

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Анастасія НАУМЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Науменко Анастасії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи стратегічного управління підприємством»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи – 1 грудня 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 роки, діючі схеми організаційної структури та структури управління, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, основні економічні показники фінансової діяльності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління підприємством;

2. Ефективність діяльності АТ КБ «Приватбанк»;

3. Розробка заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління АТ КБ «Приватбанк»;

Висновки.

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

1. Визначення поняття стратегічного управління;

2. Підходи концепції стратегічного управління банком;

3. Основні нормативи капіталу (платоспроможності) АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рік;

4. Основні нормативи ліквідності АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рік;

5. Основні показники, що відображають прибутковість АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рік;

6. Основні показники для відображення фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рік;

7. Визначення проблем для створення проекту з випуску чат-боту та модернізації навчання;

8. Бюджет проекту зі створення чат-боту та поліпшення навчальних матеріалів до нього;

9. Розрахунок періоду окупності проекту по розробці чат-боту та модернізації навчання;

10. Розрахунок показників ефективності проекту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	листопад 2022	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад-грудень 2022	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	грудень 2022- травень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	травень-серпень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	вересень- жовтень 2023	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач

(підпис)

Анастасія НАУМЕНКО

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи стратегічного управління підприємством»

Кваліфікаційна робота містить: 89 с., 8 рис., 9 табл., 7 додатків, 53 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі дослідження обраної теми використовувались такі загальнонаукові методи пізнання як: теоретичне узагальнення, порівняння, систематизація, групування (при визначенні поняття стратегічного управління), графічний, економіко-математичні методи (при аналізі фінансових показників діяльності банку), індукції (при побудові загальних висновків на основі аналізу), описи (при побудові план-графіку проекту), розрахунок (при розрахунку економічної ефективності запропонованого проекту).

Практичне значення роботи полягає у тому, що запропоновані заходи для удосконалення системи стратегічного управління підприємством можуть бути використані банками для підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутку. Результати роботи впроваджено в діяльність АТ КБ «Приватбанк».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ПЛАНУВАННЯ, БАНКІВСЬКА СТРУКТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.

KEYWORDS

STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY, ENTERPRISE MANAGEMENT, PLANNING, BANKING STRUCTURE, EFFICIENCY OF ACTIVITIES, WAYS OF IMPROVEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Поняття, сутність та мета стратегічного управління	8
1.2 Методологічні основи управління підприємством	22
1.3 Теоретичні аспекти формування стратегічного управління банківською структурою	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк»	39
2.2 Аналіз ефективності діяльності, ліквідності та надійності АТ КБ «Приватбанк»	43
2.3. Комплексне оцінювання стратегії управління АТ КБ «Приватбанк»	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	59
3.1 Удосконалення стратегічного управління на основі проектного менеджменту	59
3.2 Економічне обґрунтування проекту для АТ КБ «Приватбанк»	67
3.3 Визначення шляхів удосконалення системи стратегічного управління АТ КБ «Приватбанк»	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність удосконалення стратегічного управління підприємством полягає у тому, що сучасний характер та темп економічного життя у суспільстві висувають потребу в аналізі питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування всіх учасників цього процесу, зокрема банківських установ. Україні особливо важлива побудова стійкої банківської системи, яка залежить від успіху діяльності окремих банківських структур. Це стало особливо актуальним у зв'язку з початком повномасштабної війни, що суттєво вплинула на фінансові показники банків. Спостерігається тенденція до зменшення ефективності як вітчизняних, так і іноземних банків, що вимагає від них впровадження конкурентоспроможних стратегій. Для досягнення конкурентних переваг, побудови раціональної управлінської структури та задоволення усіх потреб, банкам необхідно виконувати послідовний план дій, що враховує поточні виклики. Першочергове значення набуває стратегічне управління, яке враховує сильні та слабкі сторони банку, можливості розвитку та потенційні ризики. Різноманіття підходів до трактування стратегічного управління банком та забезпечення його ефективності вимагає поглибленого аналізу. Таким чином, актуальним напрямком досліджень є процес удосконалення стратегічного управління банком в умовах сучасної економіки.

Важливий внесок до створення та удосконалення стратегічного управління підприємством зробили сучасні та вітчизняні учені. І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. А. Стрікленд, С. Хаттен, Д. Глейдель, В.В. Тертичка, М. Дж. Хіггінс та інші. Проведені ними дослідження у сфері стратегічного управління та стратегічного планування стали основою для побудови стратегії багатьох підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методологічних засад та розробка практичних

рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Для досягнення мети були поставлені та виконані наступні завдання:

- розкрити сутність та мету стратегії управління підприємством;
- дослідити методологічні основи управління підприємствами;
- розглянути теоретичні аспекти формування стратегічного управління банківською структурою;
- проаналізувати організаційно-економічні аспекти діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- проаналізувати ефективність діяльності, ліквідність та надійність АТ КБ «Приватбанк»;
- здійснити оцінку стратегії управління АТ КБ «Приватбанк»;
- надати пропозиції щодо напрямів удосконалення системи стратегічного управління підприємством;
- обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Теоретично-методологічною основою кваліфікаційної роботи є праці українських та зарубіжних вчених з питань стратегічного управління підприємством та банківської справи.

Методи наукових досліджень. У процесі дослідження обраної теми використовувались такі загальнонаукові методи пізнання як: теоретичне узагальнення, порівняння, систематизація, групування (при визначенні поняття стратегічного управління), графічний, економіко-математичні методи (при аналізі фінансових показників діяльності банку), індукції (при побудові загальних висновків на основі аналізу), описи (при побудові план-

графіку проекту), розрахунок (при розрахунку економічної ефективності запропонованого проекту).

Інформаційною базою дослідження є матеріали статистичної та фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк»; Закони України, наукові публікації.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку системи стратегічного управління підприємством через використання елементів проектного менеджменту для створення чат-боту та модернізації навчання персоналу.

Практичне значення роботи полягає у тому, що запропоновані заходи для удосконалення системи стратегічного управління підприємством можуть бути використані банками для підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутку. Результати роботи впроваджено в діяльність АТ КБ «Приватбанк».

Апробація результатів роботи. Окремі аспекти проведеного дослідження було апробовано шляхом висвітлення на міжнародній та всеукраїнській конференціях з публікацією тез доповідей автора магістерської роботи:

1. Науменко А.В. «Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством». *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. тези доп. міжн. наук.-практ. інт. конф. (м. Дніпро, 5-6 жовт. 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 102-103;

2. Науменко А.В. «Стратегічне управління підприємством на засадах сталого розвитку». *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 жовт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 102-104.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 89 сторінок, у тому числі 8 рисунків, 9 таблиць, 7 додатків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, сутність та мета стратегічного управління

Стратегічне управління вимагає значних ресурсів, включаючи час, і охоплює всю сферу підприємства. Для розробки ефективної стратегії необхідно мати повну інформацію про зовнішнє бізнес-середовище, що дозволяє знизити ступінь невизначеності та оцінювати можливі ризики майбутньої діяльності. Основною відмінністю стратегічного управління від тактичного є важливість і масштабність негативних наслідків від невдало обраної стратегії. Базою стратегічного управління є стратегія розвитку, орієнтована на довгострокову перспективу. Це дозволяє підприємству адаптуватись до ринкових реалій та реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища в коротший проміжок часу.

В умовах стрімкого розвитку та технологій кожне підприємство має визначити напрям свого подальшого розвитку. Для визначення напрямку розвитку підприємства прийнято використовувати стратегічне планування, це один з основних методів стратегічного управління. Стратегічне планування дає можливість визначити основні пріоритети розвитку підприємства, забезпечує виконання цілей підприємства, дозволяє оцінювати досягнуті результати та корегувати вектор руху підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. За відсутністю стратегічного планування підприємству важко вчасно зреагувати на зміни у навколишньому середовищі та зробити правильні управлінські рішення. Управління підприємством можна розглядати з двох боків: оперативне управління та стратегічне.

Оперативне управління спрямоване на прийняття важливих управлінських рішень підприємства, які прямо впливають на його прибутковість, з орієнтації на внутрішнє середовище підприємства.

Термін «стратегічне управління» еволюціонував, оскільки протягом різних періодів увага дослідників була спрямована на різні аспекти суспільного життя. Поняття з'явилося, коли менеджери звернули свою увагу з внутрішнього середовища організації на зовнішнє, з метою ефективної реакції на постійні зміни в ньому. На сьогоднішній день, незважаючи на значну кількість досліджень у галузі стратегічного управління, погляди вчених на трактування цього поняття мають певні відмінності. Думки сучасних вчених, щодо визначення сутності стратегічного управління подано додатку А.

Стратегічне управління ґрунтується на використанні людського потенціалу як основи для організації, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, гнучко реагує на зміни в організації та своєчасно адаптується до викликів з оточення. Це дозволяє досягати конкурентних переваг і забезпечує довгострокову виживаність організації при досягненні поставлених цілей.

Трактування поняття стратегічного управління яке описують у своїх працях Хаттен С., Глейдель Д. є на нашу думку найбільше точним та повним описом, адже воно спрямоване на розподіл ресурсів між командою та підрозділами для активного функціонування та взаємодії між собою.

Метою стратегічного управління підприємством є побудова динамічної системи, яка забезпечить визначення місій, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [5, с. 135].

Система стратегічного управління підприємством - це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів і інструментів, спрямованих на

розробку, впровадження та вдосконалення стратегії підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей та конкурентної переваги на ринку.

Основна ідея стратегічного управління визначається розв'язанням конкретних завдань, які описують послідовність його впровадження в організації[6, с. 102]. Ця послідовність включає:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- формулювання місії та стратегічного бачення;
- встановлення стратегічних цілей і завдань;
- вибір стратегії, оцінка результату діяльності організації;
- внесення відповідних коригувань у стратегічний план;
- зміни в методах реалізації стратегічного плану.

Ефективна стратегічна система управління підприємством забезпечує його фінансову стабільність, конкурентоздатність і успішне функціонування на ринку. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, керівнику необхідно мати доступ до об'єктивної інформації щодо фінансових показників підприємства та відхилень від запланованих результатів[7, с. 102].

Принципи стратегічного управління представляють собою теоретичний фундамент, на основі якого формуються основні характеристики цього управлінського підходу. Ці характеристики виражені у загальних правилах та положеннях, регулюють процеси застосування стратегічного управління, визначають норми поведінки як організації в цілому, так і окремих її членів, які використовуються під час розробки та впровадження стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [8, с. 152]. Принципи стратегічного управління включають у себе:

- Спрямованість на досягнення мети;
- Неперервність процесу;
- Використання системного та комплексного підходу при створенні стратегій та розвитку системи стратегічного управління.
- Існування послідовності етапів в розробці стратегій;

- Циклічність у процесі стратегічного управління;
- Оригінальність системи управління стратегією організації.
- Використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- Гнучка адекватність систем стратегічного управління змінам і умовам функціонування організації;
- Досягнення результативності та ефективності.

Функції стратегічного управління включають такі аспекти:

- формування стратегії через планування;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій для реалізації стратегічних завдань;
- стимулювання за досягнуті результати; і контроль над процесом впровадження стратегії.

Виконання цих функцій здійснюється через розробку та ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на майбутнє організації які прийняті в умовах невизначеності.

Класичні праці засновників стратегічного управління, як наукового напрямку, вперше з'явилися у 60-х роках минулого сторіччя. Цей період можна описати як еру планування, яке домінувало як система управління розвитком підприємств та корпорацій. З'явлення нового типу організацій вимагало нового підходу до управління і, відповідно, нових наукових шкіл і наукового фундаменту. Три ключові досягнення розвитку теорії управління в цей період можна виокремити:

1. Концепція інтеграції функціональних аспектів діяльності всередині організації, розроблена французьким інженером та майстром управління Анрі Файолем, засновником адміністративної (класичної) школи управління, ще на початку 20 століття.

2. Розподіл вмісту оперативного управління між рівнями виробництва та вищого менеджменту, а також визначення взаємозв'язку організації з її зовнішнім середовищем, що було акцентовано в книзі "Функції керівника"

(1938 р.) від успішного бізнесмена та практика у сфері корпоративного менеджменту Честера Бернарда.

3. Введення поняття "відмінних компетенцій" соціологом та юристом Філіпом Селзником з Каліфорнійського університету в Берклі. В цей час була сформована методологічна основа управління фірмами як відкритими системами, яка вже не базувалася на універсальних принципах адміністрування. Крім того, в книзі вченого у галузі бізнес-управління Альфреда Чандлера вперше використовувався термін "стратегія", який замінив термін "політика бізнесу" і стверджував, що організаційна структура фірми обирається відповідно до обраної стратегії. Сам термін "стратегія" визначався як "встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та визначення програми дій і ресурсів, необхідних для їхньої реалізації" [9, с. 297].

Теоретичні засади стратегічного управління були доповнені та розвинуті завдяки роботам інших видатних науковців, таких як Кенет Ендрюс. SWOT-аналіз, який базується на принципах оцінювання внутрішніх сильних та слабких сторін організації, був розроблений і введений для практичного використання. Цей метод дозволяє виділити ключові компетенції компанії шляхом визначення її внутрішніх сильних та слабких сторін, а також оцінює потенційні фактори успіху через аналіз зовнішнього середовища, включаючи загрози та можливості. На підставі результатів SWOT-аналізу можна оцінити, чи володіє компанія внутрішніми ресурсами і силами, необхідними для реалізації наявних можливостей і протистояння зовнішнім загрозам. Отже, важливим є проведення аналізу як внутрішньої, так і зовнішньої ситуації.

При оцінці зовнішньої ситуації слід враховувати:

законодавство і політичний клімат з можливими змінами, які можуть впливати на операції компанії;

- економічне становище країни чи регіону;
- соціально-демографічні фактори;

- технологічні зміни та очікувані інновації;
- екологічні аспекти.

У процесі внутрішнього аналізу компанії оцінюються її ресурси, бізнес-процеси та конкурентоспроможність. Під час проведення внутрішнього аналізу компанії оцінюються її ресурси, бізнес-процеси та конкурентоспроможність. У ході цього аналізу визначається або переосмислюється формулювання стійких конкурентних переваг компанії. Ключові аспекти аналізу включають:

- Менеджмент: оцінка потенціалу співробітників компанії на вищому і середньому рівні, їх кваліфікація, мотивація та рівень лояльності;
- Маркетинг: аналіз реклами, особистого продажу, PR, порівняння рекламної активності з конкурентами та ефективності власних маркетингових зусиль;
- Персонал: особлива увага приділяється діяльності торгового персоналу, їх кваліфікації та зацікавленості, відповідність мотиваційних програм цілям та завданням організації, а також аналізу контактів з новими споживачами та витрат на утримання торгового персоналу;
- Аналіз системи збуту: оцінка потреб і запитів торгових партнерів, розподіл обсягів продажів мережі дистрибуції, типам посередників, аудит дистриб'юторів та виділення пріоритетних дилерів;
- Аналіз продуктового портфеля: оцінка обсягів продажів, частки ринку, прибутковості кожного продукту чи групи продуктів, якість та імідж марки;
- Аналіз конкурентів: вивчення пріоритетних конкурентів, їхньої частки ринку, конкурентних переваг та слабкостей, а також їхньої поведінки;
- Наявність стійкої конкурентної переваги: визначення ресурсної бази, недоступності для найближчих конкурентів чи патентованих технологій;

- Аналіз цінової політики: встановлення максимально прийнятних цін на товари, порівняння з цінами конкурентів, політика знижок та інших програм стимулювання збуту та завдань компанії.

З появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної роботи. Відому, але розрізнену й безсистемну інформацію про стан справ у фірмі й конкурентне оточення SWOT-аналіз дозволив сформулювати аналітикам у вигляді логічно погодженої схеми взаємодії впливів, слабкостей, можливостей і погроз. [10, с. 1]. У той самий період американський математик і економіст Ігор Ансофф, якого часто вважають основоположником концепції стратегічного управління, визначив розбіжність між принципом довгострокового планування та постійними змінами у зовнішньому середовищі. Він вперше висунув ідею стратегічного планування, яка передбачала аналіз з майбутнього до сучасності. Ця концепція лежить в основі розробки аналітичного інструменту стратегічного планування, відомого як Матриця Ансоффа (рис. 1.1).

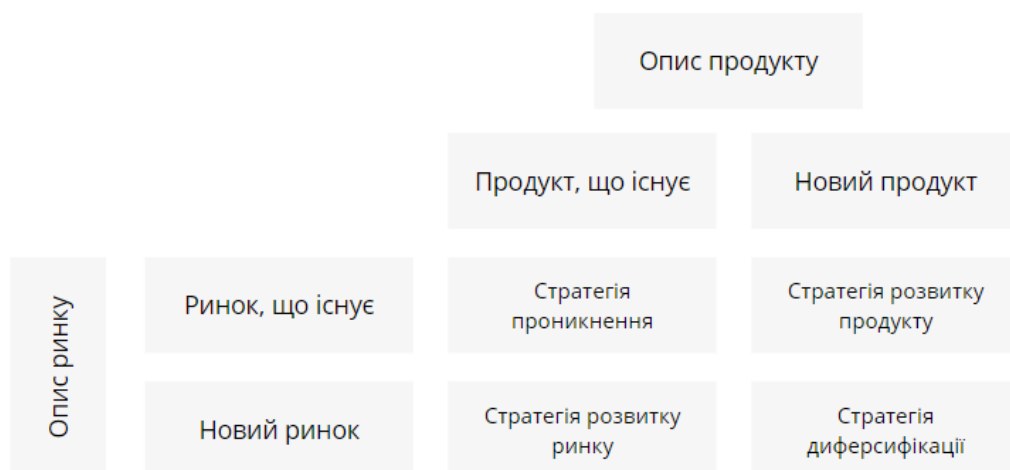


Рис 1.1. Матриця Ансоффа [11, с. 1]

Матриця Ансоффа – це техніка бізнес-аналізу, що дозволяє підібрати оптимальне рішення для топ-менеджменту, виходячи з ринку, на якому компанія планує працювати і статус продукту, щодо якого вибирається стратегія. Ринок може бути новим для компанії, але часто вона розробляє

стратегію для ринку, на якому фірма вже працює. Продукт у цьому випадку також може бути або новим, або існуючим.

Застосування матриці Ансоффа має передувати SWOT-аналіз конкурентоспроможності, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії та продукту, а також можливості та загрози. Попередній аналіз дасть ґрунт для розробки гіпотез або дозволить зіставити діючу та розроблювану стратегію з результатами SWOT для того, щоб внести зміни відповідно до виявлених факторів. І для SWOT-аналізу, і для матриці Ансоффа критично важливою є якість та точність даних про ринок. Найкращим джерелом такої інформації є фахівці, що працюють «в полі»: менеджери з продажу, маркетологи, менеджери із закупівель, саме вони можуть надати точну, повну та актуальну інформацію про ситуацію на ринку, про існуючі та нові продукти, конкурентів та переваги клієнтів [12, с. 1]. Отже, стратегія компанії формується на основі чотирьох ключових стратегій:

1. Стратегія диверсифікації:

- Включає існуючі продукти та ринки.

2. Стратегія розвитку продукту:

- Орієнтована на новий продукт для існуючого ринку.

3. Стратегія проникнення:

- Збільшення присутності на існуючому ринку із застосуванням різних методів для підвищення конкурентоспроможності товарів.

4. Стратегія розширення ринку.

Ці стратегії визначаються через взаємодію (розвиток) продуктів компанії та ринків для задоволення потреб її цільової аудиторії. Розглянемо кожен стратегію з матриці Ансоффа:

1. Стратегія проникнення на ринок (існуючий продукт - існуючий ринок):

- Орієнтована на збільшення обсягів продажів на існуючому ринку;
- Спрямована на підвищення конкурентоспроможності товарів.

2. Стратегія розширення ринку (існуючий продукт - новий ринок):

- Зацікавлена в адаптацію існуючих продуктів для нових ринків;
 - Вимагає визначення потенційних споживачів існуючих продуктів.
3. Стратегія розвитку продукту (новий продукт - існуючий ринок):
- Полягає в пропозиції оновлених продуктів на існуючому ринку;
 - Відмінна для компаній з ключовими компетенціями в області технологій і розвитку продуктів.
4. Стратегія диверсифікації (новий продукт - новий ринок):
- Ризикована, оскільки включає виходження на новий ринок з новим продуктом;
 - Обґрунтована у випадках, коли інші стратегії не приносять очікуваних результатів або новий напрям вигідний та не вимагає серйозних інвестицій;
 - Диверсифікація може приймати різні форми:
 - Горизонтальна - доповнення нового напрямку існуючими напрямками бізнесу;
 - Вертикальна - розширення діяльності компанії на попередню або наступну стадію виробництва або продажу;
 - Концентрична - розширення продуктової лінійки на існуючому ринку;
 - Конгломератна - виходження на повністю новий і непов'язаний ринок;

Ретельний аналіз концепції управління стратегією, проведений Ансоффом, призвів до більш деталізованого розгляду самого процесу розробки стратегії та представлення стратегії як результату управлінських дій, що можна охарактеризувати як "управлінські вибори".

У той самий період часу були створені інші аналітичні моделі та методи для вивчення стратегії управління. Наприклад, розробки Бостонської консалтингової групи, заснованої Брюсом Гендерсоном у 1963 році. Серед найвідоміших розробок цієї компанії варто відзначити Матрицю БКГ та "Криву досвіду".

Матриця БКГ, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Матрицю БКГ зображено на рис. 1.2.

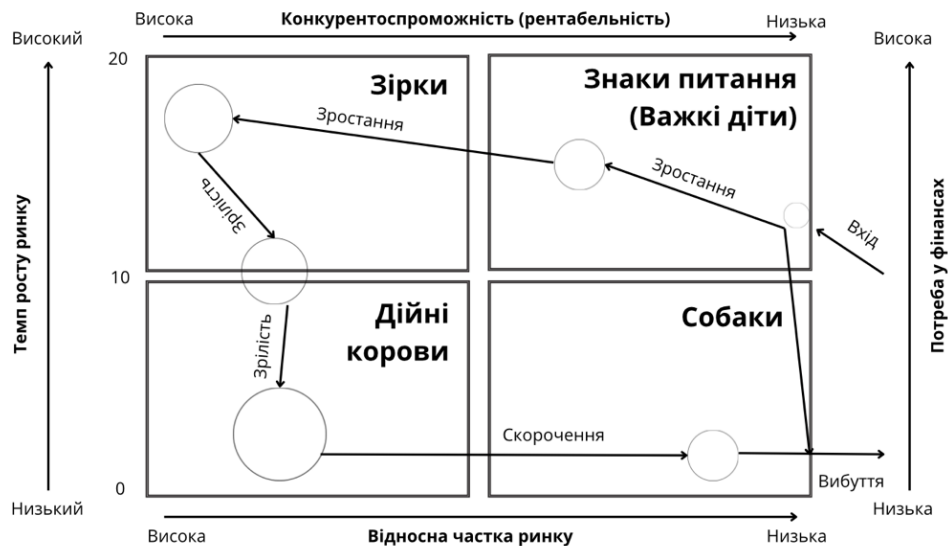


Рис. 1.2. Графічне зображення матриці БКГ

Матриця БКГ - один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості. Тобто, це простий рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Така класифікація та поділ діяльності компанії на групи допомагає визначити адекватну стратегію та фінансування заради досягнення лідерських позицій чи прибутковості напрямку (продукту, послуги) [13, с. 1]. Класифікація типів за матрицею БКГ:

- Зірки. Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання;
- Дійні корови. Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і контролювати. Їх

привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок»;

– Собаки. Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися;

– Знаки питання (Важкі діти). Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками.

«Крива досвіду» це ефект – який полягає у тому, що при кожному повторенні одного і того ж виробничого завдання витрати часу, а відповідно й ресурсів, на його виконання зменшуються. Ефект зображено графічно на рис. 1.3. В результаті впливу ефекту "кривої досвіду" виникла ситуація, де збереження витрат повинно було відобразитися у зниженні ціни, а не у підвищенні маржі прибутку.



Рис. 1.3. «Крива досвіду» по БКГ

Крива досвіду деколи називається законом Гендерсона [13, с. 1]

$$C_n = C_1 n^{-a} \quad (1.1)$$

де:

C_1 - вартість першої одиниці виробництва;

C_n - вартість n-ї одиниці виробництва;

n - сумарний обсяг виробництва;

а - еластичність вартості (витрат) по відношенню до виробництва.

З течією часу, під впливом різких змін у світовій економіці, теорія стратегічного управління також зазнавала змін. У другій половині 70-х років значно втратили свою актуальність складні моделі планування, оскільки вони вже не відповідали вимогам сучасного бізнесу і не враховували реальних конкурентних переваг. Внесено зміни в методологію досліджень і саму наукову галузь стратегічного менеджменту. Під терміном "стратегічний менеджмент", відокремлено від бізнес-політики, тепер розуміють діяльність, пов'язану з посадою підприємця та його функцією в заснуванні та постійному оновленні організацій.

Нове концептуальне уявлення про теорію стратегічного управління виступило як спонукання до просування у трьох напрямках наукових досліджень, що було відображено у наступних результатах:

- класифікація варіантів стратегій диверсифікації, зі вказанням тих, що не призводять до очікуваних покращень для компанії;
- визначення того, що серед підприємств одного сектору, навіть за майже однакових умов зовнішнього середовища, стратегії управління та отримані результати можуть суттєво відрізнятися;
- розроблена концепція Майкла Портера, яка віддає перевагу аналізу зовнішнього середовища перед аналізом внутрішньої діяльності фірми.

В 1979 році у Гарвардській школі Майклом Портером була розроблена методика для аналізу конкуренції у галузі та створення особливої стратегії бізнесу підприємства – метод «п'яти сил» (рис. 1.4). Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі:

- Постачальники;
- Покупці;
- Перешкоди для входу / виходу;
- Замінники;
- Суперництво.

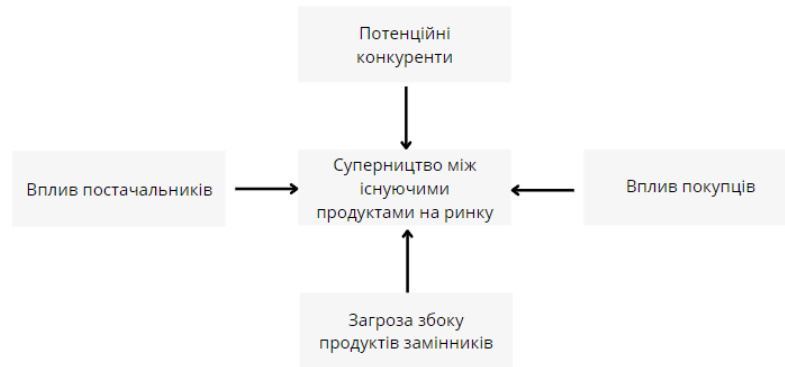


Рис. 1.4. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера [14, с. 1]

Основною перевагою цієї моделі є її методологічна простота. Використання даної концепції рекомендується у випадках, коли галузь складається з декількох груп конкурентів, кожна з яких має чітку, відмінну від інших позицію на ринку, і взаємодіє зі споживачем за своїми власними способами. Модель «п'яти сил» конкуренції М. Портера використовується для таких цілей:

- проведення аналізу конкуренції у галузі або на ринку;
- визначення та оцінки рівня загроз за методикою SWOT-аналізу;
- виявлення оптимальної позиції на ринку, де фірма буде максимально захищена від впливу конкурентних сил.

Саме Майкл Портер став тим дослідником, чий погляд був базисом для розвитку наукової школи «позиціонування». До методу «П'яти сил» додалися концепція трьох типових конкурентних стратегій [15, с. 496] та концепція «ланцюга вартості» [16, с. 658]. Концепція трьох типових конкурентних стратегій складається з трьох успішних стратегій, таких як:

- Стратегія диверсифікації. Це комплекс заходів, призначений для уникнення занадто великої залежності підприємства від окремого стратегічного напрямку чи конкретної групи товарів. Стратегія диверсифікації включає розробку нових видів продукції паралельно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути абсолютно новими для всіх підприємств, які діють на цьому ринку, або новими лише для даного підприємства;

- Стратегія мінімізації витрат. Сутність полягає в тому, щоб спрямовувати зусилля на досягнення провідного положення в галузі (або на значному сегменті ринку) за допомогою оптимізації витрат при виробництві масового товару;
- Стратегія концентрації. Направлена на збільшення спеціалізації та сконцентрованість діяльності підприємства, враховуючи вимоги конкретного сегменту, із відсутністю орієнтації на загальний ринок.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, отже, їх не можна назвати ідеальними. Проте різновид стратегій управління дає можливість вибору дієвої стратегії для конкретного підприємства.

Концепція "ланцюга вартості" виникла з утвердженням, що рішення про придбання будь-якого товару чи послуги приймається внаслідок унікальної цінності, яку цей товар чи послуга має і за яку споживач готовий заплатити визначену ціну. Ланцюг вартості - це сукупність видів діяльності, які фірма, що працює в певній галузі, виконує з метою постачання цінного продукту(тобто товару та/або послуги) для ринку.

Концепція походить від управління бізнесом і вперше була описана Майклом Портером у його бестселері 1985 року «Конкурентна перевага: створення і підтримка найвищої продуктивності» [17, с. 1]. Ланцюг вартості розроблений Майклом Портером складається з п'яти основних видів діяльності:

- Вхідна логістика. Організація приймання матеріалів, деталей або готової матеріальної бази від постачальників і їх переміщення до виробничих підприємств, або підприємств зі збірки, складів або роздрібних магазинів;
- Операції. Управління процесом перетворення вкладених ресурсів (сировини, праці та енергії) у вигляді випуску (товарів або послуг).
- Вихідна логістика. Процеси, пов'язані зі зберіганням та переміщенням кінцевого продукту та відповідними інформаційними потоками від кінця виробничої лінії до кінцевого споживача;

- Маркетинг та продажі. Реалізація продуктів та управління процесами створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для покупців, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому;
- Сервіс. Включає всі заходи, необхідні для ефективного функціонування товару для покупця після його продажу та доставки.
- Також існує чотири допоміжні види діяльності:
- Інфраструктура. Включає такі види діяльності, як облік, корпоративне право, фінанси, контроль, взаємодія з громадськістю, забезпечення якості та загальне (стратегічне) управління;
- Технологічний розвиток. Стосується обладнання, апаратного та програмного забезпечення, процедур і технічних знань, використаних для перетворення вхідних даних фірми в результати;
- Управління персоналом. Включає всі аспекти, пов'язані з наймом, навчанням, розвитком, компенсацією та, за потреби, звільненням працівників;
- Постачання. Це процес придбання товарів, послуг чи робіт із зовнішніх джерел, включаючи прийняття рішень щодо закупівель компанії.

Дослідження сучасних вчених мають вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління, яке повністю відокремлює процес вибору стратегій компанії від традицій технократичних шкіл планування. Актуальна концепція стратегічного планування ґрунтується на уважному аналізі параметрів зовнішнього середовища та активному впровадженні досягнень теоретичних досліджень у наукових пошуках.

1.2. Методологічні основи управління підприємством

Аналізуючи теоретико-методологічні засади управління підприємством, особливу увагу слід звертати на створення стійкої системи управління, спрямованої не лише на максимальне задоволення потреб усіх зацікавлених

сторін, але й на постійне підвищення та підтримку конкурентних переваг підприємства. Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та раптове зниження потенціалу управління, вимагають пошуку нових методів, спрямованих на забезпечення ефективного управління бізнес-процесами.

Основна роль управлінських методів полягає в створенні умов для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки та передової технології організації праці і виробництва, а також в забезпеченні їхньої максимальної ефективності при досягненні поставлених цілей. Це ставить перед методами управління важливу вимогу - вони повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їхньої дії. Отже, ця характеристика розкриває мотиви, які визначають поведінку людей і на які спрямована відповідна група методів. Ефективність застосування управлінських методів переважно залежить від рівня кваліфікації керівницького персоналу, що вимагає систематичної та цілеспрямованої підготовки, а також постійного використання всіх вказаних методів впливу на колектив і окремих працівників.

Загальні принципи управління підприємством охоплюють наступне:

- Керівництво підприємством здійснюється відповідно до статуту, ґрунтуючись на поєднанні прав власника, який володіє господарськими правами до свого майна, та принципів самоорганізації трудового колективу;
- Призначення (обрання) керівника підприємства є виключною відповідальністю власника (власників) майна підприємства і може здійснюватися безпосередньо або через його уповноважені органи;
- Рішення з соціально-економічних питань, пов'язаних із діяльністю підприємства, формуються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та органів, які мають відповідні повноваження;
- Вищий орган управління колективним підприємством – це загальні збори (конференція) власників майна.

В останні роки економіка України знаходиться у нестабільному кризовому стані, що пов'язано з нестабільністю світової економічної системи у цілому, політичної системи, соціально-демографічною, фінансової та екологічної системи країни у цілому. За останні два роки на економіку країни суттєво вплинув початок війни на території країни, що призвело до ще більшого підриву економічної ситуації у країні. Для існування підприємств необхідно постійно регулювати їх діяльність до таких важких умов існування, знаходити оптимальні шляхи розвитку бізнесу, приймати найбільш правильні рішення при вирішенні проблем підприємства та розробляти механізми для того, аби воно не було не тільки не поглинено кризовим станом, але й займало стійке положення на ринку, було прибутковим та конкурентоспроможним, виправдовувало не тільки стратегічні цілі та задачі які були поставлені при створенні підприємства. В умовах стабільної економіки функціонування підприємств залежить від багатьох факторів, основними з яких є:

- Законодавство;
- Конкуренція;
- Можливість неперервного розвитку підприємства.

Важливо розуміти, що в умовах кризової ситуації або інших надзвичайно важливих факторів ці фактори видозмінюються, що створює певні погрози, так й створює нові можливості, які необхідно враховувати та спрямовувати на розвиток компанії в правильному напрямку.

Кризова економіка – це нові явища та процеси, які потребують правильних рішень та якісних змін. Тому першим завданням підприємств є розуміння наслідків зміни середовища в якій вони працюють, що веде за собою швидке реагування на ці зміни шляхом прийняття ефективних управлінських рішень.

У даний час вивчення ділової активності підприємств набуває більшого значення серед вчених, дослідників та економістів. Поняття підприємницької діяльності має широке значення та охоплює майже всі аспекти роботи

підприємства. Вивчення розробок вчених відносно інтерпретації терміну дає можливість побачити їх різноманіття та протиріччя. Поняття підприємницької діяльності можна розглядати у широкому та вузькому сенсі. У широкому сенсі воно спрямоване на просування на ринку продукції, праці та капіталу, а у вузькому сенсі означає виробничо-комерційну діяльність, успіх докладених зусиль, ресурсів, ефективності управління.

Таким чином, підприємницька діяльність у розумінні І. Ансофа представлена як : «Комплексна порівняна характеристика підприємства, відображаючи ступінь сукупності показників оцінки її діяльності, визначаючих успіх підприємства на певному ринку у розрізі певного часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів»[18, с. 27-35].

За визначенням дослідника О. Шеремета визначення підприємницької діяльності трактується як: «Підприємницька діяльність – це весь комплекс зусиль, які направляють підприємство на ринку продукції, праці та капіталу»[19, с. 43-48].

Ділова активність розглядається багатьма вченими з різних точок зору, наприклад Філіп Котлер [20, с. 135] розглядає ділову активність підприємства з точки зору використання сучасних маркетингових інструментів для прискорення прийняття маркетингових та управлінських рішень.

Т. Ембер [21, с. 334] розглядає ділову активність з точки зору прискорення капіталізації торгової марки та комерційності інноваційних рішень. В.О.Мец [22, с. 196] з точки зору зусиль, які компанія прикладає для виходу на ринок, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін використовується для характеристики поточної виробничо-торгової діяльності. Таким чином, на основі аналізу сучасних літературних джерел можна представити основні характеристики підприємницької діяльності так (рис. 1.5).

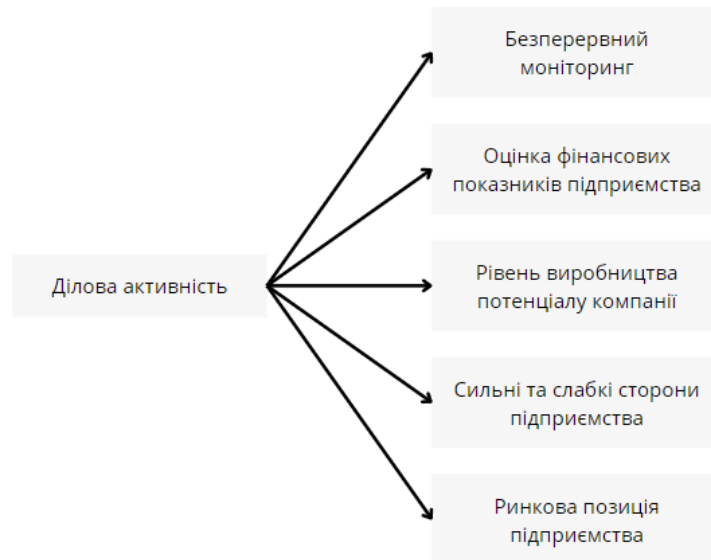


Рис. 1.5. Основні характеристики підприємницької діяльності

Таким чином можна відмітити, що вивчення ділової активності підприємства є актуальним та своєчасним. Управління підприємницькою діяльністю охоплює різні сфери діяльності підприємства. Такими сферами можуть бути:

- Виробнича;
- Фінансова;
- Інноваційна;
- Соціальна;
- Екологічна, тощо.

Згідно з різними характеристиками за спрямованістю та змістом, в науці існують різні класифікації та визначення поняття «методи менеджменту». Методи управління визначаються як система засобів і прийомів впливу на об'єкт управління з метою виконання місії та досягнення цілей організації[23, с. 97]. Наявність передових методів управління та їх ефективне використання є важливою умовою успішного управління та господарських процесів.

- Економічні методи управління;
- Організаційно-розпорядчі методи;
- Соціально-психологічні методи;

– Технологічні методи.

Методи економічного управління мають пріоритетне місце в системі методів управління підприємством, та їх прийнято вважати як сукупність засобів та способів, за допомогою яких керуючий суб'єкт (підприємство) може взаємодіяти на об'єкт для досягнення конкретної цілі[23]. Основними методами управління економікою являються: матеріальне стимулювання персоналу, економічний розрахунок, балансовий метод, метод фінансування, цінове регулювання, кредитування.

Матеріальне стимулювання персоналу включає у себе різні форми та системи оплати праці, організацію преміювання співробітників. Метод матеріального стимулювання застосовується додатково до існуючих систем погодинної та відрядної оплати праці з ціллю стимулювання співробітників до високоефективної праці, досягненню високих кінцевих виробничих результатів та прискоренню науково-технічного прогресу, які являються структурними складовими ділової діяльності підприємства[24, с. 193-200].

Економічний розрахунок – це метод організації управління підприємством, при якому кожне підприємство зіставляє у грошовому еквіваленті витрати та результати виробництва (надання послуг), намагається компенсувати витрати власними доходами, тобто забезпечити самоокупність та оптимальну рентабельність виробництва, забезпечуючи тим самим досягнення фінансово-економічної складової ділової діяльності підприємства[25, с. 278].

Балансовий метод – це метод, який використовується при плануванні підприємницької діяльності для досягнення балансу у сферах виробництва та особистого споживання, співставлення ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) та їх потреб. За допомогою балансового методу виявляються економічні зв'язки, пропорції виробничого циклу, вдається виявити вузькі місця та диспропорції, встановлюються кількісні параметри диспропорцій у різних областях економічної діяльності підприємства[26, с. 51].

Метод фінансування – це сукупність методів та напрямлень, спрямованих на орієнтацію підприємств на внутрішні фінансові джерела та ресурси для формування ділової активності, у той час як зовнішні джерела відіграють підтримуючу та регулюючу роль. Основними методами фінансування сучасних підприємств є самофінансування, державне фінансування, інвестування, прогресивне фінансування, кредитування[27, с. 64-69].

Цінове регулювання на підприємстві – це процес встановлення ціни на конкретну продукцію. Ціна продукції підприємства багато в чому створюється за допомогою зовнішніх факторів, у тому числі й впливом конкуренції, учасниками каналів руху товарів (постачальники, посередники), державною політикою[28, с. 14-20].

Тому основою економічного аспекту управління підприємством є створення передумов та реалізація певних заходів, які забезпечують позитивний результат господарської діяльності, оптимальне використання потенційних можливостей, та ресурсів яке має підприємство, спрямованих на організацію підприємницької діяльності. Таким чином «ділова активність» дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, знайти сильні та слабкі сторони для формування стратегії розвитку, характеризує рівень використання потенціалу, визначає положення підприємства на ринку та його конкурентоспроможність.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, включаючи адміністративний аспект. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-які нормативні чи адміністративні, що обов'язково дотримуються[29, с. 951]. Організаційні методи реалізуються за допомогою документів тривалої дії і включають в себе такі аспекти:

- Організаційне регламентування (закони, положення, статути, укази і інше);

- Організаційне нормування (стандарти витрат сировини, енергії, інструментів, амортизаційні ставки і т. д.);
- Організаційне інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- Організаційне інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні засоби впливу створюють необхідні умови для функціонування організації. Вони використовуються для планування, створення, орієнтування організації в просторі та часі, а також для формування структури, підбору персоналу та регламентування його діяльності (за допомогою інструкцій, розпоряджень і т. ін.). Ці методи створюють рамки, в яких організація функціонує та розвивається.

Розпорядчі методи спрямовані на формалізацію завдань та виправлення недоліків, які можуть виникнути під час виробничо-господарської діяльності. Ці заходи включають у себе:

- Видачу наказів (видавати може директор або його заступники);
- Видання розпоряджень (прерогатива керівників підрозділів та служб), призначених для забезпечення виконання наказів;
- Видачу вказівок (застосовують усі керівники), спрямованих на виконання наказів та розпоряджень.

Дисциплінарні заходи застосовуються у конкретних ситуаціях і включають в себе зауваження, догани, переміщення посадових осіб, відсторонення від посади та інші аналогічні заходи.

Класифікація методів управління у групі є умовною, оскільки всі вони мають тісні взаємозв'язки. Управлінням їх спільним застосуванням стає передумовою ефективного впливу системи управління на всі рівні керованого об'єкта та на трудову діяльність конкретних працівників.

Соціально-психологічні методи управління представляють собою засоби здійснення керівницького впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології та психології. Суть цих методів полягає в впливі на особистість та колектив з метою формування у них

установок стосовно їхньої трудової та творчої активності. Вони також спрямовані на втілення соціальних та психологічних потреб організацій і їх персоналу, таких як роль і статус особистості, робочі групи, психологічний клімат та етика[30, с. 502]. До них відносяться:

- Моральне заохочення;
- Соціальне планування;
- Переконавання;
- Уселяння;
- Особистий приклад;
- Регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення і підтримка морального клімату в колективі тощо.

Основна мета використання соціально-психологічних методів полягає в створенні в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який стимулює ініціативність кожного працівника, сприяє розвитку творчої направленості та самодисципліни.

Механізм використання соціальних методів узагалі складається з компонентів, які ґрунтуються на загальних функціях менеджменту і включають в себе такі аспекти: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне стимулювання і соціальне регулювання. Зокрема, методи соціального управління націлені на досягнення наступних цілей: підвищення соціально-виробничої активності; підтримка соціальної послідовності, така як проведення конкурсів майстерності, надання кваліфікаційних відзнак, святкування початку і завершення значущих проектів та довгострокових завдань; моральне стимулювання як на індивідуальному, так і на колективному рівнях[31, с. 56].

Застосування психологічних методів управління передбачає керування поведінкою окремого індивіда та міжособовими відносинами в колективі. Психологічні методи представляють собою засоби налаштування взаємодій в колективі з метою формування сприятливого психологічного клімату, який

визнається одним із ключових факторів високоефективної діяльності людей. Саме психологічні методи становлять значну частину інструментарію управління індивідуальною та колективною діяльністю персоналу підприємства, установи чи організації, незалежно від їх організаційно-правової приналежності[32, с. 103-109].

Технологічні методи - впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи управління є засобами, які використовуються для професійної роботи та надають набір інструментів для результативного керівництва персоналом і організацією в цілому з метою досягнення визначених цілей. Ефективність конкретного методу управління залежить від його відповідності об'єктивним законам, характерним для конкретного способу виробництва. Однак для досягнення поставленої мети необхідно, щоб метод не лише відповідав об'єктивним економічним законам, але й реалізував їх у вигляді засобу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва. Це через те, що економічні процеси існують в контексті діяльності учасників виробничого процесу.

1.3. Теоретичні аспекти формування стратегічного управління банківською структурою

Стратегічне управління банківською структурою є діяльністю, метою якої є досягнення якісних та кількісних цілей у розвитку банку. Вони досягаються шляхом своєчасного внесення змін у організацію бізнес-процесів, щоб відповідати викликам зовнішнього та внутрішнього середовища, враховуючи його ресурсний потенціал.

Головною метою стратегічного керівництва банківською структурою є розробка ефективної системи управління діяльністю банку. Відповідно до Т.О. Харченка та А.О. Ковтуна [33, с. 23] концепція стратегічного

керівництва ґрунтується на чотирьох основних підходах: цільовому, процесному, системному і комплексному.



Рис. 1.6. Підходи концепції стратегічного управління банком [33, с. 23]

У сучасних умовах розвитку банківської системи стратегічне планування стає невід'ємною складовою, адже неможливо його виконати без проведення аналізу. Для успішного вирішення управлінських завдань та досягнення стійкого та прибуткового функціонування банку необхідно виконати комплексний аналіз, охоплюючи як перспективні, так і ретроспективні аспекти його діяльності. Це включає в себе оцінку внутрішньої інформації, аналіз рентабельності банківських операцій і послуг, ефективність операційних і неопераційних витрат, прибутковість окремих підрозділів та інші аспекти. Особливу важливість стратегічний аналіз отримує в умовах конкуренції на банківських ринках та зростання регулюючих обмежень з боку Національного банку України, особливо в період економічної кризи, що може призвести до банкрутства фінансових установ. Стратегічний аналіз охоплює ряд функцій:

- Застосовується комплексний підхід до оцінки всіх аспектів діяльності, включаючи розгляд доцільності залучення ресурсів та їх раціональне розміщення в активні операції, узгоджене зі стратегією зменшення ризику банківської діяльності, з метою максимізації прибутковості банку;

- Використовуються як бази порівняння нормативні дані та інформація від кращих банківських установ або середні значення для європейських банків;
- Стратегічний аналіз стає передвісником економічних процесів, об'єднуючи елементи перспективного і попереднього аналізу та планування;
- Інформаційні ресурси аналізу включають облікові, звітні, планові дані, а також позабалансову інформацію, отриману, наприклад, під час виробничих нарад, аудиторських перевірок і з прогнозів експертів.
- При аналізі ефективності стратегії банку важливо оцінити наступні показники:
- Зміни в динаміці ринкової частки банку в різних напрямках діяльності (наприклад, пріоритети в кредитуванні, інвестиційній сфері, валютних операціях);
- Динаміку абсолютного прибутку банку, враховуючи вплив інфляційних факторів;
- Відносну динаміку валового доходу в порівнянні з конкурентами.
- Зміни в динаміці відносних коефіцієнтів прибутковості активів та капіталу.

Якщо ці показники виявляються високими, це свідчить про ефективність поточної стратегії банку і може вказувати на відсутність потреби в радикальних корективах. Навпаки, низькі показники можуть вимагати перегляду стратегії. Серед ключових показників ефективності поточної стратегії банку визначається абсолютний розмір прибутку, який є універсальним індикатором, відображаючи характер, зміст, функціональну спрямованість та обсяг діяльності установи. Важливість банківського прибутку полягає в його використанні для збільшення та оновлення основних фондів, а також як складової частини приросту власного капіталу, що

забезпечує фінансову стійкість та ліквідність банку. Процес стратегічного планування охоплює цикл, що включає кілька етапів:

1. Формування бачення та місії банку;
2. Етап оцінки ситуації;
3. Встановлення стратегічних цілей;
4. Розробка фінансової моделі.

Процесу стратегічного планування графічно зображено на рис. 1.7.

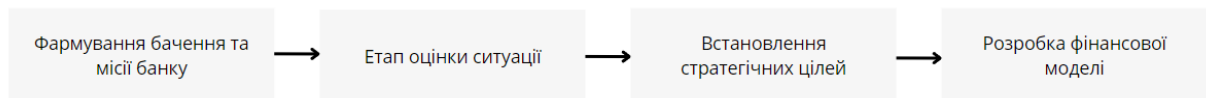


Рис. 1.7. Процес стратегічного планування банківського сектору

Важливо відзначити, що результати стратегічного планування і його послідовність в проходженні етапів визначаються не лише тим, хто ініціює цей процес, але й тим, як буде структурований план (зорієнтований на цілі чи побудований від досягнутого).

У минулому в Україні використовувався підхід до планування, залежний від досягнутого. В наш час вважається більш ефективним використовувати підхід, орієнтований на цілі. При цьому необхідно мінімізувати розрив між досягнутим і метою, який може виникнути на різних етапах розробки фінансової моделі, визначення стратегічних цілей, а також формулювання бачення і місії банку під час фази оцінки [34, с. 65-69].

Другий етап стратегічного планування включає фазу оцінки, під час якої проводиться комплексний аналіз зовнішнього середовища банку. На цьому етапі важливо вивчити макроекономічні показники навколишнього середовища, визначити позицію банку в банківській системі та проаналізувати його сильні та слабкі сторони. Під час макроекономічного аналізу оцінюється загальний стан економіки країни, її перспективи розвитку, визначаються перспективні галузі промисловості та складається список потенційних клієнтів банку. Місія банку відіграє ключову роль у цьому процесі. Наприклад, якщо банк спеціалізується на обслуговуванні

приватних осіб, то визначається оптимальне розташування центрів обслуговування та розробляються нові послуги для цієї категорії клієнтів. У випадку орієнтації на обслуговування середнього і дрібного бізнесу, акцент робиться на розвитку комплексу послуг для цільової аудиторії. Крім того, на етапі макроекономічного аналізу проводиться оцінка загального банківського середовища, включаючи ринок і продукти, технічні аспекти, правове поле, регулювання банківської діяльності та роль міжнародних інститутів.

Третім етапом у процесі стратегічного планування є визначення стратегічних цілей. На цьому етапі, з урахуванням аналізу поточної ситуації та обґрунтувань для змін у банку, формуються стратегічні цілі. Ефективним підходом є створення декількох (трьох-чотирьох) альтернативних груп стратегічних цілей, які відповідають місії і баченню банку. Кожна з цих груп відображає основні внутрішні поліпшення і необхідні зміни в банку, описує маркетингову політику та політику управління фінансами банку. Після цього керівництво обирає найбільш прийнятний варіант з альтернативних груп стратегічних цілей. Цей варіант служить основою для робочої групи, яка деталізує його на тактичні цілі. Тактичні цілі характеризують основні робочі зміни, необхідні для досягнення стратегічних цілей, розподіляючи загальні банківські цілі між підрозділами і визначаючи кількісні показники для кожного з них.

На четвертому етапі стратегічного планування відбувається конструювання фінансової моделі, яка кількісно відображає стратегічні та тактичні цілі банку. У цій моделі робляться кілька припущень, таких як загальноєкономічні прогнози агрегатів, прогноз кривої норми відсотка та досягнення стратегічних цілей. При цьому формується два або три варіанти моделі: оптимістичний, песимістичний і середній.

Стратегічне планування може розпочинатися з фази оцінки, яка включає глибокий і всебічний аналіз банку та його оточуючого середовища. На основі фактичних даних розробляється фінансова модель з урахуванням темпів зростання та змін структури. Існують два основних підходи до

стратегічного планування: від досягнутого та від цілей. В першому випадку, на підставі фактичних даних, будується фінансова модель, яка визначає темпи росту та зміни структури – фактично, це планування від досягнутого. Однак в цьому підході може виникнути невизначеність щодо кінцевої мети та ускладнення контролю і оцінки досягнення цієї мети. У контексті наших обставин, де стратегічні плани охоплюють період не більше трьох років, їх слід переглядати щонайменше один раз на рік. По завершенні року, після внесення поточних корективів, слід провести аналіз внутрішніх та зовнішніх змін, переглянути тактику досягнення стратегічних цілей та переконатися в їхній відповідності сучасній місії банку.

Різноманіття банківської діяльності на різних ринках, таких як інвестиційний, товарний, ресурсний, фондовий, а також у відношенні до різних клієнтських сегментів та інше, вказує на необхідність створення численних індивідуальних стратегій, які повинні бути взаємно зв'язані між собою. Крім того, ринкові умови додають стратегії «антикризові», «конкурентні» та інші, які підтримують основні стратегії та сприяють досягненню основних цілей. Іншими словами, класифікація елементів стратегічного управління може включати основні та допоміжні стратегії.

В умовах зниження прибутковості банків, обмеженої ресурсної бази та обмежень на напрями надійних інвестицій в банківській системі України, зростає конкуренція як за вигідного вкладника, так і за надійного позичальника. Фахівці з банківської справи в Україні [35, с. 19-21;36, с. 60-64]. виділяють основні форми конкурентної боротьби, серед яких визначають цінову та нецінову конкуренцію.

Серед методів цінової конкуренції варто відзначити наступні:

- застосування знижок до оголошених тарифів;
- пропозиція послуг вищої якості за актуальними (або середніми на ринку) тарифами;
- надання більшого обсягу послуг за діючими тарифами;

- безкоштовне надання частини послуг;
- використання гнучких схем оплати, що враховують побажання клієнтів;
- створення пільгових умов надання послуг для певних категорій клієнтів (VIP-клієнтів, пенсіонерів і т.д.).
- Основні методи нецінової конкуренції включають в себе:
 - підвищення якості наданих послуг порівняно з послугами конкурентів;
 - розробка нових видів послуг;
 - індивідуалізація змісту послуг, схем та умов їх надання для конкретних клієнтів;
 - активне використання реклами;
 - підтримка зв'язків із громадськістю та створення позитивного іміджу установи.

Оскільки головною метою будь-якої організації, підприємства є отримання прибутку, стратегічне управління спрямоване на досягнення цієї мети. Таким чином, при впровадженні стратегії необхідно враховувати фактори, які впливають на прибуток комерційного банку. Внутрішні фактори, що впливають на прибуток, включають рівень розвитку банківських технологій, ризиковість діяльності, ефективність використання банківських ресурсів, співвідношення доходів і витрат, середні процентні ставки за кредитами для клієнтів та інших банків, зміна обсягу кредитних і депозитних операцій, структура кредитного портфеля, витрати на обслуговування внесків, розмір власного капіталу і інші.

Висновки до розділу 1

1. На основі проведеного дослідження найбільш точним визначенням поняття «стратегічне управління» на нашу думку є трактування Хаттен С., Глейдель Д. де стратегічне управління виступає як процес визначення та налагодження взаємодії організації з оточуючим середовищем, яке

спрямоване на досягнення обраної мети та бажаного стану взаємодій з навколишнім середовищем. Це досягається шляхом розподілу ресурсів, що надає можливість організації та її підрозділам ефективно та результативно функціонувати. Метою стратегічного управління виступає побудова динамічної системи, яка забезпечить визначення місії, цілей та стратегії, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

2. У сучасному світі управління підприємством є невід'ємною складовою для успішного розвитку підприємства та підтримання його на високому рівні. Методологія є ключовим компонентом управлінського процесу. Наявність передових методів управління та їх ефективне використання є важливою умовою успішного управління та господарських процесів. Методи управління поділяють на 4 основних групи: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, технологічні. Методи управління є засобами, які використовуються для професійної роботи та надають набір інструментів для результативного керівництва персоналом і організацією в цілому з метою досягнення визначених цілей. Ефективність конкретного методу управління залежить від його відповідності об'єктивним економічним законам.

3. Стратегічне управління банківською структурою є діяльністю, метою якої є досягнення якісних та кількісних цілей у розвитку банку. Вони досягаються шляхом своєчасного внесення змін у організацію бізнес-процесів, щоб відповідати викликам зовнішнього та внутрішнього середовища, враховуючи його ресурсний потенціал. Концепція стратегічного управління банківською структурою включає у себе 4 основних підходи: цільовий, системний, процесний та комплексний.

РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження CBR Ukraine у II кварталі 2020 року з нами співпрацюють 64,7% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 52,3% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за нами двадцяти банках разом взятих. Серед корпоративних клієнтів у 2020 році цей показник для ПриватБанку становить: юридичні особи: 64,1% співпрацюють, а 42,5% вважають своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО): 75,3% співпрацюють, 66,7% вважають своїм основним банком[37, с. 1].

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад 10 років тому банк став одним із перших у світі використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні термінал, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

Єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України(структура корпоративного управління наведена у Додатку Б). Структура управління АТ КБ «приватбанк» включає у себе:

- Єдиного акціонера (у ролі держави);
- Наглядову раду;
- Комітети наглядової ради;
- Голову правління;

– Комітети правління.

Усі стратегічні рішення для банку виносяться на розгляд до наглядової ради та затверджується безпосередньо єдиним акціонером банку.

Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят гривень 00 копійок) та поділений на 735 927 657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів дев'ятсот двадцять сім тисяч шістсот п'ятдесят сім) простих іменних акцій номінальною вартістю 280 (двісті вісімдесят) гривень кожна[38, с. 1]. Принципи корпоративного управління:

Управління ризиками: Банк створює комплексну та адекватну систему управління ризиками, що має враховувати специфіку роботи Банку та вимоги щодо управління ризиками, встановлені Національним банком України. Система управління ризиками має забезпечувати виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу Банку для покриття всіх видів ризиків.

Фінансова звітність: Банк складає фінансову звітність відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності та нормативно-правових актів Національного банку України. Метою складання фінансової звітності банку є надання достовірної та неупередженої інформації про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи та витрати (включаючи прибутки і збитки), рух грошових коштів широкому колу користувачів для прийняття економічних рішень.

Статистична звітність: Банк складає статистичну звітність відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України, що включає достовірну та неупереджену інформацію про:

- Оборотно-сальдовий баланс;
- Розподіл кредитів, наданих фізичним та юридичним особам, за класами боржника;
- Розподіл кредитів, наданих суб'єктам господарювання за видами економічної діяльності, що класифікуються за розділами, з них

- непрацюючих відповідно до Положення № 351, у розрізі валют;
- Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб;
 - Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції;
 - Нормативи та складові розрахунку регулятивного капіталу;

Облікова політика: Банк організовує бухгалтерський облік своїх операцій відповідно до внутрішньої облікової політики, міжнародних стандартів фінансової звітності, виконує вимоги, встановлені законодавством України, зокрема, вимоги нормативно-правових актів Національного банку України, користується єдиними правилами бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації та комп'ютеризації та подає свої баланси, звітність та іншу інформацію Національному банку України в належні строки та в установлених ним обсягах і формах.

На сьогоднішній час в Україні та за кордоном велика увага приділяється загальній безпеці державних і комерційних банків. Організація охорони праці в АТ «Приватбанк» є невід'ємною складовою діяльності банку. Соціальне значення охорони праці проявляється в зростанні продуктивності праці та збереженні трудових ресурсів. У загальному вигляді управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Метою охорони праці в АТ КБ «Приватбанк» є забезпечення та гарантування збереження здоров'я і працездатності через ефективне управління охороною праці, підтримка встановлених законодавством умов безпеки праці.

Головні положення з безпеки життєдіяльності працівників та охорони праці АТ КБ «Приватбанк» визначаються законодавчими актами про працю, це закони «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та

професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення». Державні санітарні правила і норми та інші нормативно-правові акти та інструкції, що регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці. На даний час в АТ «Приватбанк» відповідальними особами, які керують роботами з охорони праці, пожежної безпеки, організують виконання правових, соціально-економічних, організаційно-технічних та інших засобів і заходів спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності співробітників банку є керівництво банку, заступники директора, керівники управлінь та керівники структурних підрозділів (відділень) банку. Ці обов'язки визначені наказом «Щодо призначення осіб, відповідальних за стан охорони праці». В колективному договорі є розділ «Питання охорони праці», у якому висвітлені права та обов'язки адміністрації та працівників. Адміністрація банку зобов'язується створювати належні умови праці співробітникам банку стосовно техніки безпеки, соціально-економічного захисту, виконувати санітарно-гігієнічні норми, розробляти Положення, інструкції, інші нормативно-правові документи з питань охорони праці. Співробітники у свою чергу відповідають за виконання вимог трудової дисципліни, техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, що діють в банку, законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці. Важливе місце поряд з охороною праці в АТ КБ «Приватбанк» займає безпека працівників банку в надзвичайних ситуаціях, яка має на меті зменшити або усунути ймовірність травматизму та смертності під час виникнення надзвичайної ситуації природного чи техногенного походження. До потенційних причин виникнення пожежі у банку відносяться:

- виникнення короткого замикання електроприладів, офісної техніки;
- іскріння;
- пересихання ізоляційних матеріалів;
- виникнення надзвичайної ситуації – пожежі.

Відповідно до ГОСТ 12.1.004-91 засобами та заходами, які сприяють зниженню пожежної небезпеки в банку є:

- організація пожежної охорони, відомчих служб пожежної безпеки у відповідності до законодавства;
- залучення працівників до питань забезпечення пожежної безпеки;
- організація навчання працівників правилам пожежної безпеки в банку;
- розробка і реалізація норм і правил пожежної безпеки, дотримання протипожежного режиму і дій людей при виникненні пожежі.

Для запобігання впливу на людей небезпечних чинників пожежі у відділенні передбачена можливість евакуації працівників та клієнтів з будівлі. План евакуації розміщено на стенді поряд з правилами пожежної безпеки. У разі виникнення аварійної ситуації у приміщенні відділення, на помітному та доступному місці встановлено аварійний резервний вимикач, який може повністю вимкнути електричне живлення приміщення, крім освітлення. Отже, у разі виникнення пожежі в відділенні АТ КБ «Приватбанк» є необхідні засоби щодо нейтралізації поширення пожежі, існує якісна система евакуації, протипожежної сигналізації, а також заходів, що сприяють зниженню пожежної небезпеки в банку.

2.2. Аналіз ефективності діяльності, ліквідності та надійності АТ КБ «Приватбанк»

Відповідно до Закону України «Про банк і банківську діяльність» від 07.12.2000 року [39], основний капітал банку включає статутний капітал та розкриті резерви, що формуються за рахунок нерозподіленого прибутку, надбавок до вартості акцій та додаткових внесків акціонерів до статутного капіталу, загальний фонд покриття ризиків, який утворюється для невизначеного ризику при здійсненні банківських операцій, за винятком збитків за поточний рік та нематеріальних активів.

Згідно із Законом України «Про Національний банк України» від 25.05.1999 року [40] та Законом України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 року, Національний банк України визначає порядок визначення регулятивного капіталу банку та економічні нормативи, які є обов'язковими для виконання всіма банками це нормативи капіталу та нормативи ліквідності.

Таблиця 2.1

**Основні нормативи капіталу (платоспроможності) АТ КБ «Приватбанк»
за 2018-2022 рр.**

Найменування показника	Норма	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
							2022/2018	2022/2021
Регулятивний капітал банку, млн. грн.		36 288 687	35 360 841	43 029 104	56 131 530	66 566 896	30 278 299	10 435 366
Норматив адекватності регулятивного капіталу, %.	Не менше 10%	17,46	28,09	28,58	24,54	27,43	+9,97	+2,89
Норматив адекватності основного капіталу, %.	Не менше 7%	-	-	14,13	12,28	13,72	-	+1,44

Нормативи капіталу:

- мінімального розміру регулятивного капіталу;
- достатності (адекватності) регулятивного капіталу;
- достатності основного капіталу.

Нормативи ліквідності:

- миттєва ліквідність;

- поточна ліквідність;
- короткострокова ліквідність.

З отриманих даних можна сказати, що протягом досліджуваного періоду існуючий обсяг капіталу дозволяв банку виконувати всі нормативні вимоги НБУ щодо ризиків і достатності капіталу. Виходячи з даних таб. 2.1 можна сказати, що у 2021 році показники адекватності регулятивного та основного капіталу мали тенденцію до зниження, проте станом на 2022 рік показники збільшились у порівнянні до 2021 року. Незважаючи на зниження показників у 2022 р. їх значення залишалися у межах нормативного значення. Проте варто зазначити, що АТ КБ «Приватбанк» поки не зміг відновити довоєнні показники 2019 та 2020 року.

Таблиця 2.2

Основні нормативи ліквідності АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рр.

Найменування показника	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
							2022/2018	2022/2021
Норматив миттєвої ліквідності, %	Не менше 30%	42,5	43,6	43,46	42,7	42,9	+0,4	+0,2
Норматив поточної ліквідності, %	Не менше 40%	-	-	141,9	136,3	139,8	-	3,5
Норматив короткострокової ліквідності, %	Не менше 60%	91,56	101,01	97,74	100,41	92,92	+1,36	-7,49

За аналізом таблиці 2.2 видно, що протягом досліджуваного періоду всі показники ліквідності знаходились у межах норми, що свідчить про

достатню готовність банку виконати всі свої фінансові зобов'язання. За інформацією, наданою Національним банком України при оцінці стійкості банків у поточному році, можна визначити, що АТ КБ «Приват Банк» у 2022 році не виявив потреби (нестачі) в капіталі. З цього можна зробити висновок, що банк має високий рівень регулятивного капіталу.

Ефективна діяльність банку передбачає здатність досягати визначених цілей за допомогою оптимального використання ресурсів, враховуючи як мікроекономічні, так і макроекономічні функції банків у ринковій економіці. Для забезпечення ефективного функціонування банку необхідна раціональна організація аналітичної роботи, результати якої є основою для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Шляхом аналізу визначаються тенденції та закономірності у діяльності банку, оцінюється вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на його функціонування, проводиться науково обґрунтоване планування майбутньої роботи та контроль за її виконанням, а також визначаються потенціали розвитку банку та резерви для підвищення його ефективності.

Одним із найсуттєвіших завдань економічного аналізу є оцінка ефективності банківської діяльності, і це завдання вирішується за допомогою методу коефіцієнтів. Основна ідея методу коефіцієнтів полягає у створенні системи взаємопов'язаних показників, які повноцінно відображають стан і динаміку об'єкта дослідження. Обчислені коефіцієнти дозволяють фінансовому аналітику глибше розуміти фінансовий стан банку, оскільки абсолютні значення дають повну картину лише у виняткових випадках.

Для оцінки ефективності процесів формування та використання фінансових ресурсів комерційних банків використовується аналіз показників прибутковості. До ключових показників входять:

- рентабельність (прибутковість) активів (ROA);
- норма прибутку на капітал (рентабельність капіталу) (ROE);
- чистий спред (ЧС);
- чиста процентна маржа (ЧПМ);

– рівень іншого операційного доходу (ІОД).

Рентабельність активів (ROA) показує відсоток того, наскільки вигідні активи компанії в отриманні доходу. ROA є коефіцієнтом рентабельності активів, що показує процентне співвідношення чистого прибутку підприємства до його загальних активів.

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи банку} * 100\% \quad (2.1)$$

Показник рентабельності капіталу (Rk) вказує на ефективність використання капіталу та обчислюється як відношення чистого прибутку до балансового капіталу. Цей коефіцієнт визначає, скільки чистого прибутку припадає на 1 гривню капіталу банку і відображає економічну результативність використання капіталовкладень.

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал банку} * 100\% \quad (2.2)$$

Чистий спред (ЧС) є традиційним показником прибутковості банку і визначається як різниця між середньозваженими відсотковими ставками за активами та за пасивами банку, %.

$$ЧС = (\text{Відсотки отримані} / \text{Кредити} - \text{Відсотки сплачені} / \text{Депозити}) * 100\% \quad (2.3)$$

Чиста процентна маржа (ЧТМ) відображає ефективність роботи менеджменту та діяльності банку щодо виконання основної функції банку – фінансового посередництва. Оптимальним значенням показника є 4,5 %. Зменшення процентної маржі сигналізує про загрозу банкрутства.

$$\text{ЧПМ} = \text{Доходи від відсотків} - \text{Витрати на відсоток} / \text{Загальні активи банку} * 100\% \quad (2.4)$$

Ступінь залежності фінансового стану банку від "нетрадиційних" доходів визначається рівнем іншого операційного доходу (ІОД) у відсотках до загальних активів. Зростання цього показника може свідчити про успішну диверсифікацію платних послуг або, навпаки, вказувати на неправильну тенденцію до спекулятивних прибутків для компенсації дефіциту основного процентного доходу банку.

$$P_{\text{іод}} = \text{Інші операційні доходи} / \text{Загальні активи банку} * 100\% \quad (2.5)$$

В таб. 2.3 предстало розрахунок показників, що характеризують прибутковість АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.3

**Основні показники, що відображають прибутковість АТ КБ
«Приватбанк» за 2018-2022 рр.**

Найменування показника	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
							2022/2018	2022/2021
Рентабельність активів	Не менше 1%	38,4%	28,3%	-67,1%	27,6%	72,8%	+34,4%	+45,4%
Норма прибутку на капітал	Не менше 15%	8,9%	8,3%	7,70%	8,12%	8,12%	+0,3%	0%
Чистий спред	Не менше 1,25%	6,76%	6,02%	5,53%	5,09%	5,72%	-1,04%	+0,63%
Чиста процентна маржа	Не менше 4,5%	4,9%	4,6%	3,6%	3,74%	3,9%	-1%	+0,2%
Рівень іншого операційного доходу	-	0,41	0,44	0,32	0,40	0,20	-	-0,2

Виходячи з показників таблиці 2.3, показники мають позитивну динаміку та збільшились у 2022 році в порівнянні до 2021, окрім рівня іншого операційного доходу. Проте показник «Чиста процентна маржа» кожен рік має показник нижче за 4,5%, лише у 2018 та 2019 році показник чистої процентної маржі був у нормі. Норма прибутку на капітал також зростає, але не відповідає показнику у 15%. Зростання чистого спреду на 0,63 в.п. у порівнянні до 2021 року свідчить про поліпшення стратегії банку в галузі процентних операцій з кредитами і депозитами, тоді як зміна чистої процентної маржі на 0,2 в.п. у напрямку збільшення свідчить про підвищення ефективності структури активів банку. Наступним етапом аналізу є аналіз

надійності АТ КБ «Приватбанк». Рентабельність активів знаходиться на високому рівні, проте у 2020 році вона була від'ємною.

Фінансова стійкість банку – це його здатність динамічно розвиватися та безперервно виконувати функцію фінансового посередництва, гнучко реагуючи на всі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Гарантування фінансової стійкості банків є ключовим фактором для забезпечення стійкої банківської системи, яка в свою чергу є важливою умовою для успішних економічних трансформацій і макроекономічного розвитку. Рівень розвитку банківської системи, її ресурсний потенціал, надійність і висока платоспроможність визначають забезпеченість фінансовими ресурсами всіх секторів економіки. До ключових об'єктів аналізу фінансової стійкості банку входять:

- стратегії формування капіталу та його структура;
- якість активів;
- показники прибутковості, які відображають ефективність діяльності банку;
- ліквідність і платоспроможність, що визначають фінансову стабільність;
- темпи росту;
- різноманітні ризики, що впливають на операції банку.

Близьким до поняття фінансової стійкості банку є термін «надійність». Стійкість банку це його здатність у динамічних умовах ринкового середовища ефективно виконувати свої функції, забезпечувати надійність вкладів юридичних і фізичних осіб, а також виконувати свої зобов'язання з обслуговування клієнтів. Позитивний бік цього визначення полягає в тому, що стійкість розглядається як основа, на основі якої забезпечується надійність.

Основні показники, які відображають фінансову стійкість банку. В таб. 2.4 розраховані показники, які відображають фінансову стійкість АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022рр.

Таблиця 2.4

**Основні показники для відображення фінансової стійкості АТ КБ
«Приватбанк» за 2018-2022 рр.**

Найменування показника	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютна зміна	
						2022/2018	2022/2021
Коефіцієнт надійності	75,13	73,08	69,9	78,4	77,16	+2,03	-1,24
Коефіцієнт фінансового важеля	10,44	10,75	7,86	4,68	6,24	-4,2	+1,56
Коефіцієнт участі власного капіталу в активізації та покритті різних ризиків	4	5	5	6	8	-4	+2

Виходячи з даних у таблиці 2.4 АТ КБ «Приватбанк» має високу фінансову надійність, показник коефіцієнту надійності (не менше 5%) становить 77,16%, що перевищує мінімально допустиму межу у 15 разів. Коефіцієнт фінансового важеля мав негативну динаміку у 2021 році, та знизився на 3,18%. Це свідчить про зниження фінансової стабільності у 2021 році, проте у 2022 коефіцієнт фінансового важеля знов виріс та становив вже 6,24%. Коефіцієнт участі власного капіталу в активізації та покритті різних ризиків повинен бути у межі (не більше 10%). Виходячи з даних ми бачимо динаміку зростання участі власного капіталу, що свідчить про його високу роль у діяльності банку.

2.3. Комплексне оцінювання стратегії управління АТ КБ «Приватбанк»

Нестабільна економічна ситуація в Україні вимагає від комерційних банків постійного удосконалення та розвитку їхньої діяльності для забезпечення довгострокового функціонування. Стратегічне управління дозволяє готуватися до майбутніх змін, враховуючи внутрішній потенціал

банку та зовнішні можливості середовища. Розробка стратегії передбачає пошук оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей, використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, та її втілення у системі довгострокових планів комерційного банку. Стратегії розвитку спрямовані на якісне змінення параметрів діяльності банків та формування конкурентних переваг.

Стратегія комерційного банку представляє собою концептуальну основу його функціонування, визначаючи пріоритетні цілі, завдання та методи їх досягнення. Вона виступає як точка відліку для ухвалення ключових рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком банку, стратегією на ринках, асортиментом продуктів, організаційною структурою, прибутковістю і профілем ризиків. Стратегія виступає визначальним елементом для керівників банку на всіх рівнях його діяльності і є фундаментом для усієї системи банківського менеджменту[41]. Це детальний та різносторонній план, спрямований на забезпечення виконання місії та досягнення цілей банку.

Наявність стратегії розвитку у кредитній організації вважається одним із ключових елементів системи управління, орієнтованої на ризики, яка описана у рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду (Базель II). Цей підхід давно вже впроваджують закордонні банки. Від прийнятих стратегічних рішень залежить майбутнє банку, що є очевидним і широко визнаним фактом.

Перша суттєва проблема склалася для банку у 2014 році коли за рахунок вторгнення Росії на територію України було втрачено територію Криму та зони АТО де АТ КБ «Приватбанк» вже не міг вести свою діяльність, що призвело до втрати прибутку та активному реалізуванню та впровадженню нової стратегії управління для банку. Другою перешкодою реалізації узгодженої стратегії управління став початок війни 24 лютого 2022 року, який повністю змінив економіку країни, проте ПриватБанк не припиняв діяльність ні на день з початку війни, забезпечуючи безперебійну роботу

електронних сервісів, мережі відділень і банкоматів. За минулий рік банк відновив роботу 41 відділення, одним із перших повертаючись на деокуповані території. Сервіси банку стали фактором виживання для підприємців та опорою для громадян, у тому числі вимушених мігрантів. За рік кількість здійснених через ПриватБанк міжнародних переказів зросла на 16%, а загальна сума - на 7%. Наразі сервісна мережа банку є найбільшою й найдоступнішою та налічує 1 108 працюючих відділень, 6 405 банкоматів, 10 120 терміналів самообслуговування, 223 тис POS-терміналів. За рік війни банк отримав чистий прибуток у розмірі 30,2 млрд грн та опублікував дані річної звітності, що підтверджені зовнішнім аудитором. ПриватБанк перерахує державі дивіденди в розмірі 24,2 млрд грн, а також оплатить авансом податок на прибуток. ПриватБанк не зупиняв кредитну підтримку економіки – у 2022 році профінансовано малий та середній бізнес на 23,8 млрд грн, що на 25% більше показника 2021 року, в тому числі, у межах Державної програми “Доступні кредити 5-7-9%”. Зокрема, видав нові кредити агробізнесу на 13,3 млрд грн, збільшивши портфель таких кредитів у 3,7 раз. Банк також підтримував населення, зберігаючи кредитні ліміти.

Впровадження нової програми стратегічного розвитку в банку вимагає оцінки методів і якості роботи, аналізу ринків, виявлення нових можливостей і визначення загальних і конкурентних завдань для забезпечення конкурентоспроможності та укріплення позицій банку. Головною метою АТ КБ «Приватбанк» є фокусування на потребі збереження клієнтів і виконання маркетингового плану, який аналізує структуру організації. Імплементация цього плану забезпечує банкам конкурентні переваги, дозволяючи їм конкурувати в більш пріоритетних і стратегічних групах клієнтів та впроваджувати ефективні напрямки діяльності, що дозволяють оперативно реагувати на зміни та збільшувати обсяги продажів і прибуток[42]. Станом на 01.01.2023 в Україні вели свою діяльність 71 банки, проте на 01.11.2023 їх залишилось 63. Динаміку показників кількості банків України станом на 01.11.2023 подана у Додатку В. Динаміку спаду загальної кількості банків на

території України протягом війни відображено у Додатку Г. Станом на листопад 2023 року розподіл банків за категоріями складає:

- Банки з вітчизняним капіталом 55,5%;
- Банки з іноземним капіталом 44,4%;
- Банки зі 100% іноземним капіталом 34,92% (з загального % банків з іноземним капіталом).

Сучасний етап розвитку банківської системи України відзначається постійними трансформаційними процесами, такими як загострення конкурентної боротьби, зменшення ефективності банківської діяльності та системи управління, що негативно впливає на стабільність банківської системи. У поточний момент спостерігається зниження виробництва, рівня ділової активності, інвестицій та зайнятості населення.

При розробці стратегії неможливо передбачити всі можливості, які можуть виникнути під час впровадження конкретних заходів, тому приходиться користуватися узагальненою, неповною та приблизною інформацією про різні альтернативи розвитку. З появою конкретних альтернатив в процесі пошуку з'являється більш точна інформація, яка може породити сумніви щодо обґрунтованості початкового стратегічного вибору. З цієї причини успішне стратегічне планування неможливе без наявності зворотного зв'язку. Стратегія АТ КБ «Приватбанк» розробляється і реалізується на всіх рівнях стратегічного управління на корпоративному рівні, на рівні бізнес-одиниць, на функціональному рівні, на рівні кожного співробітника. Вибір виду стратегії передбачає вивчення альтернативних напрямків розвитку банку, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. АТ КБ «Приватбанк» ухвалив стратегію розвитку до 2026 року, яка включає в себе такі стратегічні цілі:

- Зміцнення позицій роздрібного банку України;
- Розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів та підвищення інвестиційної привабливості;

- Розвиток технологій та оптимізація організаційної структури;
- Впровадження сучасної моделі операційного управління банком.

Стратегічними цілями ПриватБанку на роздрібному ринку залишаються комплексна пропозиція сучасних послуг для широкої клієнтської бази та збільшення частки ринку, спираючись на доступність фізичних та цифрових каналів обслуговування. На ринку обслуговування бізнес-клієнтів та підприємців банк впроваджуватиме роздрібний підхід для більшості клієнтів та модель обслуговування персональними менеджерами для ключових клієнтів. Треба пам'ятати, що при формуванні стратегії управління банківськими ресурсами у АТ КБ «ПриватБанк» потрібно враховувати, що банк може впливати на деякі ресурси, але інші лежать поза його контролем. Наприклад, банк обмежено впливає або не може впливати на депозити і особисті заощадження, у той час як обсяг строкових депозитів та облігацій зазнає значного впливу. Важливим є планування цілей, спрямованих на збільшення обсягу банківських ресурсів, шляхом кількісного узгодження джерел їх фінансування та використання. Для визначення необхідного обсягу ресурсного потенціалу банк повинен аналізувати активи балансу та визначити потребу у коштах. У кінцевому підсумку, банк визначає цілі, спрямовані на ринок, і великою мірою повертання ресурсів залежить від іміджу, репутації та престижу банку. Для АТ КБ «ПриватБанк» досягнення цих цілей передбачає полегшення залучення банківських ресурсів та зменшення витрат на їх приваблення.

Ефективність діяльності банку можна визначити через результативний показник - отриманий прибуток. У сучасних умовах витрати часто збільшуються незалежно від рівня економічної фінансової діяльності банку, особливо в умовах погіршення економічної ситуації в державі. У таких умовах прибуток, який часто є невеликим, не може достовірно відобразити рівень окупності. Таким чином, рівень ефективності банку слід оцінювати не лише за прибутком, а й за доходом[43].

Сукупні прибутки та збитки АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рік позначені у Таблиці 2.5. Рентабельність статутного і загального капіталу, активів (включаючи дохідні) та витрат банку є показниками рівня окупності, що характеризують їх прибутковість[44].

Таблиця 2.5

Сукупні прибутки та збитки для АТ КБ «Приватбанк» за 2018-2022 рр.

№	Найменування статті	Роки					Абсолютна зміна	
							2022\2018	2022/2021
		2018	2019	2020	2021	2022	млрд,грн	млрд,грн
1	Чистий процентний дохід	-	21,6	29,3	39,9	37,8	-	-2,1
2	Чисті процентні доходи (після вирахування %)	18,2	18,3	10,1	12,1	12,6	-5,6	+0,5
3	Інші сукупні доходи	5,3	6,7	6,9	10,9	12,6	+7,3	+1,7
4	Прибуток до оподаткування	23,5	29,3	39,8	34,6	35,5	+12	+0,9
5	Прибуток	21,8	24,3	35,05	30,1	31,4	+9,6	1,3

Виходячи з даних у таблиці 2.5 можна зазначити, що АТ КБ «Приватбанк» у 2022 році в основному показав збільшення доходів, проте чистий процентний дохід зменшився на 2,1%. Прибуток у 2022 році збільшився на 1,3 млрд. у порівнянні до 2021 року, та на 9,6 млрд у порівнянні до 2018 року. Як вже було розраховано у розділі 2 (таб. 2.3) АТ КБ «Приватбанк» має дуже високий показник рентабельності достатньо стійку позицію на ринку навіть в умовах складного економічного стану. Основа активів (не менше 1%) який складає 72,81% на 2022 рік, чиста процентна маржа склала 3,74 на 2021 рік та 3,91 на 2022 рік відповідно. У

цілому, як свідчить проведений аналіз, за ці роки відбулося невелике збільшення майже всіх показників, що може означати, що АТ КБ «Приватбанк» має мета банківської діяльності полягає у здобутті прибутку, оскільки банк виконує функцію перерозподілу грошових коштів через їх купівлю та продаж, а також надає кредити. При цьому банк залишається власником вартості, яку він кредитує, і отримує винагороду за цю послугу у вигляді позичкового відсотка. Виконуючи операції між ринковими учасниками, які надають та беруть у позику капітал – кредиторами та позичальниками, банк виступає як кредитор, посередник та позичальник одночасно, як у грошових транзакціях, так і в угодах щодо кредитування.

Розглядаючи існуюче стратегічне управління банком АТ КБ «Приватбанк» можна зробити висновок, що основні зусилля банку направлені на збільшення прибутку, що є логічною ціллю для кожної банківської структури. На даний момент можна у існуючій стратегії управління можна виділити основний недолік – це відсутність або недостатня увага банку до працівників, які є основним джерелом збільшення прибутку банку, адже в умовах сучасного стану країни на ринку праці помітний дефіцит кадрів, та банк повинен мати на меті зберігання існуючих спеціалістів та залучення нових співробітників для роботи. На даний момент навчання працівників та бази з інформацією про процесу банку є застарілими а навчання довгим по строку, що відображається у першу чергу на мотивації працівників до роботи.

Отже, однією з необхідних умов для підвищення прибутковості банків є активна спрямованість управлінського складу на розширення клієнтської бази та підвищення лояльності існуючих клієнтів. Для досягнення цієї мети банку слід формувати бізнес-стратегію орієнтовану на організаційний рівень стратегічного управління, яка включає поліпшення навчання, його скорочення та спрощення роботи співробітників банку. У третьому розділі розроблені рекомендації щодо модернізації процесу навчання працівників та

розрахована економічна ефективність від запуску проекту з поліпшення та прискорення .

Висновки до розділу 2

1. Заснований у 1992 році, комерційний банк ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. Єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят гривень 00 копійок) та поділений на 735 927 657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів дев'ятсот двадцять сім тисяч шістсот п'ятдесят сім) простих іменних акцій номінальною вартістю 280 (двісті вісімдесят) гривень кожна. Принципи корпоративного управління банком складаються з: управління ризиками, статистичної звітності, фінансової звітності, облікової політики банку.

2. Досліджуючи економічні показники АТ КБ «Приватбанк» можна побачити, що існуючий обсяг капіталу дозволяв банку виконувати всі нормативні вимоги НБУ щодо ризиків і достатності капіталу. Досліджувані дані 2018 по 2022 рік показники адекватності регулятивного та основного капіталу мали тенденцію до зниження, проте станом на 2022 рік показники збільшились у порівнянні до 2021 року. Регулятивний капітал у 2022 році склав 66 566 986 грн. Норматив адекватності регулятивного капіталу збільшився на +2,89%, а норматив адекватності основного капіталу виріс на +1,44%. За основними показниками ліквідності банк має позитивні зміни у 2022 році по нормативу миттєвої ліквідності (+0,2%), та норматив поточної ліквідності (+3,5%).

3. Для оцінки прибутковості банку були розраховані основні її показники. З проведеного аналізу бачимо, що рентабельність активів банку збільшується кожен рік, та на 2022 складає 72,81%. Загалом показники прибутковості банку знаходяться у гарному стані та мають тенденції до

збільшення, не дивляючись на політичну та економічну ситуацію в країні. Для відображення фінансової стійкості АТ КБ «Приватбанк» було прораховано: коефіцієнт надійності, фінансового важеля та коефіцієнт участі власного капіталу в активізації та покритті різних ризиків. Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що банк має високу фінансову надійність, показник коефіцієнту надійності (не менше 5%) становить 77,16%, що перевищує мінімально допустиму межу у 15 разів. Проаналізувавши сукупні прибутки та збитки АТ КБ «Приватбанк» видно, що прибуток виріс у 2022 році у порівнянні до 2021 року, та склав 31,4 млрд грн (+3,2%), інші сукупні доходи також зросли та склали 12,6 млрд.грн(+18%).

4. Наявна стратегія банку включає у себе такі основні моменти: зміцнення позицій роздрібного банку України, розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу, розвиток технологій та оптимізація організаційної структури та впровадження сучасної моделі операційного управління банком. Стратегічними цілями АТ КБ «ПриватБанк» на роздрібному ринку залишаються комплексна пропозиція сучасних послуг для широкої клієнтської бази та збільшення частки ринку. На даний момент банк зміг відновити та навіть покращити свої економічні показники. Однією з необхідних умов, які можна виділити для підвищення прибутковості банку та покращення фінансових показників банку є збільшення клієнтської бази та підвищення лояльності існуючих клієнтів до банку. Для розвитку у цьому напрямку банку рекомендується робити акцент на організаційний рівень стратегічного управління. Організаційна структура є важливою складовою для успішного досягнення обраної стратегії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Удосконалення стратегічного управління на основі проектного менеджменту

Порушення питання довгострокового розвитку підприємств природно викликає необхідність розгляду стратегічного планування. Протягом тривалого періоду часу, керівництво вітчизняних підприємств, як правило, обмежувалося горизонтом планування вищих плануючих відомств, і компонент, такий як цілепокладання, не належав до сфери компетенції підприємств. Зокрема, внутрішньо фірмове планування підприємств, на нашу думку, починається з людської складової підприємства, таких як стереотипи, труднощі індивідуального цілепокладання, неефективне управління часом, тощо. Проблеми, пов'язані із встановленням цілей підприємства, є результатом вищезазначених проблем, а також додаткових факторів, таких як недооцінка впливу зовнішнього середовища на сильні та слабкі сторони підприємства.

Методологія управління проектами ґрунтується на розумінні проекту як зміни початкового стану будь-якої системи, пов'язаної з витратою часу та коштів. Управління проектами визначається як процес управління цими змінами, здійснюваний відповідно до попередньо визначених правил в межах бюджету та обмежень у часі[45, с. 67]. Після визначення основних стратегічних цілей можна розпочати розробку всеосяжної стратегії підприємства. Проте цей процес ускладнюється наявністю недостатньо ефективною моделі компетенції підприємства.

Розгляд можливостей використання методів управління проектами може висвітлити переваги, які вони надають керівникам. Для переходу від абстрактних концепцій до реальної реалізації багатофункціональних дій необхідно впроваджувати управління предметною областю проектів. Концепція стратегії підприємства, яка має значний зміст і ідеї, повинна бути перетворена в комплексний проект. Це передбачає не лише перехід від абстрактної ідеї до конкретної реалізації, але й збереження цінних конструктивних ідей, які були розроблені на етапах концептуального розвитку стратегії підприємства. На даному етапі необхідно розпочати розробку функціональних стратегій у формі взаємодіючих основних проектів стратегії підприємства. Під час підготовки планів проектів проводиться оцінка логічної реалізації завдань стратегії підприємства, визначаються ресурси та організація проектів, аналізується фізична реалізація проектів, що включає можливість успішної втілення за наявних ресурсів, формується перелік результатів проекту та список ключових подій. На цьому етапі, завдяки передбачуваному плануванню, здійснюється прогноз вартості та тривалості проекту стратегії підприємства за зробленими припущеннями.

Ключем до успішного управління складними проектами є розуміння структури проекту. Для ефективного керівництва великим проектом важливо вміти виявляти, аналізувати та розкривати структуру системи, її підсистем і компонентів. Один із методів, які можна застосовувати в цьому випадку, полягає в створенні структури та декомпозиції комплексного проекту стратегії підприємства на окремі проекти.

Структура декомпозиції робіт (Work Breakdown Structures-WBS) - є інструментом проектного управління, який допомагає розділити великий проект на менші, більш прості та керовані елементи. Основна ідея полягає в тому, щоб розкласти весь обсяг робіт на деталізовані фрагменти, які можна ефективно керувати та контролювати.

Структура декомпозиції робіт представляє собою ієрархічну діаграму, де верхній рівень відображає загальні завдання чи фази проекту, а кожен

наступний рівень деталізує ці завдання на більш конкретні під задачі. Цей процес триває до того моменту, коли завдання стають достатньо конкретними для ефективного виконання та контролю. Структура є важливим етапом в плануванні проекту, дозволяючи команді проекту чітко розуміти обсяг робіт, визначати відповідальність за кожну частину та встановлювати порядок пріоритетів виконання завдань. Такий підхід полегшує керування та контроль над проектом, сприяючи його успішному завершенню.

Загальні принципи планування визначаються стандартними аспектами управління проектами, спрямованими на постійне вирішення загальних питань, таких як: характер виконуваних завдань, відповідальність конкретних осіб, терміни виконання, обсяг та вид ресурсів, їхнє вчасне надходження, фінансові витрати та джерела фінансування, визначення вартості, графік оплати, контроль обсягу ресурсів та бюджету, встановлення вимог до якості, ідентифікація ризиків проекту, відстеження прогресу, виявлення відсутніх етапів, контроль відповідності термінам та необхідність вчасних корекцій для успішного завершення проекту. Процеси управління проектами згідно [45, с. 23] організовані у 9 областей (рис 3.1).

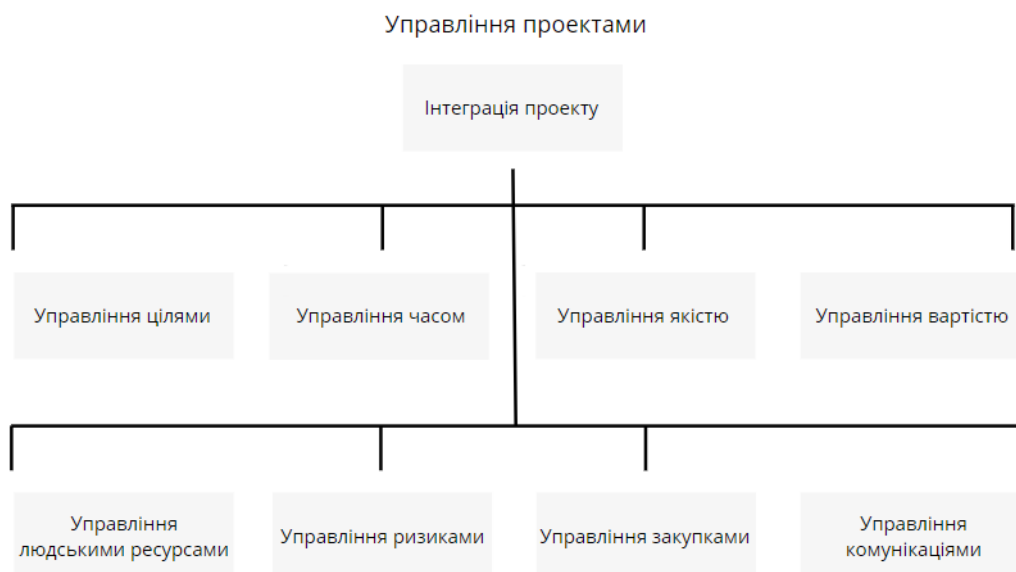


Рис. 3.1. Процеси управління проектами [45]

Функції управління, які подано на рис. 3.1, взаємопов'язані та виконуються в більшості проектів. Ці функції можуть бути використані повністю або частково при управлінні проектами стратегії підприємства. Проблема, що виникає перед менеджерами у процесі формування стратегії підприємства, полягає у відсутності досвіду планування обширних програм. Перехід від абстрактних ідей до реальної програми багатофункціональних дій може бути здійснений лише за допомогою управління предметною областю проектів. Важливо перетворити багатогранні стратегічні цілі підприємства в конкретну програму дій, що передбачає не лише перехід від абстрактних ідей до їх практичного втілення, а й збереження цінних конструктивних ідей, які були розроблені на етапах концептуального формування стратегії підприємства.

Під час підготовки проектів проводиться оцінка логічної реалізації завдань стратегії підприємства. Визначаються необхідні ресурси та організація проектів, аналізується фізична реалізація проектів, щоб забезпечити успішну втілення за наявних ресурсів. Формується перелік результатів проекту та ключових подій, проводиться розрахункова вартість завдань, а також здійснюється оцінка ризиків.

З метою підвищення ефективності існуючої системи управління у банку, необхідно впровадити додаткові методи, які враховуватимуть індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації персоналу. Зменшення текучості працівників у перші місяці роботи та знаходження індивідуального підходу до кожного підлеглого можна досягти завдяки впровадженню системи знань на основі чат-боту для співробітників усіх рівнів.

Структура банку є прозорою та гнучкою, вона включає всі необхідні форми контролю, завдяки чому досягається ефективна діяльність усіх його підрозділів[46, с. 1]. Варто звернути увагу на те, що чисельність персоналу зменшувалась у АТ КБ «Приватбанк» з кожним роком, починаючи з 2016-2017, де це відбулося найсильніше через націоналізацію банку[47,48].

Основними причинами ротації персоналу визначено невдоволеність рівнем оплати праці, її структурою та сутністю, несприятливі відносини з колегами на роботі, непокоєння з приводу організації праці та виробництва, відсутність можливостей професійного росту та кар'єрного зростання, а також бажання змінити сферу професійної діяльності. Поповнення кадрового складу операційної ланки управління персоналом головним чином здійснюється шляхом залучення нових працівників, включаючи студентів за програмою «Онлайн-практика» (щомісячно приймається понад 250 кандидатів). Щодо управлінських кадрів, їхнє поповнення передбачається в основному за рахунок кар'єрного зростання працівників нижчого рівня.

Таблиця 3.1

Продуктивність праці співробітників, які залучені в операційну діяльність банку у 2022 рр., тис.грн/особу.

Продуктивність праці тис.грн/особу.	Працівники зі стажем понад 1 рік	Працівники зі стажем менше ніж 1 рік			
		Не проходили курс «Онлайн-навчання»	Відхилення відносно прац. Зі стажем 1 рік	Проходили курс «Онлайн-навчання»	Відхилення відносно прац. Зі стажем 1 рік
Квартал 1	603	454	-25%	478	-21%
Квартал 2	571	410	-28%	435	-24%
Квартал 3	389	345	-11%	389	0%
Квартал 4	193	193	0%	193	0%
Середня продуктивність за квартал	504,25	350,5	-30%	373,75	-26%
Середня річна продуктивність	2017	1402	-30%	1495	-26%
Питома вага працівників, %	76,9	12	-	4	-
Загальна продуктивність	2167				
Відхилення	150	-765	-	-672	-

Великим плюсом чат-боту є можливість забезпечення актуальних знань нових співробітників, а й постійна підтримка бази знань для кожного співробітника. Наприклад, одним із труднощів новачків є обмежений рівень збережених знань, що значно впливає на ефективність праці протягом перших шести місяців. Звіт про продуктивність праці працівників АТ КБ «ПриватБанк» за квартали у 2022 році докладно описано у таб. 3.1.

У ході аналізу виявлено, що нові працівники, які приєднуються протягом перших трьох місяців, мають суттєво меншу продуктивність у порівнянні із колегами, які працюють вже понад рік. Згідно з проведеним аналізом, працівники, які пройшли навчання за програмою онлайн-навчання, досягають рівня ефективності своїх колег які працюють більше року, через пів року після прийняття на роботу, у той час як ті, що не взяли участь у курсі, досягають цього рівня через 9 місяців, отже, за даними продуктивності праці співробітників банку у 2022 році майже половина працівників не проходили онлайн-навчання. Згідно з таб. 3.1, виявлено, що підвищення продуктивності праці в області управління навчанням та розвитком персоналу можливе шляхом збільшення частки нових працівників, які пройшли курс онлайн-навчання, серед нових кандидатів та підвищення кваліфікації кандидатів за рахунок підвищення та збереження їх знань, проте для цього потребується модернізувати поточну базу знань яка працює у банку.

На основі раніше зазначених проблем у підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу, які висвітлені на прикладі курсу онлайн-навчання можна прийти до висновку, що, онлайн-навчання в банку є проте воно є застарілим та не оновлюється багато років, на основі цих даних розроблені наступні рекомендації щодо модернізації процесу навчання персоналу та зменшення терміну навчання для працівників АТ КБ «Приватбанк», для повноцінного ефекту рекомендується використання усіх запропонованих варіантів разом. Для усунення усіх цих недоліків на операційному рівні запропоновано створення нового додатку для платформи

онлайн-навчання - персонального чат-боту для більш ефективного навчання та пошуку інформації. Виходячи з табл. 3.2 виділено три основні проблеми які потрібно вирішити для підвищення кваліфікації персоналу, усунення великої плинності кадрів та додаткової мотивації персоналу.

Таблиця 3.2

Визначення проблем для створення проекту з випуску чат-боту та модернізації навчання

Проблема	Рекомендації	Виконавці	Термін	Загальні витрати
Втрата часу внаслідок неефективного розташування матеріалів	Розробка чат-боту, що може надати вказівки на ключові моменти навчання.	- IT спеціалісти; - Дизайн команда; - Спеціаліст з навчання;	3 місяці	4 100 000 грн
Недотримання принципів освіти дорослих осіб	Впровадження додаткових перевірочних завдань перед вивченням основного матеріалу; аналіз вихідних знань. Удосконалення системи оцінювання.	- Спеціаліст з навчання та розвитку; - Бізнес тренер; - Спеціалісти з оцінки ефективності навчання.	2 місяці	600 000 грн
Одноманітність матеріалів та застарілі матеріали	Розробка інтерактивної форми навчання та актуалізація матеріалу на всіх етапах.	- IT спеціаліст; - Бізнес тренер; - Спеціаліст з навчання та розвитку.	3 місяці	2 000 000 грн

Метою розробки чат-боту є наголошення на важливій інформації, модернізація бази навчання, оптимізація пошуку та мінімізація витрат часу

на навчання. Чат-бот – це програма на основі штучного інтелекту, яка імітує справжню розмову із користувачем, за допомогою заздалегідь прописаного сценарію. Для вдалого користування чат-ботом співробітнику банку потрібно надати свій номер до чату та почати спілкування з ним. Для зручності користування чат-ботом пропонується зробити одразу декілька варіантів наповнення:

- Структурувати інформацію та надати користувачу список для вибору запитань, через який можна глибоко проаналізувати будь-яку тему;
- Додати відкриті запитання користувачів, через які штучний інтелект буде генерувати відповідь на основі бази навчання від банку.

Проаналізувавши ціни для створення нових програм та масив даних які потрібно оновити та додати дані на яких потрібно навчити штучний інтелект вартість реалізації проекту було оцінено у 6 700 000 грн, з терміном розробки 5,5 місяців. Вартість розробки самого чат-боту оцінено у 4 100 000 грн до якої входить:

- Розробка;
- Навчання штучного інтелекту на базі курсів від банку;
- Наповнення чат-боту вбудованими варіантами запитань та відповідей;
- Розробка дизайну;
- Тестування та запуск.

Проблему невідповідності принципів навчання для дорослих людей можна вирішити через зміну змістовності курсу (як базового так і підвищення кваліфікації) та додавання невеликих тестів для перевірочних знань перед кожним новим розділом (перевірка поточних вхідних знань співробітника). На виконання цього завдання було розраховано 2 місяці, для втілення якого знадобляться: спеціаліст з навчання, бізнес тренер та спеціаліст з оцінки та ефективності навчання. Вартість реалізації розраховано у 600 000 грн.

Одноманітність матеріалів та зміна застарілих матеріалів навчання на нові є кропітким завданням, якщо враховувати об'єм бази знань АТ КБ «Приватбанк», для реалізації потрібні перш за все спеціалісти з навчання та розвитку та ІТ спеціалісти. Вартість реалізації розраховано у 2 000 000 грн з терміном 3 місяці.

Для підвищення ефективності, зменшення плинності персоналу та збільшення мотивації працівників пропонуємо запровадження усього комплексу заходів, на основі яких створено план-графік з реалізації проекту введення чат-боту. План-графік наведено у Додатку Д. Загальний термін реалізації проекту складає 5,5 місяців. Для побудови Діаграми Ганта проекту було використано Gant Project. Датою початку реалізації проекту було обрано 01.02.2024. Після внесення переліку завдань та створення зв'язків було побудовано Діаграму Ганта яка відтворена у Додатку Е.

Діаграму Ганта побудовано коректно, адже усі задачі взаємопов'язані, та мають логічний зв'язок. План-графік вказує на те, що проект можливо реалізувати у строк 5,5 місяців з урахуванням робочого тижня: п'ять робочих днів, графік роботи с 9:00 до 18:00 з урахуванням перерви на одну годину. Отже, побудований план-графік повністю відповідає нормам праці, що вказує на його актуальність. Впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи організаційного управління у АТ КБ «Приватбанк» не лише сприятиме поліпшенню поточної системи управління, але й підвищить загальні показники роботи банку, оскільки людський капітал банку може ефективно перетворюватись у його інтелектуальний капітал, що має необмежені можливості для подальшого розвитку.

3.2. Економічне обґрунтування проекту для АТ КБ «Приватбанк»

Електронна система освіти за допомогою чат-боту, є зручною для використання персоналом компанії, має численні переваги, такі як:

- Цілодобова доступність. Чат-бот є доступний до використання у будь-який час, для цього потрібен лише телефон або ноутбук, що дає можливість співробітникам навчатись у будь-який зручний для них час;
- Інтерактивність. Інтерактивність чат-боту полегшує навчання та засвоювання матеріалу;
- Індивідуалізація. Програмі на основі штучного інтелекту легко адаптуватись до потреб кожного співробітника;
- Швидка та негайна відповідь. Особливість чат-боту у швидкості видачі відповідей, що полегшує навчання та прискорює його термін;
- Можливість тренування на практиці. Чат-боти можуть генерувати реальні ситуації для їх відпрацювання без будь-яких ризиків.

Проте, для досягнення такого ефективного інструменту необхідно вкласти відповідні ресурси. Загальний бюджет проекту як було зазначено раніше складає 6 700 000 грн, детальний бюджет проекту відображено у табл. 3.3.

Економічний ефект для банку виявляється у зменшенні управлінських витрат, удосконаленні взаємодії з фахівцями, зменшенні втрат, пов'язаних з недостатнім контролем над роботою фахівців завдяки впровадженню системи онлайн перевірки знань шляхом запровадження нових та оновлених тестувань, своєчасному вирішенні проблем, що заважають ефективній діяльності персоналу, та підвищенні цінності фахівців підприємства.

Таблиця 3.3

Бюджет проекту зі створення чат-боту та поліпшення навчальних матеріалів до нього

№	Опис витрат	Сума
1	Розробка структури чат-боту	700 000 грн
2	Навчання штучного інтелекту на базі навчання співробітників АТ КБ «Приватбанк»	1 500 000 грн
3	Розробка дизайну чат-боту	650 000 грн
4	Наповнення чат-боту інформацією	900 000 грн

5	Аналіз та оцінка існуючої бази знань від зовнішніх спеціалістів	300 000 грн
6	Проведення тестувань для оцінки роботи чат-боту	300 000 грн
7	Оплата роботи внутрішнім працівникам АТ КБ «Приватбанк» за період запуску проекту	1 125 000 грн
8	Оплата роботи зовнішнім працівникам (які не належать до АТ КБ «Приватбанк»)	1 125 000 грн
9	Підтримка технічної справності чат-боту (обслуговування)	100 000 грн

Отже, реалізація проекту полегшує інтеграцію новачків у роботу та має на меті поліпшення загальної бази знань для усіх співробітників. Розрахуємо економічну ефективність таким чином: прогнозна економічна ефективність від втілення проекту у вигляді 15% економії часу на навчання у нових співробітників, тобто зменшення терміну оплати праці співробітникам за час навчання та швидша інтеграція у роботу та виконання робочих обов'язків.

Спираючись на дані у табл. 3.2 загальна кількість співробітників які почали будувати кар'єру у АТ КБ «Приватбанк» складає 2897 чоловік. Для розрахунку економії візьмемо термін навчання одного співробітника (який проходить навчальний період) як три місяці, а середня заробітна плата у банку складає 11 000 грн. Отже, розрахуємо загальні витрати банку на заробітну плату для новачків:

$$ЗВзп = Кс * Ср(зп) * Тн \quad (3.1)$$

де:

Кс – Кількість співробітників, які влаштувались на роботу у АТ КБ «Приватбанк» у 2022 році;

Ср(зп) – Середня заробітна плата для співробітника, який навчається;

Тн – Термін навчання.

$$ЗВзп = 2897 * 11000 * 3 = 95\,601\,000 \text{ грн.}$$

Виходячи з цих розрахунків можна зрозуміти, що прийняття та навчання нових співробітників у банку є досить витратним для банку, адже прийнявши на роботу 2897 співробітників та навчавши кожного з них 3

місяці банк виплатив заробітної плати цим співробітникам на суму 95,6 млн.грн. При розробці проекту було прогнозовано зменшення витрат часу на навчання нових співробітників на 15%, розрахуємо термін навчання одного співробітника після розробки чат-боту та модернізації навчання:

$$T_{н(п)} = T_{н} - K_e \quad (3.2)$$

де:

$T_{н}$ – Термін навчання;

K_e – Прогнозний коефіцієнт ефективності проекту.

$$T_{н(п)} = 92 - 15\% = 78,2 \text{ дні.}$$

Отже, при створенні чат-боту та модернізації навчання строк навчання співробітника зменшиться з 92 днів до 78,2 дні, що еквівалентно 2,6 місяці навчання. Розрахуємо загальні витрати банку за 1 рік на заробітної плати в період навчання після запуску чат-боту:

$$ЗВзп(п) = K_c * C_p(зп) * T_{н(п)} \quad (3.3)$$

де:

K_c - Кількість співробітників, які влаштувались на роботу у АТ КБ «Приватбанк» у 2022 році;

$C_p(зп)$ - Середня заробітна плата для співробітника, який навчається;

$T_{н(п)}$ – Прогнозований термін навчання.

$$ЗВзп = 2897 * 11000 * 2,6 = 82\,854\,200 \text{ грн.}$$

Загальні прогнозовані витрати банку за 1 рік складають 82 854 200 грн. Розрахуємо економічну вигоду від запуску чат-боту на основі даних за 2022 рік:

$$E_v = ЗВзп - ЗВзп(п) \quad (3.4)$$

де:

$ЗВзп$ – Загальні витрати банку за 1 рік для новачків до запуску чат-боту;

$ЗВзп(п)$ – Прогнозовані загальні витрати банку за 1 рік після введення чат-боту.

$$E_v = 95\,601\,000 - 82\,854\,200 = 12\,746\,800 \text{ грн.}$$

Виходячи з розрахунків термін навчання співробітників від створення чат-боту та модернізації навчання складе 78,2 дні, що в перерахунку складає 2,6 місяців. При цьому очікуваний економічний ефект за рахунок економії витрат на виплату заробітної плати в період навчання складе 12,7 млн.грн. Розрахований термін окупності проекту зі створенню чат-боту та модернізації навчання наведено у додатку Є.

Річний економічний ефект представляє собою продуктивність економічної діяльності, впровадження економічних програм та заходів, яка визначається співвідношенням отриманого ефекту (результату) до витрат ресурсів, що були витрачені для досягнення цього результату. Розрахунок економічного ефекту (за перший рік) можна провести за наступною формулою:

$$EE_{\text{п}} = E_{\text{п}} - Z_{\text{к}} \quad (3.5)$$

де:

$E_{\text{п}}$ - річна економія в результаті впровадження заходів, визначена як зменшення умовно-постійних витрат, грн;

$Z_{\text{к}}$ - одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_{\text{п}} = 12\,746\,800 - 6\,700\,000 = 6\,046\,800 \text{ грн.}$$

Ефективність – це показник, що відображає ефективність будь-яких витрат. Результативність від впровадження заходів через скорочення і економію на умовно-постійних витратах можна розрахувати за наступною формулою:

$$E_{\text{вз}} = (EE_{\text{п}}/Z_{\text{к}}) * 100 \quad (3.6)$$

де:

$EE_{\text{п}}$ – економічний ефект за перший рік;

$Z_{\text{к}}$ - одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{\text{вз}} = (6\,046\,800/6\,700\,000) * 100 = 90\%.$$

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$\text{Ток} = \text{Зк}/\text{Еп} \quad (3.7)$$

де:

Зк - одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн;

Ер - річна економія в результаті впровадження заходів, визначена як зменшення умовно-постійних витрат, грн;

$\text{Ток} = 6\,700\,000/6\,046\,800 = 1,1$ роки.

Для наглядного зображення розрахунок показників ефективності проекту наведено у таб. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників ефективності проекту

Поточні витрати:	Одиниця виміру
Загальні витрати банку, до впровадження проекту (ЗВзп)	95 601 000 грн
Термін навчання, до впровадження проекту (Тн)	92 дні
Кількість нових співробітників на рік	2897 чол.
Середня заробітна плата	11 000 грн
Прогнозовані витрати:	Одиниця виміру
Загальні витрати банку, після впровадження проекту (ЗВзп(п))	82 854 200 грн
Термін навчання, після впровадження проекту (Тн (п))	78,2 дні
Кількість нових співробітників на рік	2897 чол.
Середня заробітна плата	11 000 грн
Прогнозована ефективність проекту:	Одиниця виміру
Економічна вигода банку на рік (Ев)	12 746 800 грн
Річний економічний ефект за перший рік (ЕЕп)	6 046 800 грн
Ефективність проекту (Евз)	90%
Термін окупності проекту (Ток)	1,1 рік

Виходячи з розрахунків ми можемо бачити, що запуск проекту є ефективним, результативність складає 90%, річна економія АТ КБ «Приватбанк» після запуску чат-боту та модернізації навчання складає 12,7

млн на рік. Термін окупності проекту складає 1,1 рік після повного запуску чат-боту.

3.3. Визначення шляхів удосконалення системи стратегічного управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Найбільшим викликом для діяльності державного банку АТ КБ «Приватбанк» став початок повномасштабного вторгнення на територію України та початок війни з країною агресором. Цей час став основним для випробування усього банківського сектору України який продовжується по сьогоднішній день. Як видно з проведених раніше досліджень, далеко не всі банки змогли втриматись на ринку. АТ КБ «Приватбанк» не тільки не припинило свою роботу, проте змогла відновити один із ключових своїх напрямлень - ритейл банкінг для малого та середнього бізнесу, як зазначають у самому банку – зміни у структурі та у самому кредитуванні почали відбуватись за 3 роки до початку вторгнення, саме тому банк був організаційно готовий до війни, аби розвивати програми кредитування та підтримувати країну у важкі часи. Для АТ КБ «Приватбанк» постали такі виклики у 2022 році:

- Платоспроможність. Вона є ключовою для банку, після початку війни значна частина клієнтів через різні фактори не могла сплачувати відсотки та борги за картками, споживчими кредитами, іпотекам, кредитів для бізнесу. Отже, банку потрібно брати більше своїх коштів, які вони не отримували від клієнтів;
- Втрата відділень, терміналів. Втрата майна є другим викликом, здебільшого це стосується окупованих територій, де банк не має доступу до свого майна, через що на початку війни поніс збитки;
- Відтік спеціалістів та співробітників. Це залишається проблемою і на сьогоднішній день, сфера банківською діяльності передбачає великої кількості знань та навичок, зокрема у кожного банку є свої нюанси

роботи. Ринок праці в Україні зараз переживає тяжкі періоди, багато людей вимушено або через свої мотиви покинули країну, через що існує дефіцит спеціалістів;

- Обмеження фінансових операцій. Обмеження операцій з валютою один з найбільш відомих прикладів, обмеження на зняття готівки, у національній валюті це складає сто тисяч гривень на день, зняття готівки за кордоном, тощо;
- Фінансова нестабільність. Умови воєнного стану досить непередбачувані для банків, до цього входить ризик відсоткових ставок, гіперінфляція, зміна валютних курсів.

Також варто відзначити з якими ризиками стикається банківська структура під час воєнного стану, до них входять:

- Операційні ризики включають у себе неможливість забезпечення роботи відділень через активні бойові дії або авіаудари, матеріальну шкоду, неможливість роботи в окупованих територіях;
- Ризики ліквідності. Задля уникнення цього ризику банки ввели обмеження в операціях, проте навіть при встановлених лімітах суми зняття готівки з карток значно перевищують довоєнні, що підвищує ризик ліквідності та кредитний ризик;
- Кредитні ризики. На початку війни від багатьох банків було отримано кредитні канікули та пільги щодо нарахування відсотків. Через що банки зазнавали додаткове навантаження, також лишається ризик того, що багато людей є не платоспроможними та не мають змоги закрити кредити і по сьогоднішній день.

Всі ці аспекти відобразилися в фінансовому стані не найкращим чином. Зниження майже всіх економічних показників, таких як продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність та інші, свідчить про те, що оперативне вирішення тактичних завдань на місці стало неефективним, особливо на тлі неідеально працюючих стратегічних рішень. При аналізі проблем недостатньо ефективного управління підприємством розумно розглядати

саму систему управління як два рівні: стратегічний (власник, директори групи компаній, фінансовий директор) та операційний (керівники підрозділів, начальники цеху, головні спеціалісти тощо). Це розподілення дозволить висунути пропозиції для стратегічного рівня управління, враховуючи фактори, що характерні саме для цього рівня.

Стратегічний рівень представляє собою сферу, де приймаються рішення, спрямовані на майбутнє та мають ключове значення для підприємства. Рішення на цьому рівні несуть найвищу відповідальність. На цьому етапі особисті якості керівників мають значний вплив на прийняття рішень. Важливо обмежити вплив особистісних характеристик на ефективність цих рішень під час процесу прийняття рішень. На передньому плані знаходиться рівень емоційності та темпераменту. Ці характеристики унікальні для кожної особи та залежать від типу темпераменту, залишаючись при цьому сталими на протязі усього життя. Виключення цих факторів з процесу прийняття рішень може поліпшити стабільність та збалансованість їх ухвалення, і, відповідно, їхню якість. Відсутність емоційних оцінок під час ухвалення рішень може значно розширити варіативність вибору та зменшити вплив неекономічних факторів. Розглянувши стратегію АТ КБ «Приватбанк» у п. 2.3 можна прийти до висновку, що стратегічне управління банку не мають ознак емоційного впливу. Дії банку на початку війни були зважені та контрольовані.

Для управління АТ КБ «Приватбанк» розроблено кодекс корпоративного управління[49], який створено відповідно до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України [50] які було затверджено рішенням Національного банку України від 03.12.2018 року. Прийнята банком система стратегічного управління, що базується на корпоративних стандартах сприяє чіткому визначенню меж діяльності, яке відноситься до управління АТ КБ «Приватбанк».

Завдяки правильно прийнятим рішенням зараз ми бачимо, що АТ КБ «Приватбанк» вийшов на прибуток у 2022 році в розмірі 30,2 млрд. грн.

Станом на сьогоднішній день у банку активно працює сфера кредитування, банк став першим який про кредитував аграрний бізнес у 2022 році [51, с. 1]. У стратегії до 2026 року ключовими були: зміцнення позицій роздрібного бізнесу, розвиток сприятливого середовища для малого та середнього бізнесу, збільшення кількості нових клієнтів банку та підтримка лояльності вже існуючих клієнтів.

На основі вже існуючих стратегічних рішень щодо розвитку АТ КБ «Приватбанк» для залучення нових клієнтів та збільшення лояльності існуючої клієнтської бази пропонується розробити та запустити Ко-бренд картки для банку. Ко-бренд картка – це картковий рахунок клієнта створений за партнерськими умовами обох сторін, які випустили картку. Ко-бренд картки на даний момент випускають такі банки:

- Монобанк (Універсал Банк) у партнерстві з АТБ;
- Райффайзен Банк у партнерстві з АТБ та Fishka;
- Укргазбанк у партнерстві з АТБ;
- А банк у партнерстві з АТБ, Епіцентр;
- Ощадбанк у партнерстві з АТБ;
- Банк Власний рахунок у партнерстві Сільпо та Фоззі;
- Sense Bank у партнерстві з Епіцентр.

Ко-бренд картка створюється спільно з банком та будь-яким магазином. На даний момент в Україні найбільшим партнером банків є АТБ, за останні два роки партнерські картки разом з АТБ випустили п'ять банків. Основна вигода від таких карток для клієнтів: знижки на продукцію магазину, спільні розіграші за покупки у магазині, кешбек за покупку. Вигоди у випуску таких карток для банківської структури можна охарактеризувати як:

- Збільшення кількості нових клієнтів для банку;
- Підвищення лояльності існуючих клієнтів. Зменшення вірогідності переходу до іншого банку через існуючі привілеї такого різновиду карток;

- Підвищення впізнаваності банку;
- Стимулювання фінансової активності клієнтів;
- Створення прив'язки клієнту до банку.

Ко-бренд картка є дуже активним способом залучення нових клієнтів та роботи з постійними клієнтами. Райффайзен Банк розповідав про те, що з моменту співпраці з АТБ видав 650 000 карток, з яких активних близько 500 000 (близько 77% активних клієнтів). Для порівняння у 2020 році процент активних карток складав 54-60% [52, с. 1]. Тобто процент активного користування картками збільшився на 17 в.п.

Операційний рівень – це працівники відділень, кол-центру банку, співробітники офісу через яких безпосередньо у клієнтів складається враження про лояльність та рівень банку. Мета АТ КБ «Приватбанк» полягає у забезпеченні найвищої якості банківських послуг та обслуговування на прозорих і справедливих умовах для всіх мешканців і підприємств країни [53, с. 1]. Крім підвищення якості обслуговування клієнтів, головними напрямками діяльності банку на даний момент є:

- розвиток кредитування у роздрібному сегменті;
- активізація співпраці з малим та середнім бізнесом;
- відновлення вартості непрацюючих кредитів;
- підтримання високої якості кредитного портфелю;
- удосконалення та розробка банківських продуктів/послуг;
- оптимізація інфраструктури;
- надання високої якості послуг співробітниками банку.

Завдяки продуманій стратегії та обачній політиці АТ КБ «Приватбанк» успішно зайняв лідерську позицію у секторі за показником ліквідності активів. Вивчення корпоративної та організаційної структури Комерційного банку «Приватбанк» виявило, що ця структура є інноваційною. У своїй суті вона є комбінованою, оскільки містить ознаки горизонтальної, лінійно-

функціонально-штабної та дивізіональної клієнто-функціонально-орієнтованої структури, що є широко поширеними у світовій практиці.

Висновки до розділу 3

1. Основою успішного проектного менеджменту є розуміння структури проекту. Вивчення інструментарію управління проектами дозволяє зробити висновки щодо можливості використання методів управління проектами для вирішення завдань, пов'язаних із розробкою та впровадженням стратегії підприємства. Для скорочення витрат та АТ КБ «Приватбанк» а також скорочення терміну навчання працівників та підвищення їх мотивації запропоновано та розраховано проект з запуску чат-боту та модернізації навчання, яке допоможе ефективно оновити навчальний процес, скоротити час навчання одного співробітника, полегшити інтеграцію працівника у робочу атмосферу, а також чат-бот зможе ефективно функціонувати для працівників які вже працюють у банку за допомогою штучного інтелекту чат-бот може давати відповіді на відкриті питання пов'язані з бізнес-процесами банку. Для проекту було створено план-графік та Діаграму Ганта за якими видно, що термін реалізації проекту складає 5,5 місяців. Для проекту з випуску чат-боту та модернізації навчання складено бюджет який загалом складає 6 700 000 грн.

2. Економічний ефект від запропонованого проекту розраховано на основі загальних витрат на заробітну плату співробітникам які були прийняті на роботу впродовж 2022 року. Загалом за 2022 рік було прийнято на роботу 2897 чоловік, а загальні витрати склали 95 601 000 грн. Прогнозований ефект від реалізації проекту з створення чат-боту та модернізації навчання складає зменшення витрат часу на навчання на 15%. За основу розрахунків було взято термін навчання співробітників 3 місяці, що еквівалентно 92 дням. Після запуску запропонованого проекту термін навчання співробітників складатиме 78,2 дні, що у перерахунку складає 2,6 місяці. Розраховано

економічну ефективність у перший рік після реалізації проекту, що складає 6 046 800 грн, а економія витрат на заробітну плату новачкам кожного року складає 12 746 800 грн. На основі отриманих даних було розраховано ефективність проекту, що склала 90%, а термін окупності при цьому 1,1 рік. Можна зробити висновок, що проект є вигідним та ефективним для банку. АТ КБ «Приватбанк» не тільки оптимізує витрати на навчання співробітників та зменшує витрати часу на навчання, а ще збільшує лояльність своїх працівників до банку, поліпшує інтеграцію новачків у робочу атмосферу. Отже, економічний ефект для банку виявляється у зменшенні управлінських витрат, удосконаленні взаємодії з фахівцями, зменшенні втрат, пов'язаних з недостатнім контролем над роботою фахівців завдяки впровадженню системи онлайн перевірки знань шляхом запровадження нових та оновлених тестувань, своєчасному вирішенні проблем, що заважають ефективній діяльності персоналу, та підвищенні цінності фахівців підприємства.

3. При аналізі проблем недостатньо ефективного управління підприємством розумно розглядати саму систему управління як два рівні: стратегічний (власник, директори групи компаній, фінансовий директор) та операційний (керівники підрозділів, начальники цеху, головні спеціалісти тощо). Це розподілення дозволить висунути пропозиції для стратегічного рівня управління, враховуючи фактори, що характерні саме для цього рівня. Для операційного рівня підприємства був запропонований та розрахований проект з випуску чат-боту та модернізації навчання. Розглянувши управління АТ КБ «Приватбанк» з точки зору стратегічного рівня пропонується такі заходи для удосконалення складових стратегічного управління банком. На стратегічному рівні пропонується випуск Ко-бренд карток у партнерстві з магазинами та супермаркетами. Розробка партнерських карток допоможе АТ КБ «Приватбанк» як підвищити лояльність та впізнаваність банку, так і збільшити прибуток та аудиторію банку. Ко-бренд картка є дуже активним способом залучення нових клієнтів та роботи з постійними клієнтами.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи було поставлено мету проведення аналізу стратегічного управління АТ КБ «Приватбанк» та розробка пропозицій щодо удосконалення стратегічного управління банком. За результатами проведеної роботи можна зробити висновки:

1. Під розумінням поняття «стратегічне управління» рекомендується використовувати трактування поняття стратегічного управління яке описують у своїх працях Хаттен С., Глейдель Д., які визначають стратегічне управління процес визначення та налагодження взаємодії організації з оточуючим середовищем, спрямований на досягнення обраної мети та бажаного стану взаємодій з навколишнім середовищем. Це досягається шляхом розподілу ресурсів, що надає можливість організації та її підрозділам ефективно та результативно функціонувати. Метою стратегічного управління підприємством є побудова динамічної системи, яка забезпечить визначення місій, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

2. Методологія є ключовим компонентом управлінського процесу. Наявність передових методів управління та їх ефективне використання є важливою умовою успішного управління та господарських процесів. Методи управління поділяють на 4 основних групи: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, технологічні. Методи управління є засобами, які використовуються для професійної роботи та надають набір інструментів для результативного керівництва персоналом і організацією в цілому з метою досягнення визначених цілей.

3. Концепція стратегічного управління банківською структурою включає у себе 4 підходи: цільовий підхід, системний підхід, процесний та комплексний підхід. Головною метою стратегічного керівництва

банківською структурою є розробка ефективної системи управління діяльністю банку. Процес стратегічного планування охоплює цикл, що включає кілька етапів: формулювання бачення та місії банку, етап оцінки ситуації, встановлення стратегічних цілей, розробка фінансової моделі.

4. ПриватБанк є лідером банківського ринку країни. Єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Структура управління АТ КБ «приватбанк» включає у себе: Єдиного акціонера (у ролі держави); Наглядову раду; Комітети наглядової ради; Голову правління; Комітети правління. Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят гривень 00 копійок). Принципи корпоративного управління у банку включають у себе: управління ризиками, фінансову звітність, статистичну звітність, облікову політику банку.

5. Регулятивний капітал банку у 2022 році склав 66 566 986 грн. Нормативи капіталу банку знаходяться у нормі та значно перевищують мінімально допустимі показники, у 2022 році склали 27,43% (норматив адекватності регулятивного капіталу) та 13,72% (норматив адекватності основного капіталу). Аналізуючи основні нормативи ліквідності АТ КБ «Приватбанк» можна зробити висновок, що усі показники є позитивними, норматив миттєвої ліквідності банку у 2022 році склав 42,9% (нормативне значення не менше 30%), норматив поточної ліквідності банку склав 139,8% (нормативне значення не менше 40%), норматив короткострокової ліквідності становить 92,92% (нормативне значення не менше 60%). Майже всі показники мають позитивну динаміку у порівнянні з довоєнним 2021 роком, проте короткострокова ліквідність банку знизилась на 7,49%. Коефіцієнт надійності АТ КБ «Приватбанк» складає 77,16% у 2022 році, що є достатньо високим показником, коефіцієнт надійності банку збільшився на 2,3% при аналізі за останні 5 років – у порівнянні з 2018 роком, проте

зменшився на 1,24% у порівнянні з 2021 роком, на що безумовно вплинув економічний та політичний стан України.

6. Аналізуючи сукупні прибутки та збитки АТ КБ «Приватбанк» видно, що прибуток виріс у 2022 році у порівнянні до 2021 року, та склав 31,4 млрд грн (+3,2%), інші сукупні доходи також зросли та склали 12,6 млрд.грн(+18%). Отже, після аналізу фінансових показників АТ КБ «Приватбанк» можна зробити висновок, що стратегічне управління банку мало чіткі та послідовні рухи для підтримки та поліпшення фінансового стану банку під час повномасштабного вторгнення. Наявна стратегія банку включає у себе такі основні моменти: зміцнення позицій роздрібного банку України, розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів та підвищення інвестиційної привабливості. Стратегічними цілями АТ КБ «ПриватБанк» на роздрібному ринку є комплексна пропозиція сучасних послуг для широкої клієнтської бази та збільшення частки ринку, розвиток технологій та оптимізація організаційної структури та впровадження сучасної моделі операційного управління банком.

7. На основі аналізу поточної стратегії банку та врахуванні цілей, які ставить банк для себе у наступні роки був запропонований та розрахований проект для модернізації навчання та створення чат-боту який допоможе банку зменшити грошові витрати та витрати часу на навчання нових співробітників та полегшити роботу спеціалістів. Прогнозований ефект від реалізації проекту з створення чат-боту та модернізації навчання складає зменшення витрат часу на навчання на 15%. Розраховано економічну ефективність у перший рік після реалізації проекту, що складає 6 046 800 грн, а економія витрат на заробітну плату новачкам кожного року складає 12 746 800 грн. На основі отриманих даних було розраховано ефективність проекту, що склала 90%, а термін окупності при цьому 1,1 рік. Отже, можна зробити висновок, що проект є вигідним та ефективним для банку. Економічний ефект виявляється у зменшенні управлінських витрат,

удосконаленні взаємодії з фахівцями, зменшенні втрат, пов'язаних з недостатнім контролем над роботою фахівців завдяки впровадженню системи онлайн перевірки знань шляхом запровадження нових та оновлених тестувань, своєчасному вирішенні проблем, що заважають ефективній діяльності персоналу, та підвищенні цінності фахівців підприємства.

8. Розглянувши управління АТ КБ «Приватбанк» з точки зору стратегічного рівня пропонується такі заходи для удосконалення складових стратегічного управління банком. Пропонується випуск Ко-бренд карток у партнерстві з магазинами та супермаркетами. Розробка партнерських карток допоможе АТ КБ «Приватбанк» як підвищити лояльність та впізнаваність банку, так і збільшити прибуток та аудиторію банку. Основний акцент АТ КБ «Приватбанк» пропонується зосередити на операційному рівні стратегічного управління. З метою підвищення ефективності існуючої системи операційного рівня стратегічного управління для АТ КБ «Приватбанк» був розроблений проект з модернізації навчання та випуску чат-боту. Головні проблеми які вирішує запуск чат-боту для банку є: втрата часу на довге навчання, невідповідність дотримання принципів освіти для дорослих осіб та застаріла інформаційна база.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill, 1965. 241 p.
2. Thompson A.A., Strickland A.J. and Gamble J. E. Crafting & Executing Strategy. 15th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2007. 620 p
3. Strategy in the Contemporary World / Baylis J., Wirtz J.J., Gray C.S. 6th ed. Oxford University Press. USA. 2018. 480 p
4. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: “К.І.С.”, 2017. 932 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. - 2-ге вид., перероб і доп. - Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. – 135 с.
6. Науменко А.В. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. тези доп. міжн. наук.-практ. інт. конф. (м. Дніпро, 5-6 жовт. 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 102-103.
7. Науменко А.В. Стратегічне управління підприємством на засадах сталого розвитку. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 жовт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 102-104.
8. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / - Тернопіль, 2016. - 152 с.
9. A.D. Chandler, Jr. , Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), p. 297.
10. Поняття й основні елементи SWOT-аналізу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>.
11. Загальний опис моделі Матриця Ансоффа. URL: <https://livingfo.com/matrytsia-ansoffa-matrytsia-produktsiia-rynyk/>.

12. Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=346499&chapterid=120185>.
13. Матриця БКГ. Класифікація типів стратегічних підрозділів. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_БКГ.
14. Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. URL: https://pidru4niki.com/89738/menedzhment/model_konkurenciyi.
15. Портер М. Конкуренція/ М. Портер. - М.: Видавництво Дім «Уильямс», 2001. - 496 с.
16. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. E. Porter. - New York: Free press, 1985. - 658 p.
17. Ланцюг вартості URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ланцюг_вартості.
18. Assessment of investment attractiveness of industrial enterprises / Jacek Binda, Maryna Prokopenko, Andrii Ramskyi [et al.]. International Journal of Management. 2020. Vol. 11, Iss. 2, February. P. 27-35
19. Вагнер І. Економічний аналіз як сучасний інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК. 2013. № 20 (1). С. 43-48.
20. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 135.
21. Ambler Tim Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow. 2nd Edition, 2004. 334 p.
22. Кащена Н. Б., Горошанська Т. В., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2016. 196 с.
23. Методи менеджменту. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод_менеджменту#:~:text=Методи%20менеджменту%20%20це%20сукупність%20способів,завдань%20і%20досягнення%20цілей%20організації.

- 24.Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. Наукові записки. 2018. № 1(56). С. 193-200.
- 25.Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. Київ : Вища школа, 2003. 278 с.
- 26.Вагнер І. Економічний аналіз як сучасний інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. Вісник Львівського національного аграрного університету. Сер : Економіка АПК. 2013. № 20 (1). С. 51.
- 27.Воронко Р. М., Воронко О. С. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. С. 64-69.
- 28.Ramskyi A., Solonko A. Mechanism of formation of financial security of an enterprise. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation European Association of Economists. 2018. No1, P. 14-20.
29. Б. Гаврилишина. Економічна енциклопедія / за ред. – К. : Академія, 2002. Т. 3. – 951 с.
- 30.Виноградський, А.М. Виноградська, А.М. Шканова. Управління персоналом: [навч. посібник].: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 31.Палькевич Ю. С., Саган А. В. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. Електронне науково-практичне видання. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_18.
- 32.Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління. Випуск 6 (2019). Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1. С. 103-109.
- 33.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>.
- 34.Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 7. Т. 27. С. 65–69.

35. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України // Вісник НБУ. 2001. № 6. - С. 19-21.
36. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні // Банківська справа. 2004. № 2. - С. 60-64.
37. Загальна інформація про АТ КБ «Приватбанк» URL: <https://finance.ua/ua/banks/privatbank>
38. Акціонер АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
39. Н. Igor Ansoff. Strategic management. 1979. 230 p.
40. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000. № 2121-III.
41. Закон України «Про національний банк» від 25.05.1999. №679 - XIV.
42. Чуб П.М. Антикризове управління у банківській діяльності / П.М. Чуб // Фінанси, облік і аудит. 2012. № 20. 203 - 211 с.
43. Статистична звітність АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>
44. Звітність АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
45. Ansoff I.H. Implanting strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, 2004. 510 p
46. Питання діяльності акціонерного товариства «Приватбанк». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-п#Text>.
47. Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2016 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR_PB%202016.pdf.
48. Окрема фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за 2017 рік. URL: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf.
49. Кодекс корпоративного управління АТ КБ «Приватбанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/Code_of_Corporate_Governance_18062021.pdf

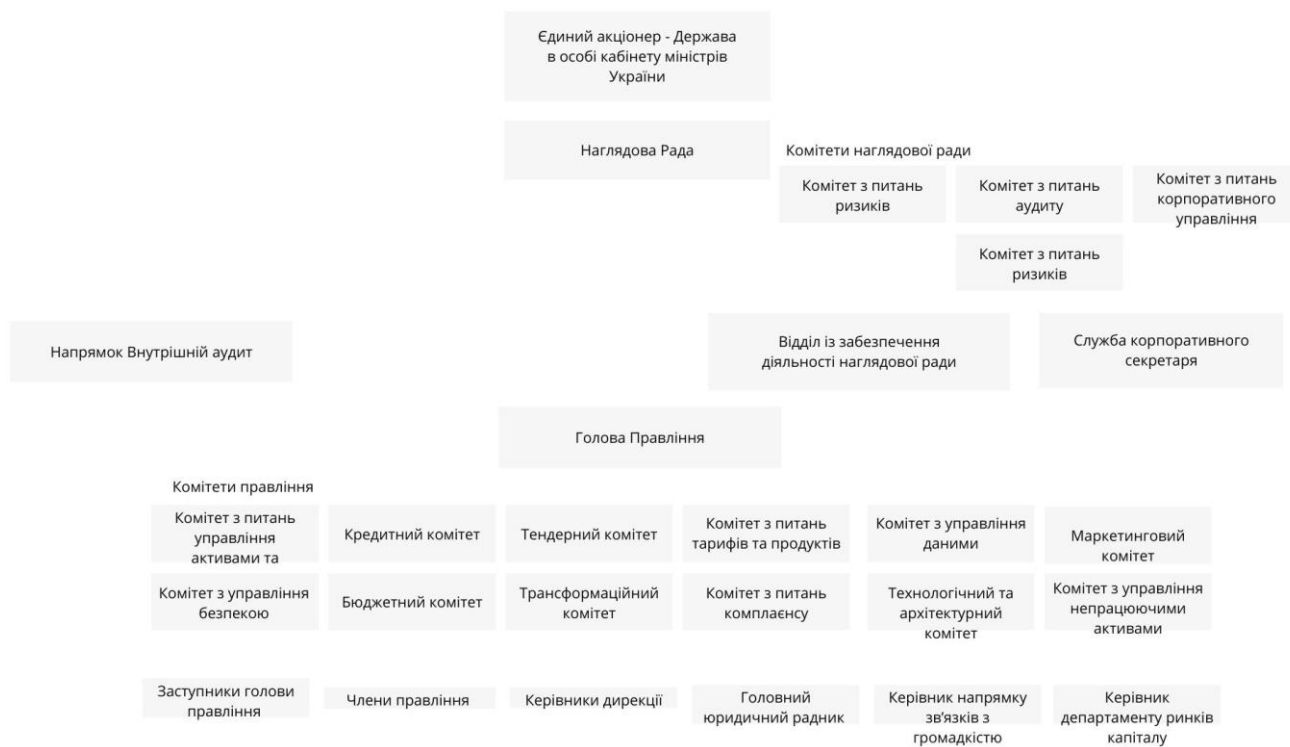
50. Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>
51. Про Банк АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about>
52. Початок кредитування аграріїв у 2022 році. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1303-chi-realno-otrimati-kredit-na-posivnu-fermeru-vidpovidi-umovi-rishennya>
53. Кейси з введення Ко-бренд карток. URL: <https://finance.liga.net/all/article/granitsy-mejdu-biznesom-i-bankami-ischezayut-kak-biznesmeny-stanovyatsya-bankirami-i-naoborot>.

ДОДАТКИ

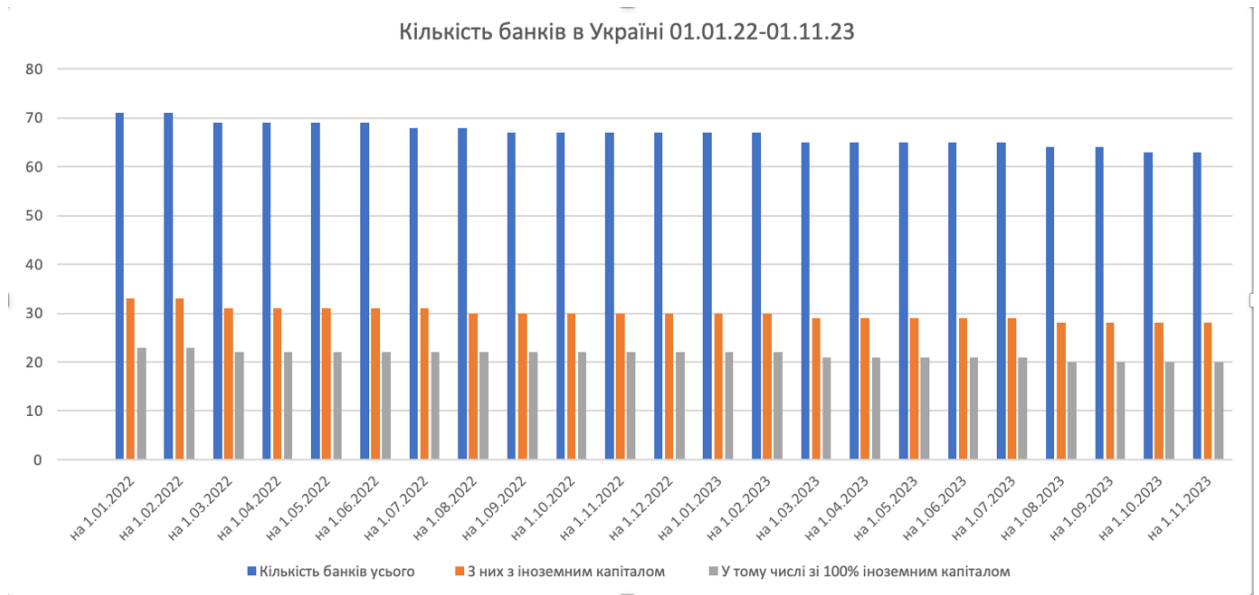
Визначення поняття стратегічного управління

№	Визначення	Автор(и)
1	Стратегічне управління представляє собою впровадження концепції, яка об'єднує цільовий та інтегральний підходи до функціонування підприємства. Це дозволяє визначати цілі розвитку, порівнювати їх із наявним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність за допомогою розробки та впровадження системи стратегій.	Ансофф І. [1]
2	Стратегічне управління є складним та формально-поведінковим процесом управління, спрямованим на формулювання та ефективне втілення стратегій. Цей процес сприяє досягненню балансу взаємин між різними компонентами організації, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [2]
3	Стратегічне управління – це процес визначення та налагодження взаємодії організації з оточуючим середовищем, спрямований на досягнення обраної мети та бажаного стану взаємодій з навколишнім середовищем. Це досягається шляхом розподілу ресурсів, що надає можливість організації та її підрозділам ефективно та результативно функціонувати.	Хаттен С., Глейдель Д. [3]
4	Суть стратегічного управління полягає в виділенні суттєвих аспектів у всьому комплексі змін, спрямованих на досягнення бажаного та можливого стану організації, регіону або територіальної громади у майбутньому. Ця практика ставить перед собою три основних питання: 1) хто ми, яку діяльність ми здійснюємо сьогодні і для чого?; 2) якими ми хочемо стати, які цілі ми прагнемо досягти в майбутньому і з якою метою?; 3) яким чином ми намагаємося досягти цих цілей?	Тертичка В.В. [4]
5	Стратегічне управління - це управлінський процес, спрямований на виконання місії організації через взаємодію з її оточенням.	Хіггінс Дж.М. [3]

Структура управління АТ КБ «Приватбанк»



Динаміка показників кількості банків які працюють в Україні станом на 01.11.2023



Динаміка спаду загальної кількості банків на території України протягом війни



План-графік з створення та реалізації проекту введення чат-боту та модернізації навчання

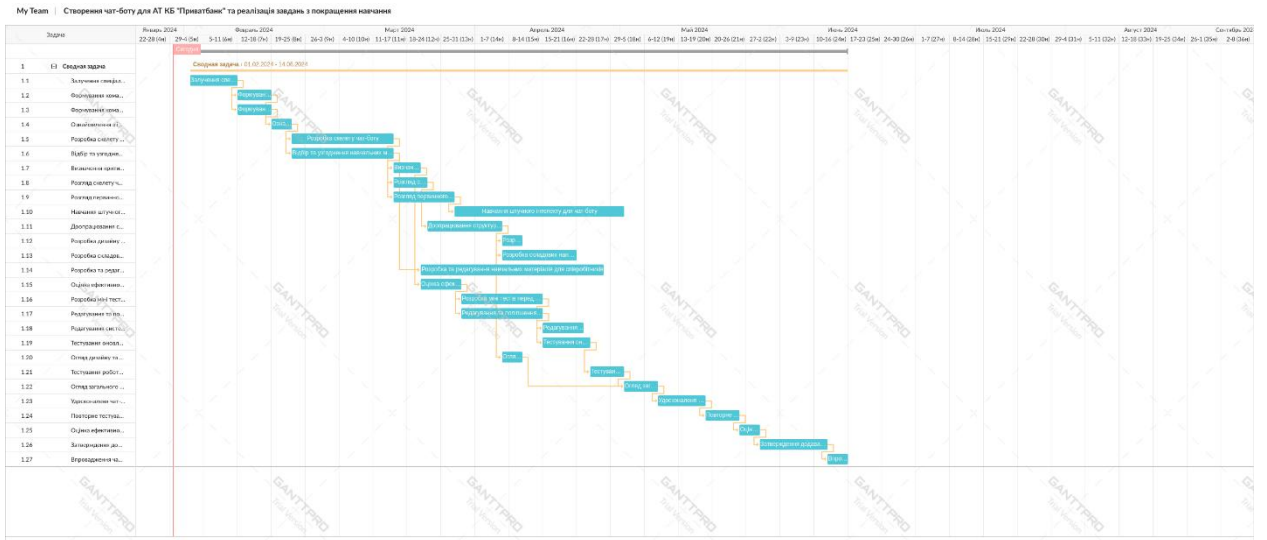
Код	Задачі	Код попередніх робіт	Тривалість виконання	Виконавці
1	Залучення спеціалістів для реалізації проекту	0	7	HR директор, Директор з розвитку та реалізації
2	Формування команди IT спеціалістів	1	5	HR директор, IT директор
3	Формування команди з редагування навчальних матеріалів	1	5	HR директор, Директор з розвитку та реалізації
4	Ознайомлення з інструкціями та розподіл обов'язків між працівниками	2,3	3	HR директор, Директор з розвитку та реалізації, IT директор, спеціалісти
5	Розробка скелету чат-боту	4	15	IT спеціалісти, IT директор
6	Відбір та узгодження навчальних матеріалів для редагування	4	12	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
7	Визначення критично важливої інформації для навчання	6	4	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
8	Розгляд скелету чат-боту. Внесення правок до структури боту	5	5	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання, IT директор, IT

				спеціалісти
9	Розгляд первинного штучного інтелекту для чат-боту	4	9	ІТ спеціалісти, ІТ директор
10	Навчання штучного інтелекту для чат-боту	9	25	ІТ спеціалісти, ІТ директор, спеціаліст з розвитку та навчання
11	Доопрацювання структури чат-боту	8	11	ІТ спеціалісти, ІТ директор
12	Розробка дизайну для чат-боту	11	3	Дизайнер, Вебдизайнер
13	Розробка складових наповнення чат-боту (кнопки, без використання ШІ)	11	7	HR директор, Директор з розвитку та реалізації, спеціаліст з розвитку та навчання, ІТ директор, ІТ спеціалісти
14	Розробка та редагування навчальних матеріалів для співробітників	6,7	27	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
15	Оцінка ефективності поточних тестувань для співробітників	6,7	6	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
16	Розробка міні тестів перед початком модулю	15	12	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
17	Редагування та поліпшення контрольних тестів	15	12	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку

				та навчання
18	Редагування системи оцінювання співробітників після проходження модулю	16,17	6	Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
19	Тестування оновлених модулів для навчання. Додаткове навчання штучного інтелекту на оновлених матеріалах навчання	14	7	HR директор, HR спеціалісти, Директор з розвитку та навчання, спеціаліст з розвитку та навчання
20	Огляд дизайну та структури чат-боту	8,11	3	Дизайнер, Вебдизайнер, HR директор, Директор з розвитку та навчання, IT директор
21	Тестування роботи штучного інтелекту у чат-боті на основі оновлених матеріалів навчання	19	5	IT спеціалісти, IT директор
22	Огляд загального виду чат-боту з наповненням. Обговорення щодо удосконалення чат-боту	19,20,21	5	Команда проекту
23	Удосконалення чат-боту (додатковий час у разі необхідності)	22	7	IT спеціалісти, IT директор
24	Повторне тестування можливостей чат-боту	23	5	Команда проекту
25	Оцінка ефективності роботи чат-боту для навчання та спрощення праці	24	3	Команда проекту
26	Затвердження додавання чат-боту до навчання	25	10	Команда проекту

	співробітників у HR департаменті, Директора з розвитку та навчання, IT директор, Генерального директора банку			
27	Впровадження чат-боту до загального навчання та роботи співробітників	26	3	IT спеціалсти, IT директор
28	Завершення проекту	27	1	Команда проекту
Загальна тривалість проекту, місяців		5,5		

Відображення плану-графіку проекту у Діаграмі Ганта



Розрахунок періоду окупності проекту по розробці чат-боту та модернізації
навчання

Період	Економічний результат, грн	Витрати тис, грн
Січень 2024	0	0
Лютий 2024	0	1 218 181
Березень 2024	0	1 218 181
Квітень 2024	0	1 218 181
Червень 2024	0	1 218 181
Травень 2024	0	1 218 181
Липень 2024	0	1 218 181
Серпень 2024	980 500	0
Вересень 2024	980 500	0
Жовтень 2024	980 500	0
Листопад 2024	980 500	0
Грудень 2024	980 500	0
Січень 2025	980 500	0
Лютий 2025	980 500	0
Березень 2025	980 500	0
Квітень 2025	980 500	0
Травень 2025	980 500	0
Червень 2025	980 500	0
Липень 2025	980 500	0
Серпень 2025	980 500	0