

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Стратегічне управління банком в сучасних умовах
(на прикладі АТ «Укрсиббанк»)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПФм-61

спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Покришка Л.С.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Крамар І.Ю.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Химич І.Г.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Панухник О.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Краузе О.І.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

« »

Панухник О.В.
(прізвище та ініціали)
2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Покришці Лілії Степанівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління банком в сучасних умовах
(на прикладі АТ «Укрсиббанк»)

Керівник роботи Крамар Ірина Юріївна, д.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» вересня 2021 р. № 4/7-750

2. Термін подання студентом завершеної роботи «14» грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність АТ «Укрсиббанк», статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали галузевих сайтів тощо

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРСИББАНК»

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рис. 1.2. Фактори впливу на ефективність стратегічного управління банком;

Табл. 2.9. Аналіз відносних показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк»;

Табл. 2.14. Профіль оцінки конкурентної спроможності АТ «Укрсиббанк»;

Рис. 3.1.-3.2. Поверхні відгуків залежностей рентабельності активів та власного капіталу АТ «Укрсиббанк» від чистої процентної маржі, коефіцієнта фінансового важеля, рентабельності витрат на персонал.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент Клепчик В.М., проректор з адміністративно-господарської роботи та будівництва	09.09.2021 р.	

7. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	25.08.2021 р.- 07.09.2021 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	08.09.2021 р.- 10.09.2021 р.	
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	13.09.2021 р.- 16.09.2021 р.	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	17.09.2021 р.- 06.10.2021 р.	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	07.10.2021 р.- 26.10.2021 р.	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	27.10.2021 р.- 15.11.2021 р.	
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	16.11.2021 р.- 02.12.2021 р.	
8	Проходження нормоконтролю	03.12.2021 р.- 06.12.2021 р.	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	07.12.2021 р.- 08.12.2021 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	09.12.2021 р.- 10.12.2021 р.	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2021 р.- 22.12.2021 р.	

Студент _____
(підпис)

Покришка Л.С. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Крамар І.Ю. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Покришка Л.С. Стратегічне управління банком в сучасних умовах (на прикладі АТ «Укрсиббанк»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2021.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є діяльність АТ «Укрсиббанк» в частині удосконалення ефективності стратегічного управління.

Метою роботи є проведення аналізу процесу стратегічного управління АТ «Укрсиббанк» та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація, аналіз, групування, економіко-математичний метод; економетричне моделювання.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність стратегічного управління. Охарактеризовано сучасні підходи до процесу стратегічного управління банком. Описано особливості діяльності досліджуваного банку. Здійснено аналіз основних показників діяльності АТ «Укрсиббанк». Проведено оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування банку, сформовано профіль його конкурентної спроможності. Проведено факторний аналіз чистого прибутку та встановлено який із факторів найбільше впливав на його величину протягом 2016-2020 рр. Здійснено економетричне моделювання рентабельності активів та власного капіталу, побудовано поверхні залежностей даних показників від комбінацій різних вхідних параметрів. Визначено лінії тренду основних показників ефективності діяльності банку та параметрів, від яких вони залежать. Розроблено пропозиції щодо удосконалення ефективності стратегічного управління досліджуваного банку.

Ключові слова: стратегічне управління банком, ефективність, факторний аналіз, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

SUMMARY

Pokryshka L.S. Strategic management of a bank under current conditions (JSC “Ukrsibbank” as a case study). - The manuscript.

Research on obtaining “Master” educational degree in the specialty 072 “Finance, banking activity and insurance”. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. - Ternopil, 2021.

The object of qualification work is the activity of JSC “Ukrsibbank” in terms of improving the efficiency of its strategic management.

The purpose of the research is to analyze the strategic management of JSC “Ukrsibbank” and develop proposals to improve its efficiency.

Research methods: theoretical generalization, comparison and systematization; analysis, grouping method, economic-mathematical method, econometric modeling.

The essence of the bank strategic management is researched in the qualification work. Modern approaches to the process of bank strategic management are described. Peculiarities of bank activity are described. An assessment of JSC “Ukrsibbank” main financial indicators is presented. The analysis of external and internal environments of bank functioning is carried out; the profile of bank competitiveness is created. Factor analysis of net profit is conducted; factors which had the biggest impact on bank net profit in 2016-2020 are defined. Econometric modelling of return on assets and return on equity is made; the surfaces of above mentioned indicators dependences on combinations of various input parameters are constructed. The trend lines of the bank efficiency main indicators and the parameters on which they depend are determined. Recommendations for improving the efficiency of the researched bank strategic management are given.

Keywords: strategic management, efficiency, factor analysis, return on assets, return on equity.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	11
1.1 Сутність стратегічного управління	11
1.2 Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою	14
1.3 Сучасні підходи до забезпечення ефективності стратегічного управління банком	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»	22
2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного банку	22
2.2 Оцінювання основних показників діяльності АТ «Укрсиббанк»	27
2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування банку в сучасних умовах	42
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРСИББАНК»	52
3.1 Факторний аналіз чистого прибутку досліджуваного банку	52
3.2 Проведення економетричного моделювання рентабельності активів та власного капіталу банку	56
3.3. Формування пропозицій щодо удосконалення процесу стратегічного управління банком	62
Висновки до розділу 3	65
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	66
4.1 Організація служби охорони праці в банку	68

4.2 Забезпечення діяльності банку, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки	69
4.3 Шляхи та способи підвищення стійкості роботи банку в умовах надзвичайних ситуацій	70
Висновки до розділу 4	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Характер і темп економічного життя суспільства, який має місце сьогодні, актуалізує потребу в дослідженні питань щодо забезпечення успішного функціонування усіх учасників цього процесу, зокрема банківських установ. Сьогодні винятково важливого значення для України має побудова міцної банківської системи, що залежить від успіху функціонування окремих банківських структур. Особливо актуальним дане питання стало у період виникнення та поширення пандемії коронавірусу, яка суттєво вплинула на показники діяльності банків. Спостерігається тенденція до зниження ефективності діяльності як вітчизняних, так і банків з іноземним капіталом. З метою отримання конкурентних переваг, побудови раціональної управлінської структури, досягнення високих показників діяльності, задоволення потреб усіх стейкхолдерів, банкам необхідно впроваджувати послідовний план дій, що враховує актуальні виклики сьогодення. На перше місце виходить процес стратегічного управління, що враховує сильні сторони банку, його проблемні місця, можливості розвитку та ймовірні ризики.

Різноманітність підходів до трактування поняття стратегічного управління банком та забезпечення ефективності даного процесу потребує детального аналізу. Тому важливим напрямком досліджень сьогодні є процес стратегічного управління банком в сучасних умовах господарювання.

Огляд літератури з теми дослідження. Питаннями стратегічного управління в різні періоди займалися низка провідних вітчизняних і закордонних вчених, серед яких можна виділити Гнедіна К.В. [17], Ілляшенко Н.С. [5], Киш Л.М. [10], Пащенко О.П. [11], Савченко С.М. [7], Ансофф І. [1], Друкер П. [2], Томпсон А. [3] та ін. Теоретичні та практичні проблеми стратегічного управління банківських структур розкриті в працях Гребенюк Н.В. [12], Ковтун А.О. [12], Колеснік Я.В. [21] Сирчин О.Л. [15], Тертичка В.В. [6], Харченко Т.О. [12] та ін.

Проте варто зазначити, що автори розходяться у визначенні сутності економічних категорій «стратегічне управління банком». Тому дане питання потребує подальших наукових досліджень та розробок.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу процесу стратегічного управління АТ «Укрсиббанк» та розробка пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «стратегічне управління» банком та проаналізувати сучасні підходи до забезпечення ефективності стратегічного управління банком;
- охарактеризувати особливості діяльності АТ «Укрсиббанк»;
- оцінити основні фінансові результати діяльності АТ «Укрсиббанк»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування досліджуваного банку в сучасних умовах;
- провести факторний аналіз чистого прибутку банку;
- здійснити економетричне моделювання рентабельності активів та власного капіталу банку;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного управління банком з метою підвищення ефективності його діяльності;
- провести аналіз стану охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є діяльність АТ «Укрсиббанк» в частині удосконалення ефективності стратегічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо реалізації та удосконалення процесу стратегічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація; групування (при визначенні сутності стратегічного управління; аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування банку); економіко-математичний метод (при здійсненні аналізу основних фінансових показників діяльності банку, а також проведенні факторного аналізу чистого

прибутку); економетричне моделювання (при прогнозуванні рівня рентабельності активів та власного капіталу з врахуванням фактору часу).

Інформаційна база роботи. Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні дані Національного банку України, фінансова звітність АТ «Укрсиббанк», праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного управління банком:

- подальшого розвитку отримало визначення сутності поняття «стратегічне управління» банком;

- проведено економетричне моделювання рентабельності активів та власного капіталу АТ «Укрсиббанк», на основі чого розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного управління банком з метою підвищення його ефективності.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати можуть впроваджені у діяльності АТ «Укрсиббанк» з метою удосконалення ефективності стратегічного управління ним.

Апробація результатів дослідження. Покришка Лілія, Крамар Ірина. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня – 01 квітня 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. 141 с. С. 94-95.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 21 таблиця, 9 рисунків, список використаних з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

1.1. Сутність стратегічного управління

Дослідження сутності стратегічного управління комерційними та некомерційними організаціями розпочалося у 60-70 рр. ХХ століття. В останні роки дане питання набуло особливої актуальності, що зумовлено нестабільністю зовнішнього середовища та жорсткою конкурентною боротьбою.

Пандемія коронавірусу активізувала дослідження з даного напрямку, так як питання забезпечення ефективного функціонування підприємств, організацій та інших структур, зокрема, банків, вийшло на перше місце у контексті стійкості економічної системи як світу загалом, так і окремої країни зокрема.

Термін «стратегічне управління» зазнав еволюції, так як у різні періоди у фокусі уваги науковців перебували різні аспекти життєдіяльності суспільства. Дане поняття виникло, коли увага менеджерів змістилася внутрішнього середовища організації на зовнішнє з метою забезпечення своєчасної та адекватної реакції на постійні зміни, що відбуваються у ньому.

На даний час попри значну кількість досліджень у сфері стратегічного управління, погляди вчених щодо трактування даного поняття мають певні відмінності. Трактування сутності стратегічного управління подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегічне управління» вітчизняними та закордонними вченими

№ з/п	Трактування поняття «стратегічне управління»	Автор(и)
1	2	3
1.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.	Ансоф І. [1]
2.	Стратегічне управління - синтезована реалізацію маркетингових методик, інструменталізацію зв'язків із громадянськістю, оскільки вони	Друкер П. [2]

1	2	3
	набувають особливого значення у процесі гарантування результативності такої форми управління	
3.	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [3]
4.	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно	Хаттен С., Глейдель Д. [4]
5.	Стратегічне управління – процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням	Хігінс Дж.М. [4]
6.	Стратегічне управління базується на поєднанні системного, процесного та функціонального підходів: системний – представлений поглядом на підприємство як на систему, що має керуючу, керовану, цільову, результуючу та забезпечуючу підсистеми, які керуються загальними принципами управління.; процесний – основними етапами процесу стратегічного управління, а функціональний – його головними функціями.	Ілляшенко М., Шипуліна С., Мельник Ю. [5]
7.	Суть стратегічного управління зводиться до виділення суттєвого у всьому комплексі змін, бажаного і можливого стану організації, регіону чи територіальної громади у майбутньому. Дана практика ставить три ключових запитання до цього процесу: 1) хто ми, що робимо сьогодні і чому?; 2) ким хочемо стати, що прагнемо робити в майбутньому і чому?; 3) як ми намагаємося туди дістатися?	Тертичка В.В. [6]
8.	Стратегічне управління ефективністю діяльності підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства	Савченко С.М. [7]
9.	«Візитною картою» стратегічного управління є розробка і прийняття конкретних стратегічних рішень з розвитку банку. Стратегічними називають такі управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основи для прийняття тактичних і оперативних рішень, пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні чинники, а також із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довготривалі наслідки для банку	Сирчин О.Л. [8]

Джерело: сформовано автором на основі [1-8]

Узагальнюючи вищенаведені визначення, пропонуємо під поняттям «стратегічне управління» розуміти наступне: це процес побудови динамічної системи, яка дозволяє забезпечити визначення чіткої місії, точних цілей, встановити необхідні показники для контролю за їх досягненням, обрати оптимальну стратегію, відповідно до якої – розробити дорожню карту; імплементувати її у життя організації, що забезпечить довгострокові конкурентні переваги на ринку та безперервний розвиток з урахуванням змінних факторів середовища функціонування.

Процес стратегічного управління спрямований на розвиток організації, а тому безпосередньо пов'язаний з управлінням розвитком [9], зокрема адаптивним, що актуально в сучасних умовах функціонування організацій, підприємств, банків тощо.

Існує чимало різноманітних методів вибору оптимальної стратегії розвитку певної організації (Додаток Ж).

Кожен із вказаних методів доцільно використовувати, зважаючи на специфіку діяльності організації [10]. Однак, спільним для різних буде те, що воно націлене на вирішення трьох питань: де знаходиться банк зараз, де він хоче опинитися через певний проміжок часу та яким способом досягти бажаного результату.

Якщо певна стратегія вибрана правильно, вона дозволяє мінімізувати ризики для організації та максимізувати її потенційні можливості. Також варто звернути на те, що для того, аби вибір стратегії був ефективним, цей процес повинен пройти декілька етапів (рис. 1.1).

Процес стратегічного управління, зображений на рисунку, передбачає, що моніторинг за його ефективністю повинен бути безперервним, а отже, якщо на момент контролю рівня виконання стратегії встановлено, що є суттєві відхилення від запланованих показників, то необхідно проводити коригування діючої стратегії, повертаючись до першого етапу.

Також варто зазначити, що при оцінюванні потенціалу розвитку організації увагу слід звернути на різні напрямки її діяльності, зокрема: управлінський

потенціал, майновий, фінансовий, виробничий, трудовий, маркетинговий, інноваційний [11]. При цьому оцінювання потенціалу є складним процесом, так як включає як кількісні показники, так і якісні. Аналогічно, коли відбувається оцінка ефективності. Тому підхід до проведення такого аналізу повинен бути комплексним.



Рис. 1.1 Процес стратегічного управління розвитком організації

Джерело: Модифіковано автором на основі [12-13]

Також важливо враховувати особливості галузі, в якій функціонує організація. Тому, зважаючи на базу кваліфікаційної роботи, наступним етапом нашого дослідження є вивчення особливостей стратегічного управління саме банківських структур.

1.2. Особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою

Стратегічне управління банком направлене на досягнення як кількісних, так і якісних показників розвитку шляхом реалізації своєчасних заходів щодо

організації бізнес-процесів у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування, враховуючи ресурсний потенціал банку [12, 14].

Суб'єктом стратегічного управління банку виступають його підрозділи, а отже, персонал банку, який реалізовує визначені завдання з метою досягнення поставлених цілей; об'єктом є процеси, пов'язані з формуванням, використанням і розподілом ресурсів банку (фінансових, людських, капітальних, інформаційних тощо); інструментами є фінанси, маркетинг, планування, регулювання, аналіз та контроль; а реалізація даного процесу відбувається за допомогою нормативного, програмного, інформаційного, технічного, кадрового забезпечення [15].

До ключових завдань стратегічного управління банком відносять: реалізація обраної стратегії банку; визначення людського потенціалу як ключового чинника розвитку банку; швидке реагування на зміни середовищ функціонування та коригування діючих (прийняття нових) управлінських рішень; постійне удосконалення стратегії банку [16].

З метою ефективного виконання вищевказаних завдань, стратегічне управління банком, необхідно дотримуватись відповідних принципів (Додато К).

Виділяють такі підсистеми забезпечення стратегічного управління:

- нормативно-правова;
- інформаційно-аналітична;
- інноваційна (технологічна);
- кадрова;
- соціальна.

Стратегічне управління є складним процесом і не може бути універсальним для різних об'єктів у різний період часу та з різними завданнями. Тому існує ряд обмежень щодо його реалізації в банку, а саме: відсутність системного підходу до формування стратегічного управління; конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх; відсутність надійної стратегічної інформації для управління банком; брак навичок стратегічного управління; опір змінам у вигляді «ліквідації загроз», розподілу прав та обов'язків, відповідальності, корпоративної поведінки та етики, що

існують у банку [17]. Тому, при реалізації процесу стратегічного управління банком слід враховувати дані обмеження.

Беручи до уваги те, що успіх стратегічного управління банком проявляється в ефективності діяльності самого банку, проаналізуємо фактори, які на неї впливають (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Фактори впливу на ефективність стратегічного управління банком

Джерело: Удосконалено автором на основі [16, 18]

Оцінювання факторів екзо- та ендогенного впливу на ефективність стратегічного управління банком є необхідною умовою успіху даного процесу, так як їхній вплив на діяльність структури є безперервним та мінливим.

Детальний аналіз впливу факторів, вказаних на рис. 1.1 представлено в п. 2.3 кваліфікаційної роботи.

Також зазначають, що «стратегічне управління банком» включає вид управлінської діяльності, спрямований на отримання бажаного економічного стану банку у довгостроковій перспективі [19].

1.3. Сучасні підходи до формування механізму забезпечення ефективності стратегічного управління в банках з іноземним капіталом

Відповідно, основною метою стратегічного управління банківською структурою є створення ефективної системи управління діяльністю банку. При цьому згідно Т.О. Харченко, А.О. Ковтун [12, 20] концепція стратегічного управління базується на чотирьох основних підходах: цільовий, процесний, системний і комплексний.



Рисунок 1.3. Підходи до концепції стратегічного управління банком
Джерело: Сформовано автором на основі [12]

Досвід багатьох держав з перехідною економікою, в яких акцент був поставлений на зовнішніх інвестиціях, показав, що банківські системи цих країн майже повністю складаються з великих міжнародних банків. За таких умов банки з іноземним капіталом почали здійснювати вирішальний вплив на характер та пріоритети економічного розвитку [21]. Так як об'єктом нашого дослідження виступає банк з іноземним капіталом, то проаналізуємо особливості присутності іноземних банків в Україні.

В першу чергу, варто зазначити, що з одного боку вони сприяють фінансовому розвитку країни, з іншого – приховують певні загрози [17]. Варто сказати, що у 2014 р. Україна опинилася в найбільшій кризі банківської системи, кількість банків різко скоротилася – зі 176 банків до 99 з причин їх визнання Національним Банком України як неплатоспроможні. Відповідно, була проведена реформа банківського сектору найбільше вплинула на вітчизняні банки. У свою чергу, банки з іноземним капіталом зазнали меншого впливу, що вказує на високий рівень довіри до них, що призвело до збільшення частки іноземних банківських груп на банківському ринку України.

Розглянемо основні переваги та недоліки присутності банків з іноземним капіталом в Україні. Так, до переваг можна віднести: прискорене впровадження передових технологій у банківській діяльності; визначення оптимальної структури кредитного портфелю; посилення стабільності та зростання величини кредитних ресурсів; впровадження комплементарного підходу до роботи з клієнтами; широкий спектр банківських продуктів; можливості для реорганізації та реструктуризації; застосування комплаєнс-ініціатив та ін. До основних недоліків відносимо: зацікавленість у банкрутстві місцевих банків, яким складно конкурувати з іноземними; застосування спекуляцій при відсутності якісних продуктів; прихід на ринок іноземних банків з низьким міжнародним рейтингом; відтік національних ресурсів закордон та ін. [22, 23].

Зважаючи на вищесказане, робимо висновок, що при здійсненні стратегічного управління банків з іноземним капіталом, які функціонують на

фінансовому ринку України вимагає впровадження сучасних підходів та практик реалізації даного процесу.

З цією метою банк повинен активно працювати у декількох напрямках:

1. Забезпечення необхідного обсягу ресурсної бази, яка вказує на залежність банку від економічного стану розвитку в країні; контроль галузевих потоків; ступінь інтегрованості у систему міжбанківських відносин; рівень співробітництва з іншими учасниками фінансового ринку; стабільність збільшення обсягу ресурсів; рівень вкладів населення тощо [24].

2. Забезпечення необхідного обсягу капіталу, що сприяє довірі з боку населення; захищає від можливих ризиків.

3. Забезпечення організаційної стійкості, що проявляється у координації роботи підрозділів, відділень.

4. Забезпечення фінансової стійкості банку щодо різних фінансових показників його діяльності, що залежить від управлінської політики щодо існуючих бізнес-процесів банку; готовністю працівників до змін середовища функціонування банку, що вимагає високого рівня адаптивності [19].

5. Інноваційний розвиток, що полягає у використанні передових інформаційно-комунікаційних технологій та автоматизації бізнес-процесів [25].

6. Забезпечення високого рівня якості банківських продуктів паралельно із розширенням асортименту послуг.

7. Збільшення клієнтської бази, що вказуватиме на довіру та відповідний репутаційний імідж з боку населення, підприємницьких структур тощо.

Залежно від наявності та ступеня використання різних технологій стратегічного управління банком мають місце деструктивні або стабілізаційні процеси [16]. У свою чергу, це передбачає швидкість, якість і точність у прийнятті управлінських рішень; результативність аналізу конкурентної позиції; можливість технологічних інновацій в управлінні; підвищення компетентностей персоналу банку.

Як зазначає Гребенюк Н.В. [16], ефективне стратегічне управління банком сприяє можливості передбачення змін ринкового середовища функціонування,

як наслідок – своєчасне реагування та переформатування діючої стратегії відповідно до прогнозу цих змін, а значить, і безпосередньо дорожньої карти реалізації нової адаптованої стратегії.

У Стратегії реформування банківського сектору, визначено шляхи зміцнення українського банківського сектору та реалізації основних напрямів удосконалення технологій стратегічного управління банком [26].

Сирчин О.Л. зазначає, що зазвичай, стратегами є акціонери, вищі виконавчі керівники, радники та аналітики банку [15]. Відповідно, можливі такі підходи до формування стратегії банку:

1. Традиційний – передбачає розробку стратегії безпосередньо власником банку (підхід актуальний тільки для невеликих приватних банків, де поєднані функції одноосібного власника і керівника банку).

2. Конкурсний підхід – передбачає розробку стратегії кандидатами на посаду першого керівника, виходячи із сформульованих акціонерами ключових цілей і встановлених ресурсних лімітів. Після цього проводиться конкурс поданих варіантів, переможець якого займає відповідну посаду і приступає до реалізації запропонованої ним стратегії (підхід актуальний для новостворюваних та реорганізованих банків).

3. Інтегрований підхід – передбачає розробку стратегії у два етапи: на першому – керівники основних напрямків діяльності банку (фінансового, кадрового, кредитного, депозитного тощо), враховуючи отримані від керівника банку основні настанови, розробляють відповідні розділи стратегії щодо їхніх зон відповідальності; на другому етапі ці розділи інтегруються першим керівником у цілісну стратегію (підхід актуальний для діючих банків).

4. Зовнішній підхід – передбачає замовлення розробки стратегії сторонній організації, наприклад, консалтинговій фірмі.

Слід зауважити, що який би підхід не обрала для себе конкретна банківська установа, в основі розробки стратегії повинні бути три фокус-групи: сам банк, споживачі і конкуренти. Тому, якщо визначати стратегію з цих позицій, то стратегія виступить тим методом, за допомогою якого банк відокремлює себе від

конкурентів, використовуючи наявний потенціал та ресурси для кращого задоволення потреб споживачів.

Так як метою діяльності будь-якої організації, підприємства тощо є отримання прибутку, то саме на це спрямоване стратегічне управління. Тому при реалізації стратегії необхідно враховувати ті фактори, які впливають на прибуток комерційного банку. До внутрішніх факторів впливу на прибуток належать: рівень розвитку банківських технологій; ризиковість діяльності; ефективність використання банківських ресурсів; співвідношення доходів і витрат банку; середній рівень процентних ставок по кредитах наданих клієнтам та іншим банкам; зміна обсягу кредитних і депозитних операцій; структура кредитного портфеля; витрати по обслуговуванню внесків; розмір власного капіталу тощо.

Висновки до розділу 1

У даному розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз наукової літератури з тематики стратегічного управління банком.

Встановлено, що існує трактування сутності стратегічного управління змінювалося залежно змін зовнішнього середовища функціонування організацій, підприємств, банківських установ тощо, що у свою, чергу, викликало зміни й у внутрішньому середовищі функціонування.

Визначено етапи процесу стратегічного управління, зазначено деякі методи вибору стратегій розвитку. Встановлено особливості забезпечення ефективності стратегічного управління банківською установою, вказано його основні завдання, а також описано сутність ключових принципів реалізації стратегічного управління банком з метою забезпечення ефективності даного процесу. Зазначено наявність обмежень щодо реалізації стратегічного управління в банку.

Ключовим параметром оцінювання ефективності стратегічного управління банком визначено прибутковість банку, механізм управління якою, повинен включати такі складові: організаційно-економічну; фінансову; мотиваційну; правову; інформаційну.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного банку

АТ «Укрсибанк» є одним із найпотужніших банків з іноземним капіталом, що працюють на вітчизняному банківському ринку. Банк розпочав свою роботу в Україні з 1990 року і з того часу пропонує своїм клієнтам якісне фінансове обслуговування у найкращих європейських фінансових традиціях. 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% – ЄБРР [27].

Дана фінансова група є європейським лідером на світовому ринку банківських та фінансових послуг із майже 200-річною історією, про що свідчать численні нагороди та перші позиції у різноманітних світових рейтингах. У 2020-му році міжнародне фінансове видання Euromoney визнало BNP Paribas «Кращим світовим банком для корпоративного бізнесу» та «Найкращим банком у світі з фінансової інклюзії».

Того ж року сьомий рік поспіль фінансову групу визнано кращим роботодавцем у Європі із проходженням сертифікації у семи країнах: Бельгії, Франції, Італії, Люксембурзі, Польщі, Україні та Туреччині.

У 2020-му році BNP Paribas стала найкращим французьким банком та третім банком у світі в списку «100 глобальних найбільш стійких корпорацій» за підсумками рейтингу видання Corporate Knights.

Слоган банку звучить: «Банк для світу, що змінюється. Ми прагнемо зробити фінансове життя наших клієнтів успішним, безпечним і простим. Нам довіряють» [27].

Варто зазначити, що за словами правління BNP Paribas, фінансова група спроможна визначити й розуміти зміни, які впливають на життя клієнтів,

суспільство загалом, здатна перетворювати їх на можливості для росту, використовуючи передові технології заради кращого майбутнього [27].

Крім високих позицій фінансової групи BNP Paribas у світових рейтингах, вона обіймає також і лідируючі позиції у фінансових рейтингах в Україні (табл. 2.1), надаючи послуги міжнародного рівня та пропонуючи пакетні пропозиції й комплексні рішення, покращуючи та спрощуючи процеси, а також забезпечуючи міжнародний супровід своїм клієнтам у країнах присутності групи BNP Paribas.

Таблиця 2.1

Нагороди та рейтинги BNP Paribas в Україні у 2020-2021 рр.

Рік	Рейтинг, нагорода
1	2
2020	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг банку на рівні uaAAA за національною українською шкалою, що означає найвищий рівень кредитоспроможності ❖ TOP-3 найбільш стійких банків України за версією популярного в Україні інтернет-видання Forinsurer.com ❖ TOP Employer 2020 в Україні та Європі у складі BNP Paribas, сертифікація Top Employer Institute ❖ №1 у рейтингу життєздатності українських банків за версією незалежного бізнес-порталу Mind.UA ❖ №2 Найкращий інтернет банк за результатами FinAwards2020 ❖ №3 UKRSIB online – Найкращий мобільний банк за результатами FinAwards2020 TOP-3 кращих роботодавців фінансового сектору України за підсумками незалежного дослідження привабливості роботодавців Randstad Employer Brand Research ❖ Сертифікація Payment Card Industry Data Security Standard – міжнародний аудит безпеки за стандартом PCI DSS ❖ Програма підтримки жіночого підприємництва «Жінки в бізнесі» увійшла до першого звіту Глобального договору ООН від України про проєкти в рамках досягнення 17 цілей сталого розвитку ❖ №1 серед банків України за лояльністю вкладників за версією порталу «Мінфін» ❖ Best Legal Departments 2020 за результатами незалежного дослідження «50 провідних юридичних департаментів України» ❖ №2 у рейтингу найнадійніших банків України за версією інвестиційної компанії Dragon Capital ❖ Найкращий сервіс Premium Banking в Україні за версією Mastercard

1	2
	№1 «Ціль сталого розвитку №3 – Міцне здоров'я і благополуччя» у конкурсі кейсів з корпоративної соціальної відповідальності 2020, CSR Ukraine, Центр «Розвиток КСВ»
2021	<ul style="list-style-type: none"> ❖ TOP-3 в рейтингу надійності банків України за версією видання Деньги.ua (листопад 2021) ❖ Рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг банку на рівні uaAAA за національною українською шкалою, що означає найвищий рівень кредитоспроможності (3 кв. 2021) ❖ TOP-3 найбільш стійких банків України за версією популярного в Україні інтернет-видання Forinsurer.com ❖ TOP-3 у рейтингу стійкості банків за підсумками 2-го кварталу 2021 року порталу «Мінфін» ❖ TOP-3 у рейтингу життєздатності українських банків за версією незалежного бізнес-порталу Mind.UA

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Організація АТ «УкрСиббанк» зареєстрована 28.10.1991 за юридичною адресою 04070, м. Київ, Подільський район, вулиця Андріївська, будинок 2/12. Код ЄДРПОУ – 09807750.

Органами управління АТ «УкрСиббанк» є: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, а також Правління Банку. Структуру управління банку АТ «УкрСиббанк» відображено на рис. 2.1.

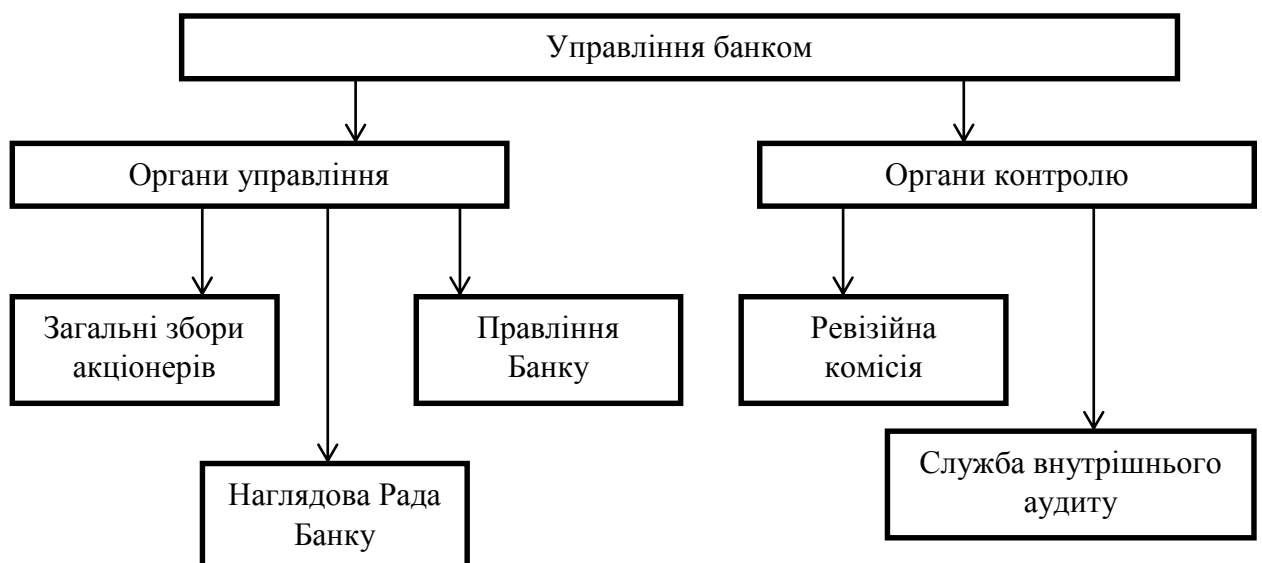


Рисунок 2.1. Структура управління АТ «УкрСиббанк»

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Вищим органом управління АТ «УкрСиббанк» є Загальні збори акціонерів, які складаються з усіх акціонерів, без врахування частки та виду акцій якими вони володіють. У структурі власності банку немає жодної фізичної особи, яка б володіла істотною участю в банку.

Наглядова Рада підпорядковується Загальним зборам акціонерів, звітує перед ними про свою роботу, основні показники та загальну діяльність банку. Основним завданням Наглядової Ради банку, як вищої ланки управління, є представлення думки власників, розробки основ стратегії роботи АТ «УкрСиббанк», забезпечення якісного виконання основних засад стратегії, та контроль за ходом реалізації намічених планів.

Виконавчим органом АТ «УкрСиббанк» є Правління Банку. Основним обов'язком даного органу є стратегічне управління та оперативне керівництво його діяльністю. Правління Банку це – колегіальний виконавчий орган, обов'язки якого передбачають відповідальність за реалізацію цілей, стратегії та політики АТ «УкрСиббанк» в межах затверджених Наглядовою Радою.

Правління звітує перед Наглядовою Радою та зобов'язане своєчасно надавати актуальну та достовірну інформацію, необхідну для належного виконання Наглядовою Радою своїх функцій.

Ревізійна комісія є основним органом контролю за фінансово-господарською діяльністю АТ «УкрСиббанк». Органом оперативного контролю банку є Служба внутрішнього аудиту.

Організаційна структура АТ «УкрСиббанк» побудована за основними вертикалями:

- вертикаль роздрібного бізнесу;
- вертикаль споживчого кредитування;
- вертикаль з питань реструктуризації та стягнення боргів;
- вертикаль операційної діяльності;
- вертикаль інформаційних технологій;
- вертикаль забезпечення закупівельної діяльності;

– напрямок з питань комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та залученості.

Успішна діяльність банку значною мірою залежить від обраної політики у сфері управління ризиками, яка полягає у сприянні стратегії та місії банку за рахунок створення надійної, безпечної та пильної системи управління ризиками, яка діє у довгостроковій перспективі на основі впровадження багаторічної практики фінансової групи у сфері управління ризиками, повної відповідності вимогам місцевого регулятора і групи, які змінюються, та забезпеченню адекватного і актуального ризик-апетиту з належним балансом між потребами бізнесу, які зростають, та обережністю у ставленні до ризиків. Основна ціль процесу управління ризиками полягає в уникненні та мінімізації ризиків у відповідності до прийнятого ризик-апетиту та бізнес-моделі банку.

АТ «УкрСиббанк» провадить свою діяльність на основі ліцензій, виданих Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Міністерством фінансів України. Також Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційне свідоцтво №086). Основним видом діяльності визначено надання послуг юридичним та фізичним особам на території України.

Станом на 01.01.2021 р. банк мав 271 безбалансове відділення (з них 3 – у Тернопільській області), представництва та інші відокремлені підрозділи – відсутні [27].

Банк є членом таких об'єднань, як:

- перша фондова торгівельна система
- фондова біржа
- асоціація українських банків
- Українська міжбанківська Асоціація членів платіжних систем
- Європейська бізнес Асоціація
- Українська Національна група членів та користувачів СВІФТ
- Професійна асоціація реєстраторів і депозитаріїв

- Українська міжбанківська валютна біржа
- Французька ділова спільнота в Україні
- Перше Всеукраїнське бюро кредитних історій
- Visa International Services Association
- Reuters та ін.

При цьому банк не здійснює спільної діяльності з іншими підприємствами, установами чи організаціями.

Відповідно до чинних вимог до капіталу, встановлених Національним банком України, АТ «Укрсиббанк» повинен утримувати мінімальний рівень регуляторного капіталу у сумі 200 000 тисяч гривень (норматив Н1), а відношення регуляторного капіталу до обсягу активів, зважених на норматив достатності капіталу на рівні, вищим за мінімально допустиме значення 10% (норматив Н2). У 2019-2020 рр. Банк дотримувався встановлених нормативів. Усього обсяг регуляторного капіталу у 2020 р. становив 7245 446 тис. грн.

2.2. Оцінювання основних показників діяльності АТ «Укрсиббанк»

З метою оцінювання результатів діяльності АТ «Укрсиббанк» проведемо аналіз основних фінансових показників у частині операційної та ефективності й ефективності управління активами й пасивами. Для цього спершу проведемо аналіз стану й динаміки активів досліджуваного банку (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2

Стан і динаміка активів АТ «УкрСиббанк» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти	1943461	1951918	2332174	8457	380256	0,44	19,48
Кошти в Національному банку України	2064415	2224482	2458291	160067	233809	7,75	10,51
Кошти в інших фінансових установах	13869761	13231832	12312124	-637929	-919708	-4,60	-6,95

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Деривативи	972	2601	12402	1629	9801	167,59	376,82
Кредити та заборгованість клієнтів	20678612	22221404	26137962	1542792	3916558	7,46	17,63
Цінні папери в портфелі банку	3847718	3478508	5506794	-369210	2028286	-9,60	58,31
Майно та обладнання	1036945	1088645	1218782	51700	130137	4,99	11,95
Інвестиційна нерухомість	32379	16654	172	-15725	-16482	-48,57	-98,97
Нематеріальні активи	230150	257147	475095	26997	217948	11,73	84,76
Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток	1081320	745698	445227	-335622	-300471	-31,04	-40,29
Інвестиції в асоційоване майно	0	0	129281	0	129281	-	-
Інші активи	558720	803813	984784	245093	180971	43,87	22,51
Усього активів	45344453	46022702	52013088	678249	5990386	1,50	13,02

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Результати, подані у табл. 2.1 вказують на те, що найбільше зменшення обсягу у період 2016-2019 рр. зазнали інвестиційна нерухомість та відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток - їхній обсяг зменшився на 98,97% і 40,29% у 2018 р. порівняно з 2017 р. Найкращу позитивну тенденцію мали деривативи, величина яких зросла понад 300% у 2018 році. Щодо загального обсягу активів у досліджуваній період, то спостерігаємо позитивну тенденцію – з 45344453 тис. грн. у 2016р. до 52013088 тис. грн у 2018р. Це вказує на покращення політики управління активами.

Стан та динаміка активів банку у 2018-2020 роках подана нижче.

Стан і динаміка активів АТ «Укрсиббанк» у 2018-2020 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти	2332174	2190833	3559826	-141341	1368993	-6,06	62,49
Кошти в Національному банку України	2458291	3135959	3042109	677668	-93850	27,57	-2,99
Кошти в інших фінансових установах	12312124	10141451	23502763	-2170673	13361312	-17,63	131,75
Деривативи	12402	20577	3398	8175	-17179	65,92	-83,49
Кредити та заборгованість клієнтів	26137962	21371168	21067038	-4766794	-304130	-18,24	-1,42
Цінні папери в портфелі банку	5506794	13333834	18310054	7827040	4976220	142,13	37,32
Майно та обладнання	1218782	1249192	1266475	30410	17283	2,50	1,38
Інвестиційна нерухомість	172	4	4	-168	0	-97,67	0
Нематеріальні активи	475095	521649	527869	46554	6220	9,80	1,19
Відстрочений податковий актив та аванси з ПП	445227	609829	329469	164602	-280360	36,97	-45,97
Інвестиції в асоційоване майно	129281	0	268557	-129281	268557	-100,00	-
Інші активи	984784	53197220	438414	52212436	-52758806	5301,92	-99,18
Усього активів	52013088	53197220	72315976	1184132	19118756	2,28	35,94

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Як бачимо із розрахунків, представлених у табл. 2.3, суттєвих змін у 2020 році порівняно з 2019 роком зазнала стаття інших активів, що включає як фінансові, так і нефінансові – вони зменшилися на 99,18%, причому бачимо нестабільну тенденцію – у 2019 р. даний показник різко збільшився, а у 2020 р.

так само різко впав, що вказує на непослідовну політику в управлінні іншими активами банку.

У свою чергу, обсяги коштів в інших фінансових установах – зросли, маючи найкращу позитивну тенденцію – з 10141451 тис. грн у 2019 р. до 23502763 тис. грн у 2020 р. Позитивною є також зміна загальної величини активів у досліджуваному періоді, адже спостерігаємо зміни майже на 36% у 2020 р. після приросту на 2,28% у 2019 р., що в абсолютному показнику за 2020 р. становить 19118756 тис. грн. Дана ситуація свідчить про стійкі конкурентні позиції банку на ринку фінансових послуг.

У структурі активів АТ «УкрСиббанк» у 2020 році найбільша частка припадає на кошти в банках, кредити та заборгованість клієнтів, цінні папери та грошові кошти; найменша – на інвестиційну нерухомість і деривативи. Врахуємо це при розробленні пропозиції щодо коригування стратегічного управління банку.

Поряд із аналізом джерел формування фінансових ресурсів банку варто здійснити оцінку напрямів фінансування активів банку, тобто пасиву балансу. Під пасивами банків розуміють ту частину бухгалтерського балансу, що відображає в грошовому вираженні джерела утворення коштів банку.

Проаналізуємо стан і динаміку пасивів АТ «УкрСиббанк» у 2016-2020 рр. (табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4

Стан і динаміка пасивів АТ «УкрСиббанк» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Заборгованість перед іншими фінансовими установами	318728	67098	5927	-251630	-61171	-78,95	-91,17

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Деривативи	60527	7196	7387	-53331	191	-88,11	2,65
Кошти клієнтів	36378530	36201288	41115607	-177242	4914319	-0,49	13,57
Інші зобов'язання	928468	1147597	1091945	219129	-55652	23,60	-4,85
Субординований борг	3830585	3108868	3066893	-721717	-41975	-18,84	-1,35
Усього зобов'язань	41518638	40532047	45287759	-986591	4755712	-2,38	11,73
Статутний капітал	5069262	5069262	5069262	0	0	0	0
Емісійний дохід	811229	811229	811229	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	-2054676	-389836	898422	1664840	1288258	-81,03	-330,46
Усього власного капіталу	3825815	5490655	6778913	1664840	1288258	43,52	23,46
Усього пасивів	45344453	46022702	53197220	678249	7174518	1,50	15,59

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Дані, наведені у табл. 2.4 показують, що протягом досліджуваного періоду загальний обсяг пасивів банку зростав і становив 53197220 тис. грн у 2018 р., що на 15,59% більше, ніж у 2017 р. Найбільшу питому вагу у структурі пасивів займали зобов'язання, а у них – кошти клієнтів. Окрім того, суттєво знизилася заборгованість банку перед іншими фінансовими установами (на 91,17% у 2018 р. порівняно з 2017 р.), що безумовно є позитивним явищем. Важливим є також факт, що у підсумку в даному періоді зросли кошти клієнтів - з 36378530 тис. грн у 2016 р. до 41115607 тис. грн. у 2018 р. Усього обсяг зобов'язань у 2018 р. збільшився на 11,73%, що в абсолютному показнику становить 45287759 тис. грн. Розмір статутного капіталу АТ «Укрсиббанк» протягом 2016-2018 рр. не змінювався, а отже, не змінювався й обсяг емісійного доходу.

Проаналізуємо стан і динаміку пасивів АТ «УкрСиббанк» у 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Стан і динаміка пасивів АТ «УкрСиббанк» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Заборгованість перед іншими фінансовими установами	5927	3979	2947	-1948	-1032	-32,87	-25,94
Деривативи	7387	702	4587	-6685	3885	-90,50	553,42
Кошти клієнтів	41115607	45424255	63102454	4308648	17678199	10,48	38,92
Інші зобов'язання	1091945	740023	1115054	-351922	375031	-32,23	50,68
Субординований борг	3066893	249348	0	-2817545	-249348	-91,87	-100,00
Усього зобов'язань	45287759	46418307	64225042	1130548	17806735	2,50	38,36
Статутний капітал	5069262	5069262	5069262	0	0	0	0
Емісійний дохід	811229	811229	811229	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	898422	898422	2210443	0	1312021	0	146,04
Усього власного капіталу	6778913	6778913	8090934	0	1312021	0	19,35
Усього пасивів	53197220	53197220	72315976	0	19118756	0	35,94

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «УкрСиббанк»

У результаті аналізу даних, поданих у табл. 2.5 бачимо, що по деяких статтях змін не відбулося. Незмінним, як і в 2016-2017 рр. залишився обсяг статутного капіталу – на рівні 5069262 тис. грн., а отже, і незмінним обсяг емісійного доходу. Також у 2018-2019 рр. стабільним був обсяг власного капіталу, який зріс у 2020 р. майже на 20%.

Цікавим є факт, що у 2020 р. повністю відсутній субординований борг, як звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти, які відповідно до договору не можуть бути взяті з банку раніше п'яти років, а у випадку банкрутства чи ліквідації банку повертаються інвестору після погашення претензій інших кредиторів.

Також продовжила тенденцію до зменшення ситуація з обсягом заборгованості перед іншими фінансовими установами, обсяг якої ще у 2018 р. становив 5927 тис. грн., в 2020 р. зменшився до 2947 тис. грн або на 25,94%. Бачимо також, що у 2019 р. На 90% впав обсяг деривативів, а вже у 2020 р. Він збільшився на понад 500%. Це свідчить про нестійку політику щодо похідних фінансових інструментів за угодами з іноземною валютою, що в основному, використовуються для торгівлі на позабіржовому ринку між професійними учасниками ринку на підставі стандартизованих контрактів.

Результат проведеного аналізу стану і динаміки валюти балансу АТ «Укрсиббанк» вказує на певні «вузькі» місця в управлінні банком, що вимагає перегляду його стратегії.

Наступним етапом аналізу стратегічного управління банком є оцінювання результатів його фінансової діяльності, як ключового параметру, який власне і вказує на його ефективність. З цією метою оцінимо стан і динаміку окремих складових доходів, витрат та прибутку АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр., які визначено як особливо важливі в контексті здійснення подальших розрахунків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Стан і динаміка окремих складових доходів, витрат та прибутку
АТ «Укрсиббанк», 2016-2018 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	4035257	3260901	4584242	-774356	1323341	-19,19	40,58

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні витрати	-1253846	-614019	-705709	639827	-91690	-51,03	14,93
Комісійні витрати	-304945	-437871	-523440	-132926	-85569	43,59	19,54
Чисті доходи від банківської діяльності	4634493	4470994	5899952	-163499	1428958	-3,53	31,96
Витрати, пов'язані з персоналом	-1070478	-1334484	-1612136	-264006	-277652	24,66	20,81
Адміністративні та інші операційні витрати	-750761	-885805	-992647	-135044	-106842	17,99	12,06
Знос та амортизація приміщень тощо	-183176	-211668	-283594	-28492	-71926	15,55	33,98
Чисті операційні доходи	2630078	2039037	3011575	-591041	972538	-22,47	47,70
Витрати з податку на прибуток	-57457	-335561	-508462	-278104	-172901	484,02	51,53
Чистий прибуток	-991391	1659821	2659857	2651212	1000036	267,42	60,25

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Аналіз даних, наведених у табл. 2.6 вказує на те, що протягом 2016-2018 рр. позитивну тенденцію для АТ «Укрсиббанк» показали такі показники, як процентні доходи та витрати, чисті доходи від банківської діяльності, чисті операційні доходи і безпосередньо чистий прибуток. Зокрема, найкращою була ситуація з ключовим показником – чистим прибутком, який у 2017 р. зріс аж 267% порівняно з 2016 р., а у 2018 р. – на 60,25%, що є хорошим результатом. Варто зауважити, що за останні 5 років (2016-2020 рр.) єдиний раз, коли банк мав збитковий результат своєї діяльності припав саме на 2016 рік, після чого показував лише прибутки.

Решта ж показників, наведених у таблиці мали негативну тенденцію. Зокрема, майже на 15% зросли процентні витрати у 2018 р.; щороку зростали витрати на персонал (з 1070478 тис. грн у 2016 р. до 1612136 тис. грн у 2018 р.); аналогічно і адміністративні та інші операційні витрати (з 750761 у 2016 р. до 992647 тис. грн у 2018 р.). При цьому чисті доходи від банківської діяльності

мали стрибкоподібну тенденцію, впавши на 3,53% у 2017 р. і зрісши на 31,96% у 2018 р. Подальший аналіз зазначених показників у 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Стан і динаміка окремих складових доходів, витрат та прибутку

АТ «Укрсиббанк», 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	4584242	5236310	3956922	652068	-1279388	14,22	-24,43
Процентні витрати	-705709	-1030141	-662878	-324432	367263	45,97	-35,65
Комісійні доходи	2148021	2304140	2273100	156119	-31040	7,27	-1,35
Комісійні витрати	-523440	-567150	-567003	-43710	147	8,35	-0,03
Чисті доходи від банківської діяльності	5899952	6387867	5574054	487915	-813813	8,27	-12,74
Витрати, пов'язані з персоналом	-1612136	-1964022	-2142750	-351886	-178728	21,83	9,10
Адміністративні та інші операційні витрати	-992647	-1074502	-1073765	-81855	737	-8,25	0,07
Знос та амортизація приміщень тощо	-283594	-354446	-465113	-70852	-110667	24,98	31,22
Чисті операційні доходи	3011575	2994897	1892425	-16678	-1102472	-0,55	-36,81
Витрати з податку на прибуток	-508462	-290752	-280962	217710	9790	42,82	3,37
Чистий прибуток	2659857	2580448	1312021	-79409	-1268427	-2,99	-49,16

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Аналізуючи дані, представлені у табл. 2.7, у 2019 р. прослідковуємо схожі тенденції щодо певних показників, які були присутні і в 2016-2018 рр. Зокрема, продовжували зростати процентні доходи та витрати та чисті доходи від банківської діяльності. Однак вже з 2019 р. чисті операційні доходи і безпосередньо чистий прибуток почали знижуватися. Бачимо, що у 2019 р. чистий прибуток банку впав майже на 3% порівняно з 2018 р. У 2020 р. ситуація суттєво погіршилася і попри те, що банк залишився прибутковим, розмір прибутку знизився аж на 49% і становив 1312021 тис. грн порівняно із 2580448 тис. грн у 2019 р. Цьому є ряд причин, пояснення яких наведено нижче.

Процентні доходи у 2018 р. становили 4584242 тис. грн, що на 14,22% менше, ніж у 2019 р., а вже у 2020 р. спостерігаємо зниження їх обсягу з 5236310 тис. грн до 3956922 тис. грн. Спостерігаємо також суттєве зниження чистих операційних доходів (майже на 37% у 2020 р. порівняно з 2019 р.). При цьому витрати на персонал продовжили зростати з 1612136 тис. грн у 2018 р. до 2142750 тис. грн у 2020 р. Тобто попри загальне погіршення щодо обсягу прибутку, інвестиції у розвиток людського капіталу збільшувалися.

В першу чергу, зміни, які прослідковуємо у 2020 році порівняно з іншими роками досліджуваного періоду пов'язуємо з пандемією коронавірусу, яка мала безпосередній вплив як на функціонування світової економіки загалом, так і національних зокрема. Особливо гостро негативний вплив мав місце у банківському секторі, що й відобразилося на аналізованих показниках фінансових результатів діяльності банку. Більш детальний аналіз впливу COVID-19 на діяльність банківських структур наведено у п. 2.3.

Вищевикладене дає підстави зробити висновок, що деякі елементи стратегічного управління діяльністю АТ «Укрсиббанк» потребують моніторингу з метою виявлення «вузьких» місць та потенціалу.

Наступним етапом дослідження є аналіз деяких коефіцієнтів, що характеризують ефективність діяльності банком в різних напрямках, алгоритм розрахунку яких представлено у табл. 2.8.

Алгоритм розрахунку відносних показників ефективності діяльності банку

№ з\п	Показник	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення
1.	Рентабельність активів (ROA, Return on Assets), %	Чистий прибуток / Активи*100%	> 1
2.	Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity)	Чистий прибуток / Власний капітал*100%	> 15
3.	Коефіцієнт надійності	Власний капітал / Зобов'язання	> 0,05
4.	Коефіцієнт «фінансового важеля»	Зобов'язання / Власний капітал	< 20
5.	Мультиплікатор капіталу	Активи / Власний капітал	12 – 15
6.	Коефіцієнт достатності капіталу	Власний капітал / Активи	> 0,1
7.	Чиста процентна маржа, %	(Процентні доходи – Процентні витрати) / Активи*100%	> 4,5
8.	Коефіцієнт загальної ліквідності	Активи / Зобов'язання	> 1
9.	Рентабельність витрат на персонал	Чистий прибуток / Витрати на персонал*100%	x
10.	Продуктивність праці працівника	Чистий прибуток / середньорічна чисельність працівників	x

Джерело: сформовано автором на основі [20-23]

Дані, необхідні для розрахунку відповідних показників наведено у табл. 2.2 -2.7, окрім чисельності працівників. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) у 2016 р. вона становила 5929 осіб, у 2017 р. – 5249 осіб, у 2018 р. – 6265 осіб, у 2019 р. – 5353 осіб, у 2020 р. – 5390 осіб. При цьому фонд оплати праці штатних працівників у 2019 р. становив 1517227,3 тис. грн, а в 2020 р. – 1712771,0 тис. грн.

Нами проведено необхідні розрахунки, результати яких представлено у табл. 2.9.

**Аналіз відносних показників ефективності діяльності АТ «УкрСиббанк»,
2016-2020 рр.**

№ з\п	Показник	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	Рентабельність активів (ROA, Return on Assets), %	-2,19	3,61	5,11	4,85	1,81
2.	Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity)	-25,91	30,23	39,24	38,07	16,22
3.	Коефіцієнт надійності	0,09	0,14	0,15	0,15	0,13
4.	Коефіцієнт «фінансового важеля»	10,85	7,38	6,68	6,85	7,94
5.	Мультиплікатор капіталу	11,85	8,38	7,67	7,85	8,94
6.	Коефіцієнт достатності капіталу	0,08	0,12	0,13	0,13	0,11
7.	Чиста процентна маржа, %	11,66	8,42	10,17	11,78	6,39
8.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,09	1,14	1,15	1,15	1,13
9.	Рентабельність витрат на персонал, %	-92,61	124,38	165,99	131,39	61,23
10.	Продуктивність праці працівника	-167,21	316,22	424,56	482,06	243,42

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «УкрСиббанк»

Проаналізуємо результати отриманих розрахунків. Загальною є тенденція зростання усіх показників до 2018 або 2019 років, яка супроводжується суттєвим зниженням у 2020 році.

1. Рентабельність активів банку показувала найкращі результати у 2018 р., і попри те, що знаходиться в межах нормативного значення, знизилася більш, ніж вдвічі у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про незбалансоване співвідношення чистого прибутку банку й активів банку, адже показує, скільки чистого прибутку дає одиницю активів банку; вказує на недосконалість внутрішньої політики банку, зокрема в частині підтримки оптимальної структури активів і пасивів з погляду доходів і витрат.

2. Рентабельність власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу і показує аналогічну ситуацію щодо динаміки, однак,

якщо у 2017-2019 рр. він становив 30,23; 39,24; 38,07 відповідно, то у 2020 р. – 16,22, що стрімко наближається до допустимого значення - 15. Це говорить про зниження економічної віддачі капіталу, а отже, й ефективності управління банком, адже саме цей показник забезпечує «запас міцності» (безпеки) банку.

Зобразимо графічно розраховані значення даних показників (рис. 2.1).

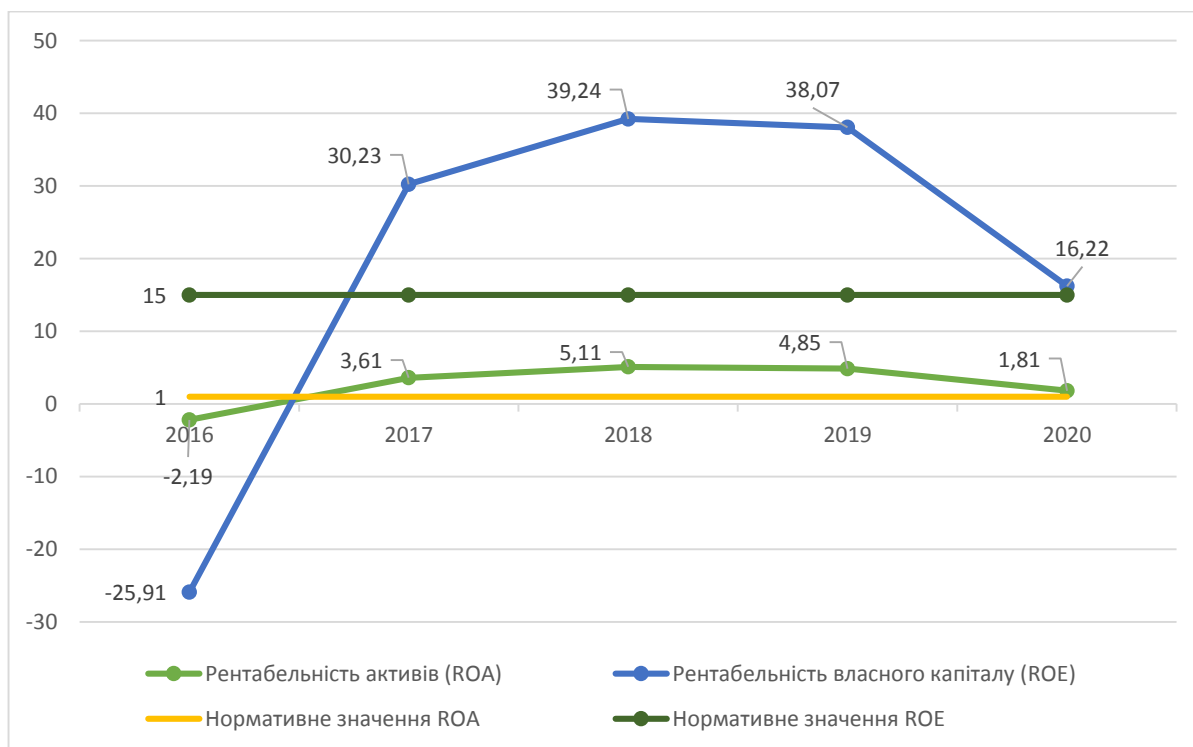


Рисунок 2.1. Графічне представлення значень рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) для АТ «Укрсиббанк», 2016-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Аналіз динаміки наступних показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр. подано далі.

3. Коефіцієнт надійності банку є одним із тих показників, які практично не змінилися і протягом усього періоду (2016-2020 рр.) знаходиться в межах норми, що без сумніву є позитивним явищем.

4. Коефіцієнт «фінансового важеля» коливається протягом досліджуваного періоду, показуючи негативну тенденцію у 2019-2020 рр., адже його поступове зростання (з 6,68 у 2018 р. до 7,94 у 2020 р.) вказує нестабільні позиції щодо здатності залучати кошти на фінансовому ринку.

5. Мультиплікатор капіталу протягом останніх 5 років є значно меншим, ніж нормативне значення, що свідчить про незбалансованість між капітальною базою та її можливостями залучення додаткових фінансових ресурсів.

6. Коефіцієнт достатності капіталу показує стабільну позитивну тенденцію, перебуваючи в межах норми, однак в 2020 р. наближається до встановленого оптимального значення і становить 0,11, що вказує зниження здатності банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру.

Зобразимо графічно розраховані показники ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» (рис. 2.2).

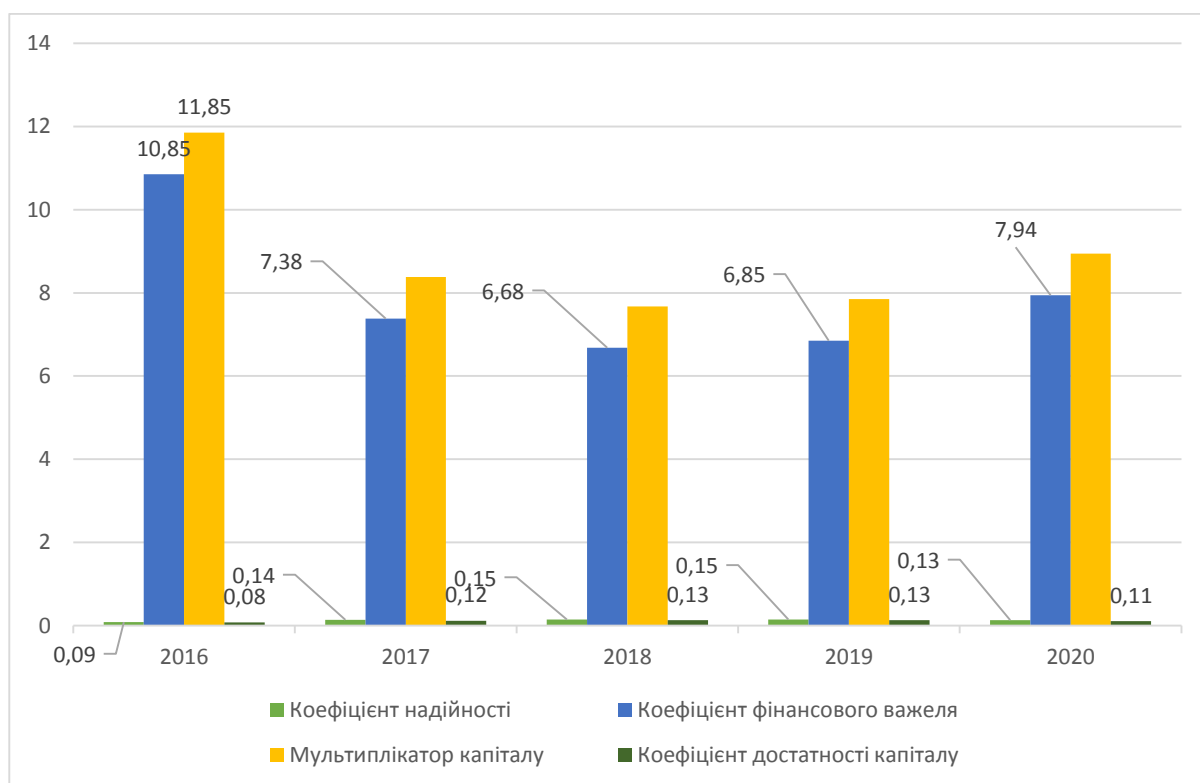


Рисунок 2.2. Графічне представлення значень деяких показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Аналіз динаміки наступних показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр. подано далі.

7. Чиста процентна маржа також знаходиться в межах норми протягом 2016-2020 рр., однак спостерігаємо її суттєве зниження у 2020 р. порівняно з 2019 р. – з 11,78 до 6,39, і вказує на недосконалу політику банку щодо складу та обсягу залучених коштів, розміру кредитних та інших вкладень, джерел їх утворення за термінами платежів, а також за ступенем терміновості перегляду процентних ставок. Варто звернути увагу на те, що зниження чистої процентної маржі нижче допустимого значення є сигналом про банкрутство.

8. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах оптимального значення (більше 1 протягом 2016-2020 рр.), що свідчить про можливість банку в погашенні зобов'язань усіма активами.

9. Рентабельність витрат на персонал зростала до 2018 р., показавши максимальне значення за 2016-2020 рр. у 165,99. При цьому наступні два роки знижувалася, а в 2020 р. зменшилась більш, ніж вдвічі порівняно з 2019 р. При цьому варто зауважити, що витрати на персонал, які здійснює банк постійно зростають.

10. Продуктивність праці працівників показує, скільки чистого прибутку отримано у досліджуваному періоді у розрахунку на одного працівника. Бачимо, що значення показника теж зростало, як і попереднього, до 2019 р. Однак у 2020 р. воно зменшилася з 482,06 грн до 243,42 тис. грн на 1 працівника, що й пояснює аналогічне відносне зниження рентабельності витрат на персонал у цей період. Це свідчить про необхідність перегляду управлінської політики банку щодо персоналу.

Зобразимо графічно розраховані показники ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» (рис. 2.2).

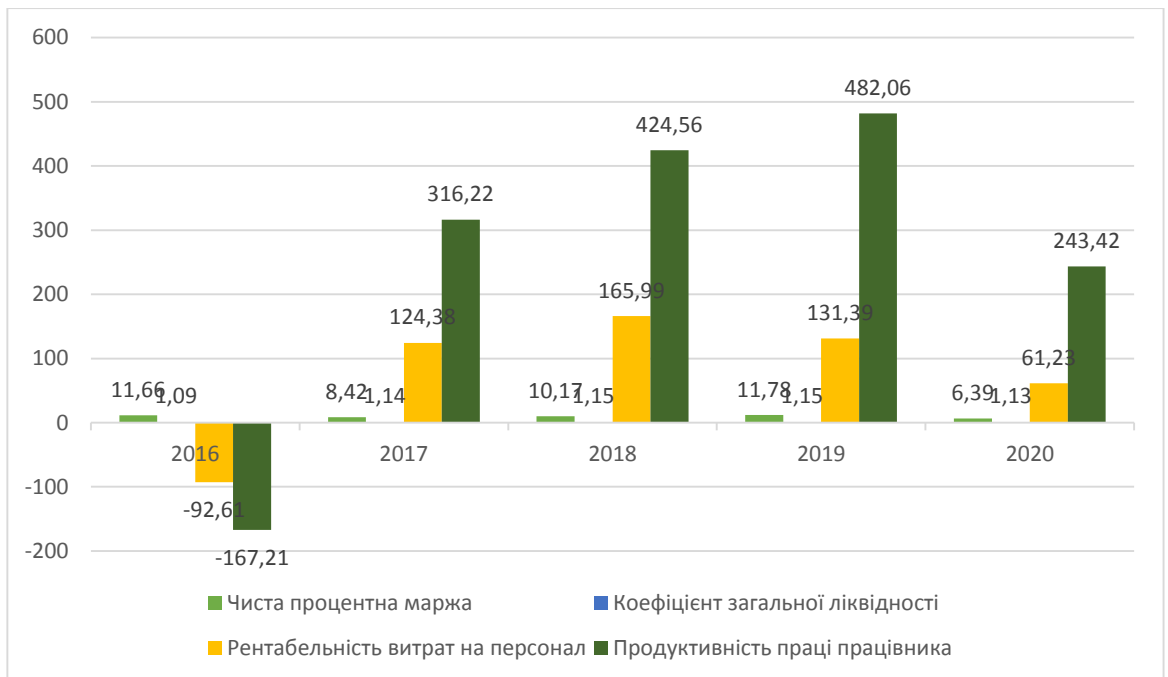


Рисунок 2.3. Графічне представлення значень деяких показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таким чином, ми бачимо, що до 2020 р. прослідковується досить стабільна позитивна динаміка по основних показниках, однак у зв'язку із суттєвими змінами зовнішнього, в першу чергу, середовища функціонування АТ «Укрсиббанк», що пов'язане із пандемією коронавірусу, ситуація суттєво погіршилася. Це актуалізує необхідність перегляду діючої стратегії досліджуваного банку, як фокусу стратегічного управління.

2.3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування банку в сучасних умовах

Аналіз основних фінансових показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» слугуватиме базою для розроблення рекомендацій щодо реалізації стратегічного управління, а з метою збільшення їхньої релевантності, проведемо аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ функціонування банку.

Варто зауважити, що стратегічне управління є необхідним фактором функціонування комерційної чи некомерційної структури, однак не є автоматичною гарантією успіху.

Середовище функціонування банківських структур у сучасних умовах невинно змінюється і його вплив на ефективність їхньої діяльності важко переоцінити. Зважаючи на трансформаційні умови ринкового середовища, реформування банківської системи, стратегія розвитку банку займає суттєве місце як на світовому, макро-, так і мікрорівнях. Тому, при формуванні стратегії банку, керівництво приділяє значну увагу саме оцінюванню зовнішнього середовища функціонування.

Існують фактори, які впливають на стратегією управління банком, а саме: - загальноекономічна ситуація в країні; – стан реального сектора економіки; – ефективність фінансової системи держави; – стан банківської системи.

В першу чергу, хочемо звернути увагу на те, як змінилися умови функціонування банку у зв'язку із COVID-19. У 2020 році відбулося скорочення української економіки на 4,4% реального ВВП у результаті спалаху коронавірусної хвороби COVID-19 та обмежувальних заходів, запроваджених з метою запобігання її поширенню; темпи інфляції при цьому втримали помірний рівень – 5,0%; відбулася девальвація національної валюти на 4,4% щодо долару США і на 6,4% щодо євро.

Україна продовжила обмеження політико-економічних зв'язків з Російською Федерацією, в результаті чого економіка продовжила курс на ринок Європейського Союзу, реалізуючи потенціал зони вільної торгівлі. Для підтримки діяльності банківських структур Національний банк України ліквідував вимогу щодо продажу надходжень в іноземній валюті, скасував ліміти на репатріацію дивідендів і вперше за два роки знизила облікову ставку з 18% у квітні 2019 року до 6% у червні 2020 року.

Заходи, які почали впроваджувати країни для стримування поширення COVID-19 призвели до операційних труднощів багатьох підприємств, що безпосередньо вплинуло на ситуацію на світових фінансових ринках. Це

викликане тим, що підприємства скорочують або знижують виробництво, порушують ланцюги поставок, карантин, зменшення споживчого попиту та труднощі, пов'язані з фінансуванням. Істотність впливу коронавірусу на діяльність банків у значній мірі залежить від тривалості й поширення впливу вірусу на світову й українську економіку. Тому в такій ситуації керівництво банківських структур стикається з численними викликами та загрозами, що виникли. Дані умови загострюють рівень конкуренції на ринку надання банківських послуг.

За результатами досліджень різних вчених, було встановлено, що із зростанням рівня конкуренції, знижується ймовірність прояву дестабілізуючих чинників в економіці. Тому саме конкуренція у банківському середовищі забезпечує відбір найбільш оптимальних підходів до управління ними.

З цією метою проведемо порівняльний конкурентний аналіз АТ «Укрсиббанк» з провідними банками України та встановимо, яке місце він посідає на ринку з точки зору основних показників діяльності. Аналіз проведемо за 2016-2020 рр. на основі даних [28].

Таблиця 2.10

Дані конкурентного середовища провідних банків України за обсягом активів, 2016-2020 рр., тис. грн

Назва банку	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
АТ «КБ «ПриватБанк»	220752570	411886690	424300800	450826720	475624800
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	59763830	57898330	54001920	65162290	82878970
АТ «Ощадбанк»	—*	162962040	146320290	141543630	170368120
АТ «Укрексімбанк»	—*	85563170	90775180	89907650	125217430
АТ «Укрсиббанк»	45344453	46022702	52013088	53197220	72315976

Джерело: сформовано автором на основі [29]

**Примітка: За даними Мінфіну у 2016 р. інформація по банках АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» за даним параметром відсутня*

Дані щодо конкурентної позиції банків за рівнем капіталу, 2016-2020 рр. наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Дані конкурентного середовища провідних банків України за рівнем капіталу, 2016-2020 рр., тис. грн

Назва банку	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
АТ «КБ «ПриватБанк»	12806100	315508110	271564460	279514890	262270920
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	10072040	41160020	13503300	14618910	13879010
АТ «Ощадбанк»	—*	46184760	6342814	37554130	54367230
АТ «Укрексімбанк»	—*	59108750	-284855100	-9691530	21958790
АТ «Укрсиббанк»	3825815	5490655	6725329	6778913	8090934

Джерело: сформовано автором на основі [29]

*Примітка: За даними Мінфіну у 2016 р. інформація по банках АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» за даним параметром відсутня

Дані щодо конкурентної позиції банків за обсягом чистого прибутку, 2016-2020 рр. наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Дані конкурентного середовища провідних банків України за обсягом чистого прибутку, 2016-2020 рр., тис. грн

Назва банку	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
АТ «КБ «ПриватБанк»	- 99999999	- 21848260	11668230	32609220	2535940
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	3820640	4468580	5087930	4748710	4074830
АТ «Ощадбанк»	—*	558520	131770	276890	2831700
АТ «Укрексімбанк»	—*	1537560	958500	1002110	-5593980
АТ «Укрсиббанк»	-996288	1665951	2659857	2580448	1312021

Джерело: сформовано автором на основі [29]

*Примітка: За даними Мінфіну у 2016 р. інформація по банках АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» за даним параметром відсутня

Проведений аналіз провідних банківських структур вказує на те, що серед банків України АТ «КБ «ПриватБанк» майже за усіма показниками (за винятком фінансового результату у 2016-2017 рр.) займає перші позиції, а за останні три роки (2018-2020 рр.) є лідером серед банків України. При цьому АТ «Укрсиббанк» займає хороші позиції серед числа інших, включених в аналіз.

Особливу увагу звертаємо на те, що за даними Міністерства фінансів України [28], у період 2016-2020 рр. АТ «Укрсиббанк» завжди входив у п'ятірку лідерів серед банків з іноземним капіталом з точки зору стійкості (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Рейтинг стійкості банків за даними Міністерства фінансів України,
2016-2020 рр.**

Назва банку	Роки									
	2016	Рейтингова позиція	2017	Рейтингова позиція	2018	Рейтингова позиція	2019	Рейтингова позиція	2020	Рейтингова позиція
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	4,36	1	4,74	1	4,58	1	4,84	1	4,66	1
«Креді Агріколь Банк»	4,41	2	4,06	3	4,2	3	4,59	3	4,31	2
ОТП Банк	3,49	5	3,87	4	4,15	4	4,45	4	4,27	3
«Кредобанк»	3,97	3	3,86	5	3,85	5	4,06	5	3,96	5
АТ «Укрсиббанк»	3,88	4	4,38	2	4,49	2	4,62	2	4,16	4

Джерело: сформовано автором на основі [29]

З даних, наведених у табл. 2.15 видно, що незмінним лідером на ринку банківських послуг є АТ «Райффайзен Банк Аваль». При цьому п'ятірка лідерів також не змінюється. Зауважимо також той факт, позиція досліджуваного нами банку у період до пандемії COVID-19 мала тенденцію до збільшення, а от після – навпаки і знизилася з 4,62 у 2019 р. до 4,16 у 2020 р.).

Проведемо оцінку конкурентної спроможності АТ «Укрсиббанк» на основі даних з відкритих джерел. Нами обрано по три параметри з різних напрямків і

один загальний. Відповідні параметри оцінено балами від 1 до 3, де 3 - високий рівень, 2 – середній, 1 - низький.

Таблиця 2.14

Профіль оцінки конкурентної спроможності АТ«УкрСиббанк» у 2020 р.

Показник	Кількість балів, рівень		
	<i>1 - низький</i>	<i>2 - середній</i>	<i>3 - високий</i>
1	4	3	2
<i>Надійність та імідж банку</i>	Виникають сумніви щодо надійності банку	Банк має непогану репутацію	Банк надійний, має відмінну репутацію
<i>Обсяги діяльності</i>			
<i>Частка банку на ринку</i>	<10%	10-20%	> 20%
<i>Зростання обсягу депозитів</i>	Приріст < 5%	Приріст від 5 до 20%	Приріст > 20%
<i>Структура депозитного портфеля</i>	Питома вага строкових депозитів < 60%	Питома вага строкових депозитів 60-80%	Питома вага строкових депозитів > 80%
<i>Продуктова політика банку</i>			
<i>Спектр депозитних послуг</i>	Неповний портфель депозитних продуктів банку	Повний спектр “класичних” депозитних продуктів	Широкий спектр депозитних продуктів, який оновлюється
<i>Наявність інновацій, інформаційна складова</i>	Повільне впровадження або відсутність інновацій	Банк впроваджує нові продукти, недостатнє технологічне забезпечення	Банк швидко впроваджує нові продукти (у т.ч. власні розробки)
<i>Технологічний супровід</i>	Недостатній рівень супроводу депозитних операцій	Середній рівень супроводу депозитних операцій	Високий рівень супроводу депозитних операцій
<i>Обслуговування</i>			
<i>Якість обслуговування</i>	Незадовільний рівень обслуговування клієнтів	Задовільний рівень обслуговування клієнтів	Індивідуальний підхід до клієнтів
<i>Рекламна кампанія</i>	Банк не рекламує депозитні продукти	Реклама депозитних продуктів ведеться в межах загальної	Банк активно рекламує на ринку депозитні продукти
<i>Рівень кваліфікації персоналу</i>	Недостатній рівень професіоналізму працівників	Працівники підвищують свій професійний рівень	Високий рівень професіоналізму працівників

Джерело: сформовано автором на основі [27, 29]

Конкурентна спроможність АТ «УкрСиббанк» складає 20 балів з 30 можливих. Максимальну оцінку мають такі показники, як: надійність та імідж банку, частка банку на ринку, спектр депозитних послуг, рівень кваліфікації персоналу. Мінімальну оцінку отримала структура депозитного портфеля. Решта ж параметрів мають середній рівень. Для визначення шляхів забезпечення конкурентних переваг проведемо SWOT-аналіз діяльності досліджуваного банку, представлений у таблиці 2.15.

Банк має ряд сильних сторін які зможуть збільшити можливості та нейтралізувати загрози. Збільшити можливості рекомендовано наступними способами:

- впроваджувати нові інформаційні технології дозволять впровадити технології самообслуговування;
- розширити коло потенційних клієнтів;
- підвищити ефективність регіональної мережі;
- контроль над витратами банку;
- розширити продуктову лінійку.

За допомогою сильних сторін можлива нейтралізація загроз наступним чином:

- відстеження переваг клієнтів;
- посилення робіт по створенню привабливого образу;
- нестача капіталу можна заповнювати залученням грошових коштів шляхом емісії акцій і облігацій;
- впровадження системи навчання та мотивації персоналу.

SWOT-аналіз діяльності АТ «УкрСиббанк»

Сильні сторони (Strengths – S)	Слабкі сторони (Weaknesses – W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Банк з іноземним капіталом. 2. Висока конкурентна позиція та лідируючі позиції на ринку. 3. Надійність банку. 4. Банк є одним з основних учасників вітчизняного ринку цінних паперів(зокрема, ринку облігацій). 5. Наявність досвіду у залученні й утриманні клієнтів. 6. Індивідуальне обслуговування клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основний фокус уваги – корпоративний бізнес. 2. Роздрібний сектор довгий час був поза увагою банку. 3. Значний кількість небанківських підрозділів. 4. Недосконалі інформаційні системи банку, що призводять до витоку інформації, надмірне витрачання часу банківськими працівниками на бізнес-процеси, які можна автоматизувати.
Можливості (Opportunities – O)	Загрози (Threats – T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення міжнародного кредитного рейтингу України та рейтингу вітчизняних облігацій. 2. Поліпшення інвестиційного клімату в Україні. 3. Створення законодавчого простору для появи нових фінансових інститутів. 4. Створення нових фінансових інститутів, пенсійних фондів, інвестиційних банків тощо. 5. Виділення непрофільних підрозділів у самостійні підприємства зі збереженням власності банку. 6. У разі ефективної регуляторної політики – зріст довіри населення до банківської системи і банківських послуг. 7. Збільшення клієнтської бази за рахунок довіри до іноземної фінансової групи. 8. Експансія у роздрібний сектор банківського ринку. 9. Зростання попиту на окремі банківські продукти. 10. Впровадження нових банківських продуктів. 11. Технологічні інновації. 12. Активізація маркетингової стратегії. 13. Удосконалення кадрової політики. 	<p><i>Зовнішні:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Глобальні фінансові кризи, спричинені погіршенням платоспроможності підприємств-позичальників, різким коливанням цін на фінансові активи тощо. 2. Неприятлива макроекономічна ситуація в країні; погіршення співпраці з міжнародними партнерами та невиконання Угоди про асоціацію з ЄС. 3. Впровадження жорстких заходів з боку урядів країн з метою стримування поширення вірусу COVID-19. 4. Нестабільність кредитної, податкової політики. 5. Недовіра до банківської системи в країні. 6. Високий рівень конкуренції у банківській сфері. 7. Збільшення кібератак у фінансовому секторі. <p><i>Внутрішні:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі виплати дивідендів або повернення коштів, залучених через субординований борг. 2. Недосконалість реалізації кредитного процесу, що проявляється у частці прострочених кредитів, недостовірній інформації про позичальників, недостатній системі оцінки кредитних ризиків. 3. Слабка маркетингова політика банку. 4. Зниження продуктивності банку.

Джерело: сформовано автором на основі даних з відкритих джерел, рейтингів тощо

Проведений SWOT-аналіз є додатковим компонентом при розробленні пропозицій щодо поліпшення стратегічного управління банком. Також варто зазначити, що у жовтні 2021 року НБУ провів міжнародний круглий стіл «Стратегічний розвиток та управління змінами у фінансовому секторі», участь в якому взяли представники центробанків із 22 країн світу, в т.ч. Австрії, Бельгії, Італії, Канади, Литви, Німеччини, Польщі, Франції, Фінляндії та ін. [30]. У ході обговорення учасники зазначили, що стратегічне управління перебуває у фокусі уваги всіх фінансових регуляторів та центральних банків. Також було акцентовано увагу на необхідності врахування думок працівників організацій під час розроблення стратегічних документів, визначення можливих сценаріїв розвитку та пріоритезації завдань.

Для багатьох банківських установ при реалізації концепції стратегічного управління суттєвий вплив має стратегія Національного банку України [29]. Тому звертаємо увагу на те, що відповідно до неї, реалізація Стратегії здійснюватиметься за трьома стратегічними напрямками розвитку. Перші два – спрямовані назовні, на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми, третій – на внутрішній напрямок.

Діюча Стратегія АТ «УкрСиббанк» – бути універсальним банком, який пропонує різноманітні продукти із застосуванням гнучкого та виваженого ризик-орієнтованого підходу. Місія банку: зробити фінансове життя клієнтів успішним, безпечним та простим [27]. Ключовими напрямками діяльності визначено: стратегічний вибір акціонерів; різноманітна клієнтська база; виважена політика кредитного ризику; сильна культура комплаєнс; відповідне співвідношення між витратами та доходами.

У 3 розділі кваліфікаційної роботи, опираючись на результати проведеного аналізу основних показників ефективності діяльності АТ «УкрСиббанк», зовнішнього та внутрішнього середовища розробимо пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління досліджуваним банком.

Висновки до розділу 2

У даному розділі нами подано загальну характеристику АТ «Укрсиббанк», проаналізовано стан і динаміку активів та пасивів банку, фінансових результатів його діяльності, а також розраховано основні показники, що характеризують ефективність роботи в частині стратегічного управління.

Встановлено, що АТ «Укрсиббанк» є одним із найпотужніших банків України, в тому числі серед банків з іноземним капіталом, 60% акцій банку належать одній з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas, 40% – ЄБРР. Банк неодноразово займав лідируючі позиції у різноманітних рейтингах, зокрема, як найкращий мобільний банк, найкращий інтернет банк, кращий роботодавець фінансового сектору України, найкращий сервіс Premium Banking в Україні тощо. За даними Міністерства фінансів України у період 2016-2020 рр. АТ «Укрсиббанк» завжди входив у п'ятірку лідерів Серед банків з іноземним капіталом з точки зору стійкості. На основі відкритої інформації та фінансової звітності банку нами сформовано профіль оцінки конкурентної спроможності АТ «Укрсиббанк»; проаналізовано фактори зовнішнього середовища функціонування банку, зокрема вплив пандемії коронавірусу, і побудовано матрицю SWOT-аналізу, відповідно до якої визначено ряд перспектив та можливостей, а також зазначено основні загрози.

Аналіз динаміки показників ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр. показав, що загальною є тенденція зростання усіх показників до 2018 або 2019 років, яка супроводжується суттєвим зниженням у 2020 році. Основні показники діяльності - рентабельність активів банку та рентабельність власного капіталу погіршилися у 2020 р., що свідчить про незбалансоване співвідношення чистого прибутку банку й активів банку, зниження економічної віддачі капіталу. У результаті проведеного аналізу встановлено необхідність перегляду діючої стратегії банку з метою коригування для покращення ефективності його діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРСИББАНК»

3.1 Факторний аналіз чистого прибутку досліджуваного банку

У розділі 1 кваліфікаційної роботи нами було визначено основні аспекти стратегічного управління банком, де зазначено, що оцінювання його ефективності доречно проводити на основі аналізу декількох складових, однією з яких є аналіз результатів фінансової діяльності, який було проведено у розділі 2. Нами встановлено, що АТ «Укрсиббанк» у 2017-2020 рр. є прибутковим, однак спостерігали зниження обсягів чистого прибутку. У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне при аналізі динаміки величини прибутку враховувати вплив й різних факторів, які реалізуються через стратегічне управління. Широкого застосування набули факторні мультиплікаційні моделі. Тому проведемо факторний аналіз чистого прибутку АТ «Укрсиббанк» за 2016-2020 рр. на основі класичної чотирьохфакторної мультиплікаційної моделі.

Згідно з [31, 32] чистий прибуток (ЧП), що показує фінансовий результат діяльності банку, в основному формується під впливом таких факторів, як: власний капітал; дохідність (ефективність використання) активів; рентабельність доходу; мультиплікатор капіталу.

В агрегованому вигляді модель, що використовується для факторного аналізу чистого прибутку має такий вигляд:

$$\text{ЧП} = K * D_a * M_k * P_d \quad (3.1),$$

де K – власний капітал, D_a – дохідність активів, P_d – рентабельність доходу, M_k – мультиплікатор капіталу.

Дана модель може бути записана у такому вигляді:

$$\text{ЧП} = K * \frac{\text{ОД}}{A} * \frac{A}{K} * \frac{\text{ЧП}}{\text{ОД}} \quad (3.2),$$

де ОД – операційний дохід, A – сукупний обсяг активів.

Розрахунок факторних впливів на чистий прибуток проводять у такій послідовності:

- 1) розрахунок загальної зміни прибутку за формулою:

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0 \quad (3.3),$$

де ЧП_1 – чистий прибуток звітного (поточного) року,

ЧП_0 – чистий прибуток базового року;

- 2) розрахунок впливу на чистий прибуток зміни розміру капіталу за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_K = \Delta K * D_{a0} * M_{k0} * P_{d0} \quad (3.4)$$

- 3) розрахунок впливу на чистий прибуток зміни рівня дохідності активів за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{Da} = K_1 * \Delta D * M_{k0} * P_{d0} \quad (3.5)$$

- 4) розрахунок впливу на чистий прибуток зміни мультиплікатора капіталу за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{Mk} = K_1 * D_{a1} * \Delta M * P_{d0} \quad (3.6)$$

- 5) розрахунок впливу на чистий прибуток зміни рівня рентабельності доходу за формулою:

$$\Delta\text{ЧП}_{Pd} = K_1 * D_{a1} * M_{k1} * \Delta P_{d0} \quad (3.7),$$

де ΔK , ΔD , ΔM , ΔP – зміна факторних показників за період, що аналізується,

K_0 , D_{a0} , M_{k0} , P_{d0} – значення факторних показників у базовому періоді,

K_1 , D_{a1} , M_{k1} , P_{d1} – значення факторних показників у звітному періоді.

Вихідні дані щодо діяльності АТ «Укрсиббанк» за період 2016-2020 рр. наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники діяльності АТ «Укрсиббанк», необхідні для проведення факторного аналізу, 2016 – 2020 рр.

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Операційний дохід, тис. грн (ОД)	2630078	2039037	2994897	3011575	1892425
Активи, тис. грн (А)	45344453	46022702	52013088	53197220	72315976

1	2	3	4	5	6
Власний капітал, тис. грн (К)	3825815	5490655	6725329	6778913	8090934
Чистий прибуток, тис. грн (ЧП)	-996288	1665951	2659857	2580448	1312021
Дохідність активів (D_a)	0,05800	0,04431	0,05758	0,05661	0,02617
Мультиплікатор капіталу (M_k)	11,85223	8,38201	7,73391	7,84746	8,93790
Рентабельність доходу (P_d)	-0,37881	0,81703	0,88813	0,85684	0,69330

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Проведемо розрахунок динаміки показників діяльності АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр., дані якого подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка показників діяльності АТ «Укрсиббанк», 2017-2020 рр.

Показник	Відхилення			
	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Операційний дохід, тис. грн (ΔO_d)	-591041	955860	16678	-1119150
Активи, тис. грн (ΔA)	678249	5990386	1184132	19118756
Власний капітал, тис. грн (ΔK)	1664840	1234674	53584	1312021
Чистий прибуток, тис. грн ($\Delta \text{ЧП}$)	2662239	993906	-79409	-1268427
Дохідність активів (ΔD_a)	-0,0137	0,0133	-0,0010	-0,0304
Мультиплікатор капіталу (ΔM_k)	-3,4702	-0,6481	0,1135	1,0904
Рентабельність доходу (ΔP_d)	1,1958	0,0711	-0,0313	-0,1635

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Проведемо факторний аналіз чистого прибутку АТ «Укрсиббанк» у 2016-2020 рр. на основі формул 3.4 – 3.7, результати якого представлені у табл. 5.3.

У результаті проведеного факторного аналізу досліджуваного банку можна зробити наступні висновки. У 2017 р. зменшення прибутку банку на 433544,25 тис. грн пов'язане із зростанням резервів на знецінення кредитів, цінних паперів у портфелі банку на продаж, зобов'язань, пов'язаних з кредитуванням. У 2018-2020 рр. спостерігаємо зростання прибутку на 374619,49 тис. грн, 21192,39 тис. грн, 499431,39 тис. грн відповідно у зв'язку із позитивним показником розміру капіталу.

Факторний аналіз чистого прибутку АТ «Укрсиббанк», 2017-2020 рр.

Вплив фактора на чистий прибуток	Роки			
	2017	2018	2019	2020
$\Delta\text{ЧП}_к$	-433544,25	374619,49	21192,39	499431,39
$\Delta\text{ЧП}_{\text{Да}}$	337653,76	611394,95	-45080,33	-1656196,10
$\Delta\text{ЧП}_{\text{Мк}}$	319780,08	-205049,74	38700,17	197828,48
$\Delta\text{ЧП}_{\text{Рд}}$	2438349,42	212941,30	-94221,23	-309490,77

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Найбільш негативний вплив на прибуток АТ «Укрсиббанк» за 2017-2020 рр. спостерігаємо від дохідності активів. У 2020 р. дохідність активів знизилась на 0,0304, що призвело до зменшення прибутку на -1656196,10 тис. грн, що вказує на зниження ефективності використання активів і недостатньо налагоджену роботу з ними.

Мультиплікатор капіталу банку вказує на максимальну здатність залучати депозити і видавати кредити у розрахунку на одну грошову свого капіталу, за рахунок чого він повинен забезпечити оптимальну структуру капіталу (співвідношення власного і залученого). У 2018 рр. даний показник мав негативний вплив на прибуток банку, що зменшився на 205049,74 тис. грн, а в решту періодів – позитивний і в 2020 р. розмір чистого прибутку зріс на 197828,48 тис. грн.

У період 2017-2020 рр. неоднозначний вплив на зміну величини чистого прибутку АТ «Укрсиббанк» мала рентабельність доходів. Адже у 2017-2018 рр. спостерігаємо підвищення обсягу прибутку у зв'язку із позитивним значенням даного параметру, а в 2019-2020 р. відбулося зниження прибутку на 94221,23 тис. грн і 309490,77 тис. грн відповідно через негативне значення рентабельності доходів.

На заключному етапі проведемо перевірку правильності розрахунків:

$$\Delta\text{ЧП}_{2017} = -433544,25 + 337653,76 + 319780,08 + 2438349,42 = 2662239 \text{ тис. грн}$$

$\Delta\text{ЧП}_{2018} = 374619,49 + 611394,95 + (-205049,74) + 212941,30 = 993906$ тис. грн

$\Delta\text{ЧП}_{2019} = 21192,39 + (-45080,33) + 38700,17 + (-94221,23) = -79409$ тис. грн

$\Delta\text{ЧП}_{2020} = -499431,39 + (-1656196,10) + 197828,48 + (-309490,77) = -1268427$ тис. грн

Таким чином, порівнюючи вплив різних факторів на прибуток АТ «Укрсиббанк» у період пандемії коронавірусу, бачимо, що зниження дохідності активів найбільш негативно вплинуло на розмір прибутку, а збільшення розміру капіталу – навпаки, позитивно. Візьмемо це до уваги при розробленні рекомендацій щодо покращення ефективності стратегічного управління досліджуваного банку.

3.2. Проведення економетричного моделювання рентабельності активів та власного капіталу банку

Результати проведеного аналізу наукової літератури з теми стратегічного управління, екзо- та ендогенних факторів функціонування АТ «Укрсиббанк», основних показників його діяльності, дає підстави говорити про те, що однією з основних цілей стратегічного управління банку є забезпечення такої величини його прибутку повинна, яка б дозволила збільшити власний капітал банку, його технічне оснащення та формування резервів, загальну надійність банку.

Відповідно, з управлінської точки зору формування прибутку обумовлює потребу у передбаченні змін, розробленні альтернативних варіантів розвитку та створенні надійних систем контролю. Це, в свою чергу, включає безперервне зміцнення сильних позицій банку, реалізацію потенційних можливостей, зниження ризиків й усунення небезпечних ситуацій [33, 34]. Тому важливим є прогнозування можливих ситуацій, суперечностей та проблем.

Беручи до уваги результати факторного аналізу, ми бачимо, що у період 2016-2020 р. на величину прибутку досліджуваного банку найбільші позитивні та негативні впливи мали різні параметри. Зазвичай для проведення моделювання використовують дані абсолютних показників діяльності банку, однак нами було обрано відносні параметри (як вхідні, так і вихідні), так як саме вони більш детально й точно дозволяють встановити відповідні кореляційні

зв'язки. У зв'язку з цим наступним етапом нашого дослідження є економетричне моделювання на підставі максимально обгрунтованих припущень щодо розвитку ситуації за наявними даними. Окрім того, нами проведено прогнозування двох величин, як ключових для аналізу - рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Зважаючи на аналіз основних показників діяльності банку, здійснений у п. 2.2, обрано ті вхідні параметри, які зазнали найбільших змін у 2020 році, тобто виявилися найменш стійкими до нових умов функціонування, викликаних пандемією, а отже, потребують максимальної уваги зі сторони управлінського апарату банку: чиста процентна маржа (x_1), коефіцієнт фінансового важеля (x_2) і рентабельність витрат на персонал (x_3); вихідними – рентабельність активів, ROA (y_1) та рентабельність власного капіталу, ROE (y_2).

Для побудови моделей рентабельності активів та рентабельності власного вибрано піврічні й річні дані за період 2016-2020 рр. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідні дані для побудови моделей прогнозування ROA та ROE

Період	Вхідні параметри			Вихідні параметри	
	x_1	x_2	x_3	y_1	y_2
2016 р.	6,13	10,85	92,61	-2,19	-25,91
1 півріччя 2017 р.	4,62	7,91	92,18	1,34	11,9
2017 р.	5,75	7,38	124,38	3,61	30,23
1 півріччя 2018 р.	5,03	7,5	154,27	2,71	23,04
2018 р.	7,46	6,73	164,99	5,11	39,55
1 півріччя 2019 р.	6,2	8,14	157,16	2,78	25,46
2019 р.	7,71	6,85	131,39	4,85	38,07
1 півріччя 2020 р.	4,08	8,07	62,81	1,07	9,78
2020 р.	4,53	7,94	61,23	1,81	16,22

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрсиббанк»

Для оброблення статистичних даних і прогнозування зміни основних показників використали пакети прикладних програм обробки та аналізу результатів для ПК «Statistica» і MS Excel з використанням методик

кореляційного регресійного аналізу апроксимуючих математичних моделей $Y_1=f(x_1; x_2; x_3)$ і $Y_2=f(x_1; x_2; x_3)$.

На рис. 3.1 подано поверхні відгуку ROA як функціоналу вхідних параметрів $Y_1 = f(x_1, x_2)$, $Y_1 = f(x_1, x_3)$, $Y_1 = f(x_2, x_3)$.

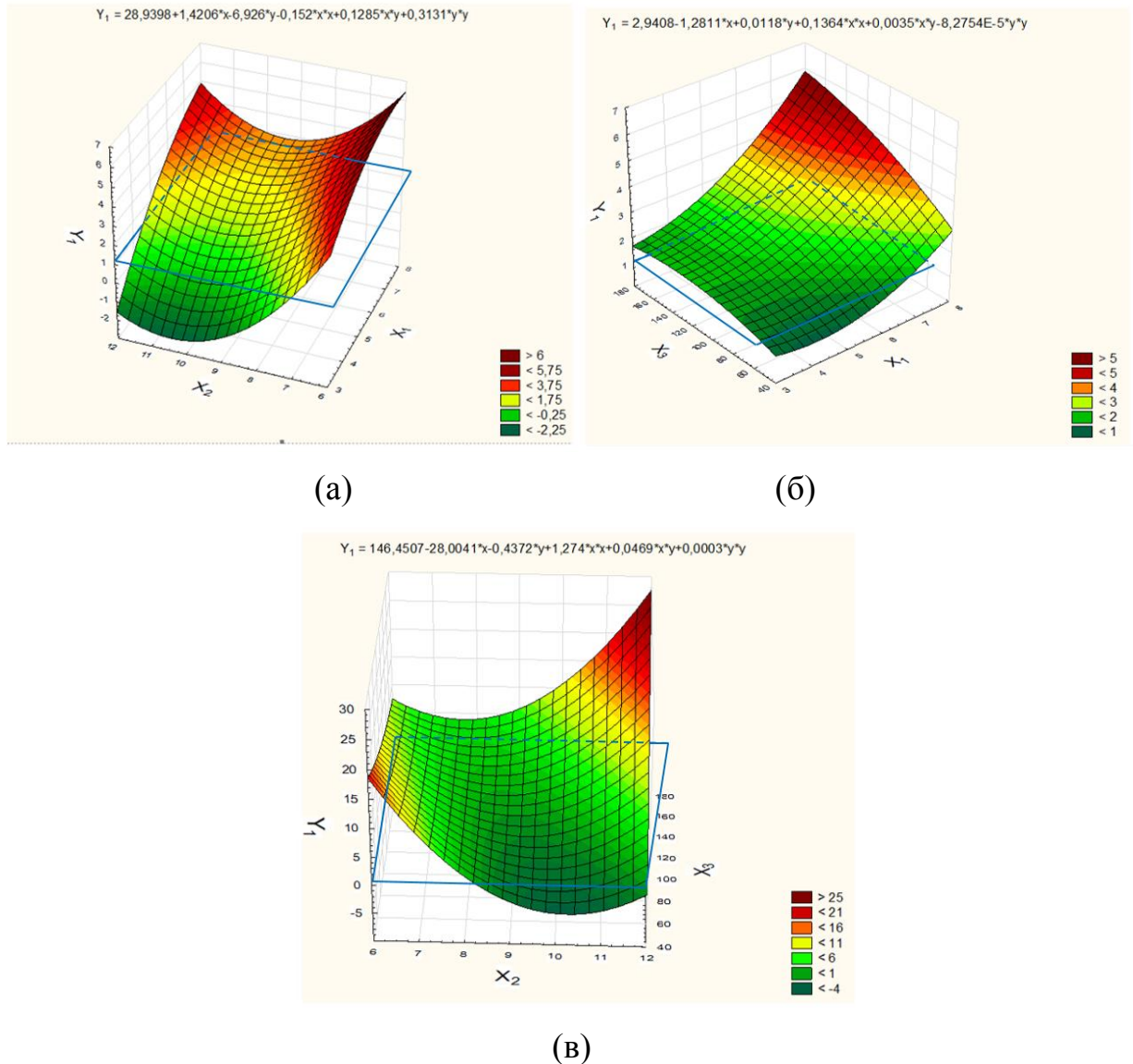


Рисунок 3.1. Поверхні відгуку залежностей рентабельності активів АТ «Укрсиббанк» від: (а) чистої процентної маржі і коефіцієнта фінансового важеля; (б) чистої процентної маржі і рентабельності витрат на персонал; (в) коефіцієнта фінансового важеля і рентабельності витрат на персонал

*Примітка: У рівняннях регресії x – це x_1 , y – це x_2 (а), x – це x_1 , y – це x_3 (б), x – це x_2 , y – це x_3 (в)
 Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Після обробки експериментальних даних оцінювали статистичну значущість одержаних коефіцієнтів рівнянь регресії та перевіряли адекватність теоретичного розподілу випадкових величин вибраних математичних моделей реальному процесу за відповідними t-альфа критерієм Стьюдента і критерієм Фішера.

Враховуючи нормативне значення $ROA > 1\%$ і побудувавши площину, яка відповідає цьому значенню, встановили, що рентабельність активів АТ «Укрсиббанк» зростатиме більше нормативного значення при значеннях x_1 більше 7 і значення x_2 в межах 8...8,5, а також більше 11.

Аналізуючи залежність ROA від x_1 і x_3 (рис. 3.1 (б)), можна стверджувати, що його значення буде зростати в широкому діапазоні зміни обох параметрів – x_1 більше 5, x_3 більше 120. Сумісний вплив x_2 і x_3 на y_1 (рис. 3.1. (в)) буде позитивним, якщо x_2 буде знаходитись в межах 6...7,5 або більше 11,5 і x_3 більше 120.

Таким чином, для зростання ROA необхідно забезпечити рівень x_1 більше 7, x_2 більше 11,5 (але менше 15%), x_3 – більше 120.

На рис. 3.2 подано поверхні відгуку ROE як функціоналу вхідних параметрів $Y_2 = f(x_1, x_2)$, $Y_2 = f(x_1, x_3)$, $Y_2 = f(x_2, x_3)$.

Залежність рентабельності власного капіталу АТ «Укрсиббанк» y_2 зростатиме вище нормованого показника 15 % за умови, що X_1 буде знаходитися в межах 7...8, а x_2 - 7...7,2.

ROE зростатиме за умови: X_1 більше 6, X_3 більше 60 (рис. 3.2. б) і X_2 лежатиме в межах 6...7,5 і більше 11,5, а X_3 – більше 120 (рис.3.2. в).

Таким чином, рентабельність власного капіталу зростатиме при зростанні чистої процентної маржі (x_1) в межах 7...8, коефіцієнту фінансового важеля (x_2) в межах 7...7,2 і рентабельності витрат на персонал (x_3) більше 120.

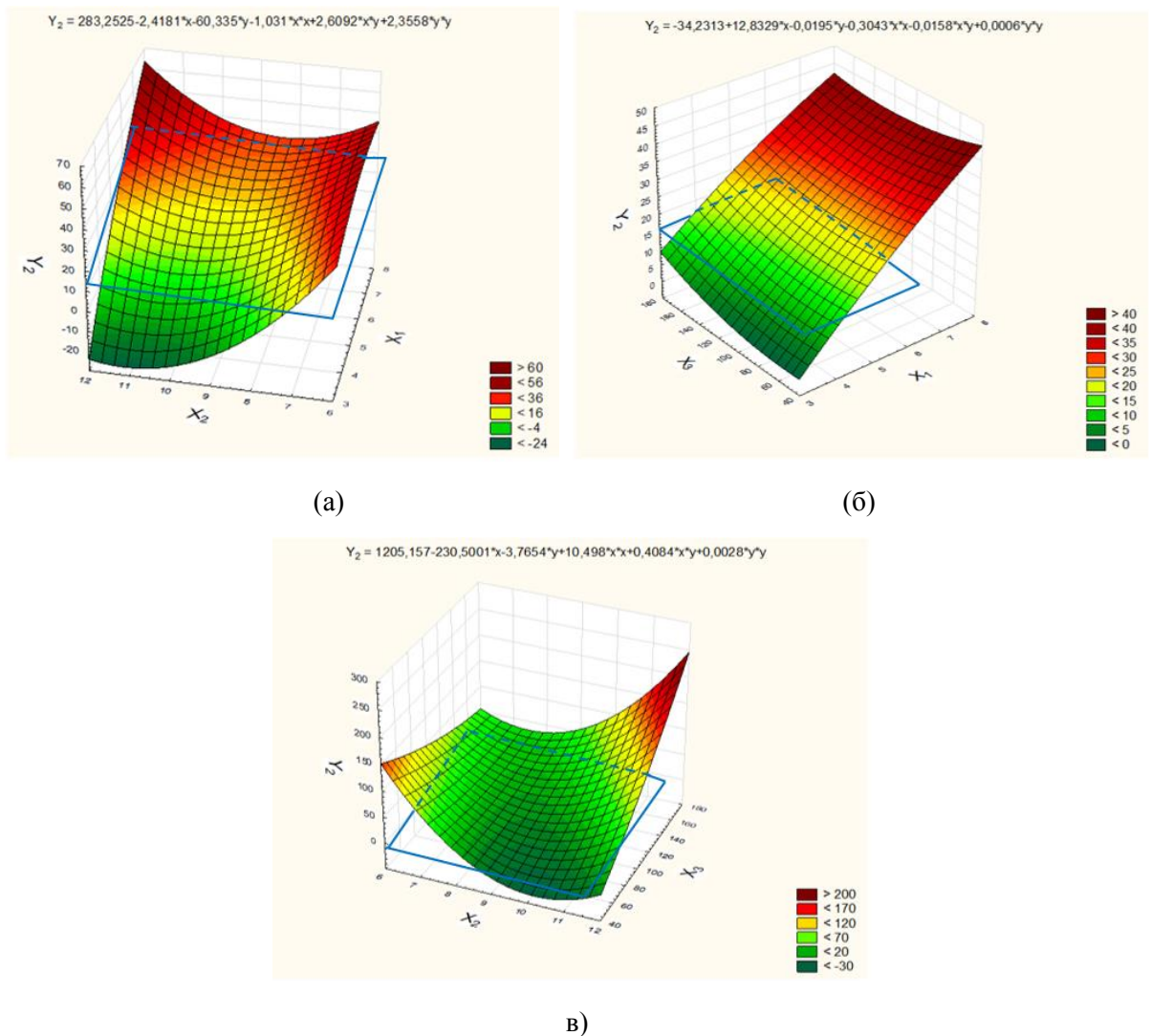


Рисунок 3.2. Поверхні відгуку залежностей рентабельності власного капіталу АТ «Укрсиббанк» від: (а) чистої процентної маржі і коефіцієнта фінансового важеля; (б) чистої процентної маржі і рентабельності витрат на персонал; (в) коефіцієнта фінансового важеля і рентабельності витрат на персонал

*Примітка: У рівняннях регресії x – це x_1 , y – це x_2 (а), x – це x_1 , y – це x_3 (б), x – це x_2 , y – це x_3 (в)

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Однак, незважаючи на те, що за виглядом поверхонь можна встановити вид залежностей, важливо побудувати залежності зміни ROA і ROE в досліджуваному періоді і розрахувати їх прогностні показники.

З метою прогнозування ROA та ROE запропоновано використати значення змінних, очікуваних у прогностному періоді (з використанням Excel). Фактор часу впливає на формування їх величин. Для оцінки якості моделей використано

коефіцієнт детермінації. Графіки ліній тренду для усіх змінних подано на рис. 3.3–3.4.

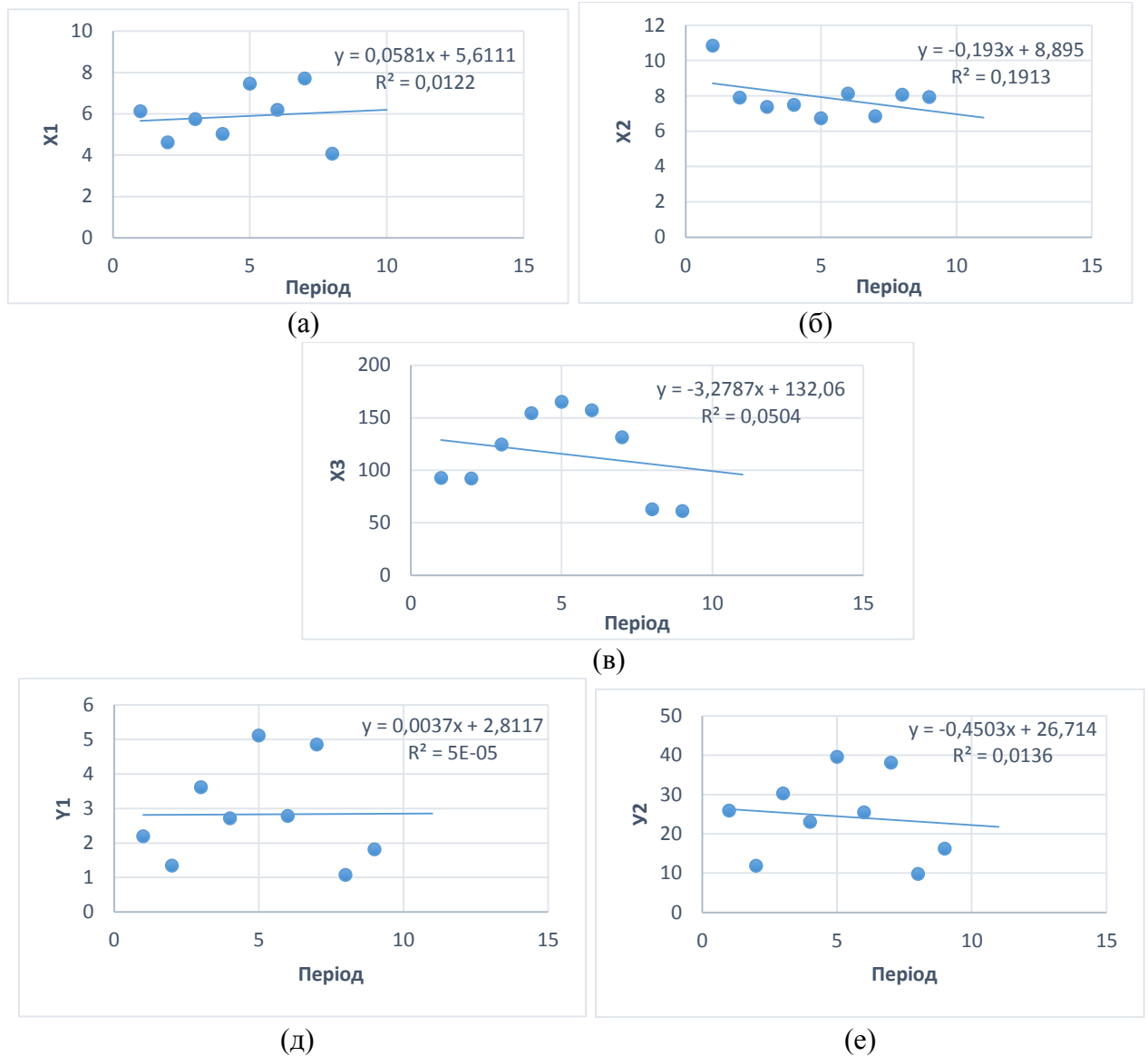


Рисунок 3.3. Модель залежностей від часу для: (а) чистої процентної маржі; (б) коефіцієнта фінансового важеля; (в) рентабельності витрат на персонал; (д) рентабельності активів; (е) рентабельності власного капіталу

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Оцінка результатів, представлених на рис. 3.3 вказує на те, що такі показники, як x_1 і x_2 мають лінію тренду, що відповідає висновкам проведеного вище моделювання, y_1 зростає, але потрібно вживати заходи із стратегічного планування, щоб забезпечити його позитивну динаміку. Щодо x_3 і y_2 , то

необхідні екстрені міри реагування, оскільки тенденції прямо протилежні – і один, і другий показник спадають. У зв'язку з цим, нами розроблено пропозиції, представлені у п. 3.3.

3.3. Формування пропозицій щодо удосконалення процесу стратегічного управління банком

Результати досліджень, проведених на попередніх етапах роботи, дають підстави сформулювати ряд пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління АТ «Укрсиббанком», які будуть спрямовані на покращення реалізації його діючої стратегії з певними модифікаціями. При цьому варто зазначити, що банк активно працює над впровадженням різноманітних ініціатив, що стосуються різних напрямків його діяльності.

Так як метою стратегічного управління АТ «Укрсиббанк» є створення динамічної системи управління діяльністю банку, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги на ринку, то пропонуємо наступні способи подолання обмежень (труднощів) стратегічного управління в банку:

1. Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів, що включає застосування стратегічного контролінгу; застосування стимулів формування стратегічної поведінки.

2. Розробка системи стратегічних планів, що включає стратегічні бюджети й «захист» діяльності за допомогою різних планово-організаційних та соціально-економічних заходів, за участі представників різних підрозділів, «доведення» місії/планів/цілей/ініціатив до кожного співробітника.

3. Зміцнення аналітичних служб банку з метою стратегічного моніторингу зовнішнього середовища та внутрішнього середовищ.

4. Підготовка кадрів найвищого рівня для підвищення ефективності прийняття стратегічних й оперативних рішень й «включення» кожного у командну роботу з розумінням спільної мети та вкладу, який вони повинні зробити; активізація поширення корпоративної культури.

5. Формування стратегічного мислення та поведінки персоналу банку.

Одним із ключових «вузьких» місць, виявлених у процесі аналізу є покриття витрат банку і ризиків, у тому числі інфляційного, покриття договірних угод, що потребує:

- збільшити процентні ставки за кредитами;
- підвищити питому вагу дохідних активів у загальному їх обсязі;
- збільшити частку захищених активів;
- забезпечити ліквідність активів для покриття власних зобов'язань у повному обсязі;
- активізувати співпрацю з юридичними особами, збільшити кількість споживчих кредитів;
- удосконалити системи контролю за використанням ресурсів;
- додатково мотивувати персонал;
- підвищити вимоги до позичальників;
- збільшити клієнтську базу;
- продовжити підвищувати лояльність клієнтів.

Звертаємо увагу на те, що АТ «Укрсиббанк» має потужні ресурси для зростання та розвитку й активно працює у цьому напрямку. Важливо зазначити, що ефективність стратегічного управління банківських установ залежить від своєчасності та об'єктивності прогнозування змін, надійності інформаційних потоків та якості моніторингу й контролю над різними бізнес-процесами щодо клієнтів, акціонерів і суспільства у цілому. Тому рекомендовано, в першу чергу, звернути увагу на прогнозування змін й модифікацію стратегії відповідно до отриманих результатів.

Також у зв'язку із поширенням COVID-19, банк потребує активніших дій щодо адаптації до нових умов функціонування. Зважаючи на те, що досліджуваний банк є банком з іноземним капіталом, це дає йому можливість підсилювати свій бренд, завдяки збільшенню лояльності клієнтів.

Банку необхідно налагодити внутрішню політику щодо підтримки оптимальної структури активів і пасивів з погляду доходів і витрат. Високою є

заборгованості клієнтів, що вимагає удосконалення роботи в частині перевірки позичальників, встановлених процентних ставок на кредити тощо.

З метою підвищення економічної віддачі капіталу, а отже, й ефективності управління банком, адже саме цей показник забезпечує «запас міцності» (безпеки) банку, йому необхідно опиратися на забезпечення власними коштами, а не лише нарощувати обсяги вільних коштів на фінансовому ринку. Банку потрібно розміщувати та використання наявні ресурси з метою одержання прибутку при раціональному розподілі ризиків за окремими видами операцій та підтриманні необхідного рівня ліквідності. Ці операції є найбільш дохідними та разом з тим найбільш ризиковими, тому рекомендовано посилити політику щодо управління ризиками.

Також важливо використання «потужностей» із нарощення власного капіталу за рахунок підвищення рівня прибутковості активних операцій та проведення оптимальної дивідендної політики (максимізація ринкової вартості через направлення до 80% прибутку на сплату дивідендів). Саме проведення оптимальної дивідендної політики має можливість зберегти діючих інвесторів, а також залучити нових. Одним із способів нарощення власного капіталу є банківські злиття, поглинання, створення холдингів та альянсів, однак на сьогодні АТ «Укрсиббанк» чітко зазначає, що в не планує жодних кроків у даному напрямку.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності АТ «Укрсиббанк» визначено навчання та розвиток персоналу, у зв'язку з чим банком уже впроваджено ряд ініціатив, однак як показують проведені аналіз, моделювання та відповідні розрахунки, рентабельність витрат на персонал потребує уваги. З метою раціонального вкладення коштів у персонал, рекомендуємо переглянути необхідну кількість працівників, раціонально використовувати кадри з точки зору їх розміщення на відповідні ділянки роботи, а також приділити увагу професіоналізму працівників, адже навіть при достатній кількості персоналу, залежно від їх досвіду та наявності потрібних навичок, залежатиме й продуктивність праці та безпосередньо величина прибутку.

Також важливо звернути увагу на трансформацію клієнтського обслуговування. Адже навіть при наявності кваліфікованих працівників, якщо вони працюють застарілими методами, використовуючи застарілі технології, це призводить до погіршення показника рентабельності витрат на персонал. Тому рекомендуємо посилити цифрову трансформацію банку, спрямовану на багатоканальне обслуговування, зробивши її більш клієнто-орієнтованою.

Висновки до розділу 3

У даному розділі кваліфікаційної роботи нами проведено факторний аналіз чистого прибутку АТ «Укрсиббанк». Відповідно до нього, встановлено, що найбільш негативний вплив на прибуток АТ «Укрсиббанк» за 2017-2020 рр. спостерігаємо від дохідності активів та мультиплікатора власного капіталу. З метою встановлення більш точних зв'язків між різними вхідними та вихідними параметрами, проведено економетричне моделювання рентабельності активів та власного капіталу банку з використанням ПК «Statistica» і MS Excel. В якості вхідних та вихідних параметрів обрано відносні показники, як більш точно і надійно дозволять оцінити ефективність діяльності банку. Побудовано поверхні відгуку залежностей вихідних показників від комбінацій таких параметрів, як чиста процентна маржа, коефіцієнт фінансового важеля та рентабельність витрат на персонал. При комплексному аналізі отриманих результатів, визначено межі кожного з цих параметрів, що дозволить забезпечити значення рентабельностей активів та власного капіталу так, щоб вони були вищі від нормативних. Побудовано лінії трендів для кожного із вказаних параметрів з метою визначення тих «вузьких» місць у діяльності банку, що потребують найбільшої уваги.

З метою прогнозування величин рентабельності активів та власного капіталу АТ «Укрсиббанк» використано значення змінних, очікуваних у прогнозному періоді із врахуванням фактору часу, побудовано лінії тренду для кожного вхідного та вихідного параметру.

На основі отриманих результатів розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління банком.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організація служби охорони праці в банку

Управління охороною праці АТ «Укрсиббанк» є взаємодією усіх структур, спрямована на дотримання нормативних вимог по охороні праці і виконання посадових обов'язків по забезпеченню безпеки усіх процесів. Метою управління охороною праці в банку є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності.

У досліджуваному банку координація діяльності усіх служб в рамках системи управління охороною праці здійснюється керівником АТ «Укрсиббанк» та інженером з охорони праці.

Система управління охороною праці АТ «Укрсиббанк» розроблялася з урахуванням особливостей його господарської діяльності і вписується в існуючу структуру й схему управління банком у цілому, де органи управління діяльністю одночасно є органами управління охорони праці.

Важливу роль в ефективності системи управління охороною праці має розподіл кадрів. У АТ «Укрсиббанк» проводиться цілеспрямована робота по підвищенню кваліфікації керівників підрозділів, технічної і технологічної служби. Відповідальні особи, працівники банку, що виконують роботи з підвищеною небезпекою, перед початком робіт проходять навчання.

Усі працівники, що починають роботу у банку, проходять вступний інструктаж, який проводить інженер з охорони праці.

Планування заходів з охорони праці передбачає визначення умов праці і реалізацію основних напрямів роботи по охороні праці, визначає потребу в новій техніці, технологіях, інженерно-технічних засобах безпеки.

Щорічно у АТ «Укрсиббанк» виділяються кошти для фінансування заходів з охорони праці (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Фінансування заходів охорони праці у АТ «Укрсиббанк», 2016-2020 рр.

Рік	ФОП, тис.грн.	Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн.
2016	1070478	5352,39	-
2017	1334484	6672,42	1320,03
2018	1612136	8060,68	1388,26
2019	1964022	9820,11	1759,43
2020	2142750	10713,75	893,64

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності у АТ «Укрсиббанк»

Як бачимо з даних, наведених у табл. 4.1, із зростанням фонду оплати праці працівників зростає і сума фінансування заходів охорони праці у АТ «Укрсиббанк». В абсолютному значенні в період з 2016 року по 2020 рік сума фінансування зросла на 5361,36 тис.грн.

Варто зазначити, що достатнє фінансування заходів з охорони праці, а також профілактична робота щодо ознайомлення та навчань працівників окремим аспектам з питань охорони праці дозволило забезпечити відсутність ситуацій, пов'язаних. Дані кошти використовуються на:

- впровадження заходів по досягненню встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту (масками, респіраторами, пов'язками, гумовими рукавицями, спецодягом та іншим);
- проведення заходів щодо професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства;
- послуги пожежних і рятувальних служб;
- захист підприємства від радіоактивного забруднення тощо;
- проведення медичних оглядів працівників;
- виплата коштів працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві.

4.2. Забезпечення діяльності банку, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки

Відповідно до Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» [35], об'єктом підвищеної небезпеки є об'єкт, на якому використовуються, виготовляються, переробляються, зберігаються або транспортуються одна або кілька небезпечних речовин чи категорій речовин у кількості, що дорівнює або перевищує нормативно встановлені порогові маси, а також інші об'єкти як такі, що відповідно до закону є реальною загрозою виникнення надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру. Відносини, пов'язані з діяльністю об'єктів підвищеної небезпеки, регулюються Конституцією України, вказаним вище Законом, законами України та іншими нормативно-правовими актами.

Державний нагляд та контроль у сфері діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки, здійснюють уповноважені законами органи влади, в тому числі центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи (у разі утворення), до відання яких відповідно до закону віднесені питання:

- охорони праці;
- забезпечення екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища;
- державного нагляду (контролю) у сферах пожежної і техногенної безпеки;
- санітарно-епідемічної безпеки;
- містобудування.

Законом [35] визначено, що суб'єкт господарської діяльності зобов'язаний:

- вживати заходів, направлених на запобігання аваріям, обмеження і ліквідацію їх наслідків та захист людей і довкілля від їх впливу;
- повідомляти про аварію, що сталася на об'єкті підвищеної небезпеки, і заходи, вжиті для ліквідації її наслідків, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування та населення;

- забезпечувати експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки з додержанням мінімально можливого ризику;
- виконувати вимоги цього Закону та інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність об'єктів підвищеної небезпеки.

У порядку реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру банк одночасно з розробленням декларації безпеки розробляє і затверджує план локалізації і ліквідації аварій для кожного об'єкта підвищеної небезпеки, який вони експлуатують або планують експлуатувати.

4.3. Шляхи та способи підвищення стійкості роботи банку в умовах надзвичайних ситуацій

Стійкість роботи банківських установ, підприємств, організацій різних форм власності – це здатність в умовах надзвичайних ситуацій продовжувати свою господарську діяльність у запланованому обсязі, а у разі виникнення НС - відновлювати цю діяльність власними силами у короткий термін. На стійкість роботи об'єкта впливають такі фактори:

- захищеність робітників та службовців від уражальних факторів у НС;
- здатність інженерно-технічного комплексу об'єкта (будівель, споруд, обладнання та комунально-енергетичних мереж) протистояти руйнівній дії уражальних факторів аварій, катастроф, стихійного лиха та сучасної зброї;
- надійність постачання об'єкта електроенергією, водою, паливом, комплектуючими та сировиною;
- підготовленість об'єкта до проведення аварійно-рятувальних та відновлюваних робіт;
- оперативність управління виробництвом та здійсненням заходів ЦЗ у НС.

Підвищення стійкості об'єкта досягають проведенням комплексу інженерно-технічних, технологічних, організаційних заходів. До інженерно-технічних заходів належать роботи, що забезпечують стійкість виробничих будівель і споруд, обладнання та комунально-енергетичних систем.

Технологічні заходи забезпечують підвищення стійкості об'єкта спрощенням технологічного процесу виробництва кінцевої продукції та виключенням або обмеженням розвитку аварій. Організаційні заходи передбачають розробку ефективних дій керівного складу, служб та формувань цивільного захисту, спрямованих на захист виробничого персоналу, проведення рятувальних та інших невідкладних робіт, а також відновлення виробництва.

Конкретні заходи щодо захисту працівників на об'єкті можуть бути різними в залежності від стану, умов та характеру виробництва. Але більш конкретні заходи можливі на основі попередньої оцінки стану та ефективності реалізації того чи іншого способу захисту людей.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі кваліфікаційної роботи описано систему організації охорони праці в АТ «Укрсиббанк». Розраховано суми фінансування заходів охорони праці в банку у 2016-2020 рр.

Визначено основні аспекти забезпечення діяльності банку, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки. Висвітлено основні заходи щодо підвищення стійкості банку в умовах надзвичайних ситуацій. Визначено основні фактори, що впливають на стійкість роботи об'єкта.

Визначено основні особливості планування та реалізації заходів щодо профілактики виникнення надзвичайних ситуацій у банку. Встановлено, що підвищення стійкості об'єкта досягають проведенням комплексу інженерно-технічних, технологічних, організаційних заходів. До інженерно-технічних заходів належать роботи, що забезпечують стійкість виробничих будівель і споруд, обладнання та комунально-енергетичних систем.

Зазначено, що у порядку реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру банк одночасно з розробленням декларації безпеки розробляє і затверджує план локалізації і ліквідації аварій для кожного об'єкта підвищеної небезпеки, який вони експлуатують або планують експлуатувати.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність поняття «стратегічне управління» банком та проаналізовано сучасні підходи до забезпечення ефективності стратегічного управління банком. Під поняттям «стратегічне управління» запропоновано розуміти наступне: це процес побудови динамічної системи, яка дозволяє забезпечити визначення чіткої місії, точних цілей, встановити необхідні показники для контролю за їх досягненням, обрати оптимальну стратегію, відповідно до якої – розробити дорожню карту; імплементувати її у життя організації, що забезпечить довгострокові конкурентні переваги на ринку та безперервний розвиток з урахуванням змінних факторів середовища функціонування.

2. Охарактеризовано особливості діяльності АТ «Укрсиббанк». Встановлено, що банк є одним з лідерів банківського сектору України, в тому числі серед банків з іноземним капіталом. Досліджено, що банк неодноразово займав лідируючі позиції у різноманітних рейтингах, зокрема, як найкращий мобільний банк, найкращий інтернет банк, кращий роботодавець фінансового сектору України, найкращий сервіс Premium Banking в Україні тощо, а за даними Міністерства фінансів України у період 2016-2020 рр. АТ «Укрсиббанк» завжди входив у п'ятірку лідерів серед банків з іноземним капіталом з точки зору стійкості.

3. Оцінено основні фінансові результати діяльності АТ «Укрсиббанк», відповідно до чого встановлено, що у 2016-2020 рр. загальною є тенденція зростання усіх показників до 2018 або 2019 років, яка супроводжується суттєвим зниженням у 2020 році. Зокрема, майже вдвічі знизилася рентабельність активів банку порівняно з 2019 р., що свідчить про незбалансоване співвідношення чистого прибутку банку й активів банку; також показник рентабельності власного капіталу вказує на зниження економічної віддачі капіталу.

4. Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування досліджуваного банку в сучасних умовах, зокрема вплив пандемії коронавірусу

на діяльність банківського сектору. Виявлено, що у 2020 році відбулося скорочення української економіки на 4,4% реального ВВП у результаті спалаху коронавірусної хвороби COVID-19 та обмежувальних заходів, запроваджених з метою запобігання її поширенню, що негативним чином відобразилося на ефективності функціонування банківського сектору. Побудовано матрицю SWOT-аналізу АТ «Укрсиббанк», відповідно до якої визначено ряд перспектив та можливостей, а також зазначено основні загрози, сформовано профіль оцінки конкурентної спроможності банку.

5. Проведено факторний аналіз чистого прибутку банку. Порівнюючи вплив різних факторів на прибуток АТ «Укрсиббанк» у період пандемії коронавірусу, встановлено, що зниження дохідності активів найбільш негативно вплинуло на розмір чистого прибутку, а збільшення розміру капіталу – навпаки, позитивно. У 2020 р. дохідність активів знизилась на 0,0304 і призвела до зменшення прибутку на -1656196,10 тис. грн, що вказує на зниження ефективності використання активів і недостатньо налагоджену роботу з ними. У свою чергу, у 2020 р. зріс розмір власного капіталу на 1312021 тис. грн, що сприяло збільшенню обсягу чистого прибутку на 499431,39 тис. грн.

6. Здійснено економетричне моделювання рентабельності активів (ROA) та власного капіталу банку (ROE). З використанням ПК Statistica побудовано поверхні відгуку залежностей ROA та ROE АТ «Укрсиббанк» від комбінацій таких вхідних параметрів, як чиста процентна маржа, коефіцієнт фінансового важеля та рентабельність витрат на персонал. Визначено межі кожного з цих вхідних параметрів, що сприятимуть зростанню ROA та ROE банку. З метою прогнозування ROA та ROE запропоновано використати значення змінних, очікуваних у прогнозному періоді з використанням Excel.

7. Сформовано пропозиції щодо удосконалення процесу стратегічного управління банком з метою підвищення ефективності його діяльності, зокрема: рекомендовано, в першу чергу, звернути увагу на прогнозування змін й модифікацію діючої стратегії відповідно до отриманих результатів; налагодити внутрішню політику щодо підтримки оптимальної структури активів і пасивів з

погляду доходів і витрат; удосконалити роботу в частині перевірки позичальників, встановлених процентних ставок на кредити; розміщувати та використовувати наявні ресурси з метою одержання прибутку при раціональному розподілі ризиків за окремими видами операцій та підтриманні необхідного рівня ліквідності; проводити оптимальну дивідендну політику, що дає можливість зберегти діючих інвесторів, а також залучити нових; оптимізувати роботу з персоналом.

8. Проведено аналіз стану охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill, 1965. 241 p.
2. Druker P. The practice of management. Harper Collins, 2010. 590 p.
3. Thompson A.A., Strickland A.J. and Gamble J. E. Crafting & Executing Strategy. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2007. 620 p.
4. Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J.J., Gray C.S. 6th ed. Oxford University Press. USA. 2018. 480 p.
5. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. с. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14 (дата звернення: 10.09.2021).
6. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
7. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Електронне видання «Ефективна економіка». URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.92 (дата звернення: 08.09.2021).
8. Сирчин О.Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 84–93.
9. Panukhnyk O.V., Marynenko N.Yu., Kramar I.Yu. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. Науковий вісник НГУ, 2017. № 4. С. 151–156.
10. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. 2019. Випуск 38-1. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf (дата звернення: 12.08.2021).
11. Пащенко О.П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком / Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(4). С. 77-80. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8%284%29__20 (дата звернення: 07.10.2021).

12. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 24.09.2021).

13. Марина Єщенко, Вікторія Михайличенко. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник. Вип. 3 (64), 2020. С. 157-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu (дата звернення: 28.09.2021).

14. Покришка Лілія, Крамар Ірина. Стратегічне управління банком в сучасних умовах. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня – 01 квітня 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. 141 с. С. 94-95

15. Сирчин, О. Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 84–93.

16. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 7, частина 1, 2016. С. 92 – 95.

17. Гнедіна К.В. Стратегія: сутність, переваги, методи та прийоми формування. Бізнес Інформ. 2019. №2. С. 14–20. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20> (дата звернення: 15.09.2021).

18. Крамар І. Ю., Мариненко Н. Ю. Передумови інтернаціоналізації машинобудівних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2018. Том 55. №2. С. 27-40.

19. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством

// Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9 (дата звернення: 15.10.2021).

20. Харченко Т.О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи. URL: DOI: 10.30525/978-9934-588-61-7-38 (дата звернення: 18.10.2021).

21. Колеснік Я. В. Статистична оцінка ефективності стратегічного управління банківською діяльністю. URL: DOI: 10.31767/su. 1(88)2020.01.06 (дата звернення: 20.10.2021).

22. Суторміна К. М., Репецька М. П. Ефективність діяльності банків з іноземним капіталом у банківській системі України [Текст] // Агросвіт. 2017. №8. С. 65-70.

23. Бездітко Ю. М. Вплив банків з іноземним капіталом на показники діяльності банківської системи України [Текст] // Гроші, фінанси та кредит. 2017. №4. С. 115-119.

24. Приказюк Н., Сацюк М. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 183-191.

25. Костогриз В. Г. Інновації банків з іноземним капіталом у банківській системі України [Текст] // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16(2). С. 108- 111.

26. Стратегія реформування банківського сектора до 2020 р. / Національна рада реформ [Електронний ресурс]. URL: <http://debatypro.com/all-themes/2015/05/20/263.htm> (дата звернення: 11.10.2021).

27. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <http://my.ukrsibbank.com> (дата звернення: 16.10.2021).

28. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/banks/ranking/assets/> (дата звернення: 13.10.2021).

29. Стратегія Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення: 25.10.2021).

30. Стратегічний та управління змінами у фінансовому секторі: Національний банк провів міжнародний круглий стіл. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategichniy-rozvitok-ta-upravlinnya-zminami-u-finansovomu-sektori-natsionalniy-bank-proviv-mijnarodniy-krugliy-stil> (дата звернення: 30.10.2021).

31. Кащеєва В.Ю., Швидкий В.О. Управління рентабельністю банку на основі факторного аналізу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 15, частина 4. 2015. С. 114-117.

32. Крамар І.Ю. Факторний аналіз діяльності машинобудівних підприємств за показником рентабельності власного капіталу. Держава та регіони. 2019. №3 (108). С. 121-124

33. Норік Лариса Олексіївна, Бріль Михайло Сергійович. Прогнозування прибутку банку за показниками активів. сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2018. С. 1-4.

34. Nataliia Marynenko, Iryna Kramar, Natalia Harmatii, Ecaterina Daniela Zeca, Halyna Tsikh, Serhii Harmatii. Modeling of banking structures' financial stability improvement. Monografia „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”. Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna // Redakcja Elżbieta Majchrzak-Kłokocka. 2021. 214 p. P.191-204

35. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (дата звернення: 10.11.2021).

ДОДАТКИ