
11	Розмір статутного капіталу	13 085,9 млн. грн.
12	Кількість зареєстрованих відділень	Станом на 01.01.2022 – 201 відділення
13	Веб-сторінка	https://alfabank.ua/

Джерело: складено автором на основі [31]

Банк є лідером в країні за багатьма показниками, також організація активно створює і впроваджує нові технології та інновації в своїй діяльності для покращення ефективності, фінансових показників і обслуговування своїх клієнтів. За інформацією Національного банку України станом на 01.01.2022 року АТ «Альфа-Банк Україна» займає провідні позиції у банківському секторі (рис. 2.1), за розмірами активів входить у ТОП-10 банків, визнаний системно важливим, що вказує на його стійкість і надійність [1]. Ринкова частка за активами, яка складає 5,6% (або 116 млрд. грн.), банківський рейтинг і нагороди дають можливість говорити про те, що АТ «Альфа-Банк Україна» є лідером у банківському секторі [2].

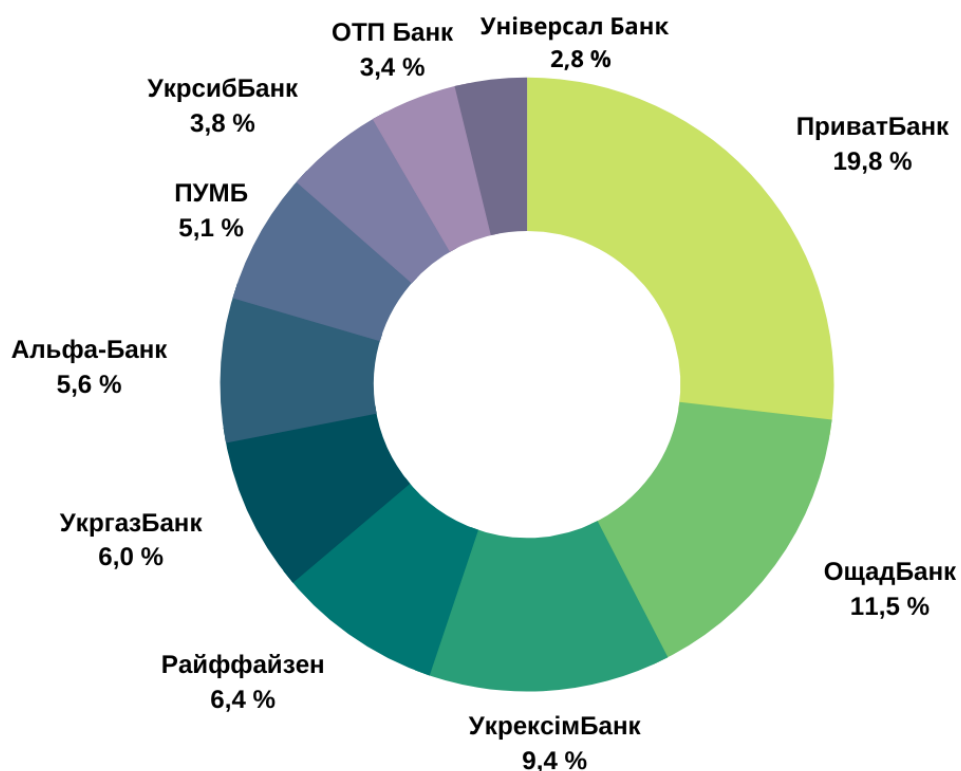


Рисунок 2.1 – Структура банків України за розміром активів станом на 01.01.2022

Джерело: складено автором на основі [2]

Отже, ми бачимо, що за розміром сума активів банків всього складає 73,9%, на всі інші банки припадає лише 26,1%, тому АТ «Альфа-Банк Україна» можна вважати конкурентоспроможним та лідером у банківському секторі.

Основними конкурентами за розміром активів доцільно вважати: ПриватБанк (19,%), ОщадБанк (11,5%) і УкрексімБанк (9,4%).

Відповідно до статуту банку форма організації – акціонерне товариство, право власності на акції основними акціонерами банку здійснюється на основі законів України. АТ «Альфа-Банк Україна» має прозору звітність та відкриту інформацію про структуру своєї власності. До Національного банку України подається інформація щодо власників істотної участі і структуру власності у формі схематичного зображення. Тобто така інформація є підставою для регулювання та нагляду за діяльністю банку, так як вона контролює реальних осіб, що пов'язані із банком. У додатку А розміщено схематичне зображення структури власності АТ «Альфа-Банк Україна» станом на 21.04.2022 року.

У зв'язку з економіко-політичними подіями, що відбуваються в Україні, 16.05.2022 року накладено арешт на активи власників, які мають зв'язки із країною-агресором (частка акцій яких становить 32,8% та 12,4%). Окрім того, керівництво АТ «Альфа-Банк Україна» підтвердило, що також заарештовано рахунки у вигляді цінних паперів холдингу АВНУ (Кіпр), який володів 42,4% акцій. На основі цього Національний банк України погодив довірену особу, якій передається право голосу за акціями минулих власників. Також Національний банк прогнозує, що власники повністю вийдуть із списку – або шляхом примусового продажу, або шляхом націоналізації, тим самим позбавить повного контролю над АТ «Альфа-Банк Україна». Водночас Правління банку, на фоні цієї ситуації прийняли рішення змінити назву банку, щоб не асоціюватись з «Альфа-Банком» країни-агресора, тому у майбутньому нове найменування: «Сенс Банк». Можна зробити прогноз, що така тенденція повипливає на зміну стратегії управління в цілому, і на імідж українського банку позитивно по відношенню до клієнтів [1].

Згідно до статуту АТ «Альфа-Банк Україна» визначена його мета діяльності – отримання прибутку для розвитку власної діяльності, задоволення потреб акціонерів і надання якісного обслуговування своїм клієнтам. Займає

лідуючі позиції у впровадженні сучасних технологій обслуговування і діджитал-сервісів.

На основі чинної Банківської ліцензії №61 від 5 жовтня 2011 року та Генеральної ліцензії №61 від 5 жовтня 2011 року наданою Національним банком України АТ «Альфа-Банк Україна» регулюється його діяльність і надається повне право на здійснення фінансових операцій на території України та за її межами, що відповідає встановленим нормам законодавства України «Про банки і банківську діяльність» [52].

Відповідно за класифікатором видів економічної діяльності КВЕД банк має 64.19 код, тобто інші види грошового посередництва, цей клас не включає в себе страхове і пенсійне забезпечення. До основної діяльності банку входить надання широкого спектру фінансових послуг фізичним та юридичним особам, а саме: залучення фізичних і юридичних осіб у вклад коштів; відкриття рахунків і їхнє обслуговування; розміщення коштів; банк пропонує різні види вкладів, кредитів, брокерських послуг і грошових переказів. Більшість операцій відтепер доступні в режимі онлайн завдяки мобільній платформі «Sense SuperApp», що економить час клієнтам та зменшує витрати для банку [21].

АТ «Альфа-Банк Україна» на 01.01.2022 рік являє собою систему фінансової інфраструктури, яка включає в себе Головний офіс (м. Київ), 8 регіональних дирекцій, 4 контакт-центри, 201 відділення, 691 банкомат і 16 858 POS-терміналів у багатьох областях України, що здійснюють фінансові послуги і забезпечують фінансову стабільність банку.

Щодо депозитів фізичних осіб, банк залучив 48 млрд. грн. від домогосподарств, що складає 6% від всього обсягу депозитів. Від вітчизняних підприємств обсяг залучених коштів становить 24 млрд. грн. обслуговування фізичних осіб налічує понад 3 млн., 89 тис. фізичних осіб-підприємства і 55 тис. юридичних осіб. Кількість клієнтів у відділеннях знизилась, так як це пов'язано з наданням банківських послуг через цифрову платформу «Sense SuperApp», використання якого зростає та налічує понад 1,2 млн. залучених користувачів [1].

Здійснення управління та ефективного забезпечення діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» обґрунтовано побудованою організаційною структурою, що є вкрай важливим для банку. Тому далі у роботі автором буде розглянуто існуюча організаційна структура управління АТ «Альфа-Банк Україна» (див. Додаток А). Побудована система управління в банку орієнтована до найкращих міжнародних стандартів корпоративного управління, що використовуються на практиці та забезпечують належне виконання рішень у поєднанні з необхідністю їхнього прийняття в організаціях з високим ступенем територіальної і внутрішньої диверсифікації.

До основної системи органів корпоративного управління АТ «Альфа-Банк Україна» відносяться: Загальні Збори Акціонерів, Наглядова рада та Правління.

Загальні Збори Акціонерів є вищим органом управління банку, які генерують основну стратегію і приймають рішення щодо діяльності АТ «Альфа-Банк Україна», а також формування виконавчого органу. До основних компетенцій Загальних Зборів відноситься відносно статуту банку [1]:

- визначення основних напрямів діяльності;
- визначення порядку проведення загальних зборів;
- реорганізація або ліквідація банку;
- прийняття рішення про збільшення або зменшення статутного капіталу;
- внесення змін до статуту;
- затвердження документів, що стосуються фінансової звітності;
- затвердження положення і змін про Загальні Збори, Наглядову Раду та Правління;
- затвердження про розподіл прибутку, покриття збитків та виплату дивідендів;
- вирішення інших задач щодо діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» визначених у статуті.

Наглядова рада є контролюючим органом банку, який призначається та підзвітний Загальним Зборам Акціонерів. Відповідає за впровадження стратегії, що відповідає визначеним напрямкам діяльності, та за ефективність системи

внутрішнього контролю, фінансову стійкість, здійснює контроль, аналіз і оцінку виконавчого органу банку. У структуру Наглядової ради входять такі комітети: Аудиторський комітет, Комітет з управління ризиками, Комітет з призначень винагороди.

Аудиторський комітет здійснює контроль і відповідає за поліпшення системи внутрішнього контролю, а також корпоративного управління, проводить формування політики внутрішнього або зовнішнього аудиту, здійснює ревізію фінансової звітності.

Комітет з управління ризиками ідентифікує основні ризики, що загрожують банку та учасникам його діяльності, розробляє рекомендаційну програму щодо усунення і ліквідації цих ризиків.

Комітет з призначень винагороди відповідає за контроль в кадровій сфері, оцінює якість ефективності роботи, формує політику мотивації працівників та винагороду для керівництва.

Правління є вищим виконавчим органом управління АТ «Альфа-Банк Україна», що підзвітний Загальним Зборам Акціонерів та Наглядовій раді. В його компетенцію входить вирішення завдань, які стосуються управління поточною діяльністю банку. Правління несе відповідальність за ефективність банку та подальшого його розвитку на ринку в цілому. До вирішення поточних завдань входить:

- організація виконання рішень та завдань, формування звітів для Загальних Зборів;
- контроль та сприяння фінансової стабільності банку;
- затвердження внутрішньо-нормативних документів, що регулюють процес діяльності банку;
- визначає кадрову політику і інші завдання.

Таким чином, АТ «Альфа-Банк Україна» централізована система управління, тобто визначення стратегічних питань, напрямків розвитку і планових показників відбувається у Головному офісі у м. Києві, а оперативне керівництво здійснюється у інших областях країни. Тип організаційної

структури – функціональна, так як розподіл виконуючих функцій чітко закріплені за кожним створеним відділом.

Керівництво банку акцентує свою увагу на людському і інтелектуальному капіталі, так як це головний ресурс для діяльності банку. Для розвитку інтелектуального капіталу у 2020 році створений внутрішній корпоративний університет. Реалізується безліч програм, проектів і практика дистанційного навчання (вебінари, онлайн-конференції, консультації). Окрім цього, на сьогодні АТ «Альфа-Банк Україна» акцентує велику увагу на розвиток у сфері ІТ. ІТ-підрозділ працює над вдосконаленням мобільного додатку «Sense SuperApp» та розробляє нові цифрові технології для покращення системи обслуговування в цілому.

Динамічність економіки України ставить перед банківською системою підвищені вимоги до її діяльності. Банківська система є важливою складовою фінансової системи країни, що виступає фактором економічного зростання та розвитку в цілому.

Нечисленний обсяг власного капіталу, порушення збалансованості фінансових результатів, здійснення неякісного стратегічного управління та обслуговування клієнтів є основною проблемою у функціонуванні банків України. Значний вплив на діяльність посилився із боку таких негативних факторів, як: COVID-19, політичні умови сьогодення і ведення військових дій, що призвело до значного скорочення діяльності, зростанню інфляції та порушенню економічних процесів.

Основним фактором успіху для банківської установи є збалансованість його фінансових показників, що є першочерговим джерелом його прибутку. Тому це вкрай важливо, адже надходження дають змогу покривати основні операційні витрати та збільшує можливість задовольняти потреби фізичних і юридичних осіб. Удосконалення функціонування банківської системи повинне стати головною метою у процесі формування сучасного ефективного ринкового середовища.

Стратегічне управління та планування залежить від аналізу діяльності банківської установи в цілому. Тому на основі фінансової звітності АТ «Альфа-Банк Україна» проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності організації.

На початку проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз структури та динаміки активів АТ «Альфа-Банк Україна» 2018-2020 рр. (див. Додаток Б). Аналізуючи структуру активів балансу АТ «Альфа-Банк Україна» ми бачимо, що загальна сума активів та чистих активів у 2018 по 2020 рік має тенденцію до зростання (див. рис. 2.2). Вартість активів у 2018 р. становить 60 744 132 тис. грн. з подальшим зростанням у 2019 р. на 11 165 247 тис. грн. або 18,4%. У 2020 р. вартість активів збільшилась, що в абсолютному вираженні склало 25 683 583 тис. грн. або 35,71%, що майже у 2 рази більше порівнюючи з попереднім роком, загальна вартість активів у 2020 р. склала 97 592 962 тис. грн. На зростання активів в першу чергу сприяло надання кредитів фізичним і юридичним особам, що можна оцінити позитивним явищем, так як надання кредитів є основним джерелом доходу банківської установи.

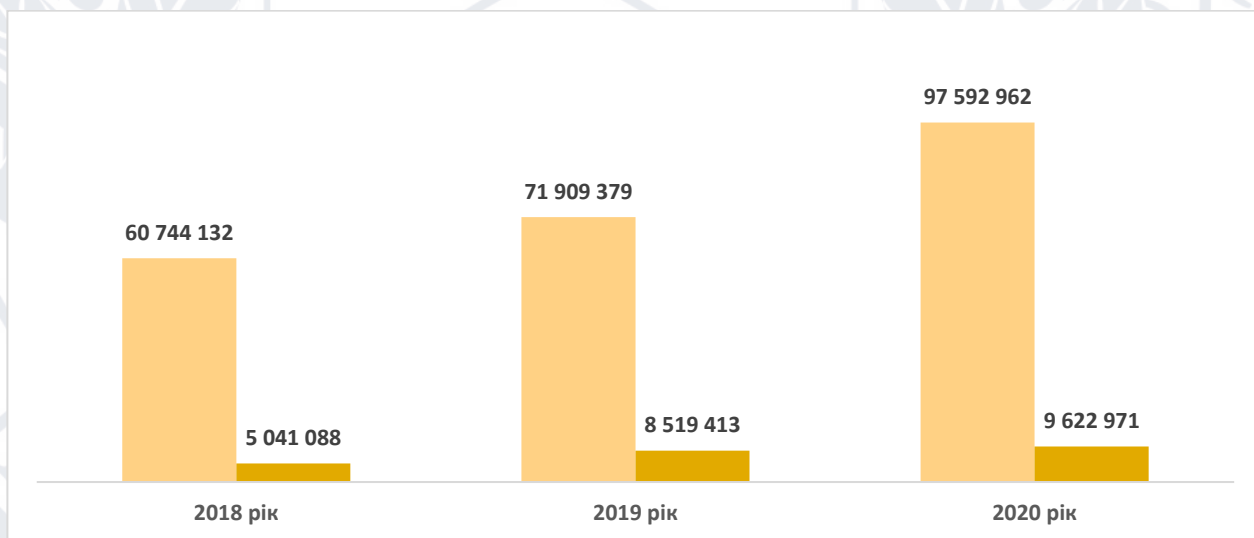


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання активів та чистих активів АТ «Альфа-Банк Україна» протягом 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

На рисунку 2.3 відображено структуру і склад активів аналізованих років. Аналізуючи рис. 2.3 у структурі активів 2018-2020 рр. АТ «Альфа-Банк Україна» переважають кредити та заборгованість клієнтів, частка яких складає 49-54% та

мало подальше інтенсивне зростання протягом даного періоду. У 2019 р. абсолютне відхилення в порівнянні з попереднім роком склало 6 741 676 тис. грн. або 20,8%. У 2020 р. питома вага кредитів склала 49,01% в порівнянні з попереднім роком абсолютне значення склало 8 639 064 тис. грн. або 22,03%.

Значно зменшились кредити та заборгованість банків сума яких у 2018 р. складала 8 999 808 тис. грн., а у 2019 р. абсолютне значення склало -8 451 504 тис. грн. або -93,9%, а у 2020 р. – -347 676 тис. грн. або -63,4%. Це свідчить про зменшення коштів у інших банках та кореспондентські відносини звужились, що має сприяти збільшенню прибутку для АТ «Альфа-Банк Україна».

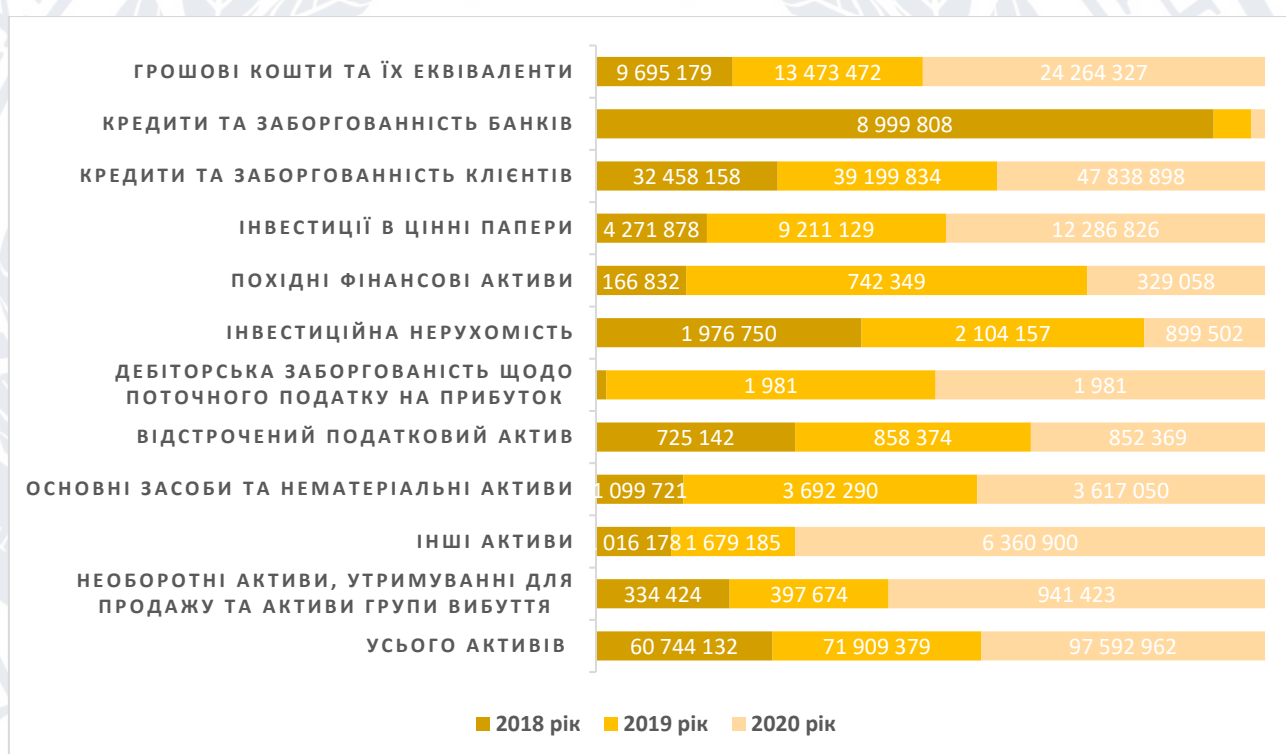


Рисунок 2.3 – Структура та динаміка активів АТ «Альфа-Банк Україна» 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Слід звернути увагу на динаміку грошових коштів, у 2018 р. частка складала 16% або 9 695 179 тис. грн., а у 2019 р. абсолютне відхилення склало 3 778 293 тис. грн., а у 2020 р. – 10 790 855 тис. грн. або 80%. Тобто динаміка грошових коштів зростаючого характеру, що говорить нам про те, що в АТ «Альфа-Банк Україна» покращується рівень платоспроможності.

Зростаючого характеру набувають і інвестиції в цінні папери сума яких у 2018 р. складала 4 271 878 тис. грн., а у 2019 р. абсолютне значення склало 4 939 251 тис. грн. або 21,6%. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. ріст уповільнився, абсолютне відхилення становить 3 075 697 тис. грн. або 33,4%. Загалом це свідчить про те, що інвестиції в цінні папери відіграють вагомий роль у діяльності банку після надання кредитів, так як це сприяє покращенню фінансових показників та генерує дохід.

Інші активи банку набули різкого збільшення у 2020 р. у порівнянні з попередніми роками. Абсолютне відхилення у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. склало 4 681 715 тис. грн. або 27,9%, це свідчить про збільшення дебіторської заборгованості, але частка у 2020 р. складає 4,18% і не перевищує встановлену норму у 10%, що підтверджує про стабільну тенденцію у діяльності банку. Але більша частина коштів не повертається в оборот, що є негативним явищем.

Сума основних засобів у балансі 2018 р. складала 1 099 721 тис. грн. та набувала тенденцію зростання до 2019 р. де абсолютне значення набуло 2 592 569 тис. грн. або 23,6%, що перевищувало темп зростання валюти балансу – 18,4%. Тобто відбулось реінвестування прибутку на покращення технічної бази. Але у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. абсолютне відхилення набуло негативного значення та склало -75 159 тис. грн. або -2,04%.

Далі розглянемо структуру активів АТ «Альфа-Банк Україна» I та II кварталів 2021 року, що відображені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура активів АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II квартали 2021 р.

Активи	I кв. 2021 р.		II кв. 2021 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Питомій вазі, %	
Грошові кошти та їх еквіваленти	24 023 496	24,61	30 133 495	29,32	6 109 999	4,71	25,43%
Кредити та заборгованість банків	567 963	0,58	1 423 716	1,38	855 753	0,8	150,67%
Кредити та заборгованість клієнтів	45 930 374	47,07	48 930 126	47,61	2 999 752	0,54	6,53%

Продовження табл. 2.2

Інвестиції в цінні папери	11 513 863	11,79	11 356 555	11,05	-157 308	-0,74	-1,37%
Похідні фінансові активи	538 911	0,55	709 988	0,69	171 077	0,14	31,74%
Інвестиційна нерухомість	821 765	0,84	714 018	0,69	-107 747	-0,15	-13,12%
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	1981	0,002	1981	0,001	0	-0,001	0
Відстрочений податковий актив	852 369	0,87	852 369	0,71	0	-0,16	0
Основні засоби та нематеріальні активи	3 535 344	3,62	3 534 792	3,43	-552	-0,19	-0,02%
Інші активи	8 851 794	9,07	4 214 627	4,10	-4 637 167	-4,97	-52,39%
Необоротні активи, утримувані для продажу та активи групи вибуття	940 187	0,96	897 286	0,87	-42 901	-0,09	-4,57%
Усього активів	97 578 047	100	102 768 953	100	5 190 906	100	5,31%

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Аналізуючи структуру активів АТ «Альфа-Банк Україна» з табл. 2.2, ми бачимо, що загальна вартість активів не змінює тенденцію до зростання у порівнянні з попередніми роками. У II кв. 2021 р. у порівнянні з I кв. 2021 р. абсолютне вираження склало 5 190 906 тис. грн. або 5,31%. На рис. 2.4 відобразимо структуру та динаміку активів I і II кварталів 2021 року АТ «Альфа-Банк Україна».

Грошові кошти та їх еквіваленти у I і II кв. 2021 року набувають зростаючого значення, що є позитивним явищем, порівнюючи з попередніми роками тенденція росту зберіглась. У II кв. порівнюючи з I кв. абсолютне відхилення набуло значення – 6 109 999 тис. грн. або 25,43%.

Збільшилась також кількість кредитів та заборгованість банків абсолютне значення II кв. у порівнянні з I кв. склало 855 753 тис. грн., що свідчить про збільшення співпраці з іншими банками. Велике значення для діяльності банку мають кредити та заборгованість клієнтів частка яких у балансі складає 47%. Це свідчить про підвищену кількість залучених коштів та надійність банку. У II кв. в порівнянні з I кв. абсолютне значення склало 2 999 752 тис. грн. або 6,53%.

Інвестиції в цінні папери набувають тенденції спадання, що говорить про нестабільність процесів на фондовому ринку країни. У II кв. в порівнянні з I кв. абсолютне значення склало -157 308 тис. грн. або -1,37%.

Сума основних засобів зберігає тенденцію незначного зменшення. У II кв. в порівнянні з I кв. відмінність нечисленна всього -552 тис. грн. або -0,02%. Інші активи у періоді зменшилися у 2 рази, що говорить про покращення діяльності банку та повернення коштів в оборот. У II кв. в порівнянні з I кв. абсолютне значення склало -4 637 167 тис. грн. або -52,39%.

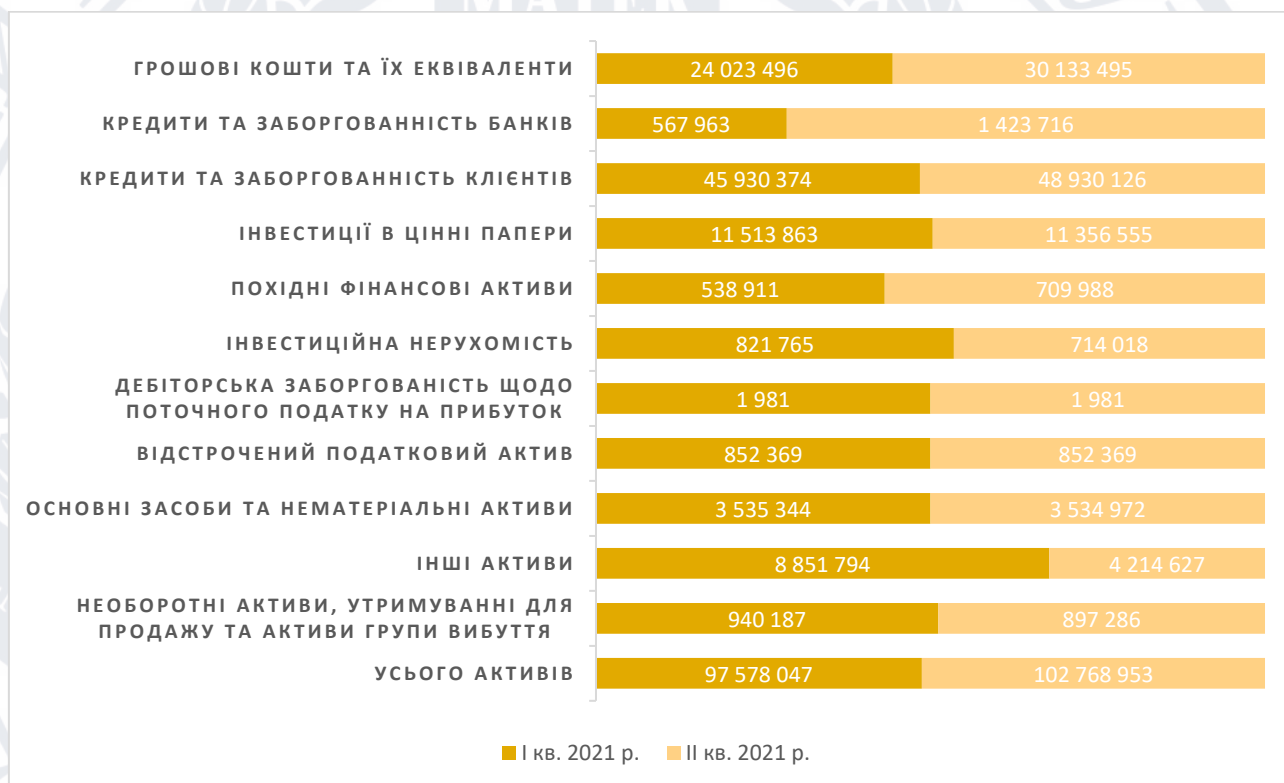


Рисунок 2.4 – Структура та динаміка активів АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II кв. 2021 р.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку[1]

Отже, аналізуючи структуру та динаміку активів АТ «Альфа-Банк Україна» виділимо, що активи організації є стабільними, помітний ріст валюти балансу на основі прибуткових активів, також слід відмітити, що банк є платоспроможним. Аналіз активів показав проблему в зменшенні рівня залучених коштів в основні засоби.

Далі проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз структури пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» з 2018-2020 роки, що відображені у Додатку Г, а на рисунку 2.5 відобразимо динаміку пасивів.

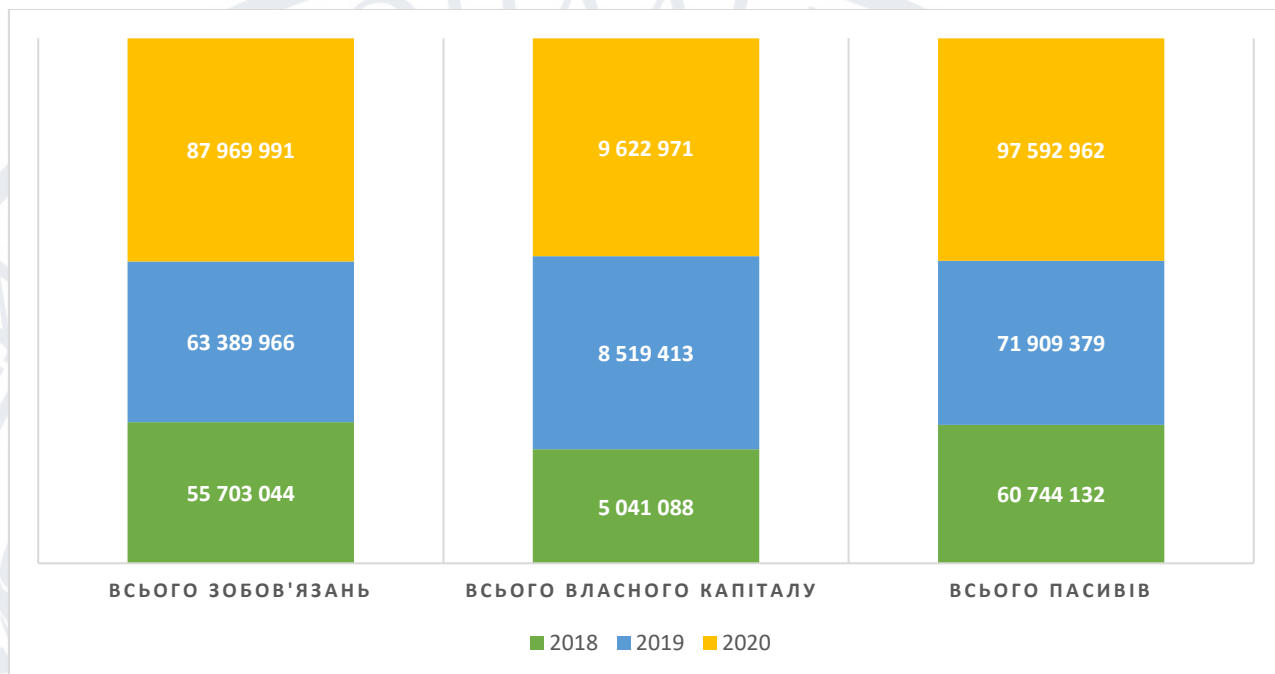


Рисунок 2.5 – Структура та пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Отже, загальна вартість пасивів в АТ «Альфа-Банк Україна» має тенденцію зростання кожного року, у 2018 р. сума пасивів складала 60 744 132 тис. грн., у 2019 р. абсолютне значення складає 11 165 247 тис. грн. або 18,4%. У 2020 році порівняно з попереднім пасиви зросли на суму 25 683 583 тис. грн. або на 35,7%.

Оснoву стабільності фінансової діяльності банку складає відношення власного капіталу до позикового, тому далі розглянемо на рисунку 2.6 склад та динаміку власного капіталу за 2018-2020 роки.

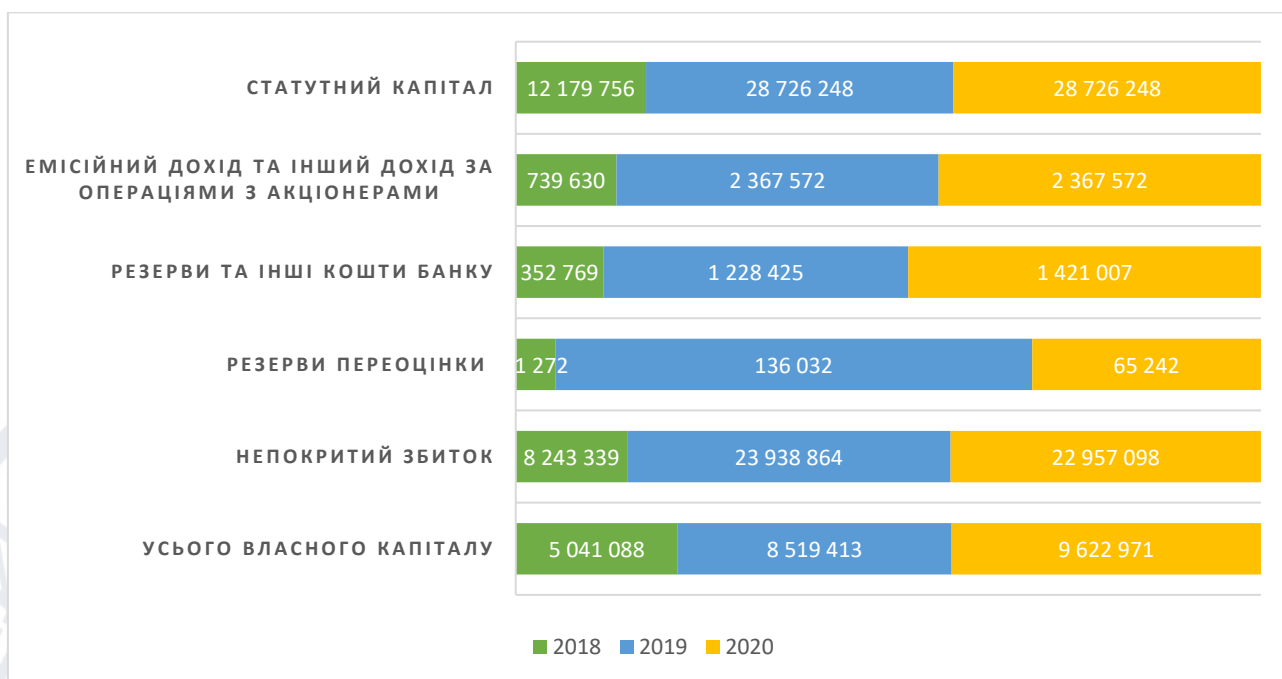


Рисунок 2.6 – Структура та динаміка власного капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Найбільшу питому вагу у власному капіталі складають статутний капітал, питома вага якого коливається в межах 56-78%, та емісійний дохід – питома вага аналізованого періоду коливається в межах 13-24%. Статутний капітал АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 р. складав 12 179 756 тис. грн. далі у 2019 і 2020 рр. статутний капітал зріс на 16 546 492 тис. грн. та залишився без змін. Загальна сума статутного капіталу у 2019 і 2020 рр. складає 28 706 248 тис. грн., загальне зростання відбулось на 135% у порівнянні з 2018 роком, що говорить про можливість покриття своїх збитків, прибуткову діяльність банку і гарант його стійкості.

Також помітний ріст в емісійному доході, в 2018 р. сума складала 739 630 тис. грн. далі у 2019 р. відбулось різке зростання на 1 627 942 тис. грн. У 2020 р. змін в емісійному доході не відбувалось. Збільшення емісійного доходу свідчить про збільшення доходу від випуску власних акцій.

Також помітний ріст резервного фонду банку у аналізованому періоді, у 2018 р. сума складала 352 769 тис. грн., а у 2019 р. відбулось збільшення на 875 656 тис. грн. або на 248%. У 2020 р. темпи росту уповільнились порівняно з

2019 р., абсолютне відхилення склало 192 582 тис. грн. або 15,7%, загальна сума резервного фонду у 2020 р. 1 421 007 тис. грн. Тобто це говорить про частину доходів, яка залучена на формування фонду, що дозволить покрити непередбачувані обставини.

Різке збільшення непокритого збитку помітно у 2019 р. порівняно з 2018 р. У 2018 р. сума складала 8 243 339 тис. грн., у 2019 р. абсолютне значення – 15 595 525 тис. грн., що є негативним явищем. У 2020 р. порівняно з 2019 р. темпи зростання непокритого збитку зменшились на -4,1%, абсолютне відхилення склало -981 766 тис. грн., а загальна сума непокритого збитку у 2020 р. склала 22 957 098 тис. грн.

Протягом 2018-2020 рр. динаміка власного капіталу має зростаючий характер. У 2018 р. цей показник складав 5 041 088 тис. грн., у 2019 р. він зріс на 3 478 325 тис. грн. або на 68,9% та склав 8 519 413 тис. грн. У 2020 р. ріст порівняно з попереднім звітним періодом уповільнився, абсолютне відхилення показника склало 1 103 558 тис. грн. або 12,9%, загальна сума власного капіталу у 2020 р. склала 9 622 971 тис. грн. На ріст власного капіталу вплинуло різке зростання доходів від емісійного доходу банку, тобто можна стверджувати, що акції АТ «Альфа-Банк Україна» мають попит на фондовому ринку.

Фінансовий аналіз комерційного банку є комплексним завданням, при вирішенні цієї проблеми необхідно враховувати не тільки загальне фінансове становище банку та його діяльності, а й аналіз ринкових умов банківського бізнесу та послуг, учасників банку та економічне середовище його клієнтів. Тому далі у роботі проведемо аналіз та оцінку зобов'язань 2018-2020 рр. АТ «Альфа-Банк Україна», склад та динаміку яких відображено на рис. 2.7.

Проаналізувавши вихідні дані найбільшу питому вагу у структурі зобов'язань мають кошти залучені від клієнтів, що коливається в межах 83-94%. Також ми бачимо, що у 2020 р. відбулись найбільші інвестиції зі сторони клієнтів сума яких складає 73 315 858 тис. грн. Порівнюючи з 2019 р. у 2020 р. абсолютне відхилення становило 14 038 978 тис. грн. або 23,7%. У 2018 р. залучення коштів зі сторони клієнтів складало 52 488 347 тис. грн.

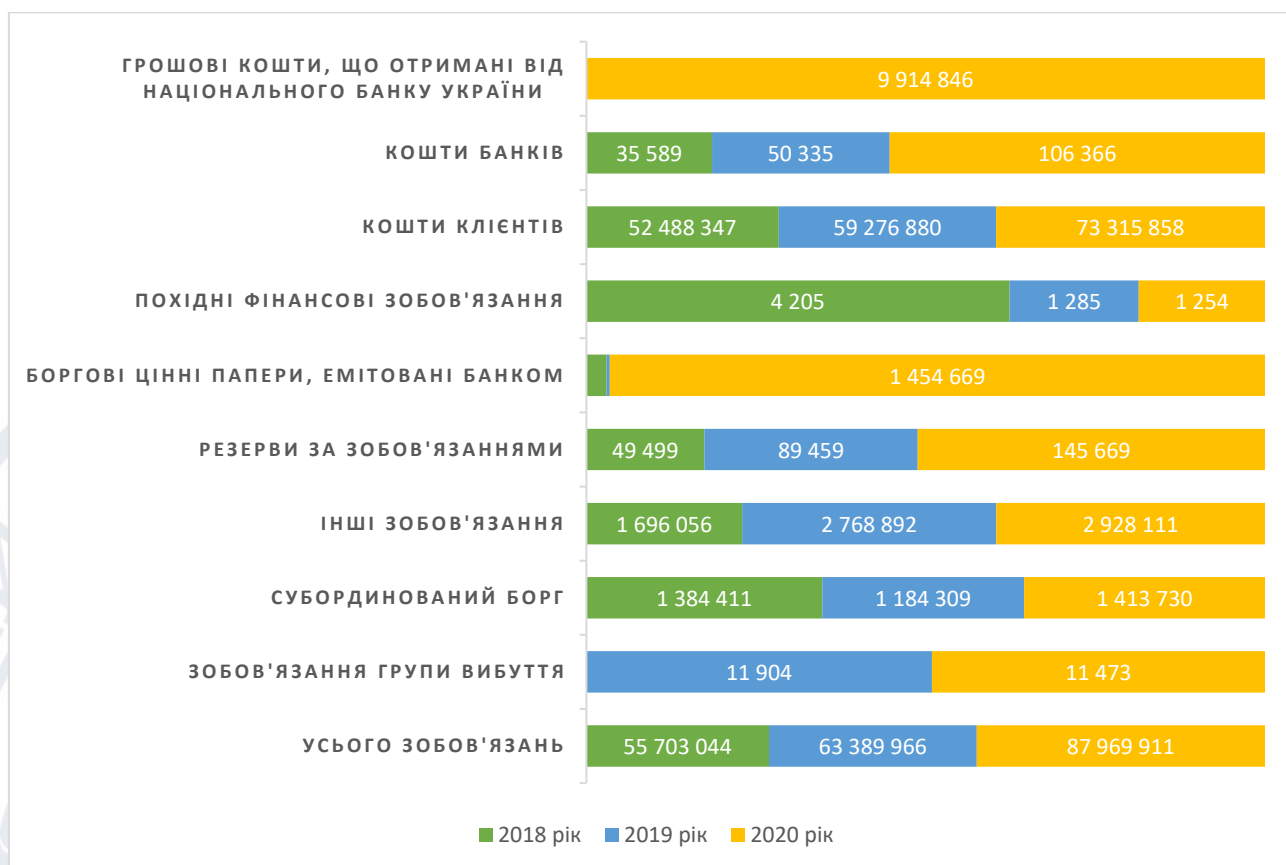


Рисунок 2.7 – Структура та динаміка зобов'язань АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Незначну питому вагу складають кошти залученні від банків, що у 2018-2020 рр. межа коливається 0,06-0,12%. У 2018 р. сума залучених коштів складала 35 589 тис. грн., а у 2019 р. збільшилась на 14 746 тис. грн. або 41,4%. У 2020 р. порівняно з 2019 р., абсолютне значення становило 56 031 тис. грн. або 111,3%, загальна сума залучених коштів від банків у 2020 р. становила 106 366 тис. грн.

Також ми бачимо, що у 2020 р. відбулось залучення коштів від Національного банку України у розмірі 9 914 846 тис. грн., питома вага яких становить 11,3% від усіх зобов'язань, таке залучення коштів здійснено для підвищення ліквідності АТ «Альфа-Банку України».

У 2019 р. відбулось незначне зменшення субординованого боргу порівняно з 2018 р. У 2018 р. сума субординованого боргу складала 1 384 411 тис. грн., а у 2019 р. зменшення відбулось на 200 102 тис. грн. або на 14,4%. У 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось зростання на 229 421 тис. грн. або на 19,4%,

загальна сума субординованого боргу у 2020 році становить 1 413 730 тис. грн., що говорить нам про залучення коштів від інших міжнародних установ для покращення ліквідності банку в цілому.

Різке зменшення зобов'язань спостерігається по борговим цінним паперам у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. Сума у 2018 р. складала 44 937 тис. грн., а у 2019 р. великими темпами відбулось зменшення на 38 937 тис. грн. або 84,6%. Порівнюючи 2020 і 2019 рр. зобов'язання по борговим цінним паперам збільшились на 1 554 тис. грн. або 22,5%. Загальна сума зобов'язань по борговим цінним паперам у 2020 р. складає 8 456 тис. грн.

Тенденція зростання помітна у резервах за зобов'язаннями. У 2018 р. сума становить 49 499 тис. грн., у 2019 р. абсолютне значення склало 39 960 тис. грн. або 80,7%. У 2020 р. порівняно з 2019 р. зобов'язання зросли на 55 956 тис. грн. або 62,5%, загальна сума склала 145 415 тис. грн., тобто ми бачимо, що темп зростання резервів за зобов'язаннями у 2020 р. значно уповільнився.

За іншими зобов'язаннями тенденція аналогічна: зростання у 2019 р. на 63,2% або на 1 072 836 тис. грн. і у 2020 р. темп зростання уповільнився на до 5,8% або до 159 219 тис. грн. порівняно з попереднім роком. Загальна сума інших зобов'язань у 2020 р. складає 2 928 111 тис. грн.

Величина усіх зобов'язань АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018 р. становила 55 703 044 тис. грн., далі у 2019 р. відбулось незначне зростання на 7 686 922 тис. грн. або 13,8%. А ось у 2020 р. порівняно з попереднім звітним роком зобов'язання банку стрімко збільшились на 38,8% або на 24 580 025 тис. грн.

Показники свідчать, що найбільше зобов'язань у 2020 р. банк має перед клієнтами це 83,3% від усіх зобов'язань, та перед Національним банком України – 11,3%.

Далі проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз структури та динаміки пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II квартали 2021 року, що зображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II квартали 2021 р.

Пасиви	I кв. 2021 р.		II кв. 2021 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Питома вага, %	
Зобов'язання							
Грошові кошти, що отримані від Національного банку України	8 615 555	9,90	8 616 432	9,40	877	-0,50	0,01
Кошти банків	259 580	0,30	77 904	0,08	-181 676	-0,22	-69,99
Кошти клієнтів	73 423 771	84,43	78 168 931	85,24	4 745 160	0,81	6,46
Похідні фінансові зобов'язання	64 003	0,07	43 145	0,05	-20 858	-0,02	-32,59
Боргові цінні папери, емітовані банком	8 716	0,01	4 665	0,005	-4 051	-0,005	-46,48
Резерви за зобов'язаннями	181 417	0,20	242 602	0,30	61 185	0,10	33,73
Інші зобов'язання	2 998 854	3,45	3 169 562	3,50	170 708	3,60	5,7
Субординований борг	1 394 258	1,60	1 358 813	1,50	-35 445	-0,1	-2,55
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	-	-	59	0,00006	59	0,00006	100
Зобов'язання групи вибуття	11 706	0,01	11 674	0,01	-32	0	-0,28
Усього зобов'язань	86 957 860	100	91 693 787	100	4 735 927	-	5,44
Власний капітал							
Статутний капітал	28 726 248	63,53	28 726 248	64,25	-	0,72	100
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2 367 572	22,30	2 367 571	21,37	-1	-0,93	-0,01
Резерви та інші фонди в банку	1 421 007	13,40	1 536 486	13,87	115 479	0,47	8,12
Резерви переоцінки	84 537	0,80	54 382	0,49	-30 155	-0,31	-35,68
Непокритий збиток	(21 979 177)	-	(21 609 521)	-	-369 656	-	-1,69
Усього власного капіталу	10 620 187	100	11 075 166	100	454 979	-	4,28
Усього пасивів	97 578 047	100	102 768 953	100	5 190 906	-	5,31

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Із наведених даних ми бачимо, що у II кв. в порівнянні з I кв. усього пасиви зросли на 5,3% або на 5 190 906 тис. грн. Загальна сума усіх пасивів II кв. 2021 р. становить 102 768 953 тис. грн. На рисунку 2.8 відобразимо структуру та динаміку власного капіталу за I і II квартали 2021 року.

Отже, із даних ми бачимо що уся величина власного капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» у II кв. порівняно з I кв. 2021 р. збільшилась на 5 190 906 тис. грн. або на 5,3%.

Найбільшу питому вагу складає статутний капітал частка якого становить 63-64% за II квартали в цілому. Розмір статутного капіталу у двох кварталах становить 28 726 248 тис. грн.

Менш значні зміни відбулись з емісійним доходом банку, у II кв. порівняно з I кв. 2021 р. зменшення відбулось на 0,01% або на 1 тис. грн. Загальна сума емісійного доходу у II кв. 2021 р. становить 2 367 571 тис. грн.

Резервні та інші фонди банку зросли у II кв. порівняно з I кв. 2021 р. на 115 479 тис. грн. або на 8,1%. Загальна сума резервного фонду у II кв. 2021 р становить 1 536 486 тис. грн.

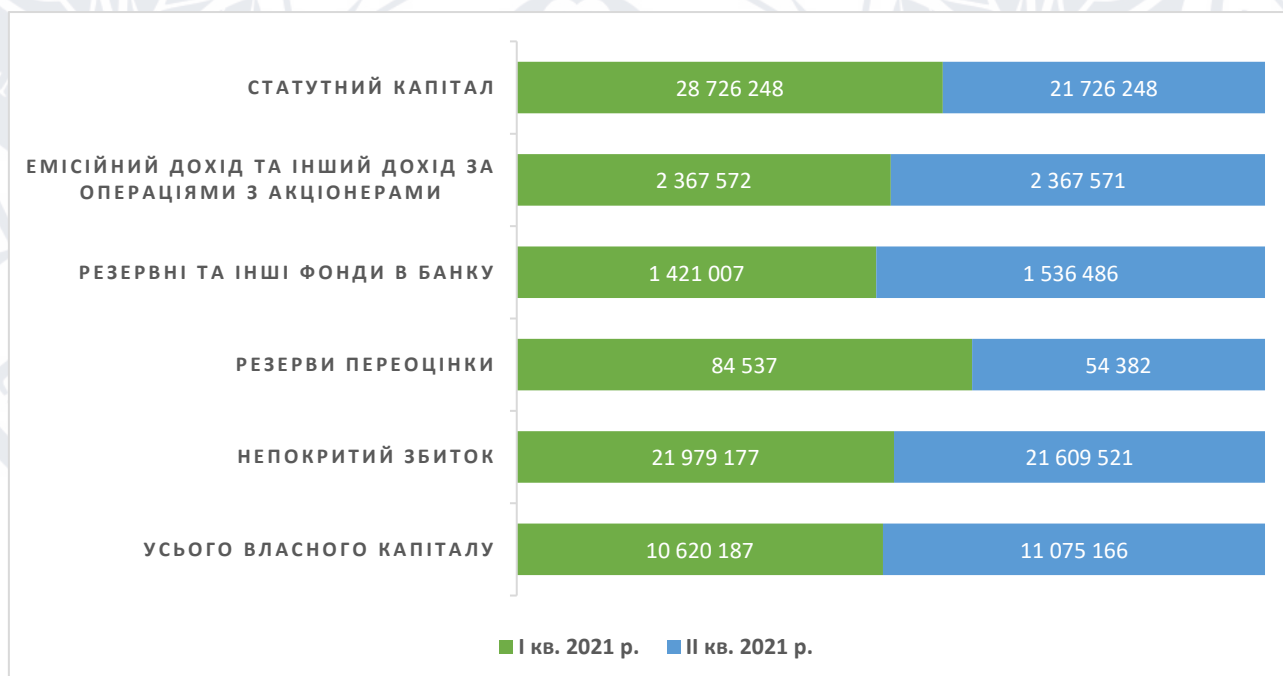


Рисунок 2.8 – Структура та динаміка власного капіталу АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II кв. 2021 р.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Помітна тенденція зменшення непокритого збитку, що є позитивним явищем для діяльності банку. Порівнюючи II кв. і I кв. 2021 р. зменшення непокритого збитку відбулось на 369 656 тис. грн. або на 1,6%. Загальна величина непокритого збитку у II кв. 2021 р. становить 21 609 521 тис. грн.

Проаналізуємо структуру та динаміку зобов'язань, що зображені на рисунку 2.9. Аналізуючи дані, незначний ріст відбувся грошових коштів, що отриманні від Національного банку України. Порівнюючи II і I кв. 2021 р. зобов'язання зросли на 877 тис. грн. або 0,01%. Загальна сума отриманих грошових коштів у II кв. 2021 р. становить 8 616 432 тис. грн.

Найбільшу частину у зобов'язаннях займають кошти клієнтів величина яких складає 84-85%. У II кв. 2021 р. зростання відбулось на 4 743 160 тис. грн. або на 6,46% порівняно з попереднім кварталом. Загальна величина коштів у II кв. 2021 р. складає 78 168 931 тис. грн.

Зобов'язання за коштами банків набуло тенденцію до спадання, так у II кв. в порівнянні з II кв. сума зменшилась на 181 676 тис. грн. або на 69,9%. Загальна сума у II кв. 2021 р. склала 77 904 тис. грн.

Аналогічна ситуація тенденції зменшення має показник за борговими цінними паперами. У II кв. в порівнянні з I кв. 2021 р. сума зменшилась на 4 051 тис. грн. або на 46,4%. Загальна величина зобов'язань за борговими паперами у II кв. 2021 р. складає 4 665 тис. грн.

Ріст зобов'язань помітний у показниках резервів за зобов'язаннями та інші зобов'язання. У II кв. в порівнянні з I кв. 2021 р. резерви за зобов'язаннями збільшились на 61 185 тис. грн. або на 33,7%. Загальна величина зобов'язань у II кв. 2021 р. складає 242 602 тис. грн. Інші зобов'язання збільшились, у II кв. порівняно з I кв. 2021 р., на 170 708 тис. грн. або на 5,7%. Загальна сума інших зобов'язань у II кв. 2021 р. складає 3 169 562 тис. грн.

Субординований борг у II кв. 2021 р. порівняно з попереднім кварталом зменшився на 35 445 тис. грн. або на 2,5%. Загальна сума субординованого боргу у II кв. 2021 р. складає 1 358 813 тис. грн.

Усього зобов'язань, порівнюючи II кв. і I кв. 2021 р., зросли на 4 735 927 тис. грн. або на 5,4%. Загальна величина зобов'язань АТ «Альфа-Банк Україна» у II кв. 2021 р. складає 91 693 787 тис. грн.

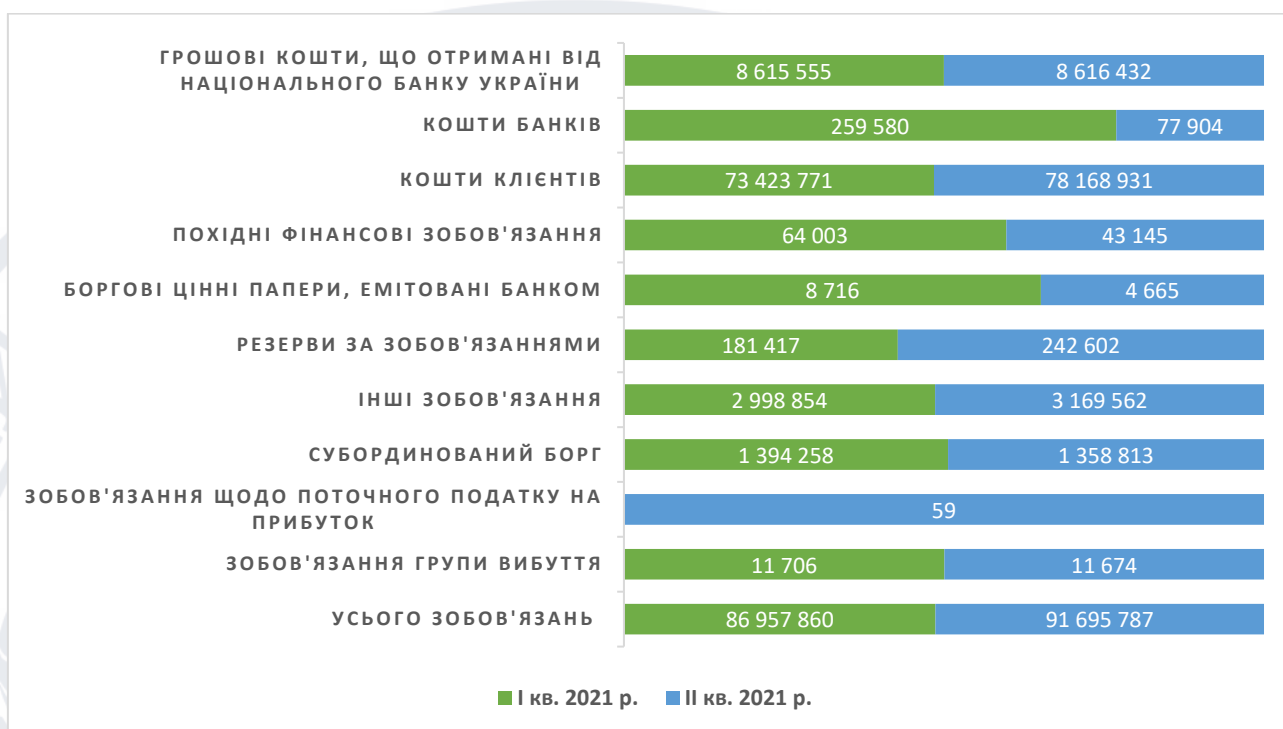


Рисунок 2.9 – Структура та динаміка зобов'язань АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II кв. 2021 р.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Проаналізуємо фінансові результати АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Процентні доходи	6 518 831	8 964 192	8 497 181	2 445 361	37,51	-467 011	-5,21
Процентні витрати	2 985 995	4 066 019	3 940 649	1 080 024	36,16	-125 370	-3,09
Чистий процентний дохід	3 571 180	3 976 594	5 058 422	405 414	11,35	1 081 828	27,20
Комісійні доходи	2 548 131	3 733 295	4 327 259	1 185 164	46,51	593 964	15,90
Комісійні витрати	416 370	803 956	1 189 090	387 586	93,08	385 134	47,90
Адміністративні та інші операційні витрати	1 550 548	1 856 203	2 004 516	305 655	19,71	148 313	7,99
Всього доходів	9 066 962	12 698 187	12 824 440	3 631 225	40,04	126 252	0,99
Всього витрат	4 952 913	4 722 074	11 690 787	-230 839	-4,67	6 968 713	147,57
Прибуток до оподаткування	1 667 424	1 777 919	1 176 743	110 495	6,62	-601 176	-33,82

Продовження табл. 2.4

Податок на прибуток	357 164	147 901	21 958	-209 263	-58,60	-125 943	-85,16
Прибуток/(збиток) за рік	1 310 260	1 925 820	1 154 785	615 560	46,98	-771 035	-40,04

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Найбільш значимими показниками для аналізу доходів і витрат АТ «Альфа-Банк Україна» є: процентні доходи та витрати, комісійні доходи та витрати, адміністративні витрати та інші оперативні витрати, податок на прибуток, динаміку доходів і витрат відображено на рисунку 2.10.

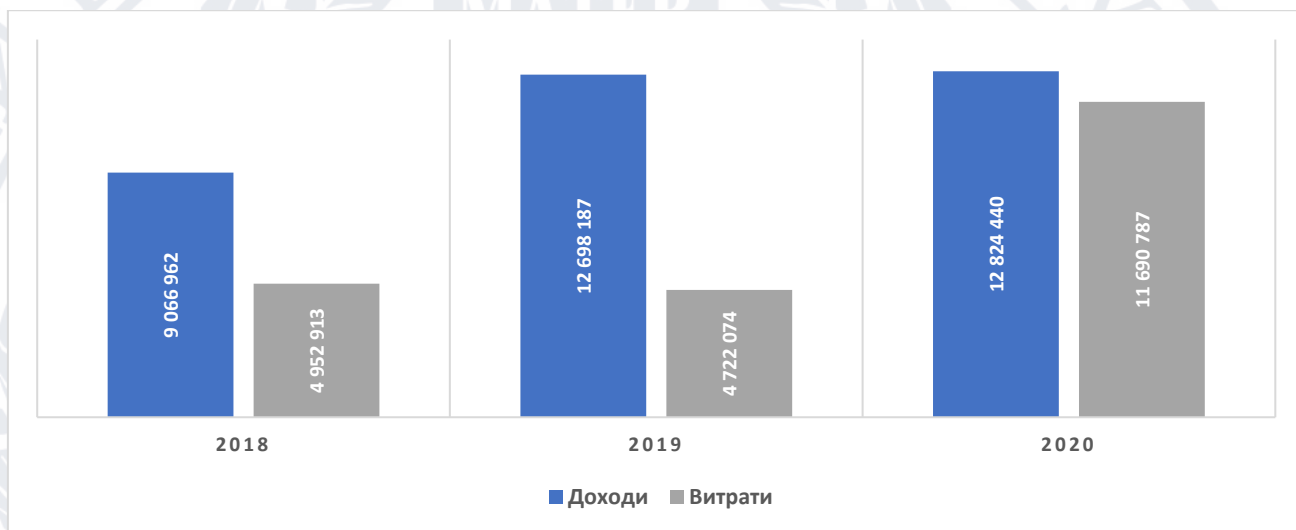


Рисунок 2.10 – Динаміка доходів та витрат АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

У 2019 р. відбулось покращення фінансової діяльності банку за рахунок збільшення доходів та зменшення витрат. Отже загальна сума витрату 2018 р. становила 9 066 962 тис. грн., а у 2019 р. доходи зросли на 3 631 225 тис. грн. або 40,04%. У 2020 р. темп росту доходів уповільнився, ріс відбувся на 126 252 тис. грн. або 0,99%, загальна сума доходів у 2020 р. склала 12 824 440 тис. грн. Витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшились на 230 839 тис. грн. або 4,67%. У 2020 р. порівняно з 2019 р. витрати різко зросли на 6 968 713 тис. грн. або 147,57%. Отже, можна зробити висновок, що темпи зростання доходів нижче чим темпи росту витрат.

Далі відобразимо динаміку чистого прибутку АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр., що відображені на рисунку 2.11.

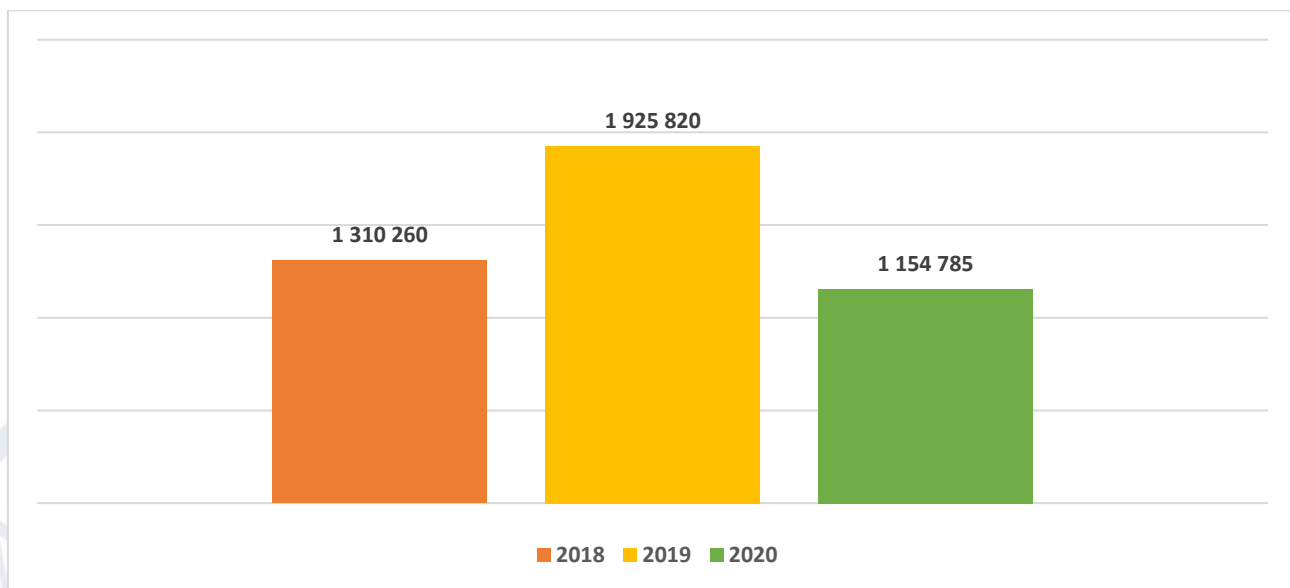


Рисунок 2.11 – Динаміка чистого прибутку АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Чистий прибуток у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 615 560 тис. грн. або 46,98%. У 2020 р. відбулось різке зменшення чистого прибутку порівняно з 2019 р. на 771 035 тис. грн. або на 40,04%. Щодо доходів у I і II кв. 2021 р. АТ «Альфа-Банк Україна», то у II кв. порівняно з I кв. доходи збільшились на 3 705 841 тис. грн. або 107,01%, загальна сума доходів у II кв. склала 7 168 903 тис. грн. Витрати у II кв. порівняно з I кв., також мають зростаючий характер, збільшення відбулось на 415 135 тис. грн. або 105,57%. Спостерігається однаковий темп росту доходів та витрат. Чистий прибуток у II кв. порівняно з I кв. 2021 р. збільшився на 482 432 тис. грн. або на 49,33%. Загальна сума чистого прибутку у II кв. 2021 року склала 1 460 341 тис. грн. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансових результатів АТ «Альфа-Банк Україна» за I і II кв. 2021 р.

Показники	I кв. 2021 р.	II кв. 2021 р.	Відхилення II кв. від I кв. 2021 р.	
			тис. грн.	%
Процентні доходи	2 284 300	4 676 153	2 391 853	104,70
Процентні витрати	868 720	1 800 665	385 085	107,27
Чистий процентний дохід	1 415 580	2 875 488	1 459 908	103,13
Комісійні доходи	1 178 762	2 492 750	1 313 988	111,47

Продовження табл. 2.13

Комісійні витрати	357 256	772 391	415 135	116,20
Адміністративні та інші операційні витрати	1 393 746	2 810 352	1 416 606	101,64
Всього доходів	3 463 062	7 168 903	3 705 841	107,01
Всього витрат	2 618 722	5 383 408	2 764 686	105,57
Прибуток до оподаткування	973 720	1 462 043	488 323	50,15
Податок на прибуток	4 189	1 702	-2 487	-59,37
Прибуток/(збиток) за період	977 909	1 460 341	482 432	49,33

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Проведемо аналіз ефективності діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 рр. Для оцінки фінансової стійкості банку визначимо та проаналізуємо рівень рентабельності і ділової активності АТ «Альфа-Банк Україна» (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	Формула розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Норма прибутку на капітал (ROE),%	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Балансовий капітал}} \times 100$	25,99	22,60	12,00
Рентабельність активів (ROA),%	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$	2,15	2,67	1,18
Рентабельність витрат, тис. грн	$\text{Рент. в.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100$	-366,85	1302,10	5259,06
Чистий спред, %	$\left(\frac{\text{Пр. дох.}}{\text{Кред. та заб.}} \times 100 \right) - \left(\frac{\text{Пр. витр.}}{\text{Зобов'яз.}} \times 100 \right)$	57,83	52,88	62,71
Чиста процентна маржа, %	$\text{ЧПМ} = \frac{\text{Проц. дох.} - \text{Проц. витр.}}{\text{Активи}} \times 100$	5,81	6,81	4,66
Рівень іншого операційного доходу, %	$\text{КІОД} = \frac{\text{ІОД}}{\text{Активи}} \times 100$	1,46	1,58	1,04
Адекватність капіталу, %	$K = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	0,08	0,11	0,09
Рентабельність банку, %	$K = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$	25,99	22,60	12,00

Продовження табл. 2.14

Рентабельність статутного капіталу, %	$K = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Статутний капітал}} \times 100$	10,75	6,70	4,01
Мультиплікатор, %	$M = \frac{\text{Активи}}{\text{Валсний капітал}}$	12,04	8,44	10,14

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Виходячи даних, що з 2018-2020 рр. капітал банку використовувався ефективно, значення показника перевищує встановлену норму у 15%. З 2018 р. по 2019 р. рентабельність активів набувають зростаючого значення, а у 2020 р. показник зменшився, що говорить про низьку ефективність управління банку. Згідно розрахунку, рентабельність витрат має зростаючий характер, у 2020 р. співвідношення прибутку до одиниці витрат складає 5259 тис. грн.

Чистий спред у 2019 р. зменшився до 52,88% порівняно із 2018 р., а у 2020 р. відсоток чистого спреду складає 62,71, це говорить про змозгу АТ «Альфа-Банк Україна» підтримувати високу конкурентоздатність з іншими банками на ринку.

Аналіз показника чистої процентної маржі показав ріст у 2019 р. – 6,81%, а у 2020 р. зменшення показника до 4,66%, що говорить про зменшення ефективності активів. Але показник перевищує встановлену норму у 4,5%, тому можна стверджувати, що банк має здатність отримувати процентний дохід і покривати витрати та ризики у своїй діяльності.

Аналіз показника іншого операційного показує спадання у 2020 р. до 1,04%, що у АТ «Альфа-Банк Україна» традиційні доходи банку переважають над нетрадиційними. Показник рентабельності статутного капіталу за аналізований період набуває спадаючого характеру. З 2018 р. по 2020 р. показник рентабельності статутного капіталу зменшився до 4,01%, що свідчить про низьку ефективність використання коштів статутного капіталу.

2.2 Дослідження системи стратегічного менеджменту АТ «Альфа-Банк Україна»

Стратегічне управління – це діяльність, яка направлена на досягнення цільових орієнтирів діяльності та розвитку організації, шляхом швидкого реагування та зміни бізнес-процесів, які залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища [9; 10, с. 13].

Основна мета стратегічного управління АТ «Альфа-Банк Україна» є створення відповідної системи управління організацією, що допоможе сформулювати місію та цілі фінансової установи, розробити та вдосконалити стратегію розвитку, що дозволить покращити економічні та соціальні результати відповідно враховуючи внутрішнє і зовнішнє середовище. Діяльність АТ «Альфа-Банк Україна» здійснюється завдяки визначеному апарату правління, що є суб'єктом управління та впливає власне на об'єкт управління. Об'єктом стратегічного управління являється сам власне банк та процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі і якому він здійснює свою діяльність. В основу визначеної концепції «стратегічного управління» покладено такі підходи: процесний, цільовий, системний і комплексний [9].

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як певний процес, що складається з послідовності взаємопов'язаних дій. При процесному підході діяльність банку спрямована на моніторинг результатів дій. Між процесним і системним підходами є пряма залежність, оскільки процес передбачає наявність системи. Теорія систем відповідає за вивчення та аналіз характеристик системи, а теорія процесів вивчає функціонування системи, тобто лише зміну властивостей [10, с. 14].

Системний підхід в АТ «Альфа-Банк Україна» основними ознаками системи якого залежить від структурного складу елементів та їх властивостей, що забезпечує врахування факторів, що впливають на управлінські рішення. Ігнорування та недотримання характеристик одного з елементів системного підходу негативно відбивається на діяльності інших. Також слід зазначити, що важливу роль відіграє контроль та вплив на зміни в управлінні, так як діяльність

банківсько установи проходить через різні етапи кожен з яких потребує удосконалення управління.

Цільовий підхід у системі менеджменту визначає основні показники, що характеризує специфіку діяльності банківської установи. На даному підході потрібно визначити короткострокові та середньострокові цілі діяльності та шляхи щодо їх досягнення. Отже, відповідно до визначених підходів, охарактеризуємо загальну характеристику стратегічного управління АТ «Альфа-Банк Україна»:

- реалізація вищим керівництвом банку з узгодженням стратегічних цілей визначених акціонерами банку;
- формування кадрового потенціалу, що є основним елементом для здійснення розвитку банку;
- швидке реагування та прийняття рішень на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища;
- розвиток та удосконалення існуючої стратегії та управління;
- визначення напрямків деформації банківської установи, що залежить від стратегічних цілей.

Для досягнення довгострокових цілей в АТ «Альфа-Банк Україна» є визначений перелік законів та принципів, які не обхідно враховувати. Тому в табл. 2.15 відобразимо загальну картину основних принципів стратегічного управління банку.

Основними стратегічними цілями, що ставить перед собою АТ «Альфа-Банк Україна» є: задоволення потреб власних клієнтів; збільшення частки ринку; надання якісних банківських послуг; підвищення рівня іміджу банку серед для більшої довіри клієнтів; лідерська позиція на ринку серед інших конкурентів; вигідні відсоткові ставки серед конкурентів; надання широкого спектру банківських послуг; підвищення рівня фінансових показників; лідируюча позиція на міжнародному ринку [44].

Таблиця 2.15 – Принципи здійснення стратегічного управління в АТ «Альфа-Банк Україна»

Принцип	Значення
Співставності	Формування довгострокових цілей банку залежить від реальних його можливостей
Спеціалізації	Закріплення визначених цілей, функцій та операцій за кожним із відділів
Перспективності	Уникання помилок у ході стратегічного управління, так як воно налаштоване на довгостроковий період
Інформаційного забезпечення	Швидка та своєчасна реакція на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що вкрай важливо для формування ефективної стратегії
Цілеспрямованості	Реалізація визначеної стратегії залежить від підпорядкування своїх дій стратегічним цілям
Рекламності	Відповідне дотримання правил та нормативних документів, що регулюють діяльність банку
Гнучкості	Вчасне проведення коригувальних дій керівництва банку, так як стратегічне управління здійснюється області підвищеної невизначеності

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Стратегічне управління АТ «Альфа-Банк Україна» здійснюється за певною послідовністю дій. В основному цей процес складається із такої послідовності етапів: здійснення стратегічного аналізу, формування та розробка стратегії, реалізація обраної стратегії.

Перший етап включає в себе ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на поточний рівень діяльності банківської установи, вплив даних факторів на стратегічне планування, а також визначається подальша перспективність організації. Стратегічний аналіз включає в себе формування загальної мети та довгострокових цілей, визначення обсягу фінансових ресурсів, що потребує банківська установа для прогнозованого періоду.

Другий етап – формування та розробка стратегії, що безпосередньо залежить від стратегічного планування. Тобто сам процес полягає у формуванні планів та здійснення контролю над їх виконанням. Стратегічне планування включає в себе такі ознаки: вирішення поставлених ключових завдань перед банківською установою для забезпечення подальшого соціально-економічного розвитку; довгострокове орієнтування; визначення факторів максимального

впливу на банківську установу; формування заходів, щодо усунення впливу негативних факторів; адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Кінцевий етап стратегічного управління для АТ «Альфа-Банк Україна» включає в себе реалізації обраної стратегії, що базується на довгостроковому стратегічному характері. Сучасний стан економіки вимагає здійснення гнучкого управління, оскільки фінансовий ринок перебуває у постійних змінах та піддається впливу численним факторам, що потребують негайного оперативного втручання та застосування певних заходів для їхньої нейтралізації.

Реалізація процесу стратегічного управління АТ «Альфа-Банк Україна» задля досягнення довгострокових цілей базується на таких аспектах, як: організаційний, фінансово-економічний, правовий та соціальний.

Організаційний аспект АТ «Альфа-Банк Україна» забезпечує точність прогнозування відхилення показників діяльності банківської установи, адаптацію до динаміки зовнішнього середовища, визначає конкуренцію фінансових послуг, що надаються та впливає на загальний фінансово-економічний рівень показників.

Фінансово-економічний аспект банку визначає загальну ринкову вартість, зокрема відповідає за досягнення відповідного рівня економічних показників, що залежать від потенціалу фінансової установи, а також чистого прибутку від реалізації та ринкової частки.

Правовий аспект АТ «Альфа-Банк Україна» характеризує відповідність управлінських рішень, що стосуються банківської діяльності, визначає правові нормативи, що регулюють діяльність фінансово-кредитних установ.

Перспективне функціонування АТ «Альфа-Банк Україна» залежить від соціального аспекту, що регулює його стратегію визначає потреби власних клієнтів, щоб у майбутньому досягти їхнього задоволення та встановленого рівня власної прибутковості [51].

Дослідження еволюції розвитку теорії стратегічного менеджменту та концепцій банківського менеджменту дозволяє стверджувати про трансформацію наукових

поглядів. Залежно від внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує банк, формування та реалізація концепції стратегічного управління має базуватися на врахуванні трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує фінансова установа [11, с. 12].

Усі етапи управління процесом стратегічного управління комерційним банком мають бути пов'язані між собою, з метою негайного втручання суб'єктів стратегічного управління в ситуації, що вимагають оперативного прийняття необхідних управлінських рішень для забезпечення фінансово стабільного функціонування банку [33, с. 11].

Для визначення середовища непрямого впливу проведемо PEST-аналіз (табл. 2.16). PEST-аналіз є інструментом, що виявляє політичні, економічні, соціальні і технологічні аспекти зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на стратегію банку. Метою даного аналізу є забезпечення банківських установ інформацією про стан зовнішнього середовища, надає інформаційну забезпеченість працівників, а внутрішня інформаційна динаміка підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Таблиця 2.16 – PEST-аналіз зовнішнього середовища АТ «Альфа-Банк Україна»

№	Фактори	Важливість для банківської установи (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+,-)	Оцінка впливу
Політичні фактори:					
1.1	Нестабільність політичної ситуації, ведення бойових дій у країні	0,5	3	-	-1,5
1.2	Недосконалість державної політики у сфері інвестування	0,25	2	-	-0,5
1.3	Неефективна практика виконання існуючого законодавства	0,25	2	-	-0,5
Разом		1			-2,5

Продовження табл. 2.16

Економічні фактори:					
2.1	Девальвація національної валюти	0,3	3	-	-0,9
2.2	Значні темпи інфляції	0,2	2	-	-0,4
2.3	Несприятливий інвестиційний клімат	0,3	3	-	-0,9
2.4	Недосконалість оподаткування	0,2	1	-	-0,2
Разом		1			-2,4
Соціальні фактори:					
3.1	Низький рівень соціального споживання	0,3	2	-	-0,6
3.2	Зростання вимог до якості та надання банківських послуг	0,2	2	-	-0,4
3.3	Зниження доходів серед населення	0,3	3	-	-0,9
3.4	Соціальна напруженість населення за рахунок пандемії COVID-19	0,2	1	-	-0,2
Разом		1			-2,1
Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,4	3	+	+1,2
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,4	3	+	+1,2
4.3	Підтримка державою інноваційної діяльності	0,2	2	-	-0,4
Разом		1			+2

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Отже, на основі аналізу зовнішнього середовища АТ «Альфа-Банк Україна» зробимо висновки, що фактори які впливають відіграють значну роль у діяльності розвитку банку. Найбільшу загрозу становлять політичні та економічні фактори. Загострення кризи в країні створило нові проблеми для банку та фінансової системи в цілому. Щоб ефективно здійснювати свою діяльність під впливом даних факторів АТ «Альфа-Банк Україна» зосередити увагу на власних сильних сторонах. Помірні можливості дають банку соціальні та технологічні фактори, якщо сильні сторони будуть спрямовані правильно, це дасть змогу посилити і слабкі сторони також. Проаналізувавши зовнішнє середовище, також можна визначити, що банк має всі можливості для успішного розвитку діяльності.

Безпосередньо, на зовнішні фактори впливають [6]:

Постачальники, якими можуть бути комерційні фірми та фізичні особи, які забезпечують матеріальними ресурсами АТ «Альфа-Банк Україна» для нормального функціонування.

Конкуренти. На даному ринку спостерігається висока конкретність, так як у цій сфері працює велика кількість банків.

Стратегічний менеджмент АТ «Альфа-Банк Україна» включає в себе ряд виконуваних функцій: маркетингове дослідження, сегментація ринку, аналіз поведінки споживачів, визначення позиції на ринку.

Відділ менеджменту та маркетингу в АТ «Альфа-Банк Україна» є самостійним структурним підрозділом. Маркетинговий відділ готує аналітичні матеріали для прийняття маркетингових рішень, розробляє маркетинговий план для банку. Маркетинговий план АТ «Альфа-Банк Україна» визначенні маркетингові можливості, визначає цільову аудиторію та ринок, комплектує набір стратегій, спрямованих на цільовий ринок банку.

Комунікаційна політика АТ «Альфа-Банк Україна» включає в себе просування реклами та послуг, а також їх продаж. Отже основою маркетингової стратегії є аналіз та залучення споживачів, оцінка рівня можливостей та конкурентоспроможності надання банківських послуг. Тому всі ці методи є невід'ємною частиною для здійснення успішної діяльності АТ «Альфа-Банк Україна», так як банк постійно і терміново проводить дослідження. Ринкову концепцію управління банку можна віднести до – клієнтоорієнтованої, так як банк адаптує всі свої можливості до потреб споживачів.

Відділ управління банку розробляє стратегію та тактику поведінки на ринку відповідно цілей та власних можливостей. Аналіз ринку виступає основою для розробки стратегічного менеджменту. Основною стратегічною метою АТ «Альфа-Банк Україна» є розширення ринку та отримання прибутку в умовах постійної мінливої ринкової ситуації.

Стратегічне планування являється основною складовою стратегічного менеджменту банківської діяльності, що встановлює довгострокові цілі та плани поточної діяльності, спрямованих на їх реалізації. Стратегічне планування

визначає логічну послідовність процесу діяльності, а також визначає майбутні масштаби, що залежать від впливу зовнішнього середовища. Тобто відбувається комплексна розробка підходу, щодо майбутнього розвитку організації, що залежить від здійснення стратегічного управління, що включає в себе [48, с. 21]:

- аналіз та вибір стратегічної позиції на ринку;
- управління в реальному режимі.

Однак, стратегічне планування є елементом всього менеджменту, відіграє важливу але недостатню роль, та не в змозі забезпечити повноцінного успіху для банківської установи. В цьому випадку успішна обрана стратегія банку може зазнати провалу, якщо прорахуватись у організаційних, мотиваційних та контрольних діях. Тому керівництво АТ «Альфа-Банк Україна» після певних етапів планування, обов'язково здійснює перевірку таких досягнутих цілей, що були визначені: частка ринку; обсяг здійснених банківських операцій; ресурси, що були використанні; отриманий прибуток та інші цільові показники [7].

Для побудови успішної та ефективної стратегії необхідно проаналізувати бізнес АТ «Альфа-Банк Україна» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.17). Данні про розвиток визначеного банку дають можливість зробити висновок про позицію банку на даний момент в ринкових умовах. Також визначити та порівняти сильні та слабкі сторони і загрози та можливості для організації. Ступінь впливу факторів оцінено за 5-ти бальною шкалою, використано метод експертних оцінок.

Таблиця 2.17 – Основні характеристики, які використовують при SWOT-аналізі АТ «Альфа-Банк Україна»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Велика кількість відділень з хорошою локацією	4	1. Недостатня мережа відділень по областях країни	4
2. Високий імідж банку та репутація	4	2. Затримки в обслуговуванні клієнтів	3
3. Гарантування повернення вкладів фізичних осіб	5	3. Застаріле обладнання та великий документообіг	3
4. Широкий асортимент послуг	3	4. Нерегулярна маркетингова діяльність	2
5. Довготривалий та успішний досвід роботи на ринку банківських послуг	4	5. Вузька лінійка послуг	3

Продовження табл. 2.17

6. Високий рівень сервісу та обслуговування клієнтів	4	6. Недостатня мотивація персоналу	3
7. Ясна стратегічна спрямованість	4	7. Відсутність постійного моніторингу конкурентів	2
8. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації	5	8. Незадовільний менеджмент	3
9. Власна технологія	4	9. Недосконала система самообслуговування	3
10. Знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів	4		
Всього:	+41	Всього:	-26
Зовнішні можливості	Оцінка	Зовнішні загрози	Оцінка
1. Розвиток економіки країни та нових технологій	4	1. Соціально-політична нестабільність	4
2. Розширення асортименту послуг	4	2. Інфляція	4
3. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, навчання всіх співробітників банку	5	3. Неприятливі зміни курсу валют	5
4. Розширення власного потенціалу	4	4. Нездатність платоспроможності населення	3
5. Тенденції переходу в інший сегмент основного конкурента	3	5. Велика кількість банків-конкурентів	5
6. Удосконалення банківської безпеки	4	6. Прихід національного великого оператора	3
7. Зростання середнього класу, що призводить до зростання популярності формату банківських послуг	3	7. Хакерські атаки	2
Всього:	+27	Всього:	-26

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Отже, далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу, що дасть можливість зіставити загрози і можливості ринку банківських послуг із сильними і слабкими сторонами та в цілому узагальнити висновки проведеного аналізу (табл. 2.18).

Аналіз зовнішнього середовища, а також узагальнення висновків матриці SWOT-аналізу дає розуміння, що АТ «Альфа-Банк Україна» має усі можливості для розвитку та підвищити ефективність діяльності. Діяльність банку має бути націлена на поле СЛЗ, тобто організації потрібно звертати увагу на зовнішні загрози та покращувати і розвивати власні слабкі сторони у позитивній динаміці. Також, важливим фактором стратегічної програми АТ «Альфа-Банк Україна» є підвищення конкурентоспроможності, тому діяльність банку пов'язана з розвитком конкурентних переваг та стратегічного управління.

Таблиця 2.18 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Альфа-Банк Україна»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень сервісу та надання послуг призведе до розширення асортименту послуг (С4-М2); 2. Довготривалий та успішний розвиток на ринку допоможе розширити та збільшити можливості власного потенціалу (С5-М4); 3. Знання про найважливіші стратегічні групи дозволить перейти і інші сегменти основних конкурентів (С10-М5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довготривалий та успішний розвиток на ринку, розширення послуг і високий імідж дозволить стримати цільову аудиторію та залучити нових клієнтів, що зменшить перехід аудиторії до конкурентів (С2; С4; С5-35); 2. Знання основних стратегічних груп дасть змогу зміцнити власні конкурентні переваги (С10-35); 3. Ясна стратегічна спрямованість дозволить ефективно діяти на ринку незважаючи на фактори загроз зовнішнього середовища (С7-31;32;33); 4. Наявність власної інноваційної технології дозволить ефективно справлятися із хакерськими атаками (С8-37).
Всього: +22	Всього: -1
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення власного потенціалу дозволить збільшити частку ринку, що посприє відкриттю нових відділень (Сл1-М4); 2. Підвищення кваліфікації персоналу та навчання працівників дозволить покращити мотиваційну політику в організації та підвищить якість обслуговування клієнтів і покращить менеджмент в цілому (Сл2; Слб; Сл8-М3). 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Соціально-політична нестабільність в країні стимулює закриття більшості відділень банку (Сл1-31); 4. Затримки в обслуговуванні клієнтів та недосконала система самообслуговування призведе до втрати цільової аудиторії та переходу її до конкурентів (Сл2; Сл9-35); 5. Політична нестабільна ситуація в країні погіршує можливість проведення постійного моніторингу конкурентів (Сл7-31).
Всього: -4	Всього: -25

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Далі проведемо аналіз мікросередовища АТ «Альфа-Банк Україна» (табл. 2.19), що дасть змогу виявити можливості та ступінь впливу факторів на банківську установу, а також варіанти реакції на оточення банку, що включає в себе: споживачів, конкурентів та посередників. Оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою, використано метод експертних оцінок [8].

Таблиця 2.19 – Аналіз мікросередовища АТ «Альфа-Банк Україна»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків клієнтів	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3

Продовження табл. 2.19

Ступінь прихильності клієнтів до послуг банку	4	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість клієнтів у виборі інших банків	3	Невисока ступінь задоволеності покупців продукту та сервісом підприємства	4
Висока чутливість клієнтів до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	4	Низький рівень інформованості покупців про послуги підприємства	3
Сприятливе ставлення клієнтів до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Посередники			
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги	4
Розширення кількості посередників підприємства	3	Збільшення кількості посередників	3
		Посилення тиску з боку посередників	3
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток банку	4	Поява нових конкурентів веде до зниження стійкості фірми на ринку фінансових послуг	4

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Дані табл. 2.19 показують, що факторами мікросередовища, які найбільше впливають на діяльність є високий ступінь прихильності клієнтів до послуг банку. Посередники, що надають вигідні форми оплати та умов отримання послуг для банку. Інформованість клієнтів про нові види послуг, невідповідність асортименту та якості послуг, що надаються порівняно з очікуванням клієнтів.

Таким чином, формування та застосування технологій банківського менеджменту передбачає [12]:

- прийняття управлінських рішень має відбуватись швидко і якісно;
- постійне та якісне проведення моніторингу конкурентного середовища;
- можливість впровадження інноваційних технологій в процес управління;
- можливість постійного навчання персоналу для підвищення компетентності.

Формування ефективної технології управління АТ «Альфа-Банк Україна» дозволить якісно реалізувати визначені стратегічні завдання, а саме:

- прогнозування змін, що відбуваються у ринковому середовищі;
- своєчасна трансформація стратегії банку відповідно до змін, що виникли у ринковому середовищі;
- трансформація функціональної діяльності банку на ринку як механізм реалізації стратегії відповідно до прогнозу змін відповідних складових ринку.

Таким чином, макроекономічна стабільність країни полягає у створенні нових ідей, що забезпечать позитивний розвиток для банківського сектору та дозволить зміцнити його стабільність, підвищити конкурентоздатність, вдосконалення банківської системи регулювання, підвищення захисту інтересу стосовно клієнтів банку та кредиторів банку. Тому далі у розділі розглянемо та оцінимо показники стратегічної ефективності АТ «Альфа-Банк Україна».

2.3 Оцінка показників стратегічної ефективності АТ «Альфа-Банк Україна»

В теперішніх ринкових умовах на функціонування банків впливають безліч об'єктивних факторів, що ускладнюють завдання при прийнятті управлінських рішень. Так як масштаби діяльності розширюються, збільшується різноманіття господарської діяльності організації, розгалужуються та ускладнюються фінансово-економічні, соціальні, технічні і організаційні зв'язки. Слід і також зазначити, про збільшення темпів соціально-політичного характеру, нової інформації та інноваційного розвитку. Саме це все впливає та ускладнює процес прийняття управлінських рішень та їх реалізації [12].

Щоб провести оцінку показників стратегічної ефективності АТ «Альфа-Банк Україна», перейдемо до аналізу його основних конкурентів. У табл. 2.20 визначені критерії конкурентоспроможності досліджуваного банку та основних його банків-конкурентів, які впливають на здатність банку задовольнити потреби споживачів на цільовому ринку порівняно з конкурентами. Оцінка

конкурентоспроможності проводилася за 10-ти бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал, а 10 – максимальний бал. Використано метод експертних оцінок.

Таблиця 2.20 – Оцінка ключових параметрів конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк Україна» та основних банків-конкурентів

Параметри конкурентоспроможності	АТ «Альфа-Банк Україна»	КБ «Приват Банк»	«Ощадбанк»
Асортимент послуг	6	5	4
Ціна	6	6	4
Відповідність стандартам	7	9	6
Якість	5	6	5
Потужності	4	5	5
Дистрибуція	7	9	7
Маркетингова діяльність	5	8	6
Відповідність потребам ринку	7	7	5
Фінансовий стан банку	4	10	5
Клієнтська база	9	8	10
Сучасне обладнання та технологія	7	7	7

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.6 побудована матриця конкурентоспроможності ТОВ АТ «Альфа-Банк Україна» та основних банків-конкурентів (рис. 2.12).

Отже, на фоні конкурентів АТ «Альфа-Банк Україна» потребує збільшення власної потужності, якості обслуговування клієнтів та розширення асортименту надання банківських послуг. Також, успіх банку залежить від того, наскільки її послуги можуть задовольнити основні потреби клієнтів. Для визначення ефективної стратегії управління та тактики на ринку банківських послуг необхідні найбільш достовірні, об'єктивні, повні та актуальні дані щодо розвитку ринку в цілому та поведінки споживачів зокрема.

Результати досліджень дозволяють потенційним та існуючим операторам ринку розглянути можливі напрямки розвитку та вибрати найбільш перспективні та оптимальні. В основному дослідження проводяться з метою виявлення потенційних ніш при виході на нові ринки та/або диверсифікації продукції на існуючих, під час ребрендингу, підвищення ефективності цінової політики,

інструментів і напрямків просування товару, політики збуту та розробки методів стимулювання збуту.

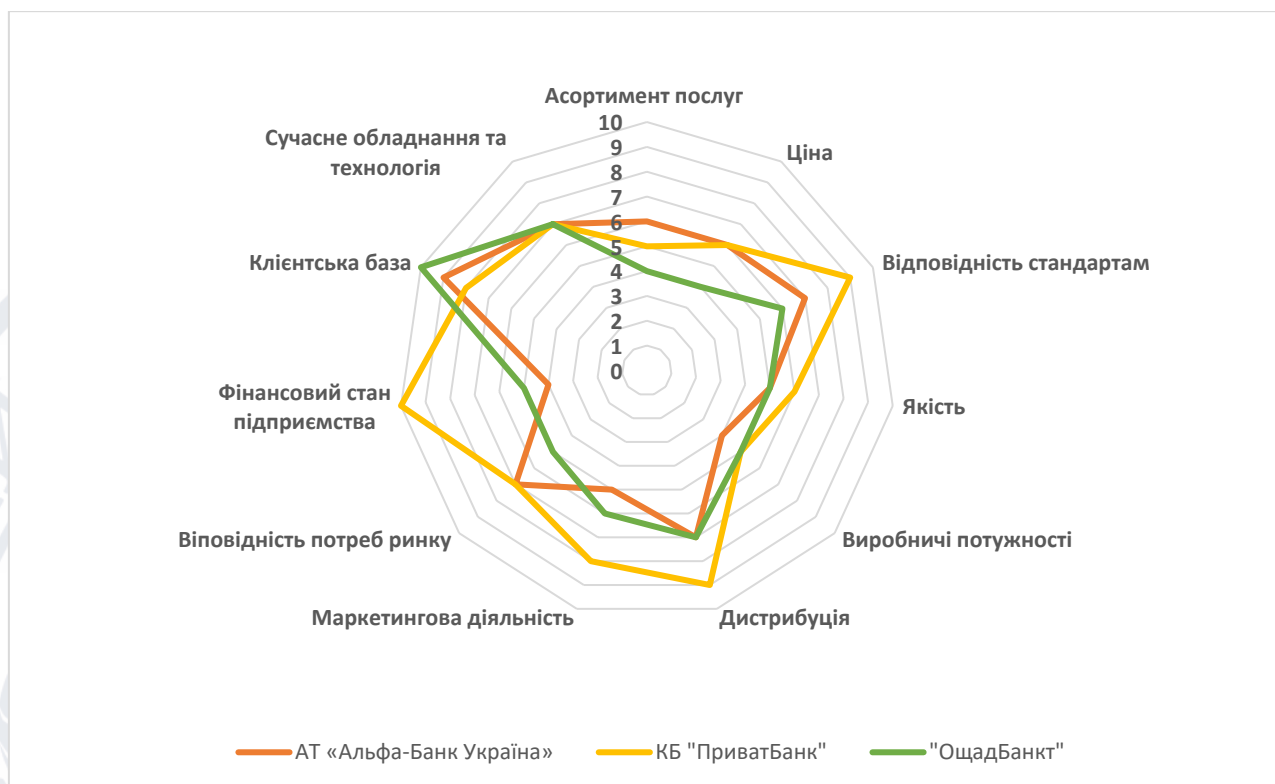


Рисунок 2.12 – Матриця конкурентоспроможності АТ «Альфа-Банк Україна»

Дослідження клієнтів, вибір цільових сегментів ринку, побудова портрета споживача на основі аналізу статі, віку, соціальних та інших фактичних параметрів, а також вивчення поведінкових характеристик. Предметом дослідження є мотивація поведінки споживача на ринку та фактори, що її визначають. Досліджується структура споживання, тенденції споживчого попиту, рівень задоволеності споживачів певним товаром.

Крім того, аналіз споживачів дозволяє з'ясувати, наскільки клієнти знають ваш продукт, як вони його сприймають, а також який поточний і потенційний рівень лояльності до банку. Тому далі проведемо аналіз клієнтів АТ «Альфа-Банк Україна», рис. 2.13.

В цілому послуги банку орієнтовані на корпоративних клієнтів, а також малий та середній бізнес, фізичних осіб. З рисунку 2.13 ми бачимо, що основною групою клієнтів АТ «Альфа-Банк Україна», це фізичні особи.

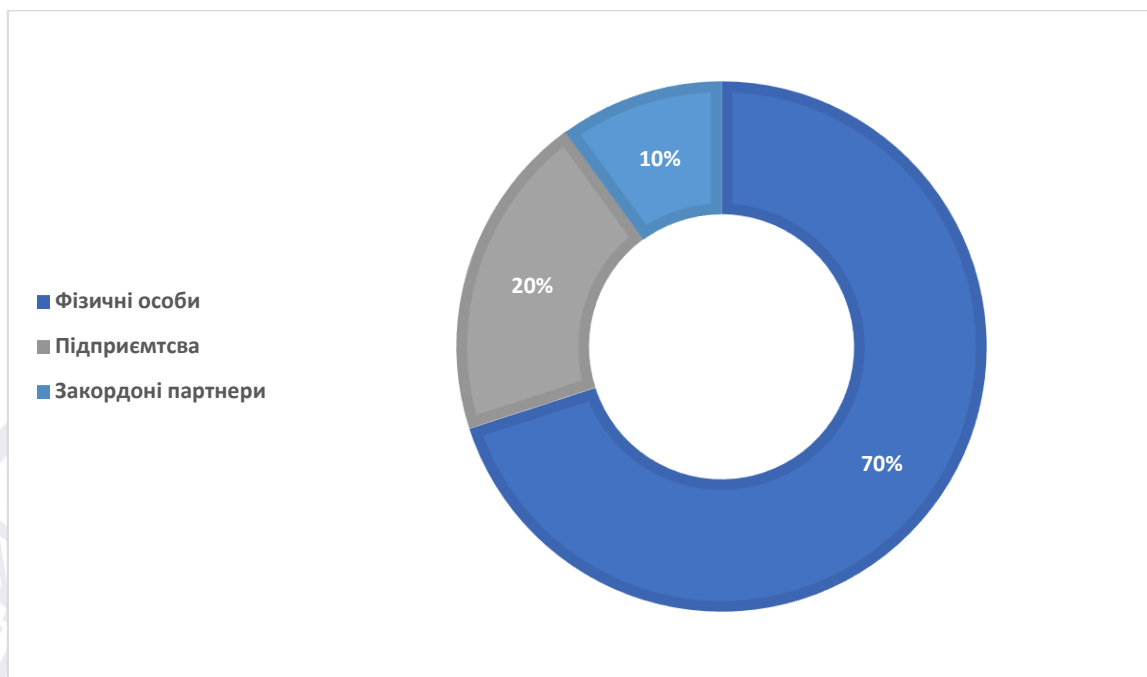


Рисунок 2.13 – Спектр послуг АТ «Альфа-Банк Україна»

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Також, на рис. 2.14 розглянемо структуру найпопулярніших продуктів у клієнтів АТ «Альфа-Банк Україна». З рисунку 2.14 ми бачимо, що найпопулярнішими послугами банку є складають депозити – 35% та страхівка – 35%.

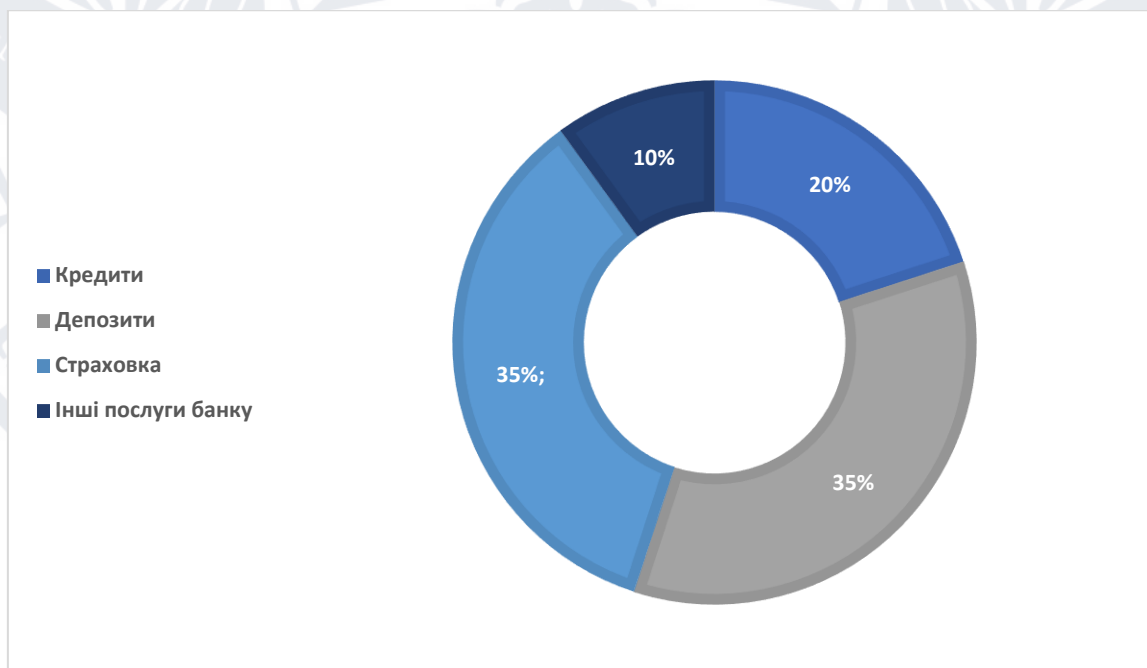


Рисунок 2.14 – Складова послуг АТ «Альфа-Банк Україна»

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Основна мета дослідження внутрішнього середовища банку - виявлення його сильних і слабких сторін, пошук резервів, адаптація до змін макро- та мікросередовища.

Проаналізуємо склад трудових ресурсів як частку внутрішнього середовища АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 роки у абсолютних та відносних показниках, табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Чисельність персоналу АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Чисельність персоналу			Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
7 495	8 909	7 700	Абсолютне,	Відносне,%	Абсолютне,	Відносне,%
			чол.		чол.	
			1 414	18,86	-1 209	-13,58

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

У 2018 р. чисельність персоналу 7 495 чол., а у 2019 р. відбулось збільшення персоналу на 1 414 чол. Або 18,86%. У 2020 р. порівняно з 2019 р. чисельність персоналу зменшилось на 1 209 чол. Або 13,58%, загальна чисельність персоналу у 2020 р становить 7 700 чол.

Відобразимо структуру персоналу АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр. на рис. 2.15.

Отже, кількість керівничого персоналу у 2018 р. складала 6,70%, а у 2020 р. відбулось збільшення до 7,60%, та є позитивним явищем для банку.

Кількість фахівців також має зростаючий характер 2018 р. – 58,20%, 2019 р. – 60,40%, 2020 р. – 62,60%. Тому можна зробити висновок, що збільшення кількості фахівців в подальшому послугує до покращення якості та швидкості здійснених банківських операцій та обслуговування. Помітна плинність кадрів серед робітників банку у 2018 р. кількість робітників складала 35,10%, а у 2020 р. – 28,80%.

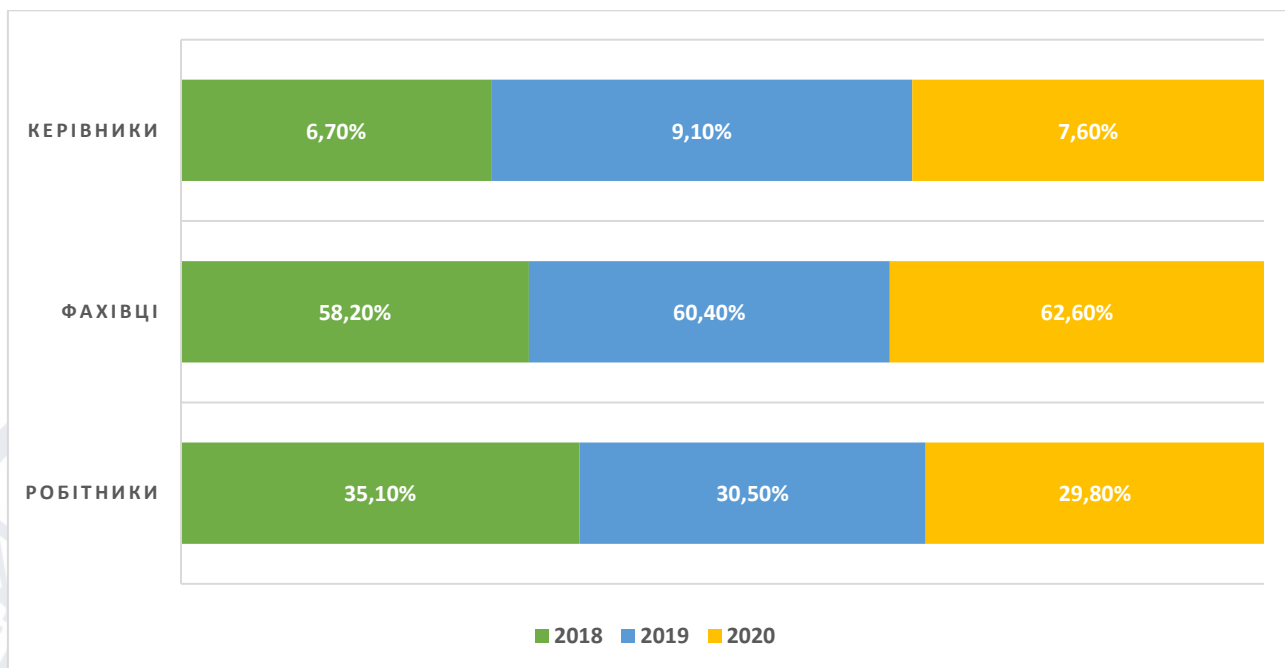


Рис. 2.15 – Структура персоналу АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр. за класифікацію професій

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Проаналізуємо персонал банку за гендерною ознакою у відсотковому співвідношенні у 2018-2020 рр. (рис. 2.16).

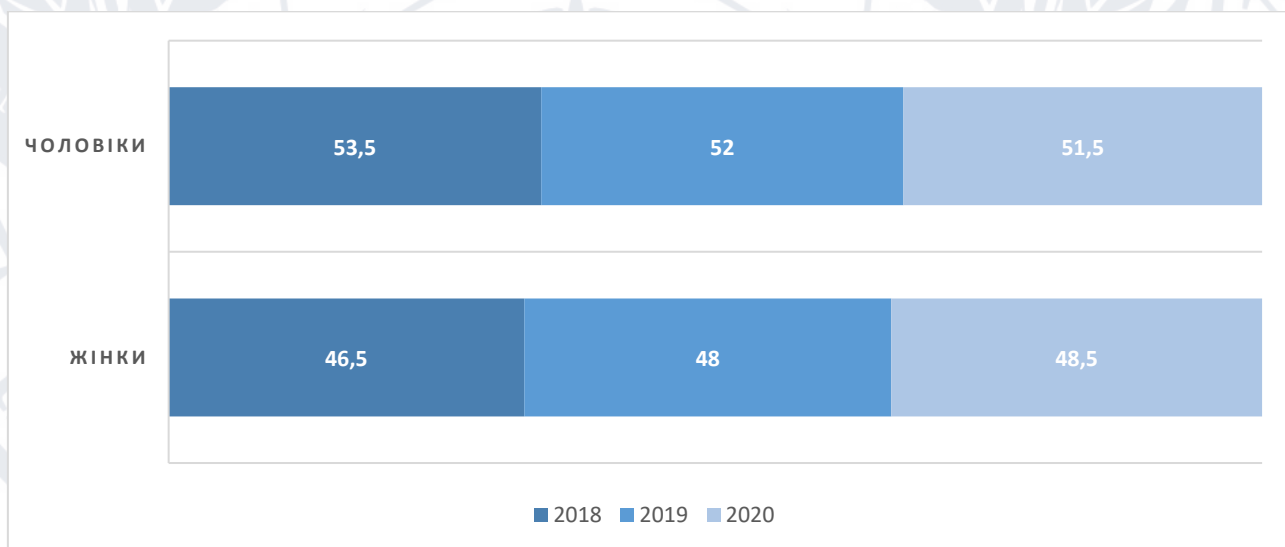


Рис. 2.16 – Розподіл персоналу (%) АТ «Альфа-Банк Україна» за гендерною ознакою у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

Отже, у 2020 р. чоловіків в банку складає 51,5% від усієї чисельності персоналу, жінок – 48,5%. В банку немає порушень гендерної рівності, будь-які посади можуть займати як чоловіки, так і жінки.

Проаналізуємо витрати банку на утримання та навчання персоналу аналізованого періоду у табл. 2.22 у абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.22 – Витрати на утримання та навчання персоналу АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Витрати на утримання персоналу, у тис. грн.	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018		Відхилення 2020/2019	
				Абсолютне, у тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне, у тис. грн.	Відносне, %
		1 875 591	2 870 523	2 948 193	994 932	53,04	77 670

Джерело: складено автором на основі матеріалів банку [1]

З таблиці ми бачимо, що витрати у 2019 р. порівняно з 2018 р. різко зросли на 994 193 тис. грн. або 53 %, що пов'язано з інтеграцією Укрсоцбанку, а у 2020 р. витрати на персонал зросли на 77 670 тис. грн. або 2,7%. Загальна сума витрат на персонал у 2020 р. становила 2 948 193 тис. грн. Можна зробити висновок, що організація надає перевагу розвитку власних кадрів, тим самим поліпшуючи їхню кваліфікацію, розвиток та підвищення якості обслуговування.

Визначимо та складемо структуру цілей та проаналізуємо організаційну структуру АТ «Альфа-Банк Україна», табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Структура цілей АТ «Альфа-Банк Україна»

Функціональна область	Короткострокові цілі (до 1 року)	Середньострокові цілі (від 1 до 3 років)	Довгострокові цілі (від 3 до 5 років)
Послуги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення банківських послуг та системи самообслуговування; 2. Покращення технологій для надання послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості клієнтів на 20%; 2. Збільшення кількості та видів банківських послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення нових видів банківських послуг.

Продовження табл. 2.23

Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> Пошук та встановлення зв'язку із новими клієнтами; Проведення опитування стосовно якості наданих послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> Здійснення маркетингової діяльності та збільшення спілкування з клієнтами; Збільшення прибутку на 5% за допомогою маркетингової діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> Покращення іміджу на фоні інших банків-конкурентів.
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> Здійснення кадрового аналізу; Проведення оптимізації кадрів на всіх рівнях організаційної структури. 	<ol style="list-style-type: none"> Розробка заходів, що допоможуть зменшити плинність кадрів. 	<ol style="list-style-type: none"> Підвищення продуктивності праці, та встановлення стабільності трудового колективу.
Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> Проведення фінансування всіх заходів діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> Профінансування. 	<ol style="list-style-type: none"> Забезпечення фінансової стабільності банку.

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Отже, аналіз системи цілей АТ «Альфа-Банк Україна» показав, що довгострокові цілі мають завершальних характер короткострокових, що дозволяє ефективно налаштувати роботу банку та всі його можливості на досягнення визначених цілей. Діагностику стратегічного управління банку наведено у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Аналіз стратегічного управління АТ «Альфа-Банк Україна»

№	Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
		Сильна	Нейтральна	Слабка
1	Стратегія розвитку			+
2	Маркетинговий рівень			+
3	Управління збутом банківських послуг		+	
4	Управління закупками		+	
Фінансові ресурси:				
5	Наявність оборотних активів	+		
	Можливості для фінансування з власних коштів		+	
	Наявність коштів у структурі трудового фонду		+	
Матеріально технічні ресурси:				
6	Головний офіс та відділення		+	
	Наявність технічного оснащення			+
	Наявність транспорту	+		

Людські ресурси:				
7	Загальна компетентність керівництва	+		
	Загальна кваліфікація персоналу			+
	Організаційна культура		+	
8	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці працівників			+
9	Частка на ринку			+
10	Загальна репутація на ринку	+		

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Тому, до сильних пропозицій стратегічного управління: компетенція керівництва, наявність оборотних коштів, хороша репутація на фінансовому ринку. Саме цими перевагами має координуватись керівництво банку, щоб закріпити сильні позиції та зайняти більшу частку на ринку. Також, керівництво має звертати уваги на рівень кваліфікації, стимулювання до праці та приймати відповідні дії для покращення продуктивності праці.

Стратегічними цілями та місіями АТ «Альфа-Банк Україна» мають бути наступними:

- збільшення обсягу надання послуг за рахунок вдосконалення рівня автоматизації технологічних процесів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності банківських послуг, що надаються;
- здійснення організації контролю у на всіх рівнях підрозділів;
- раціоналізація організаційної структури;
- підвищення рівня корпоративної культури до міжнародних стандартів;
- впровадження енергозберігаючих технологій.

Таким чином, побудуємо «дерево цілей» (рис. 2.17), за допомогою даного інструменту визначають кращий спосіб ефективної реалізації стратегії та підвищує ефективність управління в цілому.

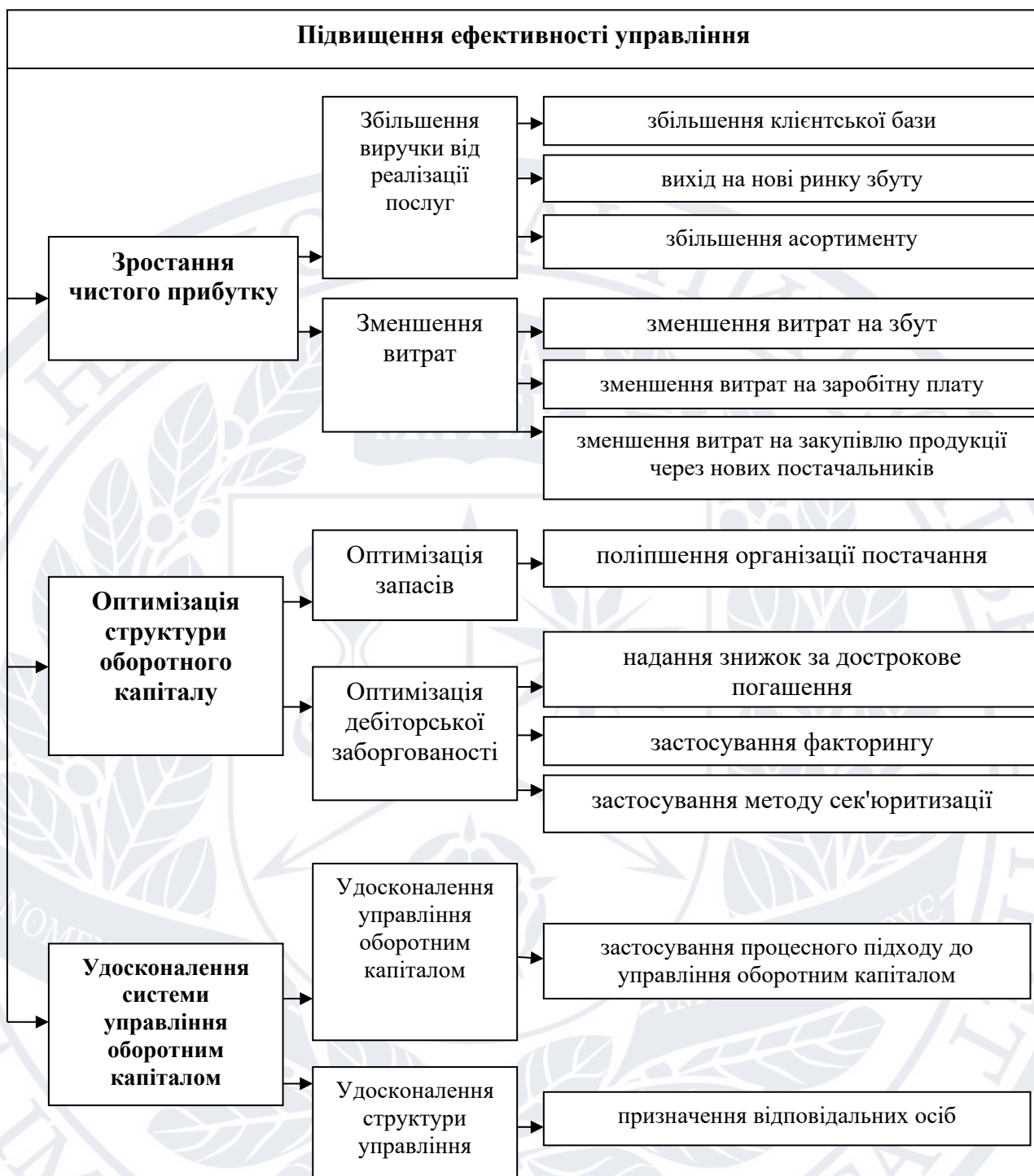


Рисунок 2.17 – Дерево цілей АТ «Альфа-Банк Україна»

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Наявна структура цілей демонструє визначені складові власного потенціалу банку, які потребують обсяг ресурсів для досягнення результату діяльності у позитивній динаміці. Таким чином, спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі є доцільним та необхідним.

Проведена якісна та кількісна оцінка характеристики, що описує внутрішнє та зовнішнє середовище АТ «Альфа-Банк Україна», слугує інструментом для формування та оптимального використання власних потенційних ресурсів, а також засобом дотримання вимог щодо надання якісних банківських послуг.

Висновки до 2 розділу

Отримані аналітичні результати можна викласти у наступних положеннях:

1. За результатом проведеного аналізу АТ «Альфа-Банк Україна» є одним найбільш розвиненим універсально-комерційним банком України. Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг як в національній, так і в іноземній валюті, та провадження іншої діяльності, що регулюється законодавством. За здійснення стратегічного управління банком входить вище керівництво до якого відносяться: Загальні Збори Акціонерів, Наглядова рада та Правління.

2. Для ефективного прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного управління банківська установа використовує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено, що мінливість зовнішнього середовища містить у собі безліч загрозливих факторів щодо діяльності банківської установи. АТ «Альфа-Банк Україна» відчуває труднощі від впливу негативних факторів, а саме: соціально-політична нестабільність, інфляційні процеси, різкі зміни курсів валют, тощо. Але в банку є весь потенціал, щоб подолати ці труднощі та й надалі вивчати зовнішнє середовище, підтримувати та зміцнювати конкурентну спроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1 Визначення напрямів вдосконалення стратегічного менеджменту АТ «Альфа-Банк Україна»

Процес формування стратегії в АТ «Альфа-Банк Україна» включає в себе стратегічне планування та стратегічний менеджмент.

Стратегічне планування – це прийняття оптимального стратегічного рішення, а стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових продуктів і технологій [10].

Стратегія – це загальна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні проблеми банку, його місію, основні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення [10].

Стратегічний менеджмент – це процес проведення комплексу систематизованих і взаємоузгоджених робіт для формування довгострокових цілей і основних напрямів діяльності банку. Основні етапи стратегічного менеджменту АТ «Альфа-Банк Україна» наведені на рис. 3.1.

Зокрема, стратегічне планування в банку є аналітичним процесом або організаційним процесом. Процес формування стратегії дозволяє банківській установі [12]:

- зберігати спосіб мислення та поведінку, що орієнтує банківську діяльність на майбутнє;
- ефективно координувати маркетингові рішення та дії;
- виступає джерелом інформування працівників щодо цілей та необхідних ресурсів;
- мотивує працівників, якщо досягнення цілей банку залежать від їхніх особистісних цілей;
- формує всі передумови для оцінки та контролю результатів діяльності.

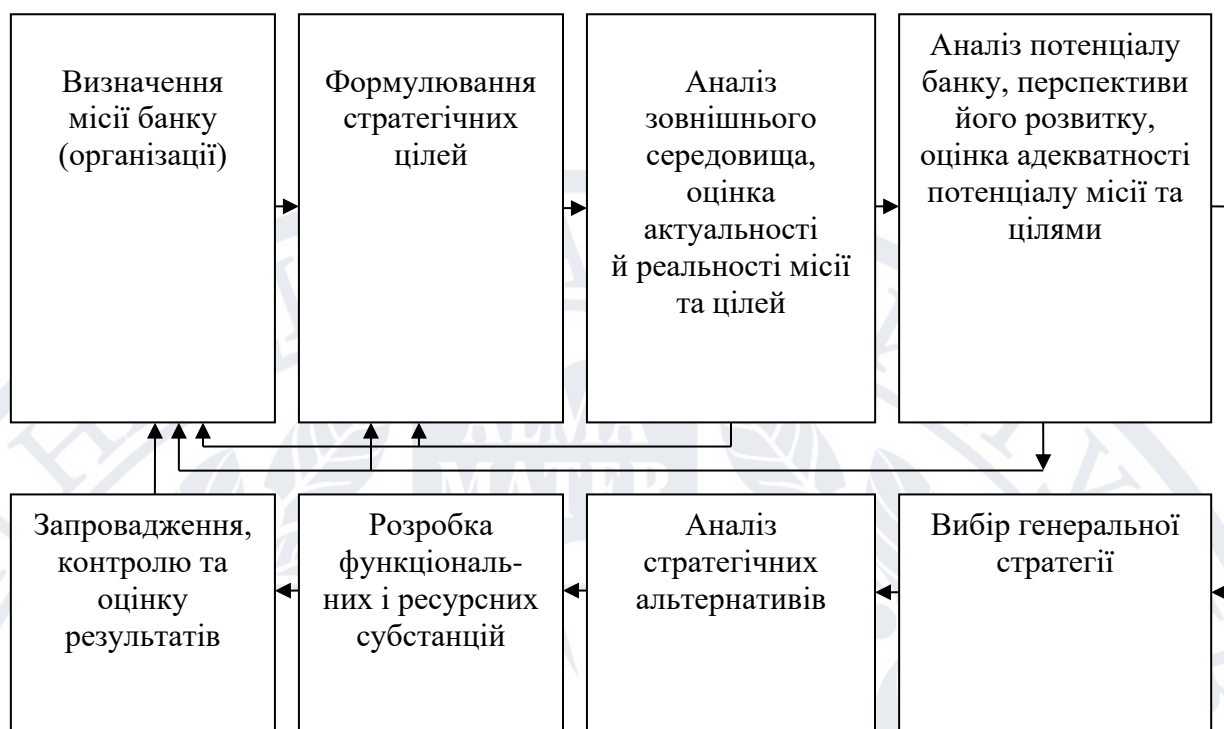


Рисунок 3.1 – Основні етапи стратегічного планування (менеджменту) на АТ «Альфа-Банк Україна»

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Загалом, основою для стратегічного планування виникнення непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Причиною таких змін в основному відбувається за рахунок насиченого попиту на ринку, зміна технологічного розвитку, неочікувана поява нових конкурентів, тощо [25].

Стратегічне планування включає в себе чотири види управлінської діяльності:

1. **Розподіл ресурсів**, що передбачає ресурси, які обмежені, матеріальні засоби та фінансові кошти, дефіцитний управлінський і технологічний досвід.

2. **Адаптування до зовнішнього середовища**. Цей процес містить в собі всі дії, що покращують відносини банку із зовнішнім середовищем. В цьому випадку банк має бути адаптований до нових можливостей, а також і загроз. Стратегічне планування в успішних організаціях формує нові можливості, особливо зі створення та впровадження нових технологій та виробничих систем, що покращують ефективність діяльності в цілому.

3. **Внутрішнє координування.** Цей процес включає в себе узгодження дій на всіх рівнях організації, що в подальшому відображає усі сильні та слабкі сторони, при цьому досягається інтеграція внутрішніх операцій.

4. **Стратегія прогнозування.** На цьому етапі передбачено прогнозування процедур, що включає в себе інтуїтивний та формалізовані підходи.

У свою чергу, стратегічне управління у процесі розробки стратегії визначає основні конкурентні переваги банківської установи та їх реалізацію, гнучку систему використання ресурсів, формує ефективну систему організаційного управління та модифікацію. Відобразимо узагальнений процес стратегічного менеджменту АТ «Альфа-Банк Україна» на рис. 3.2.

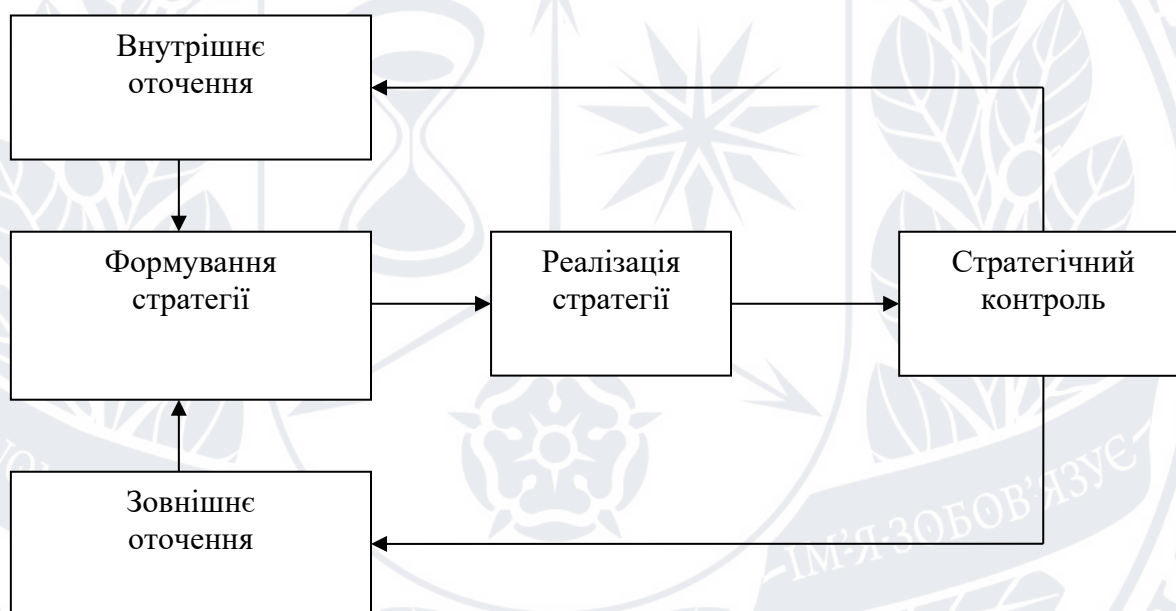


Рисунок 3.2 – Загальна схема процесу стратегічного менеджменту АТ «альфа-Банк Україна»

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Загальною метою даної структури є встановлення гнучкого зв'язку між зовнішнім та внутрішнім середовищем діяльності банківської установи. У разі не відповідності дій очікувані результати не матимуть досягнення і відповідно організація зазнає втрат.

Слід відмітити, що стратегічне управління на довгострокову перспективу потребує організації та реалізації здійснення моніторингу за допомогою стратегічного контролю [17].

Стратегічний контроль в АТ «альфа-Банк Україна» здійснюється через 3-6 місяців після впровадження нової стратегії, для цього відбувається розробка нормативних значень таких значень як витрати, окупність та інше. Тому, за допомогою стратегічного контролю визначається можливість подальшої реалізації стратегії банку і чи призведе ця стратегія до позитивного результату. Здійснення постійного контролю дає можливість вчасно виявляти та реагувати діяльність банку, а також сприяє виявленню, підтримці та поширенню позитивних явищ і найбільш продуктивних напрямів діяльності.

Ефективність контролю за діяльністю АТ «Альфа-Банк Україна» забезпечуються такими факторами:

- застосування ефективних та прогресивних форм контролю;
- об'єднаність елементів організаційної культури з визначеними цілями організації;
- забезпечення точною та доступною інформацією, що потребує стратегічний контроль;
- комплексність та об'єктивність, орієнтація на адекватність відображення досягнутих результатів порівняно до визначених цілей і стратегії.

Основними етапами застосування стратегічного контролю в АТ «Альфа-Банк Україна» є:

- визначення відповідального органу контролю та механізм його здійснення;
- формування об'єктивних параметрів для адекватності оцінювання;
- визначення чіткого шляху виконання робіт, передбаченими цілями банку;
- коригувальні дії на виявлених проблемних ділянках.

У досліджуваному банку важливим аспектом є організація контролю, що пов'язана із координацією визначення порядку застосування необхідних коригувальних дій у процес виконання робіт. В цьому випадку для АТ «Альфа-Банк Україна» важливо дотримуватися системи, що передбачає:

1. Використання та концентрація матеріалів минулих перевірок кожного із органів управління, що дозволить скоротити час на отримання цієї інформації під час наступних ревізій;

2. Розподіл контрольних завдань, визначення відповідного порядку здійснення контрольних операцій;

3. Визначення методики та поетапності коригування стратегічних завдань з врахуванням поточного стану виконання робіт.

В даному випадку організаційна діаграма та інші методи дозволять розробити систему звітності та продемонструвати досягнуті проміжні та кінцеві результати, а також використання графічних діаграм допоможе взаємодіяти і розподілити завдання між органами управління й виконавцями. Тому далі запропоновано схему стратегічного управління для АТ «Альфа-Банк Україна» на рис. 3.3.

Реалізація стратегії в банку використання контролю є важливою складовою для швидкого прийняття рішень, щодо уточнення стратегічних цілей і нового витоків стратегічного планування. Використання організаційних схем допомагає ретельно готувати рішення до їх прийняття, що дозволяє зменшити навантаження на керівників, прогресує ефективну діяльність та цілеспрямованою [27].

Слід зазначити, що контрольна діяльність потребує значних витрат часу, праці та коштів. Стратегічний контроль обов'язково передбачає необхідність прийняття коригувальних рішень, що містить певний ризик, а тому до такої діяльності повинні залучатися висококваліфіковані спеціалісти.

Оптимальність стратегічних рішень, пов'язаних із життєздатністю та виживанням банком, багато в чому визначається ступенем поінформованості керівництва про реально існуючі та виникаючі загрози зсередини та ззовні банку. Мова йде про розробку таких стратегічних заходів, які б, наприклад, містили проекти попередження можливих кризових ситуацій на основі методів їх раннього виявлення [34].

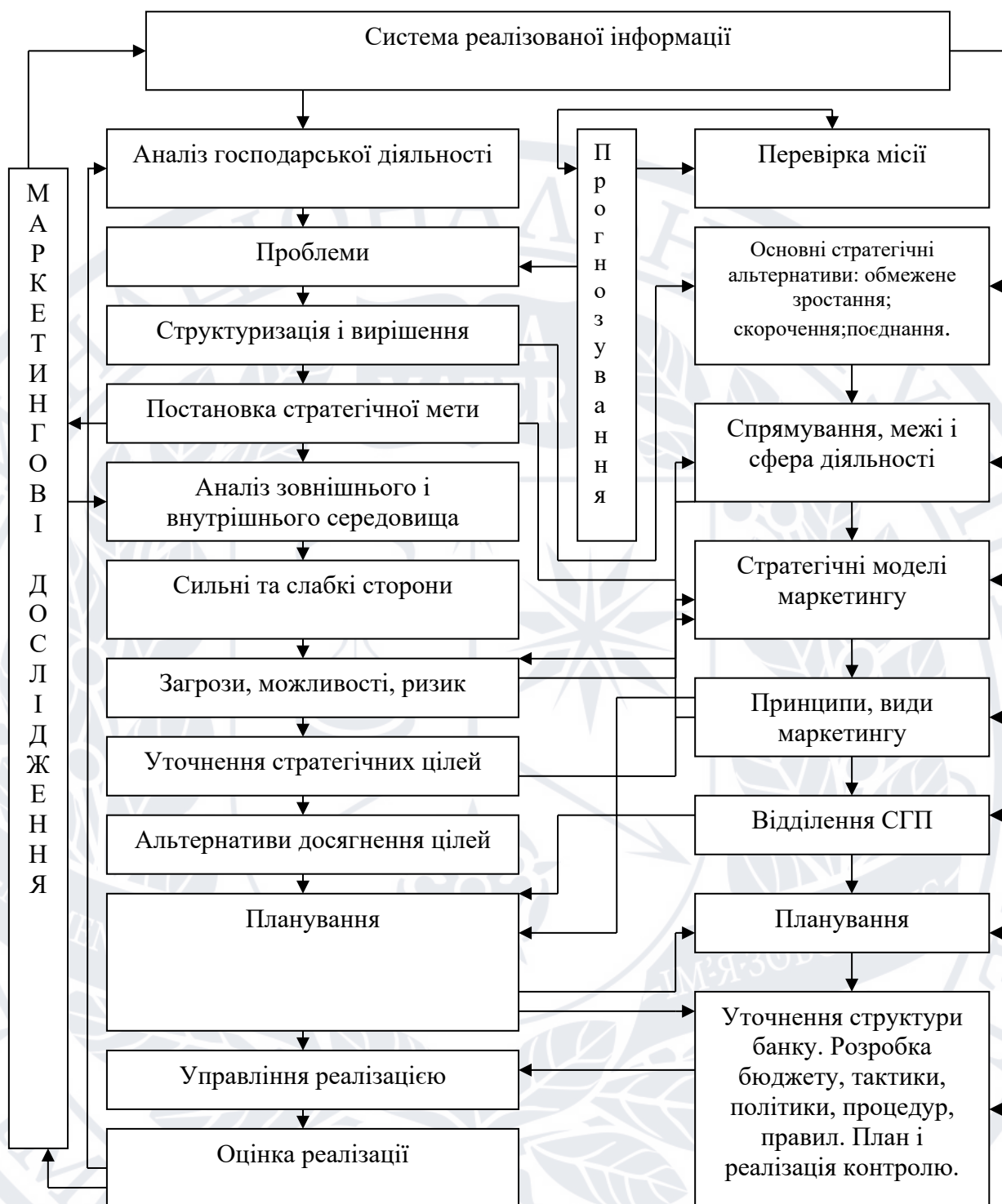


Рисунок 3.3 – Схема стратегічного управління та контролю в АТ «Альфа-Банк Україна»

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Важливою складовою для удосконалення стратегічного управління в АТ «Альфа-Банк Україна» є створення ефективної інформаційної підтримки за допомогою методу збалансованих показників, що розглядались у п.п. 2.2.

Використання даного методу дозволить банку виділити проблемні ділянки власній діяльності та приймати рішення стосовно коригувальних дій стосовно стратегії. Система збалансованих показників відображає такі важливі сфери діяльності, а саме: фінансова, кадрова, маркетингова. Саме ці сфери діяльності є першочерговими для коригування та прийняття рішень при виникненні негативних наслідків для банківської установи [43].

Тому удосконалення системи стратегічного управління в АТ «Альфа-Банк Україна» на основі системи збалансованих показників передбачає формування стратегічної карти (рис. 3.4).

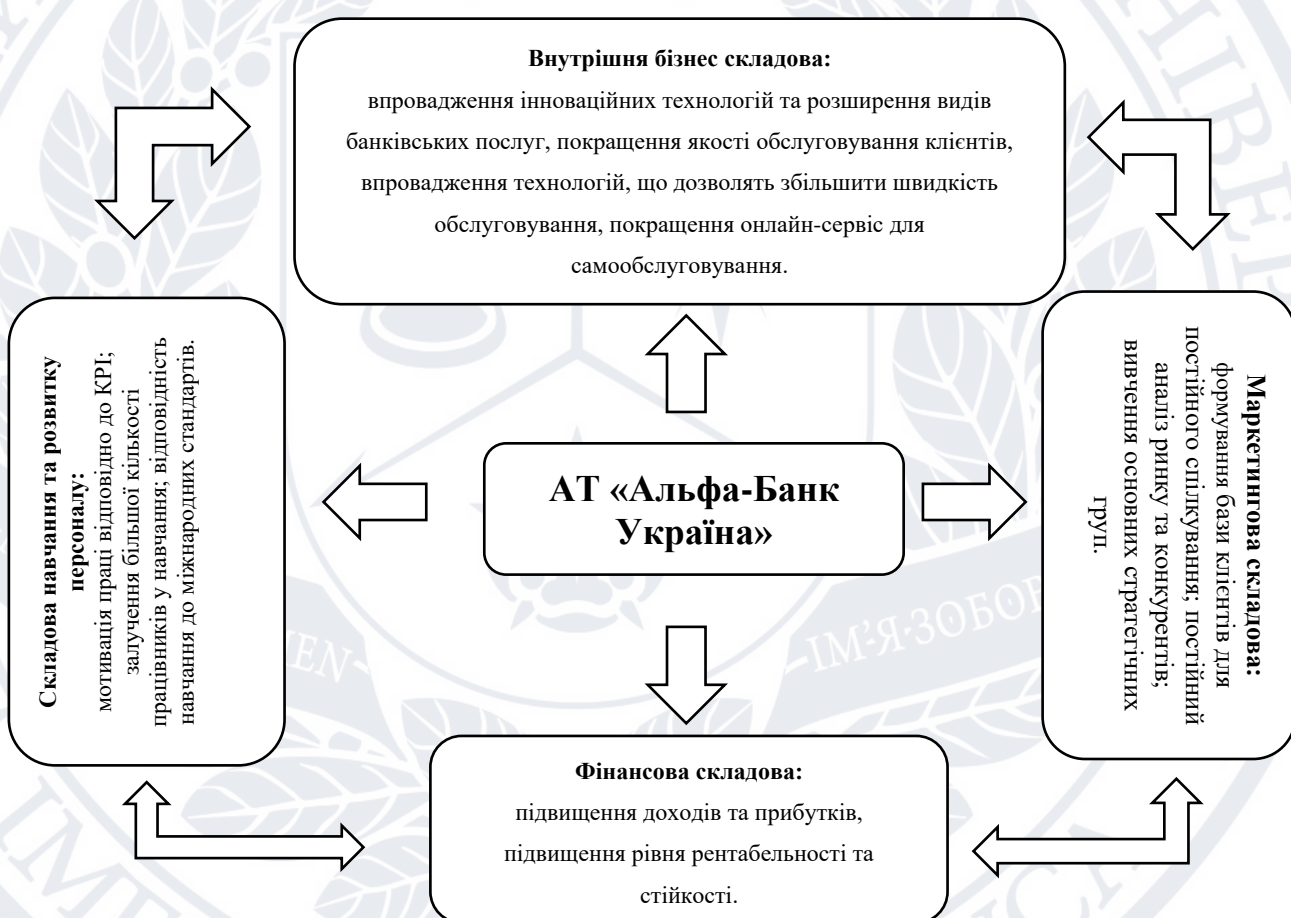


Рисунок 3.4 – Заходи, що варто запровадити у діяльність АТ «Альфа-Банк Україна» задля покращення стратегічного розвитку

Джерело: складено автором на основі узагальнення

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Альфа-Банк Україна», а також визначених стратегічних цілей дає можливість запровадити заходи у діяльність банку задля покращення стратегічного управління за такими

складовими: внутрішня бізнес складова, фінансова складова, маркетингова складова, складова навчання та розвитку персоналу (рис. 3.5).

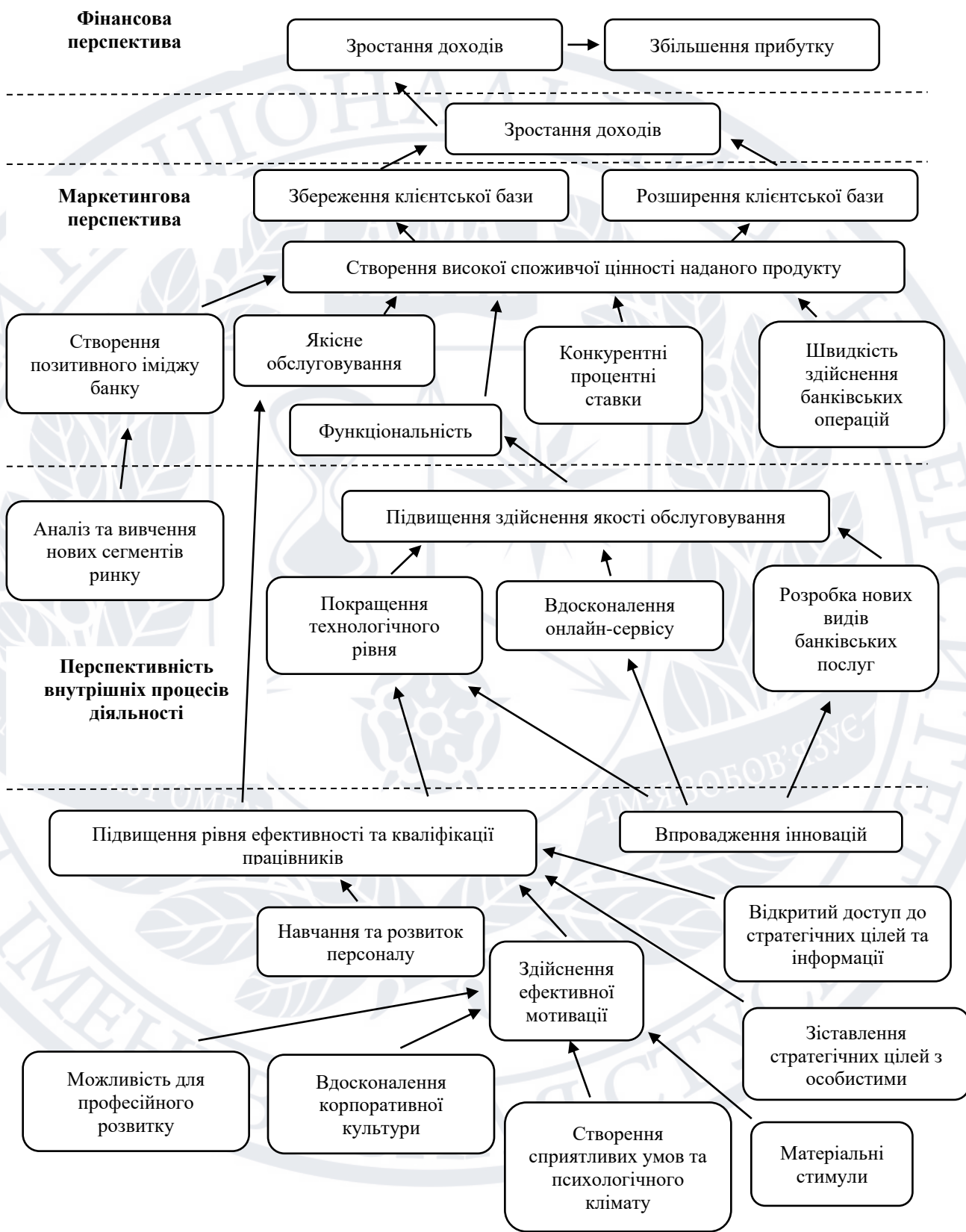


Рисунок 3.5 – Запропонована стратегічна карта для здійснення ефективного стратегічного управління в АТ «Альфа-Банк Україна»

Слід відзначити, використання стратегічної карти на АТ «Альфа-Банк Україна» є основним інструментом при здійсненні стратегічного управління. Дана карта дає можливість описати стратегію розвитку для банку, а також описує основні ключові цілі розвитку і показники, формує ефективну систему управління відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, запропонована нами стратегічна карта для АТ «Альфа-Банк Україна» відображає всі стратегічні елементи, що взаємодіють між собою. Відповідно, відсутність будь-якого елемента призведе до неефективного стратегічного управління та стратегічного розвитку банку. Запропоновані заходи є ефективними у використанні при нестабільних політико-економічних умовах. Адже застосування таких заходів на практиці дає такі можливості:

- здійснення постійного контролю за діяльністю АТ «Альфа-Банк Україна»;
- здійснення контролю за фінансовими та нефінансовими показниками діяльності банку;
- вчасна реакція на виявленні проблеми в застосуванні стратегії розвитку, та ефективно впровадження коригувальних дій;
- усвідомлення залученості працівниками в реалізацію стратегії АТ «Альфа-Банк Україна».

Керівництво АТ «Альфа-Банк Україна», незалежно від того, процвітаюче воно зараз чи має ознаки кризи, повинно враховувати неминучість кризових ситуацій, які можуть призвести до збоїв у роботі чи ще більш серйозної стабілізації. Тому збалансована координація ресурсів, спрямованих на протидію дестабілізуючим явищам із ризиком можливих втрат, є необхідною складовою процесу стратегічного управління на сучасному етапі.

3.2 Заходи, щодо підвищення ефективності стратегічного управління банком в умовах поствоєнного відновлення

Війна стала масштабним структурним потрясінням як для економіки України, так і для кожного регіону країни. Передбачити терміни та наслідки

військової агресії неможливо, водночас стратегічні цілі держави та окремих регіонів потребують коригування відповідно до умов воєнного часу та післявоєнної відбудови.

В умовах війни необхідно переглянути сформовані підходи як до стратегічного розвитку держави на всіх рівнях управлінської ієрархії. Певною мірою це стосується конкурентної стратегії збереження, розвитку та реалізації потенціалу банківської системи [18].

Банківська система України потратила під вплив низки негативних факторів, що викликані економічною і фінансовою кризою в результаті повномасштабного вторгнення та негативно впливає на її розвиток. Сьогодні на стратегію банківської системи впливає ряд факторів: сегмент ринку в якому відбувається діяльність банку; підтримка з боку держави; інвестиційні процеси; операційна діяльність банку, що залежить від швидкості прийняття рішень; різка зміна курсу валют та девальвація гривні, тощо [49].

У цьому випадку діяльність банків залежить від їхньої стабільності та передбачуваності розвитку подій. Національний банк України розробив та полегшив стандарти роботи комерційних банків. Такі заходи посприяли змінам бізнес-моделі, які використовували банки та стабілізували їхню діяльність. Відбувалася концентрація та кредитування ресурсів у найбільш вигідні та важливі для країни економічних галузей. В першу чергу це питання стосувалось аграрного сектору, щоб забезпечити успішне проведення посівної [56].

Незважаючи на вжиті заходи, щодо стабілізації роботи діяльності, банківська система зіштовхується із низкою ризиків та проблем з якими важко діяти під час воєнного стану. Складні умови вимагають радикальних кроків та прийняття рішень, щоб підлаштуватись до нових реалій. Саме ці умови сприяють до закриття більшості відділень, змінення умов щодо клієнтів-боржників, а також перехід від середньострокових і довгострокових стратегічних цілей на вигоду короткострокових [56].

Банківська система пристосовується до викликів військового часу, однак не всі установи здатні подолати кризові явища. Так, за перше півріччя 2022 року кількість фінансових установ зменшилась на 7 банків [42]. До цього переліку потрапили неплатоспроможний «Мегабанк», а також російські «Промінвестбанк» та «Сбербанк». Найбільш стійкими виявились установи, що входять до міжнародних банківських груп, а саме: «Райффайзен банк», «Укрсиббанк», «Сіті банк». Успішна діяльність визначається у державного «ПриватБанк», що за I півріччя отримав 6,2 млрд. грн., що становить 63% чистого прибутку всіх інших прибуткових банків, тоді як три інші державні банки («Ощадбанк», «Укргазбанк» і «Укрексімбанк») потрапили до переліку збиткових. Більшість банків намагаються зберігати операційний прибуток. Всього сукупне співвідношення операційних витрат та доходів у II кв. 2022 року становить 37,8%, коли у червні 2021 року співвідношення – 49,9% [54].

Застосуємо метод сценаріїв щодо розвитку діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» та розглянемо, як фактори зовнішнього середовища (ведення бойових дій в Україні) вплинуть на діяльність організації. Основною метою застосування методу сценаріїв дозволить спрогнозувати альтернативу розвитку подій та показати причинно-наслідковий зв'язок між факторами впливу та очікуваними результатами. Тому побудуємо сценарний розвиток для АТ «Альфа-Банк Україна» (табл. 3.1) [22].

Таблиця 3.1 – Сценарій розвитку АТ «Альфа-Банк Україна» під впливом факторів політичної ситуації в країні

Негативний прогноз	Збільшення активності ведення бойових дій, що посприє до погіршення операційної діяльності. Подальші руйнування, відсутність електроенергії та простої відділень призведуть до їх скорочення, втрата активів банку та висока плинність персоналу і ключових кадрів. Втрата конкурентоспроможності через зіпсований імідж, а також вихід інвесторів та клієнтів. Спроба ребрендингу не призводить до позитивних наслідків. Відсутність електроспоживання призведе погіршення обслуговування онлайн-сервісів та скорочення витрат у їх розвиток. Тому, вищенаведені фактори призведуть до повного припинення діяльності та банкрутства банку.
---------------------------	---

Продовження табл. 3.1

Помірно негативний прогноз	Вразливість від фінансово-економічної кризи, що призведе до скорочення балансу. Помірне ведення військових дій, призведе до скорочення відділень при умові зберігання лише критично-важливих з їх подальшою модернізацією. Погіршення роботи онлайн-сервісів та самообслуговування зменшить кількість залучення нових клієнтів. Складні економічні умови призведуть до зменшення якості активів банку. Ведення бойових дій сприяють скороченню ведення бізнесу та зменшує можливість банку залучати кошти у кредитування. Помірні втрати від неповернених від клієнтів кредитів. Низька забезпеченість резервним капіталом призведе до зменшення платоспроможності.
Нейтральний прогноз	Помірна втрата конкурентоспроможності серед інших банків, що вплине на зменшення прибутковості та плинності серед клієнтів. Знаходження нових альтернативних шляхів та ринків для підвищення потенціалу діяльності. Початок процедури націоналізації призведе до більшого захисту з боку держави та підвищення ліквідності. Ребрендинг банку призведе до підвищення іміджу та довіри клієнтів, а також до залучення нових споживачів.
Помірно позитивний прогноз	Стабільна робота банку під час ведення бойових дій. Аналіз конкурентів і нових економічних секторів, що призведе до збільшення потенціалу та конкурентоспроможності. Збільшення кредитування у нові сектори економіки. Підтримка розвитку інноваційних технологій, впровадження нових банківських послуг для зберігання стабільної конкуренції серед інших банків.
Позитивний прогноз	Завершення бойових дій в Україні, що призведе до покращення політично-економічної ситуації та подальшого розвитку. Розвиток та швидке розширення відділень банку у звільнених містах, що дозволить пропонувати банківські послуги для юридичних та фізичних осіб. Ребрендинг банку сприяє до залучення нових клієнтів, аналіз ринку дозволить банку віднайти нові сектори для розвитку та залучення коштів. Відновлення та розвиток економіки дозволить залучати більше кредитування, розвиток нових фінансових послуг, вклад у розвиток інфраструктури ринків капіталу. Трансформація бізнесу в цифровізацію, що дозволить розвивати надання онлайн-послуг, формувати нові банківські продукти, безготівкову економіку та покращити кіберзахист.

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, при реалізації сценарію позитивного розвитку спрогнозуємо, що показники прибутковості та рентабельності АТ Альфа-Банк Україна збільшаться на 20%. Розрахуємо фінансову стійкість банку на п'ять років відносно базового 2021 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз прогнозованих показників прибутковості та рентабельності АТ «Альфа-Банк Україна»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Норма прибутку на капітал (ROE),%	12,00	14,4	17,28	20,73	24,87	29,84

Продовження табл. 3.2

Рентабельність активів (ROA),%	1,18	1,41	1,69	2,02	2,42	2,90
Чистий спред,%	62,71	75,25	90,30	108,36	130,03	156,03
Чиста процентна маржа,%	4,66	5,59	6,70	8,04	9,64	11,56
Рівень іншого операційного доходу,%	1,04	1,24	1,48	1,77	2,12	2,54
Адекватність капіталу,%	0,09	0,10	0,12	0,14	0,16	0,19
Рентабельність банку,%	12,00	14,40	17,28	20,73	24,87	29,84
Рентабельність статутного капіталу,%	4,01	4,81	5,77	6,92	8,30	9,96
Мультиплікатор,%	10,14	12,16	14,59	17,50	21,00	25,2

Джерело: складено автором на основі [1; 22]

З позитивними перспективами стратегічного розвитку норма прибутку на капітал АТ «Альфа-Банк Україна» до 2026 р. зросте до 29,84%, даний показник свідчить про збільшення чистого прибутку у майбутньому. Рентабельність активів банку зростуть до 2,90%, що дозволить збільшити ефективність банку у використанні ресурсами. Показник чистого спреду у 2026 р. зросте до 156,03% та за перспективним прогнозом визначає високу конкурентність банку серед інших фінансових установ. Чиста процентна маржа за прогнозами складе 11,56% та свідчатиме про ефективне використання активів банку. Рентабельність банку поступово зростати до 2026 року (у 2021 р. – 12,00%; 2022 р. – 14,40%; 2023 р. – 17,28%; 2024 р. – 17,28%; 2025 р. – 24,87%; 2026 р. – 29,84%). Також прогнозується збільшення статутного капіталу, що у 2026 р. складатиме 9,96%.

Можна зробити висновок, що рентабельність банківського фонду збільшиться за рахунок зростання прибутків. Тому за прогнозами перспективного сценарію розвитку дозволить АТ «Альфа-Банк Україна» вийти із складного положення воєнного стану, та досягти продуктивних результатів діяльності. На основі дослідження розроблено економічний ефект, а за основу

визначення дослідження узагальнено необхідні дані по об'єкту дослідження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту АТ «Альфа-Банк Україна» при позитивному сценарію

Показник	До сценарію розвитку, 2021 р.	Після сценарію розвитку, 2026 р.	Відхилення	
			Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Норма прибутку на капітал (ROE),%	12,00	29,84	17,84	48,66%
	1,18	2,90	1,72	145,76%
Рентабельність активів (ROA),%	62,71	156,03	93,32	148,81%
Чистий спред,%	4,66	11,56	6,9	148,06%
Чиста процентна маржа,%	1,04	2,54	1,5	144,23%
Рівень іншого операційного доходу,%	0,09	0,19	0,1	111,11%
Адекватність капіталу,%	12,00	29,84	17,84	148,66%
Рентабельність банку,%	4,01	9,96	5,95	148,37%
Рентабельність статутного капіталу,%	10,14	25,2	15,06	148,52%
Мультиплікатор,%	1,18	2,90	1,72	145,76%

Джерело: складено автором на основі [1]

Розрахунок економічного ефекту АТ «Альфа-Банк Україна» загалом по всіх показниках показав приріст у 148%, показник норми прибутку на капітал у прирості складає 48,66%. Тому, у майбутньому банк має всі можливості для покращення своєї позиції за рахунок збільшення фінансових ресурсів в результаті перспективного стратегічного сценарію розвитку.

Розглянемо динаміку чистого прибутку при прогнозі збільшення показників у 20% (рис. 3.6). У 2021 р. величина прибутку складала 1 154 785 тис. грн. У 2022 р. чистий прибуток складає 1 385 742 тис. грн., у 2023 р. – 1 662 890 тис. грн., у 2024 р. – 1 995 468 тис. грн., у 2025 р. – 2 394 561 тис. грн., у 2026 р. – 2 872 473 тис. грн. Як висновок, використання стратегічного управління на практиці є ефективним для подальшого розвитку організації, що має широко

застосовуватись серед вітчизняних банківських установ для покращення діяльності фінансового сектору.

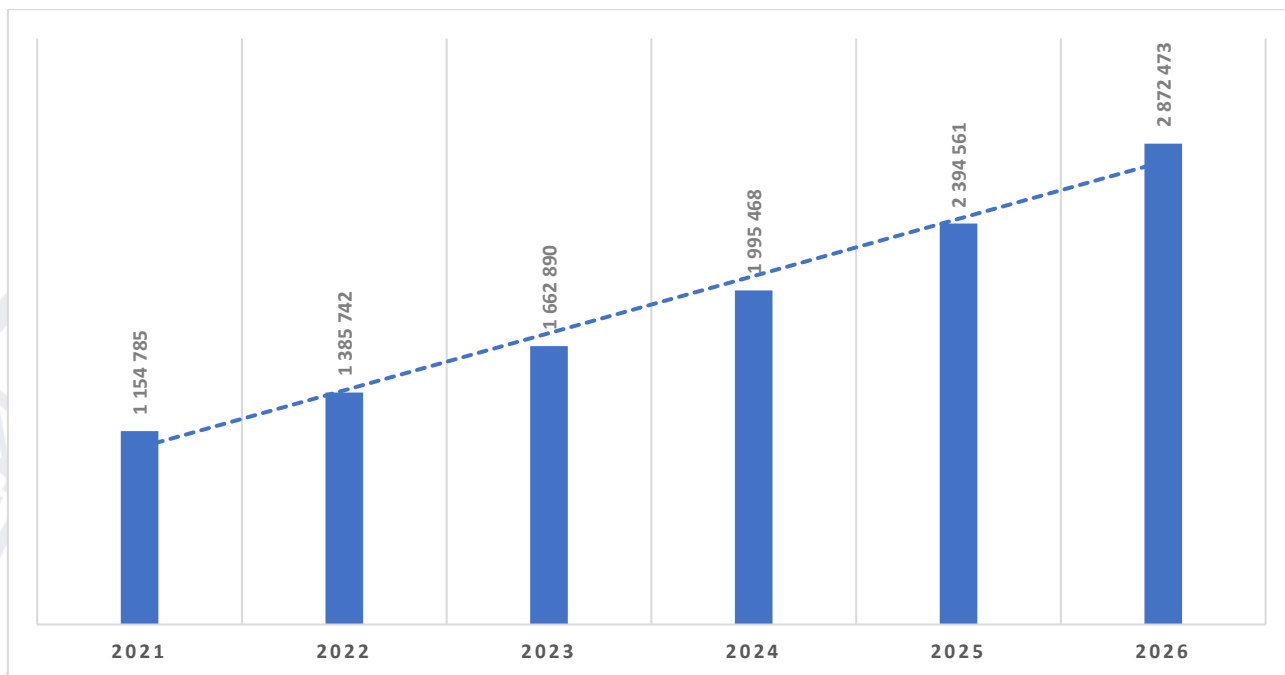


Рисунок 3.6 – Динаміка чистого прибутку АТ «Альфа-Банк Україна» при перспективному стратегічному сценарію

Джерело: складено автором на основі [1]

Далі розглянемо заходи щодо стратегічного управління банком в умовах поствоєнного відновлення. Аналізуючи дану проблему стратегічного управління, бачимо, що керівництво банку налаштовує процес роботи на підвищення конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат, і відповідно задля збільшення отриманого прибутку. Але ці показники не є основними та точними для оцінки ефективності стратегічного управління, так як вони не включають у себе ризик та вимог інвесторів, ви визначає їхній прибуток від інвестицій. У сучасній системі менеджменту банківською установою дієвим показником результативності апарату управління є зростання обсягу вкладень капіталу власників. На фоні цього, стратегічні рішення повинні бути спрямовані на створення нових банківських продуктів та послуг, що дозволить підвищити споживчі цінності та задовільнити основні потреби клієнтів. Отже, комерційні банки нашої держави мають концентрувати увагу проблемам

підвищення ефективності управління на основі використання новітніх систем управління.

Реалізація багатовекторної політики управління банківською установою потребує складної системи стратегічних цілей, збалансованої стратегічної оцінки, що повинна містити в собі оцінку фінансових і нефінансових показників. Дана модель дасть змогу розширити інформаційну базу для швидкого прийняття рішень, що дозволить керівництву банку використовувати збалансовану систему управління. Така система дозволить об'єднати результати різних сторін діяльності банку для досягнення його довгострокових цілей.

Модель збалансованого менеджменту дозволить: узгодити власні стратегічні цілі із тактичними діями; оцінки зовнішнього середовища із внутрішньою діяльністю; застосування фінансових і нефінансових показників; виявити причинно-наслідкові зв'язки між показниками продуктивності та ефективності; деталізація стратегічних цілей у вигляді певних показників; реалізація стратегії за допомогою ефективного менеджменту мотивації, тощо [32].

Певні труднощі викликає розрахунок ефективності нефінансових показників, які власне включають в себе систему функціонування банківської установи та процеси, що відбуваються. Так як ці показники не мають визначених одиниць виміру, тому оцінка ефективності не є однозначною.

Актуальним для комерційного банку є оцінка показників маркетингової діяльності. Так як маркетинг націлений на визначення цільової аудиторії, поведінки споживачів та їхніх основних потреб. Основною стратегічною ціллю маркетингового відділу є задоволення поточних та майбутніх потреб. Дана стратегічна мета включає в себе ряд завдань: збільшення частки ринку, утворення довгострокових відносин із клієнтами, покращення іміджу, досягнення конкурентних позицій у галузі, тощо. Визначені стратегічні завдання відповідно поділяються за галузями та суб'єктами діяльності однієї галузі. Стратегічні завдання вимагають від себе аналіз факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища, що може впливати на результати діяльності банку. Тому в цьому випадку, доцільне коригування під впливом змін.

Визначимо систему показників ефективності, які характеризують виконання перелічених завдань маркетингової діяльності. Характеристика діяльності відділу маркетингу в основному має нефінансовий характер, що ускладнює вимірювання та оцінку.

Досягнуті лідируючі позиції в області якості надання послуг можна визначити та виміряти за допомогою негативних та позитивних відгуків, кількості втрачених та залучених клієнтів (в абсолютних і відсоткових обсягах). Така оцінка проводиться за певними сегментами споживачів, видами послуг, що надаються та каналами збуту. Аналіз споживачів дозволить оцінити втрати та прибутки коштів в наслідок надання кредитів, оплати комісійних штрафів, а також дозволить визначити частоту повторюваних дефектів. Це дозволить розробити заходи, щодо уникнення втрат, підвищення якості обслуговування, запобіганню дефектів та зниженню витрат для банку [28].

Відносини із споживачами за наданими банківськими послугами можна оцінити за допомогою аналізу постійних, залучених та втрачених клієнтів за період. Тому в цьому випадку потрібно визначити ряд факторів, які впливають на плинність клієнтів, та вжити заходів щодо збереження клієнтської бази. Банківська установа повинна враховувати інтереси власних споживачів та їхні вимоги щодо надання банківських послуг. Невиконання зобов'язань перед клієнтами призводить до таких негативних наслідків, як зменшення виручки та несплату штрафів, В умовах високої конкуренції дана ситуація призведе до втрати певних позицій на ринку, погіршення збуту або банкрутства [30].

В цьому випадку система стратегічного управління має включати не тільки визначені стратегічні цілі, завдання та основні ключові показники ефективності, а й розробку заходів щодо їх продуктивної та перспективної реалізації. Кожен етап реалізації має бути забезпечений фінансовими, кадровими, технічними ресурсами, що виражають показник цільового рівня. Ці індикатори дають розуміння про досягнутий рівень цілей та реалізованої стратегії в цілому [45].

Потреба у стабільному розвитку банківського сектору в економіці України зростає. Тому від представників Національного банку України та банківської спільноти вимагається розробити стратегію розвитку банківського сектору у післявоєнний період, що має базуватись на аналізі фінансових та регуляторних світових практик і трендів. При цьому необхідно сформувати систему контролю та моніторингу реалізації цілей цієї стратегії та стане запорукою успіху застосування даного документу на практиці. В дану стратегію входить механізм незалежної грошово-кредитної та валютної політики Національного банку України. Тому, саме ці положення зможуть забезпечити стабільну роботу банківської системи. Особливу увагу Національний банк України при розробці стратегії розвитку у післявоєнний час, приділятиме увагу відновлення кредитування, оскільки його відсутність може призвести до фінансової рецесії у різних економічних галузях [40].

Основною стратегією розвитку є нормалізація розвитку та вдосконалення банківського сектору країни. Основними напрямки щодо подолання негативних факторів є:

- збільшення капіталізації у банківському секторі;
- зміцнення конкурентоспроможності банківських послуг;
- відповідність корпоративного управління міжнародним стандартам;
- розвиток управління ризиками;
- зміцнення рівня захисту прав вкладників та кредиторів.

Стратегічне управління банківської установи здійснюється відповідно до напрямків розвитку банківського сектору, що слугує покращенню функціональності кожного окремого банку. Основною стратегічною метою АТ «Альфа-Банк Україна» є розширення кількості відділень по території України, розробка нових форм для обслуговування клієнтів, розвиток міжнародних відносин. Отже основна діяльність у післявоєнний період АТ «Альфа-Банк Україна» направлена на:

- підвищення конкурентоспроможності, ефективності серед інших банків та збільшення власного капіталу;

- вихід на новий рівень, щодо обслуговування власних клієнтів;
- забезпечення стабільного рівня платоспроможності та ліквідності;
- дотримання безперервного розширення філіалів та відділень завдяки органічного зростання та диверсифікації продуктів;
- створення та зміцнення позитивного іміджу серед клієнтів та посилення його в пливу в різних економічних секторах;
- вдосконалення системи контролю за банківським операціями;
- формування стабільного ресурсного забезпечення задля збільшення капіталу банку;
- втілення міжнародних стандартів у загальну правління банком, що дозволить оперативніше коригувати стратегію банку [46].

Зокрема, АТ «Альфа-Банк Україна» за основну стратегічну мету має підтримку стабільності універсального банку, що має прибутковий актив, стабільний темп зростання, та надання якісних банківських послуг у всіх регіонах України. Послуги банку адаптовані під вимоги клієнтів, що дозволить зосередити діяльність банку на клієнті, а не на продукті [24].

Загалом мета сучасного банку визначається з позицій його прибутковості, рентабельності, ліквідності та напрямків діяльності. Для досягнення ефективного результату діяльності необхідно сформувати стратегію розвитку та власну політику. Особливим моментом у розробці власної банківської політики є правильне обрання мети та відповідний шлях її досягнення. Для досягнення позитивного результату доцільно сформувати та впровадити загальну систему управління, так як кожен окремий процес потребує контролю.

Отже, стратегічний менеджмент банківської установи являє собою систему, яка складається із взаємодії даних елементів і ядро яких являється – стратегія. Правильний підхід до формування стратегії, її подальша реалізація та доцільне прийняття рішень вищого керівництва необхідна для досягнення всіх цілей та забезпечення розвитку банку і зростання рівня його конкурентоспроможності.

Висновок до 3 розділу

Узагальнені пропозиції та рекомендації за результатами проведеного дослідження складаються з наступних положень:

1. На основі методу прогнозування визначено, що при позитивному розвитку подій щодо діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» покращення його стратегічного управління є перспективним. Визначено, що ефективне використання стратегічного управління встановлює гнучкий зв'язок між зовнішнім та внутрішнім середовищем банківської установи, а також важливим аспектом є організація контролю, що координує та встановлює порядок застосування необхідних дій коригування задля усунення негативних факторів на проблемних ділянках.

2. Запропонована стратегічна карта АТ «Альфа-Банк Україна» відображає всі стратегічні елементи та їхню взаємодію між собою. Визначено, що за позитивним прогнозом подій норма прибутку на капітал АТ «Альфа-Банк Україна» до 2026 р. зросте до 29,84%. Рентабельність активів банку зросте до 2,90%. Загальна рентабельність банку у 2026 році збільшиться до 29,84%, що у 2021 році складала 12% і є менше норми. Динаміка чистого прибутку при успішному стратегічному розвитку зросте з 1 154 785 тис. грн. до 2 872 473 тис. грн. Слід зазначити, що прогноз може мати відхилення, так як на діяльність банку впливають безліч факторів. Але використання методів ефективного стратегічного управління дозволить адаптуватись та підлаштуватись до викликів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження досягнуто головної мети та виконанні завдання, що визначенні на початку кваліфікаційної роботи. Тому за отриманими результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Досліджено та визначено сутність стратегічного управління діяльністю банківської установи. З'ясовано, що стратегічне управління є важливою складовою для ведення сучасного бізнесу та функціонування організації, тобто стратегічний менеджмент покликаний для поєднання місії із цілями організації, які спрямовані на довгостроковий період та дає можливість вчасно реагувати на виклики зовнішніх факторів. Актуальність застосування стратегічного управління посилено під впливом теперішніх нестабільних ринкових умов. Тому стратегічне управління надає можливість організації вирішити завдання діяльності, що гарантують довгостроковий та стабільний розвиток у майбутньому.

2. Охарактеризовано механізм здійснення стратегічного управління в банківській установі. Основна мета процесу стратегічного управління полягає у створенні певних цінностей для організації, фокусування на своїй діяльності та здійснення оцінки можливих загроз. На основі аналізу результатів наукових робіт визначено, що в цілому поглядів вчених стосовно етапів здійснення стратегічного управління сходяться між собою, але відмінність стосується структури та послідовності їх реалізації. Тому на основі аналізу наукових робіт запропоновано процес стратегічного управління у 7 кроків: визначення основної місії та цілей (стратегічних, операційних, тактичних) організації; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії, яка є найбільш ефективною для досягнення визначених цілей; реалізація обраної стратегії; контроль та оцінка здійснюваної стратегії; коригування стратегії (внесення нових методів та технологій). Опис саме таких етапів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності банківської установи. Послідовність цих етапів дозволяє забезпечити організації

стійкість та ефективність ведення бізнесу, а також є передумовою для формування ефективної стратегії розвитку.

3. Визначено основні інструменти стратегічного управління діяльності банківської установи: модель п'яти конкурентних сил М. Портера, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ADT, Idef3, DFD, ARIS, метод сценарного планування, Матриця БКГ, Матриця Мак-Кінсі, Бенчмаркінг та економіко-математичні методи. наведені інструменти аналізу стратегічного управління є ефективним та особливим у використанні на практиці, але зазначимо, що не кожен інструмент є універсальним. Тому рекомендується використовувати комплексний підхід у застосуванні цих методів та у ході діяльності знаходити власні технології для покращення системи управління компанії. Результатом проведення стратегічного аналізу є отримання даних про стан організації на ринку і інформація про основних конкурентів, виявлення загроз щодо її діяльності, а також визначення ймовірних стратегічних напрямків розвитку.

4. Надано організаційно-правову характеристику АТ «Альфа-Банк Україна». Банк є одним найбільш розвиненим універсально-комерційним банком України, входить до іноземних банківських груп та ринкова частка якого за активами складає 5,6% (або 116 млрд. грн.). Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг як в національній, так і в іноземній валюті та провадження іншої діяльності визначеної за законодавством. Згідно до статуту АТ «Альфа-Банк Україна» визначена його мета діяльності – отримання прибутку для розвитку власної діяльності, задоволення потреб акціонерів і надання якісного обслуговування своїм клієнтам.

5. Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Альфа-Банк Україна», який показав, що банк є прибутковою установою. Чистий прибуток у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 615 560 тис. грн. або 46,98%. У 2020 р. відбулось різке зменшення чистого прибутку порівняно з 2019 р. на 771 035 тис. грн. або на 40,04%. Щодо доходів у I і II кв. 2021 р. АТ «Альфа-Банк Україна», то у II кв. порівняно з I кв. доходи збільшились на 3 705 841 тис. грн. або 107,01%, загальна сума доходів у II кв. склала 7 168 903 тис. грн.

6. Аналізуючи структуру активів балансу АТ «Альфа-Банк Україна» ми бачимо, що загальна сума активів та чистих активів у 2018 по 2020 рік має тенденцію до зростання. Вартість активів у 2018 р. становить 60 744 132 тис. грн. з подальшим зростанням у 2019 р. на 11 165 247 тис. грн. або 18,4%. У 2020 р. вартість активів збільшилась, що в абсолютному вираженні склало 25 683 583 тис. грн. або 35,71%, що майже у 2 рази більше порівнюючи з попереднім роком. Загальна вартість активів у I та II кв. не змінює тенденцію до зростання у порівнянні з попередніми роками. У II кв. 2021 р. у порівнянні з I кв. 2021 р. абсолютне вираження склало 5 190 906 тис. грн. або 5,31%. Аналіз структури та динаміки активів показав, що активи організації є стабільними, помітний ріст валюти балансу та банк є платоспроможним.

7. Аналіз ефективності діяльності АТ «Альфа-Банк Україна» за 2018-2020 рр. показав, що капітал банку використовується ефективно, значення показника перевищує встановлену норму 15%. Згідно розрахунку, рентабельність витрат має зростаючий характер, у 2020 р. співвідношення прибутку до одиниці витрат складає 5259 тис. грн. Аналіз показника чистої процентної маржі показав ріст у 2019 р. – 6,81%, а у 2020 р. зменшення показника до 4,66%, що говорить про зменшення ефективності активів. Але показник перевищує встановлену норму у 4,5%, тому можна стверджувати, що банк має здатність отримувати процентний дохід і покривати витрати та ризики у своїй діяльності.

8. Проведена оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Альфа-Банк Україна». За здійснення стратегічного управління банком входить вище керівництво до якого відносяться: Загальні Збори Акціонерів, Наглядова рада та Правління. Найбільшу загрозу для діяльності банку є політично-економічні фактори, загострення кризи в країні створило низку проблем для банківської системи та фінансової системи в цілому. Аналіз зовнішнього середовища, а також узагальнення висновків матриці SWOT-аналізу дає розуміння, що АТ «Альфа-Банк Україна» має усі можливості для розвитку та підвищити ефективність діяльності. Діяльність банку має бути націлена на поле СлЗ, тобто організації потрібно звертати увагу на зовнішні загрози та покращувати і

розвивати власні слабкі сторони у позитивній динаміці. За допомогою аналізу мікросередовища визначено фактори, які найбільше впливають на діяльність – є високий ступінь прихильності клієнтів до послуг банку. Проблема існує у інформованості клієнтів про нові види послуг, невідповідність асортименту та якості послуг, що надаються порівняно з очікуванням клієнтів.

9. Здійснено оцінку показників стратегічної ефективності банку, за допомогою матриці конкурентоспроможності визначено на фоні конкурентів АТ «Альфа-Банк Україна» потребує збільшення власної потужності, якості обслуговування клієнтів та розширення асортименту надання банківських послуг. Також, успіх банку залежить від того, наскільки її послуги можуть задовольнити основні потреби клієнтів. До сильних пропозицій стратегічного управління: компетенція керівництва, наявність оборотних коштів, хороша репутація на фінансовому ринку. Необхідно звертати уваги на рівень кваліфікації, стимулювання до праці та приймати відповідні дії для покращення продуктивності праці.

10. Визначено, що ефективне використання стратегічного управління встановлює гнучкий зв'язок між зовнішнім та внутрішнім середовищем банківської установи, а також важливим аспектом є організація контролю, що координує та встановлює порядок застосування необхідних дій коригування задля усунення негативних факторів на проблемних ділянках. Запропонована стратегічна карта АТ «Альфа-Банк Україна» відображає всі стратегічні елементи та їхню взаємодію між собою. За позитивним прогнозом подій норма прибутку на капітал АТ «Альфа-Банк Україна» до 2026 р. зросте до 29,84%, а рентабельність активів - до 2,90%. Загальна рентабельність банку у 2026 році збільшиться до 29,84%. Динаміка чистого прибутку при успішному стратегічному розвитку зросте з 1 154 785 тис. грн. до 2 872 473 тис. грн. Прогноз може мати відхилення, так як на діяльність банку впливають безліч факторів, але використання методів ефективного стратегічного управління дозволить адаптуватись та підлаштуватись до викликів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Альфа-банк». Загальні відомості. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/23494714> (дата звернення: 11.08.2022)
2. АТ «Альфа-Банк Україна» презентація для інвесторів. URL: <https://alfabank.ua/storage/files/investorpresentation-ukr-082021.pdf>
3. Ахновська Ш.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. №166. 2021. С.42-48.
4. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 7–9.
5. Бакай. В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та оцінка за моделлю Портера. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. №2. С. 145-153
6. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 54-56.
7. Борисяк І.О., Покотилук В.І. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць*. Київ: НАУ, 2015. Вип. 51. С. 9-14.
8. Васюта В.Б., Кулуга М.О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern economics*. 2019. №15. С. 41-48.
9. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №8 ч.1. С. 72-76.

10. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 7. Т. 27. С. 65–69.
11. Гребенюк Н.В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 111–125.
12. Гребенюк Н.В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 92–95.
13. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства: конспект лекцій. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 84 с.
14. Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт. Науковий журнал*. 2016. №11. С. 3-6.
15. Довбня С.Б., Письменна О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128.
16. Довгань О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2014. № 1.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 23.08.2022).
17. Еволюція систем планування розвитку підприємства – Бібліотека VukLib.net. *Головна Бібліотека VukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22240/> (дата звернення: 19.08.2022).
18. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : АСМІ, 2017. 348 с.
19. Зубко О.В., Добровольська О.В. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46> (дата звернення: 24.08.2022).

20. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

21. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>

22. Коваль З. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. Вип. 2. С. 43-52.

23. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

24. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мучаківського державного університету*. 2017. №1(7). С. 85-90.

25. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. Вип. 2(8). С. 94-100.

26. Лютенко Д.Д., Хомич О.В., Любодзинська Т.П. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. *Науковий вісник Мучаківського державного університету*. 2017. №13. С. 583-587.

27. Майбутнє банкінгу: сучасні виклики та перспективи розвитку: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15 червня 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. 110 с.

28. Момот О.М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір*. 2018. № 3(31). С. 158–165.

29. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

НБУ - про фінансовий стан банківської системи під час війни. URL: <https://finbalance.com.ua/>(дата звернення 05.11.2022)

30. Нефедова О.Г. Конкуентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №5.Т.2. С. 212-215.
31. Офіційний сайт АТ «Альфа-Банк Україна». URL: <https://alfabank.ua/>
32. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. Т. 48, № 2. С. 163–167.
33. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 360 с.
34. Парасій-Вергуненко І.М. Сучасний інструментарій економічного аналізу в системі стратегічних досліджень. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 9. С. 30–39.
35. Пащенко П.О. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: кол. Монографія за заг. ред. Г.М. Тарасюк*. Житомир: ЖДТУ, 2016. С.104-202.
36. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Пилипенко; За заг. ред. М.І. Ковалюка. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 350 с. – Бібліогр.: с. 347 – 350.
37. Побігун С. Аналіз доходів та здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 101–108.
38. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. № 27. С. 298–308.
39. Свірідова. С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. №2(30). С. 109-116.
40. Сирчин О.А. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2(73). С. 84–93.

41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник/С89 О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

42. Ті, що вистояли. Рейтинг банків – 2022. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20246130-ti-shcho-vistoyali-rejting-bankiv-2022> (дата звернення: 12.11.2022).

43. Функціональний тип організаційної структури управління. Переваги та недоліки. URL: https://pidru4niki.com/75140/menedzhment/funksionalniy_organizatsiynoyi_struktur_i_upravlinnya (дата звернення: 13.08.2022)

44. Хамініч. С.Ю., Шумська А.Ю. Розроблення ефективної стратегії просування нового товару. *Економіка і регіон*. 2015. №2(51). С. 3-8.

45. Харченко Т.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. 203 с.

46. Харченко Т.О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6(62). Ч. 2. С. 32–37.

47. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*, №1, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/58.pdf (дата звернення: 15.10.2022)

48. Цалко Т.Р., Харченко Т.О. Стратегічне фінансове планування та управління в банківській установі. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. 196 с.

49. Чала Ю.В. Оцінка ефективності маркетингової Діяльності ТНК / Ю.В. Чала // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. – 2014, Вип. 38. – С. 287 – 297.

50. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdfm (дата звернення: 19.10.2022)

51. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5. 105 с.

52. Чинна банківська ліцензія АТ «Альфа-Банк Україна». URL: https://alfabank.ua/uploads/1/7107-banking_license_ukr_112018.pdf

53. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.

54. Що відбувається з українськими банками під час війни. URL: <https://nabu.ua/> (дата звернення 05.11.2022)

55. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144–148.

56. Як війна змінила роботу банківської системи України. URL: <https://www.unian.ua/> (дата звернення 05.11.2022)

57. Difference Between Strategic Planning and Management (With Comparison Chart) – Key Differences. *Key Differences*. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-strategic-planning-and-strategic-management.html> (date of access: 21.08.2022).

58. Tapera J. The Importance of Strategic Management to Business Organizations. *Research Journal of Social Science & Management*. 2014. No. 11. P. 122–130.



ДОДАТОК А

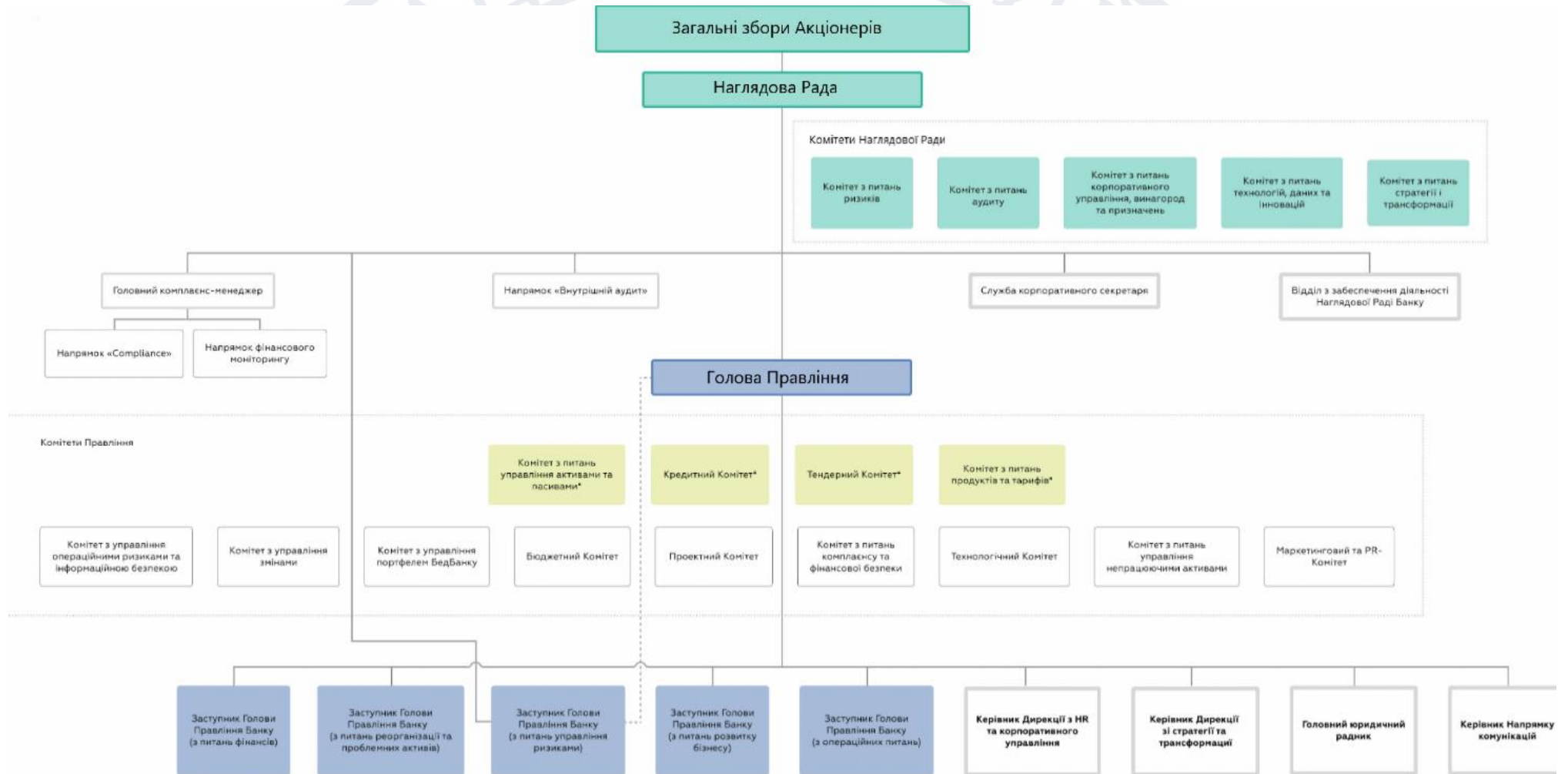


Рис. А. 1 – Організаційна структура управління АТ «Альфа-Банк Україна»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Активи	2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-)		Темпи зростання, %	2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-)		Темпи зростання, %
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Абсолют. відх.	Питома вага, %		Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Абсолют. відх.	Питома вага, %	
Грошові кошти та їх еквіваленти	9 695 179	16,00	13 473 472	18,73	3 778 293	2,73	39,00	13 473 472	18,73	24 264 327	24,90	10 790 855	6,17	80,08
Кредити та заборгованість банків	8 999 808	1,50	548 304	0,80	-8 451 504	-0,70	-93,9	548 304	0,80	200 628	0,20	-347 676	-0,60	-63,40
Кредити та заборгованість клієнтів	32 458 158	53,43	39 199 834	54,51	6 741 676	1,08	20,8	39 199 834	54,51	47 838 898	49,01	8 639 064	-5,50	22,03
Інвестиції в цінні папери	4 271 878	7,03	9 211 129	12,80	4 939 251	5,77	21,60	9 211 129	12,80	12 286 826	12,60	3 075 697	-0,2	33,40
Похідні фінансові активи	166 832	0,30	742 349	1,03	575 517	0,73	34,49	742 349	1,03	329 058	0,33	-413 291	-0,7	-55,68
Інвестиційна нерухомість	1 976 750	3,30	2 104 157	29,22	127 407	25,92	6,44	2 104 157	29,22	899 502	0,92	-1 204 655	-28,3	-57,30
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	62	0,0001	1 981	0,003	1 919	0,0029	30,95	1 981	0,003	1 981	0,002	0	0	0
Відстрочений податковий актив	725 142	1,20	858 374	1,20	133 232	0	18,40	858 374	1,20	852 369	0,90	-6 005	-0,3	-0,7
Основні засоби та нематеріальні активи	1 099 721	1,81	3 692 290	5,13	2 592 569	3,32	23,60	3 692 290	5,13	3 617 050	3,70	-75 159	-1,43	-2,04
Інші активи	1 016 178	1,70	1 679 185	2,33	663 007	0,63	65,24	1 679 185	2,33	6 360 900	6,51	4 681 715	4,18	27,90
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	334 424	0,60	397 674	0,60	63 250	0	18,91	397 674	0,60	941 423	1,00	543 749	0,40	13,70
Усього активів	60 744 132	100	71 909 379	100	11 165 247	-	18,40	71 909 379	100	97 592 962	100	25 683 583	-	35,71

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів АТ «Альфа-Банк Україна» у 2018-2020 рр.

Пасиви	2018 р.		2019 р.		Відхилення (+,-)		Темпи зростання, %	2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-)		Темпи зростання, %
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %		Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	
Зобов'язання														
Кошти, що отримані від Національного банку України	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9 914 846	11,30	9 914 846	11,30	-
Кошти банків	35 589	0,06	50 335	0,07	14 746	0,01	41,43	50 335	0,07	106 366	0,12	56 031	0,05	111,31
Кошти клієнтів	52 488 347	94,22	59 276 880	93,51	6 788 533	-0,71	12,93	59 276 880	93,51	73 315 858	83,34	14 038 978	-10,17	23,70
Похідні фінансові зобов'язання	4 205	0,007	1 285	0,002	-2 920	-0,005	-69,45	1 285	0,002	1 254	0,001	124 181	-0,001	9 663,90
Боргові цінні папери, емітовані банком	44 937	0,08	6 902	0,01	-38 035	-0,07	-84,65	6 902	0,01	1 454 669	1,70	1 554	1,69	22,51
Резерви за зобов'язаннями	49 499	0,08	89 459	0,14	39 960	0,06	80,72	89 459	0,14	145 415	0,20	55 956	0,06	62,54
Інші зобов'язання	1 696 056	3,04	2 768 892	4,40	1 072 836	1,36	63,25	2 768 892	4,40	2 928 111	3,32	159 219	-1,08	5,80
Субординований борг	1 384 411	2,50	1 184 309	1,90	-200 102	-0,6	-14,46	1 184 309	1,90	1 413 730	1,60	229 421	-0,3	19,40
Зобов'язання групи вибуття	-	-	11 904	0,01	11 904	0,01	-	11 904	0,01	11 473	0,01	-431	0	-3,63
Усього зобов'язань	55 703 044	100	63 389 966	100	7 686 922	-	13,80	63 389 966	100	87 969 991	100	24 580 025	-	38,80

Продовження табл. В.1

Власний капітал														
Статутний капітал	12 179 756	78,08	28 726 248	56,20	16 546 492	-21,88	135,90	28 726 248	56,20	28 726 248	59,95	-	3,75	-
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	739 630	14,70	2 367 572	27,80	1 627 942	13,10	571,13	2 367 572	27,80	2 367 572	24,60	-	-3,20	-
Резервні та інші фонди банку	352 769	0,06	1 228 425	14,41	875 656	14,35	248,22	1 228 425	14,41	1 421 007	14,80	192 582	0,39	15,70
Резерви переоцінки	11 272	0,22	136 032	1,60	124 760	1,38	1 106,81	136 032	1,60	65 242	0,70	-70 790	-0,9	-52,04
Непокритий збиток	(8 243 339)	-	(23 938 864)	-	(15 695 525)	-	190,40	(23 938 864)	-	(22 957 098)	-	(-981 766)	--	-4,11
Усього власного капіталу	5 041 088	100	8 519 413	100	3 478 325	-	68,99	8 519 413	100	9 622 971	100	1 103 558	-	12,95
Усього пасивів	60 744 132	100	71 909 379	100	11 165 247	-	18,40	71 909 379	100	97 592 962	100	25 683 583	-	35,71



