

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала: студентка II курсу,
групи 672-4, денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Бербека Ірина Володимирівна _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харабара Віолетта Миколаївна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Бербека І. В. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теорії і практики стратегічного управління банком в сучасних умовах. Досліджена сутність стратегічного управління, особливості забезпечення ефективності стратегічного управління в банківській установі. Охарактеризована діяльність АТ «Державний ощадний банк України», проведений аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності, оцінені стратегічні орієнтири розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в контексті нестабільного фінансового середовища, а також визначені напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в АТ «Державний ощадний банк України» та сформульовані шляхи удосконалення процесів його стратегічного управління.

Ключові слова: банківська установа, стратегія, управління банком, фінансовий стан, фінансова стійкість, ліквідність банку.

ANNOTATION

Berbeka I. V. Strategic bank management in modern conditions. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

In the qualifying work, a study of the theory and practice of strategic bank management in modern conditions was carried out. The essence of strategic management, features of ensuring the effectiveness of strategic management in a banking institution are studied. The activity of JSC "State Savings Bank of Ukraine" was characterized, the analysis of the main indicators of its financial and economic activity was carried out, the strategic orientations of the development of JSC "State Savings Bank of Ukraine" were evaluated in the context of an unstable financial environment, as well as the directions for improving the efficiency of resource potential management in JSC "State Savings Bank of Ukraine" and formulated ways of improving its strategic management processes.

Key words: banking institution, strategy, bank management, financial condition, financial stability, bank liquidity.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ І.В. Бербека

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	7
1.1. Сутність стратегічного управління	7
1.2. Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою	11
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України»	21
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Державний ощадний банк України»	26
2.3. Оцінювання стратегічних орієнтирів розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах нестабільного фінансового середовища	32
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	39
3.1. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»	39
3.2. Шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком АТ «Державний ощадний банк України»	44
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність. Війна створила надзвичайно нестабільне економічне середовище. Непередбачуваність військових дій може призвести до раптових змін ринкових умов, валютних курсів та фінансової стабільності окремих регіонів і України загалом. Банки повинні мати можливість швидко та ефективно реагувати на відповідні виклики, щоб забезпечити збереження ринкового положення. Це вимагає стратегічного підходу до антикризового управління, планування безперервності бізнесу та аварійного відновлення. Стратегічне управління дозволяє банкам передбачити потенційні виклики та розробити плани на випадок непередбачуваних ситуацій для підтримки діяльності під час таких порушень.

Економіка воєнного часу вимагає зосередження на підтримці національних інтересів. Мова йде про фінансування ініціатив, спрямованих на розвиток оборонного сектору, підтримку підприємств, які мають важливе значення для самозабезпечення країни. Стратегічний підхід гарантує, що ресурси банку розподіляються таким чином, щоб підтримувати ці критичні сфери, зберігаючи при цьому фінансову життєздатність. Вторгнення РФ може вплинути на стабільність національної валюти та створити значний інфляційний тиск. Стратегічне управління необхідне для того, щоб впоратися з цими макроекономічними викликами, ефективно управляти ризиками та адаптуватися до регуляторних змін, які запроваджені для стабілізації економіки.

Дослідженнями у цій сфері займалися такі автори, як Артеменко Д., Бей Г. В., Васильєва Т. А., Волгіна Н. О., Гончаренко Т. П., Гушло Ю. Ю., Думанська А. О., Кузнецова Л., Мордань Є. Ю., Обод О. М., Онопрієнко Ю. Ю., Орлов В., Осінна О. М., Сімаченко О., Ткачук Н. М., Харченко Т. О., Шевцова О. Й., Шперчук А. О., Яворська О., Яцкевич І. В.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Державний ощадний банк України».

Відповідно, завданнями в межах дослідження є:

- визначити сутність стратегічного управління;
- окреслити особливості забезпечення ефективності стратегічного управління в банківській установі;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління в банківському секторі;
- дати загальну характеристику діяльності АТ «Державний ощадний банк України»;
- провести аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Державний ощадний банк України»;
- оцінити стратегічні орієнтири розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в контексті нестабільного фінансового середовища;
- визначити напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в АТ «Державний ощадний банк України»;
- сформулювати шляхи удосконалення процесів стратегічного управління в АТ «Державний ощадний банк України».

Об'єктом дослідження є банківська галузь України.

Предметом дослідження є процес стратегічного управління комерційним банком.

Інформаційна база дослідження включає в себе дані НБУ, а також різноманітну фінансову звітність АТ «Державний ощадний банк України».

У дослідженні були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Серед загальнонаукових методів виділяються: аналіз причинно-наслідкових зв'язків, перехід від абстракції до конкретики, метод аналогії, структурно-функціональний підхід, класифікація та ін. Застосовувалися також емпіричні методи, зокрема горизонтальний та вертикальний аналіз, прямий математичний розрахунок та інші.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- набуло подальшого розвитку сутність стратегічного управління, яка полягає у визначенні курсу фінансової установи, що передбачає використання внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей, розробку довгострокових цілей впровадження інновацій та розширення, а також управління ризиками та дотримання регуляторних вимог для посилення стратегічного ринкового положення;
- набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком. Оцінка ефективності стратегічного управління банком включає аналіз таких фінансових показників, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та співвідношення витрат до доходів, які дають уявлення про прибутковість банку, використання активів та операційну ефективність.

Апробація та практичне значення результатів дослідження. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані автором шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком можуть бути імплементовані в діяльність АТ «Державний ощадний банк України».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 56 сторінок друкованого тексту, основний міст роботи викладено на 51 сторінці. Робота містить 7 рисунків та 8 таблиць, список використаних джерел включає 42 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

1.1. Сутність стратегічного управління

Актуальність розроблення раціональної та продуманої стратегії розвитку комерційного банку підвищується в умовах складних економічних процесів, які пов'язані з негативним впливом військових дій. У таких умовах важливо шукати можливості не стільки для забезпечення максимального прибутку організацій у короткостроковій перспективі, скільки підвищити стійкість до різних негативних зовнішніх і внутрішніх впливів.

Перш ніж перейти безпосередньо до вивчення процесу розроблення стратегії банку, доцільно спочатку визначити теоретичну сутність основних понять. Стратегія - це конкретний довгостроковий план досягнення деякої мети, а вироблення стратегії - це процес знаходження певної мети та складання довгострокового плану з її досягнення. Виходячи з логіки такого підходу стратегія означає довгостроковий план з активізації економічної ефективності підприємства.

Бізнес-стратегія є чітким визначенням сфер бізнесу, в яких банк прагне досягти конкурентної переваги, стати максимально привабливою для клієнтів і отримати в підсумку максимум прибутку. Такий підхід вирізняється тим, що в ньому стратегія розуміється як вибір сфер, у яких діятиме організація, а не чіткий план досягнення стійкого становища в таких сферах.

Існують й інші підходи визначення сутності стратегії:

- 1) як наука ведення війни - є найбільш раннім підходом, який на сучасному етапі розуміється як мистецтво ведення дій у будь-якій сфері (бізнес, політика, наука тощо);
- 2) як план дій;
- 3) як вихідна точка під час ухвалення рішень;

4) як програма розвитку банку.

Такі підходи дещо різняться між собою, адже вихідна точка означає лише початкову ситуацію, що характерна на момент планування та реалізації стратегії, у той час як план або програма дій уже більш точно відображає сутність стратегії. Важливо зазначити, що стратегія не завжди означає використання можливостей для розвитку, адже ринкова ситуація може скластися таким чином, що банку вигідніше покинути ринок, розпродати свої активи. Очевидно, що це також можливий із типів стратегій, але він не передбачає розвитку організації. Тому вважаємо, що останнє визначення, тобто розуміння стратегії як програми розвитку підприємства, також не є оптимальним. Відповідно, найбільш адекватним, на нашу думку, є розуміння стратегії як плану дій.

Іншою складовою поняття є менеджмент або управління. Менеджмент у банківській справі – це багатогранна дисципліна, яка об'єднує різні завдання для забезпечення ефективної та результативної роботи фінансових установ. Згідно з функціональним підходом менеджмент сприймається як поєднання планування, організації, керівництва та контролю банківських операцій для досягнення цілей фінансової установи[2, с.19]. Він передбачає ретельну розробку банківських продуктів, управління фінансовими активами, нагляд за ризиками та спрямування ресурсів банку на прибуткові проекти.

З системної точки зору менеджмент розглядається як взаємопов'язаний набір процесів і практик, спрямованих на оптимізацію діяльності банку у фінансовій системі. Цей підхід підкреслює взаємозв'язок різних підсистем банку, таких як людські ресурси, технології та фінанси, які повинні працювати гармонійно для досягнення загальних стратегічних цілей установи.

З більш сучасної точки зору управління в банківській сфері також розглядається як динамічний та адаптивний процес, який реагує на фінансове середовище, що постійно розвивається. Процес включає адаптацію до змін в економічних умовах, регуляторному середовищі, поведінці клієнтів та технологічному прогресі. У цьому контексті управління – це стратегічне

планування, постійне узгодження операцій банку з його стратегічним баченням та швидка адаптація до зовнішніх і внутрішніх змін.

Стратегічне управління банком - це процес, за допомогою якого фінансова установа визначає свій стратегічний напрямок і розподіляє ресурси для його реалізації, досягнення. Він передбачає глибокий аналіз внутрішніх можливостей банку та зовнішнього середовища для встановлення конкурентних переваг. Стратегічне управління банком включає в себе розробку довгострокових планів щодо інноваційних фінансових продуктів, виходу на нові ринки, управління ризиками та створення акціонерної вартості, забезпечуючи при цьому дотримання регуляторних вимог та етичних стандартів[24, с.110]. Цей рівень управління враховує прогнозування тенденцій, сценарне планування та інтеграцію стратегічних ініціатив на всіх рівнях діяльності банку, гарантуючи, що установа зможе підтримувати своє зростання та ефективність в умовах конкуренції та мінливого фінансового ландшафту.

Стратегічне управління банком ґрунтується на фундаменті ключових принципів, якими керуються при прийнятті рішень та визначенні стратегічного характеру. Серед цих принципів - узгодження бачення та цілей банку з його стратегічними ініціативами. Цей принцип гарантує, що кожна впроваджена стратегія є кроком до реалізації загальних цілей і прагнень фінансової установи.

Іншим фундаментальним принципом є всебічний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішній аналіз зазвичай передбачає оцінку ресурсів, можливостей і компетенцій банку, тоді як зовнішній аналіз включає сканування економічного, конкурентного та регуляторного середовища. Ці аналізи мають вирішальне значення для визначення можливостей для зростання, сфер для вдосконалення, потенційних загроз і конкурентних сил, які можуть вплинути на діяльність банку. Такий подвійний аналіз дозволяє банку зрозуміти свою відносну позицію на ринку і використовувати свої сильні сторони, пом'якшуючи свої слабкі сторони.

Управління ризиками є невід'ємним компонентом стратегічного управління банком, що охоплює передбачення, ідентифікацію, вимірювання та пом'якшення ризиків, які можуть вплинути на активи банку та його прибутковість. Цей принцип передбачає не лише дотримання зовнішніх регуляторних вимог, а й стратегічне збалансування ризику та винагороди в операційних та інвестиційних рішеннях банку. Ефективне управління ризиками захищає фінансову стабільність та репутацію банку, забезпечуючи стійке зростання та створення вартості [23, с.76].

Стратегічна гнучкість та адаптивність є ще одним наріжним каменем стратегічного управління банком. Враховуючи нестабільність фінансового сектору, банки повинні мати можливість швидко та ефективно реагувати на зміни ринкових умов, вподобань клієнтів, технологічний прогрес та регуляторні зміни.

Крім того, життєво важливими принципами є залучення зацікавлених сторін та створення цінності. Банки працюють у мережі взаємовідносин, що включає клієнтів, працівників, акціонерів, регуляторів та суспільство в цілому. Тому стратегічне управління має охоплювати створення цінності для всіх учасників процесу. Тобто якісною повинна бути розробка послуг і продуктів, які відповідають потребам клієнтів, необхідне забезпечення мотивації співробітників, потрібне досягнення адекватного прибутку акціонерам, а також повинен проглядатися позитивний внесок у соціальне та економічне середовище, в якому працює банк.

Нарешті, постійне вдосконалення та інновації є важливими для підтримки конкурентоспроможності в банківському секторі. Цей принцип вимагає від банків розвивати культуру, яка заохочує творчість, прагнення до операційної досконалості та постійне покращення якості обслуговування клієнтів.

Отже, стратегічне управління банком - це цілеспрямований і структурований підхід до управління банком для досягнення його довгострокових цілей шляхом узгодження ресурсів і можливостей із

зовнішнім середовищем з метою отримання конкурентних переваг. Принципи стратегічного управління банком включають узгодження бачення банку з його стратегічними діями, ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, управління ризиками, стратегічну гнучкість, залучення зацікавлених сторін та створення цінності, а також прагнення до постійного вдосконалення та інновацій.

1.2. Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою

Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою проявляються власне у алгоритмі формування та впровадження стратегії.

Як показано на Рис. 1.1, насамперед необхідно реалізувати аналітичну функцію, тобто визначити як поточну ситуацію на ринку, так і становище самої банківської організації. Розробленню стратегії має передувати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дає змогу отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії.

Для цього доцільно вивчити фінансову та управлінську звітність, зрозуміти місце компанії серед конкурентів, надійність зв'язків із постачальниками, мінливість смаків і потреб клієнтів, оцінити потенційний вплив інших чинників на поточне становище організації. Також доцільно систематизувати наявні в фінансовій компанії сильні та слабкі сторони, які можна використати для посилення свого становища, або які необхідно врахувати під час складання корпоративної стратегії для зменшення рівня різних фінансових ризиків.

Також доцільно звертати увагу на наявні загрози та можливості, адже перші можуть суттєво погіршити корпоративне становище, а другі можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку.

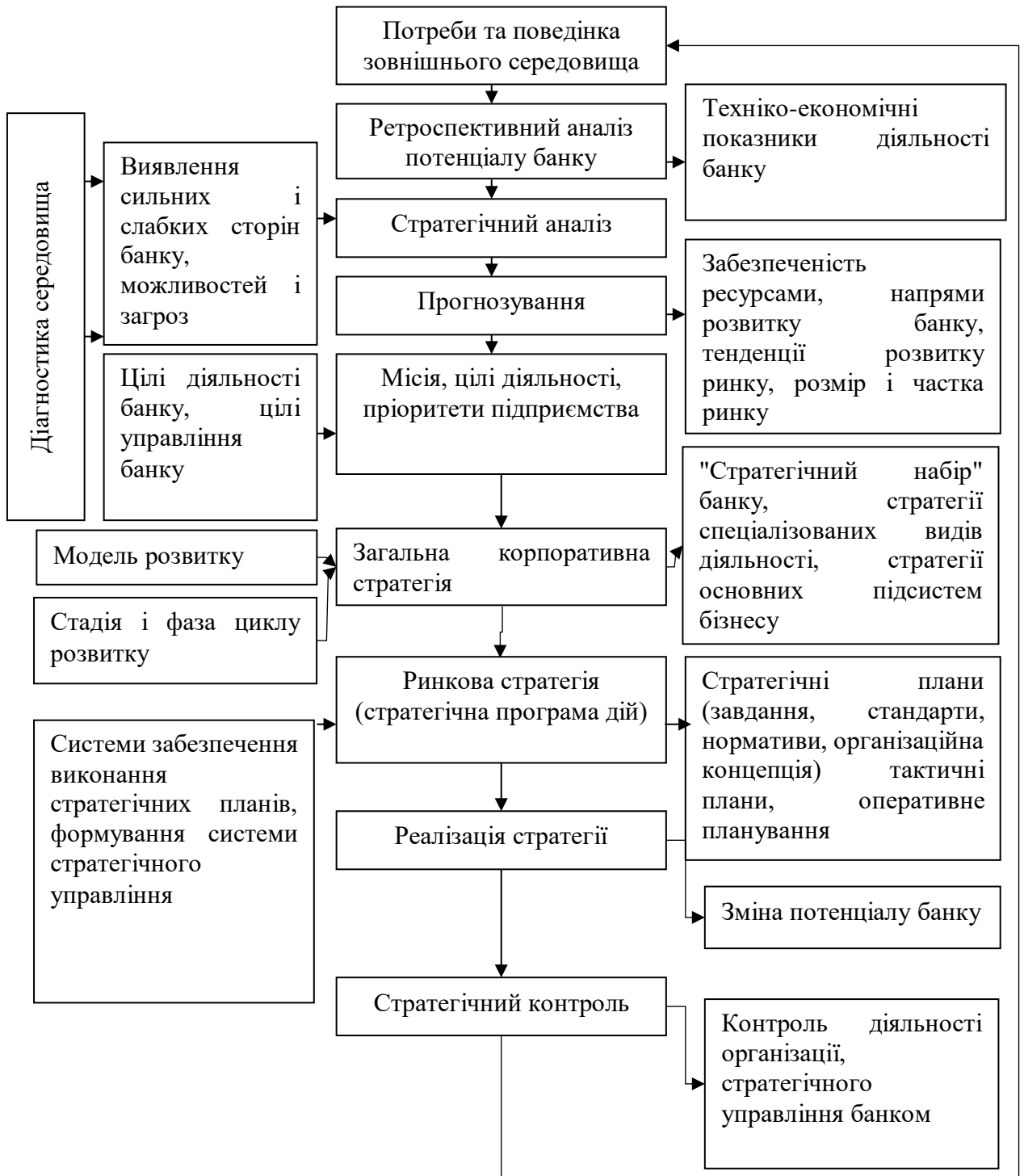


Рис.1.1 Алгоритм забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою

Джерело: складено автором на основі [39; 40, с.237; 42, с.116; 14, с.82; 1, с.6]

Своєчасне застосування інструментів управління ризиком дає змогу мінімізувати можливі негативні впливи загроз на ринкове становище банку, а можливості часто є якраз тими точками зростання, вплив на які за допомогою концентрації в них фінансових, управлінських, інтелектуальних та інших ресурсів дає змогу забезпечити прогрес, трансформувати поточну бізнес-модель, або хоча б наростити кількісні та якісні показники діяльності.

Після цього банки під час розроблення стратегії будують прогностні документи, які відображають зміни в компанії без зміни будь-яких внутрішніх параметрів. Тобто такий прогноз показує становище в майбутньому без активізації інтелектуального та управлінського потенціалу для зміни поточного ринкового становища і розвитку фінансової корпорації, але з урахуванням об'єктивних зовнішніх обставин, які створюють можливості та обмеження подальшого зростання. Якщо обирається стратегія розвитку, то, очевидно, що управлінці впливатимуть на різні параметри корпоративного середовища підприємства для того, щоб посилити якісні та кількісні показники діяльності.

На початковому етапі розроблення корпоративної стратегії розвитку визначаються цілі такого процесу. Звісно, найважливіше значення має бачення власників, які очікують на певну прибутковість на вкладений капітал. Однак з огляду на те, що роль фінансової корпорації є більш суттєвою, ніж у випадку з невеликими та середніми компаніями, то слід також враховувати інтереси різних стейкхолдерів. Може йтися про державу, споживачів, широку громадськість, інших суб'єктів.

Звісно, крім власників важливо враховувати також думки управлінців вищого рівня. Вони найкраще розуміють наявні на ринку обмеження та потенціал організації, що дасть змогу сформувавши реалістичні довгострокові та середньострокові завдання.

Відповідно, знаходження компромісних стратегічних цілей розвитку і буде тією основою, від якої слід відштовхуватися, формуючи конкретні бюджети і плани довгострокового розвитку корпорації.

Визначивши очікуване становище організації, а також цілі розвитку, можна чітко сформулювати місію. Після слідує створення альтернатив розвитку, вибір ринків та обсягів інвестицій, формалізація розробленої стратегії. Таким чином, необхідно скласти кілька альтернативних напрямів розвитку і зрозуміти, як кожна з обраних альтернатив впливає на кінцеві показники діяльності. Якщо певний шлях дає змогу досягти намічених цілей, то його буде обрано для практичної реалізації. Такий процес може відбуватися в кілька ітерацій, тобто кількість переглядів змін у стратегії до моменту безпосереднього прийняття до реалізації може бути суттєвою.

Під час розроблення корпоративної стратегії важливим методом є бенчмаркінг – дослідження досвіду, стратегії, рішень, ділової практики найкращих, еталонних організацій галузі з метою використання цього досвіду у своїй діяльності. Це особливо актуально для тих корпорацій, які діють на ринку з кількома великими учасниками. Важливо зрозуміти, як лідери досягли свого становища, що дасть змогу використовувати ті самі прийоми та підходи для посилення своєї позиції.

Після визначення ринкового становища, місії та мети діяльності, пріоритетів функціонування можна обрати одну з кількох корпоративних стратегій розвитку. Можна виділити п'ять варіантів стратегічного розвитку:

- 1) залишити все без змін;
- 2) забезпечити внутрішнє зростання;
- 3) обрати стратегію зовнішнього зростання;
- 4) здійснити вилучення вкладень;
- 5) вийти на міжнародний ринок.

Ще одним інструментом є запровадження системи ключових показників ефективності (далі - КПЕ). У цьому випадку встановлюється чіткий зв'язок між рівнем фінансового стимулювання управлінців і конкретними показниками ефективності корпоративного рівня. Тобто якщо становище фінансової організації істотно поліпшуватиметься й основні економічні показники посилюватимуться, наприклад, зростатиме прибуток до оподаткування та

сплати відсотків, то вищий менеджмент отримає істотно значнішу суму заробітної плати та інших заохочень. Як результат, це істотно підвищує зацікавленість управлінців в тих результатах, які будуть досягнуті завдяки розробленій корпоративній стратегії.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що особливості процесу проявляються на кожному його етапі. Він є чітким і містить у собі вивчення зовнішнього середовища, проведення аналізу потенціалу організації, реалізацію стратегічного аналізу, прогнозування діяльності компанії без урахування будь-яких змін, формування місії, мети та пріоритетів подальшої діяльності, складання загальної стратегії. У такому процесі важливими методами є як методи статичного аналізу, так і методи планування.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком

Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління в банківських установах передбачають проведення складного комплексу аналітичних дій, метою яких є кількісне та якісне визначення того, наскільки добре практика стратегічного управління банку сприяє досягненню його довгострокових цілей.

Процес оцінки зазвичай починається з визначення ефективності в контексті стратегічного управління, яке часто охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти. Нефінансові показники можуть включати індекси задоволеності клієнтів, оцінку бренду, рівень інновацій, залучення та плінність кадрів, рівень комплаєнсу та ефективність управління ризиками.

Фінансові показники відіграють ключову роль в оцінці ефективності стратегічного управління в банківській сфері, слугуючи кількісними метриками, які дають уявлення про фінансовий стан і результати діяльності установи відповідно до її стратегічних цілей. У рамках цієї системи

оцінювання ретельно аналізуються різні індикатори, кожен з яких висвітлює різні аспекти стратегічного успіху або невдачі.

Рентабельність капіталу є найважливішим показником, що відображає прибутковість та ефективність використання власного капіталу банку для отримання прибутку. Він є прямим проявом здатності стратегічного менеджменту розміщувати капітал таким чином, щоб максимізувати акціонерну вартість. Стабільний та конкурентоспроможний показник рентабельності власного капіталу у порівнянні з аналогами та історичними показниками може свідчити про ефективне стратегічне управління.

Рентабельність активів, у свою чергу, дає уявлення про те, наскільки ефективно менеджмент банку використовує свої активи для отримання прибутку. Оскільки банки розміщують значну частину своїх ресурсів у формі кредитів та інвестицій, індикатор свідчить про ефективність стратегічних рішень щодо розподілу активів та оцінки ризиків.

Чиста процентна маржа є ще одним важливим показником, що дозволяє оцінити ефективність інвестиційних рішень банку та управління процентним ризиком [5, с.170]. Цей індикатор відображає різницю між процентним доходом, отриманим банком, і сумою процентів, виплачених кредиторам, відносно суми його активів, що приносять процентний дохід. Здатність стратегічного менеджменту орієнтуватися в процентному середовищі та оптимізувати структуру активів і пасивів має вирішальне значення для підтримання здорового рівня значення показника.

Співвідношення витрат до доходів – це показник операційної ефективності, який відображає частку витрат, понесених банком у процесі його діяльності, у сумі отриманих ним доходів. Здатність стратегічного менеджменту контролювати витрати і генерувати доходи є ключовою, а досягнення оптимального співвідношення витрат до доходів часто є метою стратегічних ініціатив.

Крім того, показники якості активів, такі як коефіцієнт непрацюючих кредитів, є вкрай важливими. Вони дають змогу виміряти ризик дефолту,

притаманний кредитному портфелю банку, і, відповідно, відображають якість стратегій управління кредитним ризиком банку. Ефективне стратегічне управління має бути спрямоване на утримання коефіцієнта непрацюючих кредитів на низькому рівні, забезпечуючи підтримку банком здорового балансу.

Синтезуючи ці показники, формується комплексна оцінка ефективності стратегічного управління банком. Важливо зазначити, що ці фінансові показники не повинні розглядатися ізольовано, а мають аналізуватися у взаємозв'язку один з одним і в контексті більш широкої стратегічної концепції банку. Крім того, оцінка цих фінансових показників має відбуватися в рамках макроекономічного середовища та специфічної ринкової динаміки, в якій працює банк. Для контекстуалізації цих фінансових результатів також необхідне порівняння з минулими періодами діяльності та відносне порівняння з галузевими показниками.

Крім того, надійний методологічний підхід до такої оцінки повинен враховувати зовнішнє і внутрішнє середовище банку. Ззовні на ефективність стратегічного управління можуть впливати такі фактори, як економічні умови, регуляторні зміни, динаміка конкуренції та технологічний розвиток. Внутрішні фактори - це культура, структура, розподіл ресурсів та стратегічні компетенції персоналу банку, які є критично важливими детермінантами.

Використання інструментів стратегічного управління, таких як PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники) для зовнішнього середовища та SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) для зовнішнього та внутрішнього середовища, дає уявлення про стратегічну позицію банку та потенційний вплив його стратегічних рішень.

Кількісні моделі та системи, такі як модель досконалості EFQM або система McKinsey 7S, можуть бути застосовані для оцінки узгодженості між стратегією банку та його операціями. Сценарне планування та стрес-

тестування також використовуються для оцінки стійкості стратегічного управління банком.

Крім того, використання економетричних моделей для кореляції стратегічних ініціатив з результатами діяльності може надати емпіричні докази ефективності практики стратегічного управління. Ці моделі повинні контролювати зовнішні шоки та випадкові коливання, щоб ізолювати ефект стратегічного управління від інших факторів впливу.

Нарешті, оцінка ефективності стратегічного управління в банку повинна зосереджуватися не лише на минулих і поточних результатах діяльності, але й на стратегічній готовності банку та його здатності реагувати на майбутні виклики і можливості. Така перспективна оцінка має вирішальне значення у мінливому фінансовому секторі, де нові технології та мінливий регуляторний ландшафт можуть швидко зробити існуючі стратегії застарілими.

Вкрай важливим показником у контексті стратегічного управління є ринкова частка банку. Абсолютний індикатор являє собою відсоток продажів у галузі, який компанія захоплює, відображаючи її конкурентну перевагу над конкурентами. Відносна частка – це співвідношення продажів компанії до лідера.

Значна або зростаюча частка ринку може свідчити про низку стратегічних переваг. З одного боку, вона вказує на сильний бренд, лояльну клієнтську базу, ефективні канали дистрибуції або кращу пропозицію продукту чи послуги. У контексті ефективності стратегічного управління, особливо в банківській установі, оптимальна або зростаюча частка ринку означає, що стратегічні ініціативи банку добре узгоджуються з потребами клієнтів і що установа вміє диференціювати себе від своїх конкурентів [16, с.68]. Це також транслює ринку меседж про те, що банк є успішним у своїх цінових стратегіях, обслуговуванні клієнтів та інноваціях.

Однак зосередження уваги виключно на частці ринку може бути короткозорим, якщо не розглядати її в ширшому контексті прибутковості та ринкових умов. Збільшення частки ринку не завжди є синонімом стратегічного

успіху, якщо воно відбувається за рахунок зменшення прибутку або нестійких практик. Більше того, ринкова частка може не відображати зміни на ринку, такі як поява проривних технологій або зміна споживчих уподобань, що може швидко підірвати актуальність традиційних показників ринкової влади.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок, зазначимо, що у процесі вивчення теоретичних засад стратегічного управління банком сформульовані наступні висновки:

- представлена сутність стратегічного управління. Суть банківського стратегічного менеджменту полягає у визначенні курсу фінансової установи, що передбачає використання внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей, розробку довгострокових цілей впровадження інновацій та розширення, а також управління ризиками та дотримання регуляторних вимог для посилення стратегічного ринкового положення. Воно ґрунтується на таких принципах, як забезпечення узгодженості кожної стратегічної ініціативи з ширшими цілями банку, систематична оцінка операційного контексту банку та підтримка гнучкості для адаптації до нових викликів тощо;

- виділено особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою. Такий процес базується на чіткому алгоритмі і містить такі елементи як вивчення зовнішнього середовища, проведення аналізу потенціалу організації та її стратегічного становища, побудову прогнозу роботи компанії без врахування будь-яких змін, формування місії, мети та пріоритетів подальшої діяльності, формування чіткої стратегії на довгострокову перспективу;

- систематизовані методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком. Оцінка ефективності стратегічного управління банком включає аналіз таких фінансових показників, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та співвідношення

витрат до доходів, які дають уявлення про прибутковість банку, використання активів та операційну ефективність. Аналітик також розглядає частку ринку як індикатор стратегічної позиції банку, що відображає його конкурентну перевагу та успішність стратегій зростання і управління ризиками. Важливою групою методів є матричні, які також націлені на виділення поточної чи майбутньої стратегічної позиції банку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України»

АТ «Державний ощадний банк України» є важливою фінансовою установою в Україні, яка повністю належить державі в особі Кабінету Міністрів України. Ця організація визначена як установа критичної інфраструктури, що особливо проявилось під час початку широкомасштабного вторгнення російських військ в Україну, під час якого вона дотримувалася пріоритетів безперервності та стабільності своєї діяльності на всіх рівнях.

У частині оцінки кредитоспроможності агентство Moody's Investors Service станом на 14 лютого 2023 року присвоїло базову кредитну оцінку та довгострокові депозитні рейтинги в національній та іноземній валюті на рівні Caa3 з негативним прогнозом, що свідчить про високий кредитний ризик. Аналогічно, довгостроковий рейтинг ризику контрагента та пріоритетних незабезпечених боргових зобов'язань компанії також знаходиться на рівні Caa3 з негативним прогнозом, а рейтинг за національною шкалою - на рівні Caa3.ua.

З іншого боку, рейтингове агентство Fitch Ratings від 30 червня 2023 року надало більш диверсифіковану оцінку АТ «Державний ощадний банк України». Довгостроковий рейтинг за національною шкалою був оцінений на рівні AA(ukr) зі стабільним прогнозом, що свідчить про відносну стійкість у національному контексті. Однак довгострокові рейтинги дефолту емітента в іноземній та національній валюті були встановлені на рівні CCC та CCC- відповідно, які вважаються спекулятивними рівнями, що вказують на реальний кредитний ризик. Короткостроковий рейтинг дефолту емітента в

іноземній валюті був визначений на рівні С, що часто свідчить про неминучі проблеми з кредитоспроможністю, а рейтинг підтримки - на рівні «ns», що зазвичай означає «не визначений» або «без рейтингу». Рейтинг життєздатності або рейтинг фінансової стійкості отримав оцінку ссс-.

АТ «Державний ощадний банк України» є другим за розміром активів банком і має найбільшу мережу відділень. Віднесення його до числа системно важливих банків України підкреслює його невід'ємну роль в українській фінансовій системі та економіці в цілому. Незважаючи на складні економічні умови, на які вказують кредитні рейтинги, критично важлива роль банку та стабільний прогноз на національному рівні відображають фундаментальне значення та потенційну стійкість перед обличчям несприятливих обставин.

Вище керівництво Державного ощадного банку України підпорядковується системі управління, яка розмежовує повноваження та відповідальність між різними органами виконавчої влади. Кабінет Міністрів України має всеосяжні повноваження щодо банку, формуючи основні напрямки його діяльності. Мова йде про визначення основних напрямів діяльності банку, затвердження та контроль за реалізацією його стратегії, ратифікацію статуту та прийняття рішень про внесення змін до статутного капіталу. Крім того, Кабінет Міністрів України має прерогативу призначати та оцінювати діяльність Наглядової ради, а також здійснювати контроль за її діяльністю (Рис. 2.1).

Наглядову раду, в свою чергу, наділено низкою обов'язків, які є критично важливими для управління банком. До її юрисдикції належить затвердження та моніторинг виконання стратегії, забезпечення дотримання напрямів діяльності, визначених Кабінетом Міністрів, та досягнення операційних цілей. Цей елемент вищого управління також відіграє ключову роль у призначенні, оцінці та нагляді за діяльністю Правління, яке безпосередньо відповідає за повсякденне управління банком. Крім того, вона забезпечує дотримання принципів корпоративного управління, здійснюючи нагляд за надійною системою внутрішнього контролю. Це є життєво важливим

для забезпечення операційної цілісності та управління потенційними внутрішніми та зовнішніми ризиками.

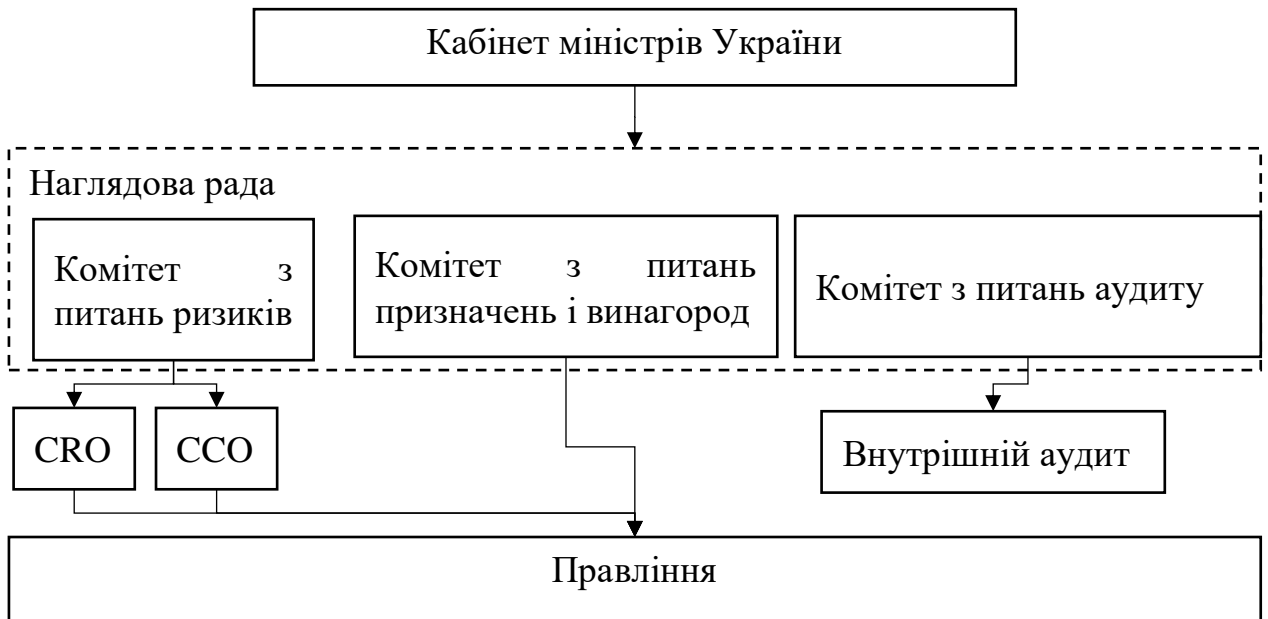


Рис. 2.1 Структура вищого управління АТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: складено автором на основі [29; 28]

Крім того, роль Наглядової ради проявляється і у нагляді за системою управління ризиками та дотриманням вимог законодавства в банку. Важливо, щоб банк працював відповідно до правових та етичних стандартів, а також ефективно виявляв, оцінював та зменшував ризики, які можуть перешкоджати досягненню його стратегічних цілей або загрожувати його операційній надійності. Завдяки такій структурованій ієрархії відповідальності та нагляду, вище керівництво АТ «Державний ощадний банк України» прагне забезпечити свою позицію як стабільної та відповідальної фінансової установи.

Територіальна структура АТ «Державний ощадний банк України» є відображенням його розгалуженої мережі, призначеної для надання фінансових послуг по всій країні. Ядром цієї мережі є 24 регіональні філії банку, включаючи головну дирекцію, розташовану в місті Києві та обслуговуючу Київську область. Ці елементи виконують функції

адміністративних центрів операцій банку у відповідних областях, координуючи діяльність місцевих установ та забезпечуючи узгодженість з центральною політикою та стратегією банку (Рис. 2.2).

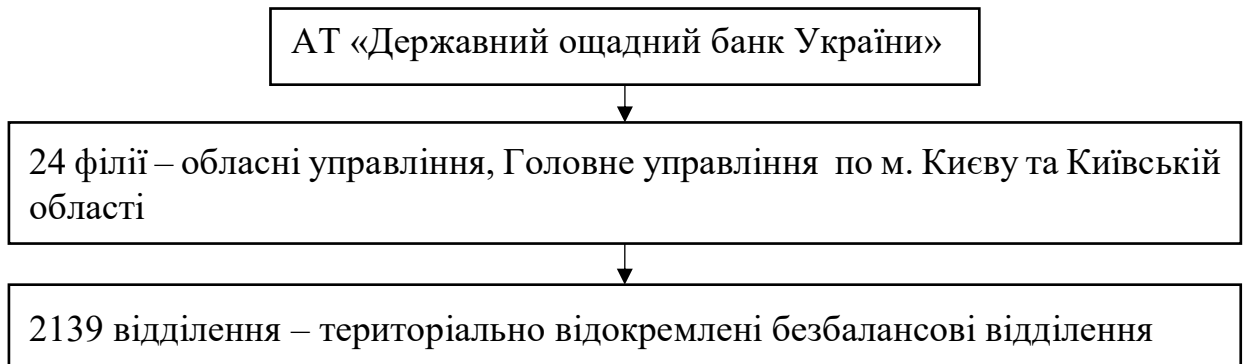


Рис. 2.2 Територіальна структура АТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: складено автором на основі [30; 9]

Окрім регіональних філій, банк має розгалужену мережу з 2139 територіальних підрозділів. Це безбалансові відділення, тобто вони працюють без окремої фінансової звітності, повністю інтегровані в загальну облікову систему банку. Їх основна функція полягає в обслуговуванні клієнтів банку на місцевому рівні, надаючи широкий спектр банківських послуг, дотримуючись операційних стандартів і стратегічних напрямків, визначених регіональним керівництвом і, зрештою, головним офісом.

Така розгалужена територіальна структура дозволяє АТ «Державний ощадний банк України» зберігати значний вплив на фінансовий ландшафт України, полегшуючи доступ клієнтів до банківських послуг та сприяючи фінансовій інклюзії населення в різних регіонах.

Що ж до стратегічного управління, то у період воєнного стану стратегічні завдання Ощадбанку зосереджені на забезпеченні фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств, особливо тих, що належать до об'єктів критичної інфраструктури. Пріоритетом для установи є збереження доступності банківських послуг для захисту прав споживачів, особливо у сфері соціального захисту, за умови забезпечення безпеки працівників банку.

Створення умов для швидкого відновлення повноцінного банківського обслуговування є вкрай важливим для підтримки операційної безперервності. Банк зосереджується на розробці ефективної системи фізичної безпеки, включаючи безпеку центрального апарату та відокремлених підрозділів, а також операційних систем, з акцентом на кібербезпеку та використання хмарних технологій.

Подальші цілі включають впровадження додаткових заходів, спрямованих на зменшення ризиків, особливо тих, які є унікальними для воєнного часу. Фінансова стабільність також має першорядне значення, тому банк прагне до раннього виявлення загроз і швидкого реагування на будь-які загрози своїй стабільності.

Відповідно до стратегічного документу банку на період воєнного стану, визначено бізнес-пріоритети. Серед них - підтримка переміщення підприємств з регіонів, що постраждали від бойових дій, підтримка аграрного сектору, допомога експортоорієнтованим підприємствам та підприємствам, що заміщують імпорт з Росії та Білорусі, а також підтримка підприємств, що входять до складу критичної інфраструктури. Забезпечення продовольчої безпеки та доступності продуктів харчування для населення, допомога громадянам у забезпеченні житлом, оперативна підтримка малого та середнього бізнесу, а також допомога підприємствам, що постраждали від бойових дій, також є невід'ємною частиною стратегії банку.

На операційному фронті банк зосереджується на підтримці безперебійної операційної діяльності, адаптації практик управління ризиками, трансформації персоналу та відшкодуванні збитків, завданих Російською Федерацією.

Підводячи підсумок, зазначимо, що АТ «Державний ощадний банк України» має ефективну управлінську та територіальну структуру, що складається з регіональних управлінь та мережі територіально відокремлених безбалансових відділень, забезпечуючи широку доступність банківських послуг по всій країні. У період воєнного стану стратегічні цілі банку

проявляються в фінансовій підтримці критично важливих секторів та підприємств, підтримці доступності послуг та забезпеченні безперервності операційної діяльності, з особливим акцентом на кібербезпеці та управлінні ризиками.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Державний ощадний банк України»

Для визначення загального фінансово-господарського становища банку слід вивчити показники щодо залучення коштів, розміщення їх у активах, генерування фінансових результатів.

Динаміка активів АТ «Державний ощадний банк України» демонструє траєкторію, на яку впливають макроекономічні фактори, зокрема повномасштабний конфлікт, що розпочнеться у 2022 році. У період з 2018 по 2021 рік зростання загальних активів та чистих активів відбувалося стабільно і прогнозовано: чисті активи зросли з 218,4 млрд грн до 236,9 млрд грн. Однак у 2022 році та вересні 2023 року спостерігається різке підвищення чистих активів до 272,2 млрд грн та 312,3 млрд грн відповідно, що є наслідком інфляційного тиску, послаблення гривні тощо.

Суттєве підвищення готівкових коштів з 12,3 млрд грн у 2021 році до 36,5 млрд грн у вересні 2023 року вказує на бачення менеджменту щодо необхідності зберегти ліквідність банку. Аналогічно, підвищення депозитів в інших банках з 6,1 млрд грн у 2021 році до 25,5 млрд грн у вересні 2023 року свідчить про переорієнтацію на безпечніші активи.

Кредити юридичним особам стабільно зростали, що пов'язано із активним кредитуванням економіки у 2019-20221 роках відповідно до бачення президентом В. Зеленським. Саме АТ «Державний ощадний банк України» і є основним учасником перерозподілу фінансових ресурсів в межах заходів стимулювання розвитку країни. З іншого боку, кредити фізичним особам

демонструють менші коливання, що свідчить про більш стабільний ринок споживчого кредитування.

Динаміка фінансових активів, які приносять прибуток або збиток, та державних цінних паперів (ОВДП) демонструє волатильність: державні цінні папери досягли піку в 2020 році на рівні 105,1 млрд грн, після чого дещо знизилися. Загалом такі активи є популярними в умовах кризових процесів.

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ «Державний ощадний банк України» в 2018-вересні 2023 рр., млрд грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Вер.23	Абсолютний приріст, +, - 2022/2018	Відносний приріст, +, - 2022/2018
Грошові кошти	10,6	36,7	15,3	12,3	16,3	36,5	5,67	53,31
Фінансові активи, що приносять прибуток або збиток	86,2	38,6	46,2	42,8	54,6	53,1	-31,67	-36,72
Кошти в інших банках	5,1	18,3	11,3	6,1	12,4	25,5	7,31	144,22
Кредити юридичних осіб	13,0	57,6	54,3	61,1	71,7	68,8	58,70	449,99
Кредити фізичних осіб	39,0	7,6	8,9	13,6	11,5	12,7	-27,50	-70,56
ОВДП	96,6	83,2	105,1	92,8	89,8	95,5	-6,78	-7,02
Основні засоби та нематеріальні активи	9,0	10,0	9,7	9,0	8,6	10,4	-0,33	-3,64
Чисті активи, усього	218,4	250,9	235,7	236,9	272,2	312,3	53,77	24,62
Загальні активи, усього	291,0	314,7	268,8	249,9	298,2	338,0	7,15	2,46

Джерело: складено автором на основі [37; 27; 21; 10]

Що ж до формування зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України», то спостерігається наступний тренд. Починаючи з коштів банків, простежується чітка тенденція до зменшення з 6,4 млрд грн у 2018 році до 1,8 млрд грн у вересні 2023 року. На противагу цьому, депозити юридичних осіб демонструють загальну висхідну траєкторію, особливо помітний стрибок з 66,9 млрд грн у 2021 році до 89,4 млрд грн у вересні 2023 року. Тобто в умовах

війни підприємства не завжди мають змогу ефективно розмістити кошти, що і призводить до бажання розмістити ліквідність на депозитному рахунку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» в 2018-вересні 2023 рр., млрд грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Вер.23	Абсолютний приріст, +, - 2022/2018	Відносний приріст, +, - 2022/2018
Кошти банків	6,4	4,2	4,5	3,1	2,7	1,8	-3,70	-58,03
Депозити юридичних осіб	41,6	82,1	58,7	66,9	62,4	89,4	20,84	50,12
у тому числі кошти на вимогу	26,8	66,6	38,9	57,5	54,3	71,0	27,51	102,65
Депозити роздрібного сектору	94,8	104,8	125,6	121,8	166,7	176,4	71,91	75,84
у тому числі кошти на вимогу	22,6	27,4	43,4	53,4	95,9	95,8	73,30	324,41
Інше	57,1	40,2	25,0	23,3	18,2	13,1	-38,90	-68,11
Усього зобов'язань	199,9	231,3	213,8	215,0	250,0	280,7	50,15	25,09

Джерело: складено автором на основі [37; 27; 21; 10]

Депозити роздрібного сектору значно зросли з 94,8 млрд грн у 2018 році до 176,4 млрд грн у вересні 2023 року, причому більш вагомим фактором є депозити на вимогу. Тобто довіра до банку зберігається, проте громадяни бажають мінімізувати ризики та мати доступ до своїх коштів у будь-який момент часу.

Загальна сума зобов'язань демонструє загальне зростання з роками, досягнувши 280,7 млрд грн у вересні 2023 року порівняно з 199,9 млрд грн у 2018 році. Тобто банк займає стійке стратегічне положення, що дозволяє накопичувати фінансові ресурси навіть в умовах складних політичних та військових процесів.

Динаміка власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» з 2018 року по вересень 2023 року свідчить про адаптацію фінансового стану до існуючих економічних умов та відображення впливу зовнішніх стресових факторів, у тому числі геополітичних конфліктів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» в 2018-вересні 2023 рр., млрд грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Вер. 23	Абсолютний приріст, +, - 2022/2018	Відносний приріст, +, - 2022/2018
Статутний капітал	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	0,00	0,00
Резервні та інші фонди банку	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,20	75,68
Резерви переоцінки	2,7	3,5	3,2	2,9	2,9	3,0	0,18	6,68
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-33,9	-33,7	-31,0	-31,0	-30,7	-21,4	3,24	-9,54
Усього власного капіталу	18,5	19,6	21,9	21,9	22,2	31,6	3,62	19,53

Джерело: складено автором на основі [37; 27; 21; 10]

Резерви та інші фонди банку продемонстрували мінімальні зміни, збільшившись лише незначно з 0,3 млрд грн у 2018 році до 0,5 млрд грн у вересні 2023 року. Консервативне зростання цих фондів свідчить про стриманий підхід до відрахування прибутку через необхідність підтримки інших напрямів діяльності банку.

Найсуттєвіша зміна спостерігається у показнику нерозподіленого прибутку (накопиченого дефіциту), який покращився зі значного дефіциту - 33,9 млрд грн у 2018 році до меншого дефіциту -21,4 млрд грн станом на вересень 2023 року. Таке покращення свідчить про те, що банк зміг генерувати прибутки протягом багатьох років, які частково компенсували накопичений дефіцит. Відновлення є особливо примітним з огляду на економічні виклики,

що означає, що банк запровадив ефективне управління витратами та знайшов шляхи для підвищення прибутковості, незважаючи на зовнішній тиск.

Загалом, сукупний власний капітал збільшився з 18,5 млрд грн у 2018 році до 31,6 млрд грн станом на вересень 2023 року, тобто стійкість організації посилюється.

Важливим аспектом роботи банку є здатність генерувати чистий прибуток та продажів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів АТ «Державний ощадний банк України» в 2018-вересні 2023 рр., млрд грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Вер.23	Абсолютний приріст, +, - 2022/2018	Відносний приріст, +, - 2022/2018
Процентні доходи	19,3	19,1	18,5	21,3	22,4	20,8	3,10	16,01
Процентні витрати	13,9	13,6	10,5	8,0	7,6	8,7	-6,34	-45,61
Чистий процентний дохід	5,5	5,5	8,0	13,4	14,9	12,1	9,43	173,10
Комісійні доходи	5,3	6,4	8,0	9,8	9,4	7,7	4,08	76,85
Комісійні витрати	1,8	2,2	3,1	3,6	3,5	3,3	1,61	87,52
Чистий комісійний дохід	3,5	4,2	5,0	6,2	5,9	4,4	2,47	71,18
Торговий результат	-1,7	-0,2	3,7	-4,4	6,1	1,4	7,79	-452,91
Всього доходів	7,7	10,1	17,1	15,6	27,5	18,2	19,81	258,55
Адміністративні та інші операційні витрати	11,2	9,9	12,8	12,4	15,4	9,7	4,13	36,76
Всього витрат	7,6	9,8	14,4	14,5	26,8	8,4	19,21	251,73
Прибуток/(збиток) після оподаткування	0,2	0,3	2,8	1,1	0,6	9,5	0,48	294,36

Джерело: складено автором на основі [37; 27; 21; 10]

Процентні доходи, основне джерело доходів банку, були відносно стабільними, з невеликим зростанням у період з 2018 по 2022 рік, та зниженням у вересні 2023 року. Ситуація для останнього року є незадовільною, адже сума виданих кредитів росте, як і вартість залучення

коштів в економіці. А значить, проблемою є низька платоспроможність громадян і підприємств.

Чистий процентний дохід, який є різницею між процентними доходами та витратами, відображає покращення ефективності банку в отриманні прибутку від основної діяльності. Значне зростання до 2022 року та помірне зниження у вересні 2023 року пов'язане з ширшим економічним впливом конфлікту, що впливає як на дохідність активів, так і на вартість коштів.

Прибуток після оподаткування показує чистий прибуток банку після врахування всіх доходів і витрат, включаючи податки. У 2018-2020 рр. відбувається зростання, незначне зниження у 2021 році та мінімальне значення у 2022 році, після чого відбувся значний стрибок у вересні 2023 року. Тобто загалом ситуація для банку є складною, а результативність бізнесу-моделі – мінливою.

Підводячи підсумок, зазначимо, що активи АТ «Державний ощадний банк України» зросли з 291 млрд грн у 2018 році до 338 млрд грн у вересні 2023 року, продемонструвавши стійкість із середньорічним темпом зростання близько 3,1% на тлі складних економічних умов. Зобов'язання мали аналогічну тенденцію до зростання, адже загальний обсяг збільшився з 199,9 млрд грн у 2018 році до 280,7 млрд грн у вересні 2023 року, що відображає посилення ресурсного потенціалу банку.

Власний капітал банку продемонстрував стабільність та помірне посилення, збільшившись з 18,5 млрд грн у 2018 році до 31,6 млрд грн у вересні 2023 року, а прибуток після оподаткування коливався протягом досліджуваного періоду, досягнувши піку у 9,5 млрд грн у вересні 2023 року, що свідчить про ефективне управління витратами та операційну адаптацію під час економічних потрясінь.

2.3. Оцінювання стратегічних орієнтирів розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах нестабільного фінансового середовища

У контексті аналіз стратегічних орієнтирів слід використовувати різні методи оцінки положення банку. Перш за все слід використати матрицю Бостонської консалтингової групи для різних сегментів бізнесу досліджуваної установи.

У короткостроковій перспективі сегменти «Банківська депозитна діяльність» та «Торгівля цінними паперами» демонструють значні темпи зростання - 25,44% та 26,74% відповідно, а також значні відносні ринкові частки - 49,76% та 36,07%. Таке поєднання високих темпів зростання ринку та високої відносної частки ринку позиціонує ці сегменти у квадранті «Зірки». Вони розглядаються як провідні продукти або послуги з потенціалом стати лідерами ринку та генерувати значні прибутки.

Сегмент «Кредитна діяльність банків», незважаючи на лідерство за часткою ринку (100%), демонструє зниження темпів зростання ринку (-10,43%), що відносить його до квадранту «Дійні корови» в короткостроковій перспективі. Сегменти в цьому квадранті, як правило, генерують стабільний дохід без потреби в значних інвестиціях завдяки своїй сильній позиції в повільно зростаючій галузі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок БКГ для сегментів банківської діяльності організації у короткостроковій перспективі

СЗГ	Темпи росту ринку (ТРР), %	Відносна частка ринку (ВЧР), %
1. Депозитна діяльність банку	+25,44%	49,76%
2. Кредитна діяльність банку	-10,43%	100% (є лідером за цим показником)
3. Торгівля цінними паперами	+26,74%	36,07%

Джерело: складено автором на основі [10]

У довгостроковій перспективі сегменти «Банківська депозитна діяльність» та «Торгівля цінними паперами» зберігають своє місце в квадранті «Зірки», з навіть вищими прогнозованими темпами зростання - 100,54% та 167,01% відповідно. Їхні сильні позиції на ринку залишаються стабільними, що підкреслює стратегічну важливість та потенціал для подальшого зростання доходів і прибутковості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок БКГ для сегментів банківської діяльності організації у довгостроковій перспективі

СЗГ	Темпи росту ринку (ТРР), %	Відносна частка ринку (ВЧР), %
1. Депозитна діяльність банку	+100,54%	49,76%
2. Кредитна діяльність банку	+15,63%	100% (є лідером за цим показником)
3. Торгівля цінними паперами	+167,01%	36,07%

Джерело: складено автором на основі [10]

Сегмент «Банківська кредитна діяльність», який наразі знаходиться у квадранті «Дійні корови», за прогнозами, перейде до квадранту «Зірки» у довгостроковій перспективі, про що свідчить позитивна зміна темпів зростання до 15,63%. Це свідчить про очікуване покращення ринкової динаміки для цього сегменту, що призведе до збільшення інвестицій та можливостей для зростання.

Загалом, у зв'язку зі своїм розміром банк належить до лідерів ринку у різних сегментах, що демонструє високу стратегічну ефективність (Рис. 2.3).

Також слід звернути увагу на показник рентабельності капіталу АТ «Державного ощадного банку України». У 2018 році він був значно нижчим за середній по галузі, що свідчить про те, що менеджмент використовував власний капітал для генерування прибутку гірше, ніж конкуренти.

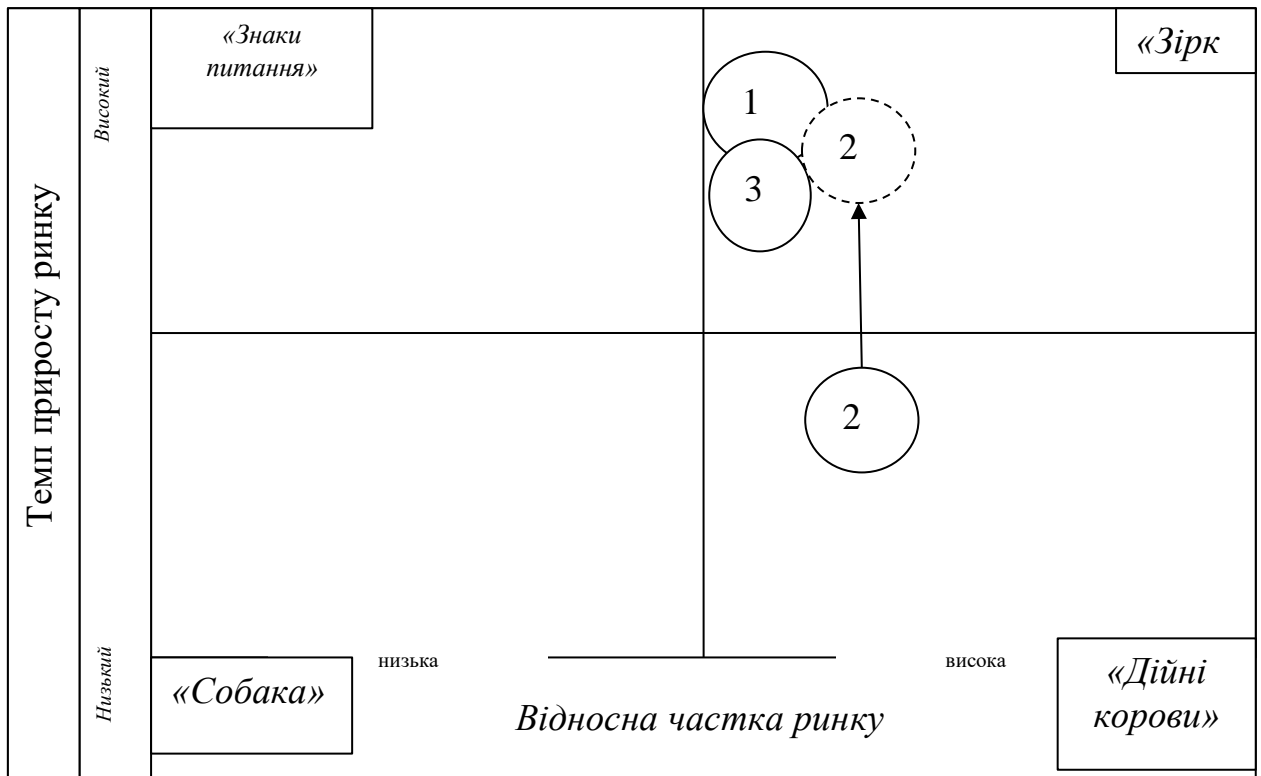


Рис. 2.3 Матриця БКГ для різних сегментів

Ця тенденція відставання від ринку продовжилася у 2019 році, хоча показник рентабельності власного капіталу АТ «Державного ощадного банку України» покращився, що свідчить про позитивну траєкторію операційної та фінансової стратегій (Рис. 2.4).

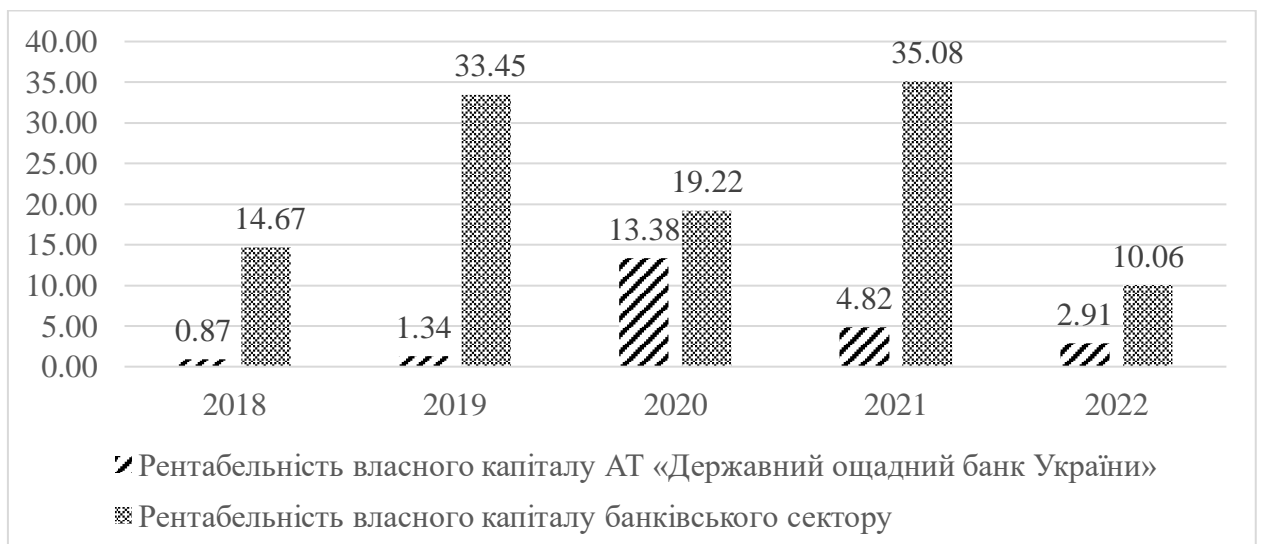


Рис. 2.4 Співставлення рентабельності власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» з середнім по ринку в 2018-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [37; 25]

У 2020 році спостерігається значний стрибок показника рентабельності власного капіталу банку, проте він був все ще нижчим порівняно з тим, що характерний для галузі. У 2021 році відбувається помітне скорочення значення індикатора. Наявна диспропорція показує, що фінансова організація зіткнулася з викликами та діяла неефективно, хоча банківський сектор у цілому отримав вигоду від відновлення економіки після коронавірусної пандемії.

Протягом періоду дослідження показник рентабельності власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» значно коливався, що контрастує з більш стабільною, але також мінливою ситуацією в галузі. Це вказує на необхідність вивчення менеджментом основних факторів, що спричиняють ці коливання, та розробки стратегій стабілізації та покращення показника рентабельності власного капіталу порівняно з галузевими показниками для забезпечення сталого зростання та досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

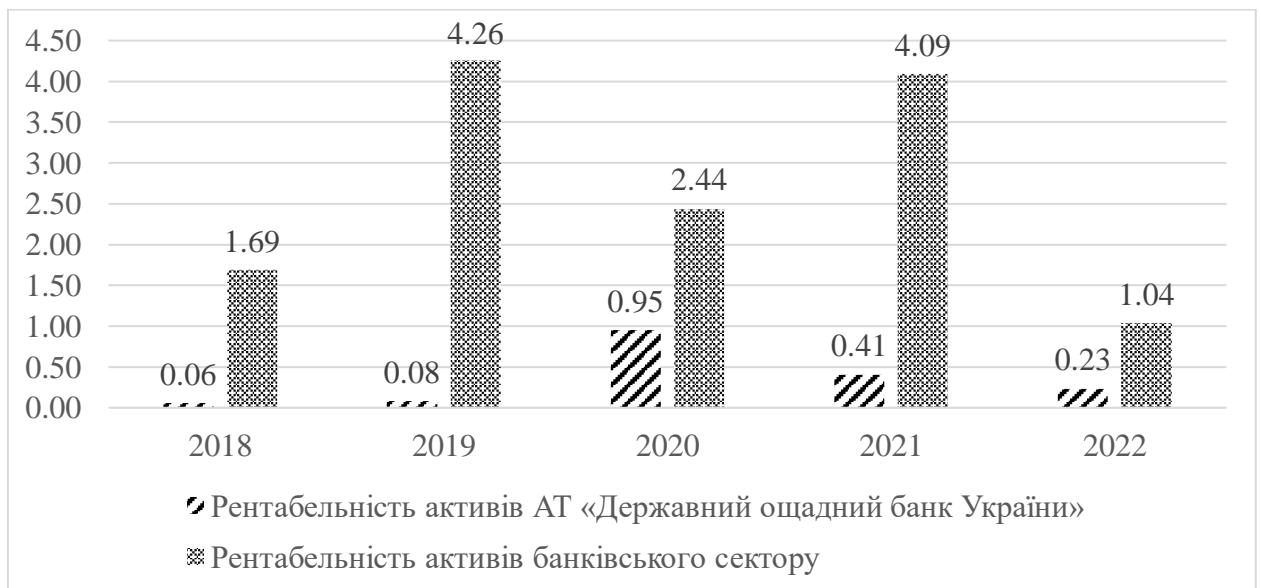


Рис. 2.5 Співставлення рентабельності активів АТ «Державний ощадний банк України» з середнім по ринку в 2018-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [27; 25]

Показник рентабельності активів АТ «Державний ощадний банк України» з 2018 по 2022 рік був стабільно нижчим за середній показник по

банківському сектору. Таке стійке відставання свідчить про те, що банк використовує активи не так ефективно, як банківський сектор у цілому. Нижчий показник ROA означає, що банк генерує менше прибутку зі своїх активів, ніж конкуренти, що має бути важливим фокусом для стратегічного вдосконалення (Рис. 2.5).

У 2020 році банк продемонстрував значне зростання індикатора, хоча він все ще залишався нижчим за середній по галузі. Це свідчить про те, що банк оптимізував деякі свої операції. Однак нездатність досягти середньогалузевого показника вказує на те, що є ще простір для покращення.

Подальше скорочення рентабельності активів банку у 2021 та 2022 роках, з більш різким падінням в останньому році, відображає погіршення якості активів, зниження доходів та зростання витрат відносно активів.

Тобто протягом п'яти років рентабельність активів банку не лише залишалася нижчою за середній показник по галузі, але й демонструвала меншу стабільність. Це підкреслює необхідність проведення стратегічної оцінки для підвищення прибутковості активів, більш ефективного управління ризиками та можливого перегляду операційної практики, щоб наблизитись до галузевих стандартів або перевищити їх.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумок, зазначимо, що в процесі здійснення оцінки ефективності стратегічного управління АТ «Державний ощадний банк України» сформульовані наступні висновки:

- представлена загальна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України». Це державна установа, що є невід'ємною частиною фінансової інфраструктури України, яка зосереджує свою діяльність на підтримці стабільної та безперебійної роботи, особливо під час ескалації конфлікту, для підтримки пріоритетних секторів економіки та критичної

інфраструктури. Незважаючи на виклики, спричинені конфліктом, банк стратегічно націлений на збереження доступності банківських послуг, забезпечення захисту прав споживачів та безперервності операцій, а також на вдосконалення заходів фізичної та кібербезпеки для захисту своїх систем та персоналу. Стратегічні та операційні пріоритети банку відображають прагнення підтримувати фінансову стабільність, сприяти переміщенню підприємств з регіонів, що постраждали від конфлікту, допомагати аграрному сектору, а також сприяти швидкому відновленню та діджиталізації банківських послуг, щоб адаптуватися до вимог економіки воєнного часу та зусиль з відновлення;

- виконано аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Державний ощадний банк України». Чисті активи банку зросли з 218,4 млрд грн у 2018 році до 312,3 млрд грн у вересні 2023 року, незважаючи на економічні негаразди. Тенденція в структурі зобов'язань банку вказує на стійке посилення суми депозитів, причому депозити роздрібного сектору значно зросли з 94,8 млрд грн у 2018 році до 176,4 млрд грн у вересні 2023 року, що свідчить про наявність довіри фізичних-осіб клієнтів. Незважаючи на економічну турбулентність, власний капітал банку збільшився з 18,5 млрд грн у 2018 році до 31,6 млрд грн у вересні 2023 року, а чистий прибуток суттєво відновився до 9,5 млрд грн у вересні 2023 року, що свідчить про здатність бізнес-моделі банку генерувати прибуток;

- здійснене оцінювання стратегічних орієнтирів розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах нестабільного фінансового середовища. Стратегічні напрями розвитку Державного ощадного банку України потребують переоцінки, оскільки його показники рентабельності власного капіталу та рентабельності активів постійно відстають від середньогалузевого показника: рентабельність власного капіталу становила 2,91% проти 10,06% по галузі у 2022 році, а рентабельність активів - 0,23% проти 1,04% по галузі у тому ж році. З іншої сторони, компанія займає сильну стратегічну позицію у ключових сегментах, а саме депозитній і кредитній

діяльності, а також у торгівлі цінними паперами, про що свідчить відповідна частка ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»

Для посилення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України» слід звернути увагу на вартість різних фінансових ресурсів для АТ «Державний ощадний банк України». Відповідний аспект відображено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вартість різних фінансових ресурсів для АТ «Державний ощадний банк України», %

Джерела фінансових ресурсів	Гривня	Долари США	Євро
Зобов'язання			
Кошти банків	9	-	-
Поточні рахунки клієнтів	2,14	0,03	0,07
Строкові рахунки клієнтів	7,22	0,71	0,36
Випущені єврооблігації		9,53	-
Інші запозичені кошти	6,89	5,87	4,21
Зобов'язання з оренди	15,36	7,77	-
Субординований борг	-	7,03	-

Джерело: складено автором на основі [37]

Банк має зобов'язання не лише в національній валюті, гривні, а й у доларах США та євро. Така диверсифікація може мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансову стабільність банку. Хоча вона може певною мірою захистити від девальвації національної валюти, вона також створює значний рівень фінансового ризику через потенційні коливання обмінного курсу.

Зобов'язання в іноземній валюті - доларах та євро - наражають банк на валютний ризик. Якщо національна валюта знецінюється, вартість обслуговування цих зобов'язань може значно зрости при перерахунку в національну валюту. Ризик є вираженим, оскільки зобов'язання в іноземній валюті є значними: облігації, деноміновані в євро, та інші запозичені кошти в доларах та євро. Здешевлення національної валюти призведе до збільшення еквіваленту цих зобов'язань у національній валюті, що потенційно може вплинути на прибутковість і достатність капіталу банку.

Управління такими ризиками часто вимагає використання стратегій хеджування для зменшення потенційних втрат від коливань валютних курсів. Мова йде про використання фінансових деривативів, таких як форварди, ф'ючерси, опціони або свопи. Крім того, банк повинен постійно контролювати свої валютні позиції та коригувати рівень валютного ризику відповідно до свого апетиту до ризику та вимог до достатності капіталу.

Ефективність управління цими ресурсами також вимагає всебічного розуміння витрат, пов'язаних з кожним типом зобов'язань. Наприклад, зобов'язання в іноземній валюті можуть мати нижчу номінальну процентну ставку порівняно з зобов'язаннями в національній валюті, але загальна вартість повинна включати потенційний вплив коливань обмінного курсу.

Крім того, стратегія управління активами і пасивами банку має бути достатньо надійною, щоб передбачити зміни обмінного курсу і відповідно скоригувати валютну структуру активів і пасивів. Ця стратегія полягає не лише в мінімізації витрат, але й у забезпеченні достатності капіталу банку для поглинання будь-яких збитків, а також у тому, щоб його ліквідна позиція залишалася сильною навіть в умовах валютних коливань.

Отже, ефективне управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України» має передбачати ретельне врахування фінансових ризиків, пов'язаних із зобов'язаннями в іноземній валюті. Ці загрози, насамперед пов'язані з можливою девальвацією національної валюти, вимагають стратегічного підходу до управління ризиками, що включає

хеджування, ретельний моніторинг та проактивне узгодження активів і пасивів.

Зобов'язання банку в гривні – кошти банків під 9%, поточні рахунки клієнтів під 2,14%, строкові депозити під 7,22%, інші залучені кошти під 6,89% та зобов'язання з оренди під 15,36% - відображають вартість цих зобов'язань у вигляді процентів або аналогічних фінансових витрат. Єврооблігації під 9,53% представляють відносно високу вартість капіталу в євро. У поєднанні з валютним ризиком - потенційною девальвацією гривні по відношенню до євро - ці зобов'язання можуть стати ще дорожчими, якщо валютний ризик не буде належним чином хеджований.

Для зобов'язань, деномінованих у доларах США, проявляються наступні ставки: інші позикові кошти під 5,87%, лізингові зобов'язання під 7,77% та субординований борг під 7,03%. Ці значення можуть здатися конкурентоспроможними порівняно з гривневими ставками, але вони також несуть в собі приховану вартість валютного ризику. Якщо гривня знеціниться по відношенню до долара, реальна вартість цих зобов'язань може зрости.

Враховуючи ці фактори, ресурси в національній валюті є дешевшими, якщо взяти до уваги відсутність валютного ризику. На противагу цьому, ресурси в іноземній валюті, незважаючи на їх номінальну річну процентну ставку, потенційно несуть вищу вартість через додаткові ризики та витрати, пов'язані з валютним ризиком. Це підкреслює важливість для банку впровадження ефективних стратегій управління ризиками для пом'якшення впливу волатильності обмінного курсу на управління його фінансовими ресурсами.

Слід запропонувати наступні напрямки підвищення ефективності управління фінансовим ресурсним потенціалом (Рис. 3.1). Такі пропозиції узгоджуються зі стратегічним підходом до більш стійкої та менш ризикованої фінансової структури.

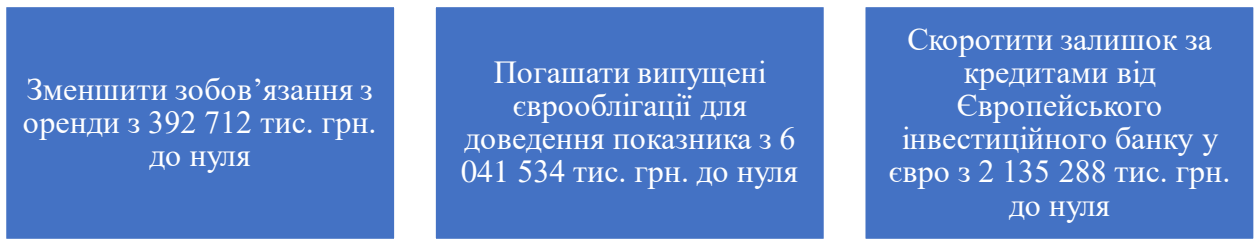


Рис. 3.1 Напрямки підвищення ефективності управління фінансовим ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України»

Зведення зобов'язань з оренди з 392 712 тис. грн. до нуля може призвести до негайного покращення фінансового результату. Лізингові або орендні зобов'язання часто тягнуть за собою фіксовані фінансові зобов'язання, і їх скорочення може підвищити ліквідність та операційну гнучкість. Звичайно, банк повинен і надалі орендувати відповідні приміщення, проте самі зобов'язання слід погашати негайно в момент їх нарахування, адже подальші проценти є невиправдано високими.

Погашення випущених єврооблігацій на суму близько 6 041 534 тис. грн. з метою досягнення нульового значення боргу відображає рух до формування портфеля без ризиків, особливо від зобов'язань, пов'язаних з валютними ризиками. Такий крок покращить борговий профіль банку та потенційно знизить вартість його капіталу з часом. Тим не менш, погашення цих облігацій має відбуватися таким чином, щоб зберегти довіру інвесторів і не мати негативного впливу на репутацію банку та його здатність залучати кошти в майбутньому.

Зменшення залишку кредитів від Європейського інвестиційного банку в євро з близько 2 135 288 тис. грн до нуля свідчить про намір консолідувати зобов'язання та зменшити вразливість до валютних ризиків. Це також може свідчити про стратегічну зміну стратегії фінансування банку в бік менш волатильних джерел фінансування.

Здійснюючи такі скорочення, банк повинен враховувати макроекономічні параметри, гарантуючи, що витрати, пов'язані з достроковим

погашенням або реструктуризацією будуть співставні з вигодами від зниження фінансових ризиків і відсоткових зобов'язань. Крім того, коефіцієнти достатності капіталу та ліквідності банку повинні підтримуватися в межах регуляторних вимог, забезпечуючи стабільність та операційну цілісність банку після скорочення цих зобов'язань.

По суті, ці пропозиції передбачають стратегічний зсув у бік опори на більш привабливі ресурси, наприклад, депозитні вклади у гривні чи валюті, причому альтернатива з гривнями є більш привабливою. Це консервативна позиція, яка має на меті захистити банк від зовнішніх економічних шоків і підвищити його стійкість до ринкової волатильності.

На поточний момент параметри наявних фінансових ресурсів у АТ «Державний ощадний банк України» є наступними:

Таблиця 3.2

Параметри наявних фінансових ресурсів у АТ «Державний ощадний банк України»

Показник	Сума, тис. грн.	Валюта	Ціна, %
Зобов'язання з оренди	392 712	гривня	15,36
Випущені єврооблігації	6 041 534	євро	9,53
Кредити від Європейського інвестиційного банку у євро	2135288	євро	4,21

Джерело: складено автором на основі [37]

Економічний ефект при ситуації заміни зобов'язань з оренди на строкові вклади становитиме 31 967 тис. грн. Для єврооблігацій та кредитів від Європейського інвестиційного банку такий показник становитиме 532 863 тис. грн. та 74 735 тис. грн. відповідно.

Отже, запропоновано три напрямки підвищення ефективності управління фінансовим ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України», а саме зменшити зобов'язання з оренди з 392 712 тис. грн. до нуля, погасити випущені єврооблігації для доведення показника з 6 041 534 тис. грн. до нуля, скоротити залишок за кредитами від Європейського

інвестиційного банку у євро з 2 135 288 тис. грн. до нуля. Перша пропозиція забезпечить економічний ефект у розмірі 31 967 тис. грн. Заміна єврооблігацій та кредитів від Європейського інвестиційного банку строковими вкладками у євро забезпечить 532 863 тис. грн. та 74 735 тис. грн. відповідно.

3.2. Шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком АТ «Державний ощадний банк України»

Процес удосконалення процесів стратегічного управління банком АТ «Державний ощадний банк України» повинен рухатися за двома напрямками, а саме удосконалення самого процесу прийняття стратегічних рішень та удосконалення стратегічних напрямків роботи банку. Відповідно, в рамках такого бачення запропоновані наступні заходи:

- посилення ролі штучного інтелекту, методів аналізу великих даних, предикативної аналітики, машинного навчання для прийняття виважених управлінських рішень;

- посилення цифрового банкінгу, а саме створення банок за прикладом Монобанку, розширення переліку послуг в онлайні, удосконалення зовнішнього вигляду мобільного додатку тощо;

- розширення асортименту банківських та інших фінансових послуг, зокрема надання можливості клієнтам купувати цінні папери на зарубіжних фондових ринках.

Посилення ролі штучного інтелекту в поєднанні з аналітикою великих даних, предиктивною аналітикою та машинним навчанням має вирішальне значення для вдосконалення процесів стратегічного управління в АТ «Державний ощадний банк України». Інтегруючи ці передові технологічні методології, банк може аналізувати величезні масиви даних, щоб виокремити значущі закономірності та інсайти, які в іншому випадку непомітні для аналітиків-людей.

Штучний інтелект слугує наріжним каменем для перетворення даних на стратегічну інформацію, що дозволяє банку проводити більш детальну оцінку ризиків, персоналізувати обслуговування клієнтів та оптимізувати операційні процеси. Аналітика великих даних дозволяє обробляти великі, складні масиви даних на високій швидкості, надаючи комплексне уявлення про ринкові тенденції, поведінку клієнтів та операційні показники.

Предиктивна аналітика, що є частиною аналізу даних, дає банку можливість прогнозувати майбутні тенденції на основі історичних даних. Прогнозуючи поведінку клієнтів, кредитні ризики та рух ринку, банк може проактивно розробляти стратегії для зменшення ризиків та використання неочевидних можливостей.

Машинне навчання, підмножина штучного інтелекту, включає алгоритми, які можуть навчатися на основі даних і приймати рішення на їх основі. Ця технологія сприяє вдосконаленню моделей кредитного скорингу, систем виявлення шахрайства та алгоритмічних торгових стратегій. Використовуючи машинне навчання, банк може досягти вищого рівня точності в процесі прийняття рішень, що веде до більш надійного та ефективного стратегічного управління.

Послідовне застосування цих технологій призведе до прийняття добре обґрунтованих рішень на основі даних. Для АТ «Державний ощадний банк України» наслідки цієї технологічної інтеграції є багатограними. Відбуватиметься покращення стратегічного планування, а також розробка нових продуктів. Процес також допомагає виявити можливості для економії коштів і підвищення ефективності, що має вирішальне значення для збереження конкурентних переваг у банківському секторі.

Таким чином, процеси стратегічного управління банком трансформуються в динамічну, орієнтовану на дані структуру, яка постійно розвивається разом з мінливим ландшафтом даних. Це призводить до того, що банк стає більш гнучким і стійким, здатним швидко реагувати на ринкові зміни, вносячи при цьому випереджаючі корективи у свій стратегічний курс.

Зрештою, це призводить до стійкої конкурентної переваги і може сприяти довгостроковому успіху та стабільності банку.

Посилення цифрового банкінгу, зокрема через імітацію успішних моделей, таких як Monobank, розширення набору онлайн-сервісів та покращення користувацького інтерфейсу мобільних додатків, є також важливою трансформаційною стратегією в удосконаленні процесів стратегічного управління для АТ «Державний ощадний банк України».

Розширення спектру послуг, що пропонуються онлайн, є ще одним наріжним каменем вдосконалення цифрового банкінгу. Мова йде про розвиток цифрової екосистеми, яка надає широкий спектр фінансових. Рішення варіюються від простого управління рахунками та здійснення транзакцій у альтернативних криптовалютах до більш складних фінансових пропозицій, таких як інвестиційні продукти та персоналізовані фінансові консультації, і все це доступно через цифрові канали.

Не менш важливим є покращення естетичних та функціональних аспектів мобільного додатку. Зручний інтерфейс, інтуїтивно зрозумілий і приємний для очей, може значно покращити користувацький досвід, сприяючи підвищенню рівня залученості та використання. Необхідним є використання принципів дизайну, орієнтованого на користувача, щоб додаток був не лише візуально привабливим, але й доступним, з чітким, логічним шляхом навігації, який відповідає звичкам та вподобанням юзера.

Для АТ «Державний ощадний банк України» ці ініціативи означають комплексний підхід до модернізації взаємодії з клієнтами та банківських операцій. Фокусуючись на цифрових каналах, банк може використовувати аналітику даних та відгуки клієнтів для постійного вдосконалення своїх пропозицій, що є важливим для того, щоб залишатися актуальним у фінансовому ландшафті, який швидко розвивається.

Результатом такого прогресу є більш раціональний, економічно ефективний і клієнтоорієнтований банк, який відповідає очікуванням сучасного споживача щодо фінансових послуг на вимогу. Прийнявши цю

далекоглядну стратегію, АТ «Державний ощадний банк України» позиціонуватиме себе як гнучкого, інноваційного лідера в цифровому банківському просторі, здатного швидко та ефективно реагувати на ринкові зміни та потреби клієнтів, забезпечуючи тим самим стратегічну перевагу в банківській індустрії.

Розширення спектру банківських та фінансових послуг, зокрема надання можливості клієнтам купувати цінні папери на іноземних фондових ринках, є невід'ємним аспектом удосконалення процесів стратегічного управління в АТ «Державний ощадний банк України». Ця стратегія відповідає світовим тенденціям у сфері фінансових послуг і спрямована на задоволення зростаючого попиту клієнтів на диверсифіковані інвестиційні можливості.

Пропонуючи доступ до міжнародних фондових ринків, банк не лише надає клієнтам послуги з доданою вартістю, але й підвищує свою конкурентоспроможність та частку ринку. Така тактика диверсифікації послуг вимагає від банку створення надійної системи управління ризиками, забезпечення відповідності міжнародним регуляторним стандартам та управління валютними і ринковими ризиками, притаманними транскордонній торгівлі цінними паперами.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок, зазначимо, що у процесі обґрунтування напрямків удосконалення процесів стратегічного управління АТ «Державний ощадний банк України» сформульовані наступні рекомендації:

- запропоноване підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України». Для покращення управління фінансовим ресурсним потенціалом в АТ «Державний ощадний банк України» було визначено три стратегічні напрями. Це зменшення зобов'язань з оренди з 392 712 тис. грн до нуля, погашення випущених

єврооблігацій з метою зменшення залишку з 6 041 534 тис. грн до нуля та зменшення залишку за кредитами від Європейського інвестиційного банку в євро з 2 135 288 тис. грн до нуля. Очікується, що первинна пропозиція принесе економічну вигоду в розмірі 31 967 тис. грн. Перехід від єврооблігацій та кредитів Європейського інвестиційного банку до строкових депозитів в євро потенційно може забезпечити економію в розмірі 532 863 тис. грн. та 74 735 тис. грн. відповідно;

- вказані шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком АТ «Державний ощадний банк України». Подальшими кроками у цьому контексті процесів є посилення ролі штучного інтелекту, методів аналізу великих даних, предикативної аналітики, машинного навчання для прийняття виважених управлінських рішень, удосконалення цифрового банкінгу для забезпечення його відповідності сучасним потребам клієнтів, розширення асортименту банківських та інших фінансових послуг для збільшення кількості стратегічних напрямків, за якими діє банк.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення теоретичних та практичних аспектів реалізації стратегічного управління банківською установою сформульовані наступні висновки та пропозиції:

1. Вказана сутність стратегічного управління. Стратегічне управління банком - це цілеспрямований і структурований підхід до управління банком для досягнення його довгострокових цілей шляхом узгодження ресурсів і можливостей із зовнішнім середовищем з метою отримання конкурентних переваг. Принципи стратегічного управління банком включають узгодження бачення банку з його стратегічними діями, ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, управління ризиками, стратегічну гнучкість, залучення зацікавлених сторін та створення цінності, а також прагнення до постійного вдосконалення та інновацій.

2. Визначено особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою. Вони проявляються на кожному його етапі. Він є чітким і містить у собі вивчення зовнішнього середовища, проведення аналізу потенціалу організації, реалізацію стратегічного аналізу, прогнозування діяльності компанії без урахування будь-яких змін, формування місії, мети та пріоритетів подальшої діяльності, складання загальної стратегії. У такому процесі важливими методами є як методи статичного аналізу, так і методи планування.

3. Сформульовані методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління банком. Оцінка ефективності стратегічного управління в банківській сфері вимагає багатогранного підходу, що включає фінансові показники, які вказують на прибутковість та ефективність, а також аналіз ринкової частки, який виявляє конкурентну позицію. Фінансові показники, такі як рентабельність, частка проблемних кредитів та коефіцієнти ліквідності, слугують об'єктивним виміром стратегічних результатів, тоді як

частка ринку дає уявлення про конкурентну динаміку та стратегічний вплив банку.

4. Надана загальна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України». Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є критично важливою фінансовою установою, яка в умовах воєнного стану забезпечує фінансову підтримку ключових секторів економіки та підприємств з критичною інфраструктурою. Проявляється доступність послуг для споживачів, а також у контексті стратегії банк надає пріоритетну увагу надійній системі фізичної та кібербезпеки для ефективного управління операційними ризиками. Маючи стратегічні цілі, орієнтовані на фінансову стабільність та безперервність діяльності, банк підтримує життєво важливу економічну діяльність, включаючи переїзд підприємств, сільське господарство та експортно-орієнтований бізнес, а також надає допомогу громадянам, які постраждали від військових дій, та розширює пропозицію цифрових послуг.

5. Проведено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «Державний ощадний банк України». За п'ятирічний період загальні активи зросли з 291 млрд грн у 2018 році до 338 млрд грн у вересні 2023 року, продемонструвавши стратегічне посилення в умовах складного економічного середовища. Зобов'язання банку демонстрували поступове зростання, особливо завдяки збільшенню депозитів корпоративного та роздрібного секторів, що свідчить про здатність банку залучати та утримувати стабільну депозитну базу, яка зросла з 199,9 млрд грн у 2018 році до 280,7 млрд грн у вересні 2023 року. Структура власного капіталу банку зміцнилася, про що свідчить зростання з 18,5 млрд грн у 2018 році до 31,6 млрд грн у вересні 2023 року, а також суттєве зростання прибутку після оподаткування до 9,5 млрд грн у вересні 2023 року.

6. Виконане оцінювання стратегічних орієнтирів розвитку АТ «Державний ощадний банк України» в умовах нестабільного фінансового середовища. Проявляється невідповідність галузевим стандартам, про що

свідчить низька ефективність використання власного капіталу та активів зі значним відставанням за показниками рентабельності власного капіталу (2,91% порівняно з галузевим показником 10,06% у 2022 році) та рентабельності активів (0,23% порівняно з галузевим показником 1,04% у 2022 році). Річні коливання рентабельності власного капіталу, пік якої припав на 2020 рік, після чого відбулося падіння, підкреслюють необхідність прийняття банком більш стійких стратегій для пом'якшення впливу фінансової нестабільності. З іншої сторони, у ключових сегментах стратегічна позиція банку є сильною.

7. Вказані можливості підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «Державний ощадний банк України». Запропоновано три ініціативи, а саме: зменшення орендних зобов'язань з 392 712 тис. грн до нульового значення, погашення єврооблігацій для зменшення показника з 6 041 534 тис. грн до нуля та скорочення заборгованості за кредитами Європейського інвестиційного банку, деномінованими в євро, з 2 135 288 тис. грн до нуля. За прогнозами, перша рекомендація призведе до фінансового покращення на суму 31 967 тис. грн., тоді як заміна єврооблігацій та кредитів Європейського інвестиційного банку строковими депозитами в тій самій валюті принесе економічну вигоду в розмірі 532 863 тис. грн. та 74 735 тис. грн. відповідно.

8. Сформульовані шляхи удосконалення процесів стратегічного управління банком АТ «Державний ощадний банк України». Наступні кроки, спрямовані на розвиток цих процесів, передбачають більш широке використання штучного інтелекту, аналізу великих даних, предиктивної аналітики та машинного навчання для підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це поєднується з удосконаленням цифрових банківських платформ, щоб відповідати зростаючим вимогам клієнтів, і розширенням спектру банківських і фінансових послуг, щоб збільшити стратегічні виміри, в яких працює банк.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. С. 1-10.
2. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордань Є. Ю., Теоретико-методичний базис визначення векторів розвитку стратегічного управління банків та формування їх бізнес-моделей. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 3. С. 17–30.
3. Величко Т. Г., Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С.92-96.
4. Вовк О. М., Дудік А. О., Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С.53-56.
5. Волгіна Н. О., Деякі аспекти стратегічного управління ризиками підприємницької діяльності комерційного банку в сучасних економічних реаліях. 2021. С.167-172.
6. Гушло, Ю. Ю. Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності : дис. ... д-ра філософії : 072. Суми, 2021. 243 с.
7. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2023-09-01.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023).
8. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції станом на 01.10.2023 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/11706-dodatok_4_01_10_2023.docx (дата перегляду: 09.11.2023).
9. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/11988-01102023_02x_ob.pdf (дата перегляду: 09.11.2023).

10. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2023-09-01.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023)
11. Значення економічних нормативів в цілому по системі. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2023-09-01.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023).
12. Індекси споживчих цін. URL: https://bank.gov.ua/files/macro/CPI_u.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023).
13. Киш Л. М., Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38, ч. 1. С.107-114.
14. Кузнєцова Л., Артеменко Д., Стратегічне управління взаємодією банків з клієнтами в умовах цифровізації. *Modern problems in science*. 2020. С. 80-84.
15. Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р., Жеребило І. В., Удосконалення стратегії та діджиталізації менеджменту банків. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 60. С.93-99.
16. Міщенко В. І., Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. №1. С.67-81.
17. Нормативи капіталу та їх складові (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2023-09-01.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023).
18. Нормативи та складові розрахунку регулятивного капіталу станом на 01.10.2023 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/11707-dodatok_5_01_10_2023.docx (дата перегляду: 09.11.2023).
19. Облікова ставка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/monetary/stages/archive-rish> (дата перегляду: 09.11.2023).
20. Обов'язкові резерви. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/money-market/reserve-requirements-chart?startDate=01.01.2018&endDate=10.11.2023> (дата перегляду: 09.11.2023).

21. Оборотно-сальдовий баланс АТ «Ощадбанк» станом на 01.10.2023. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/11988-01102023_02x_ob.pdf (дата перегляду: 09.11.2023).
22. Оборотно-сальдовий баланс банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/OSB_bank_2023-09-01.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023)
23. Онопрієнко Ю. Ю., Обод О. М., Аналіз функціонування банківської системи та вплив факторів невизначеності на стратегічне управління фінансами банків. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 74-85.
24. Осінна О. М., Яцкевич І. В., Теоретичні аспекти стратегічного управління банком. *Матеріали XXIII Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. 2022. С.110-111.
25. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2023-09-01.xlsx (дата перегляду: 09.11.2023).
26. Первинний ринок ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/primary-ovdp-chart> (дата перегляду: 09.11.2023)
27. Показники діяльності. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti> (дата перегляду: 09.11.2023).
28. Положення про наглядову раду. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/0/370-kabinet_ministrov_ukrainy.pdf (дата перегляду: 09.11.2023).
29. Положення про правління. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/8366-polozenna_pro_pravlinna_banku_2022.pdf (дата перегляду: 09.11.2023).
30. Про банк. URL: <https://www.oschadbank.ua/about> (дата перегляду: 09.11.2023).
31. Про банки і банківську діяльність: Закон України за станом на 07 грудня 2000 р. /Верховна Рада України. Київ : Верховна Рада України, 2000.

№ 2121-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.30.
(Закон України)

32. Сирчин О. Л., Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №2. С.73.

33. Сімаченко О., Орлов В., Стратегічні аспекти розбудови банківської установи. *Grail of science*. 2022. № 22. С. 52-56.

34. Схематичне зображення структури власності АТ«Ощадбанк» станом на 01 січня 2019 року. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/11988-01102023_02x_ob.pdf (дата перегляду: 09.11.2023).

35. Таран-Лала О., Сухорук К., Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата перегляду: 09.11.2023).

36. Терещенко І. О., Кібальник В. О., Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С.56-60.

37. Фінансова звітність. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата перегляду: 09.11.2023).

38. Харченко Т., Ковтун А., Особливості стратегічного управління в банківській системі. 2019. №1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1807> (дата перегляду: 09.11.2023).

39. Харченко Т. О., Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи. Режим доступу. 2020. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/59/1174/2549-1> (дата перегляду: 09.11.2023).

40. Харченко Т. О., Формування технологій стратегічного управління в банківській системі. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*. 2019. С. 235-238.

41. Шевцова О. Й., Стратегія управління фінансовою безпекою банку. *Науковий вісник*. 2022. №1. С.65-69.

42. Яворська О., Ткачук Н. М., Стратегічне управління банківським бізнесом. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в цифровій економіці*. 2021. С. 115-117.