

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему _____ Розробка бізнес-стратегії фірми _____
(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу, групи ФЕУЗ-519

Спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

_____ Квітковська К.О. _____
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник _____ Нечаєва І.А. _____
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент _____ Очеретько Л.М. _____
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління _____
Кафедра _____ «Менеджмент» _____
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування» _____
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

_____ Квітковської Катерини Олександрівни _____

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) _____ Розробка бізнес-стратегії фірми _____

керівник проєкту (роботи) _____ Нечаєва Ірина Анатоліївна, к.е.н., доц. _____

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 2023 року № _____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем розробки бізнес-стратегій, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «МОТОР БАНК» розміщена у відкритих джерелах, аналітичні огляди ринку, дані результатів маркетингових досліджень _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні та методичні аспекти розробки бізнес-стратегії фірми. 2. Аналіз системи стратегічного управління АТ «МОТОР-БАНК». 3. Практичні рекомендації щодо розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 23 рис., 17 табл., 88 джерел, 2 формули, 4 додатки.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	НЕЧАЄВА І.А, доцент кафедри «Менеджмент»		
II	НЕЧАЄВА І.А, доцент кафедри «Менеджмент»		
III	НЕЧАЄВА І.А, доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студентка

(підпис)

Катерина КВІТКОВСЬКА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Ірина НЕЧАЄВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Розробка бізнес-стратегії фірми»: 93 с., 23 рис., 17 табл., 88 джерел.

Об'єктом дослідження є бізнес-стратегія фірми.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК».

Метою написання роботи є розробка бізнес-стратегії для АТ «МОТОР-БАНК».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок, модель М. Портера та SPACE -аналізу.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала розробка бізнес-стратегії для АТ «МОТОР-БАНК». Розглянуто вплив факторів оточення на роботу банку, проаналізовано рівень конкуренції на ринку банківських послуг з використанням моделі М. Портера, здійснено сегментацію клієнтів АТ «МОТОР-БАНК», розроблено бізнес-стратегію, проведено оцінку стратегічного положення банку з використанням моделі SPACE-аналізу.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні аспекти розробки бізнес-стратегії фірми, проведено аналіз системи стратегічного управління АТ «МОТОР-БАНК», розроблено практичні рекомендації щодо розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК».

Значущість роботи і висновки. Розроблена бізнес-стратегія дозволить банку краще адаптуватись до змін у середовищі, продемонструє його здатність функціонувати в умовах змін, поліпшить імідж серед партнерів, конкурентоспроможність послуг, фінансово-економічні результати.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, КОНКУРЕНЦІЯ, МОДЕЛЬ М.ПОРТЕРА, СЕГМЕНТАЦІЯ, КЛІЄНТ.

ANNOTATION

Bachelors's work: «Development of the company's business strategy»: 93 pages, 23 figures, 17 tables, 88 sources.

The object of research is the business strategy of the company.

The subject of research is the theoretical and methodical aspects of the development of the business strategy of JSC «MOTOR-BANK».

Purpose of the work is to develop a business strategy for JSC «MOTOR-BANK».

Research methods: logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, graphic, strategic analysis, M. Porter's model and SPACE-analysis.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the development of a business strategy for «MOTOR-BANK» JSC. The impact of environmental factors on the work of the bank was considered, the level of competition in the market of banking services was analyzed using M. Porter's model, the segmentation of customers of bank was carried out, a business strategy was developed, the strategic position of the bank was assessed using the SPACE-analysis model.

The main provisions of the work. The developed business strategy will allow the bank to better adapt to changes in the environment, demonstrate its ability to function in the conditions of changes, improve the image among partners, the competitiveness of services, and financial and economic results.

Significance of work and conclusions. The developed business strategy will allow better adaptation to changes in the environment, demonstrate the bank's ability to function in conditions of change, increase the bank's image among partners, increase the competitiveness of services, and improve financial and economic results.

Keywords: STRATEGY, BUSINESS STRATEGY, DEVELOPMENT, COMPETITION, M. PORTER'S MODEL, SEGMENTATION, CLIENT

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра

Реферат

ANNOTATION

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні та методичні аспекти розробки бізнес-стратегії фірми.....	10
1.1 Сутність бізнес-стратегії та її основні компоненти.....	10
1.2 Види бізнес-стратегії фірми.....	16
1.3 Методика оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2 Аналіз системи стратегічного управління АТ «МОТОР-БАНК»	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика фірми.....	32
2.2 Аналіз конкурентної позиції АТ «МОТОР-БАНК» на ринку фінансових послуг за моделлю М. Портера.....	39
2.3 Характеристика цільового сегменту споживачів АТ «МОТОР-БАНК»	50
Висновки до розділу 2.....	56
Розділ 3 Практичні рекомендації щодо розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК»	58
3.1 Обґрунтування ринкової позиції ПАТ «МОТОР-БАНК» з використанням методології SPACE-аналізу.....	58
3.2 Алгоритм розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК» та стратегічного плану розвитку підприємства.....	65
Висновки до розділу 3.....	72
Висновки.....	74
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Спираючись на досвід зарубіжних і вітчизняних компаній можна відмітити, що ринкове середовище вимагає постійного та виваженого бізнес-планування для забезпечення стабільного функціонування. Планування в умовах нестабільності стає важливим підґрунтям для забезпечення економічного зростання та розвитку підприємств.

Дієвим інструментом і результатом бізнес планування є створення бізнес-плану який конкретизує роботу підприємства. Посилену увагу слід приділяти розробці стратегії роботи. Крупні підприємства розробляють низку підпорядкованих одна одній стратегій (корпоративна, бізнес, функціональна тощо), які регламентують різні напрями роботи. Натомість однопрофільне підприємство розробляє бізнес стратегію, яка є вектором розвитку та орієнтиром. Обґрунтована стратегія є дороговказом на тривалу перспективу, вона дозволяє отримати та зберегти конкурентні переваги, підвищити конкурентоздатності продукції та підприємства загалом, окреслити завдання для окремих підрозділів. Однак варто зауважити, що стратегія не є статичним планом, вона ніби живий організм – постійно потребує перегляду та коригування відповідно до ситуації у оточуючому середовищі.

Бізнес дуже швидко відчуває коли припускається помилок у своїй діяльності. Це проявляється через реакцію ринку, поведінку споживачів, реакцію конкурентів та безліч інших факторів. Деякі помилки можна виправити оперативно, а наслідки деякий проявляються тривалий час та можуть стати причиною виходу з ринку чи втрати прибутку. Щоб не допустити подібного сценарію розвитку подій слід приділяти увагу бізнес-плануванню з позиції оцінки реалізованості розроблених планів. Перш ніж впроваджувати зміни у процеси господарювання слід оцінити майбутні витрати і вигоди від запланованих дій. У процесі впровадження також не слід забувати про контроль досягнутих результатів.

Дослідженню питань розробки стратегії присвятили свою увагу такі науковці як Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М. М. [18], Задовська О.О., Артеменко Л.П. [19], Клівець Н.Г. [23], Ковтун О.І. [24] та інші. Розробку та оцінку бізнес стратегії розглядали Артюх О.В., Чернишова Л.В. [3], Ольшанський О. [45], Петрук І.Р., Петрук В.А. [48], Притула Н.І., Кулакова С.Ю. [50], Рильська Н.В. [58], Рокоча В.В. Одягайло В.І., Терехов В.І. [61], Тігарєва В.А., Станкевич І.В. [67] та інші.

Теоретичні та практичні питання сегментації розглядали Бондаренко А.Ф., Степанченко В.В. [9], Могилова А.Ю., Борисов Є.В. [35], Пахомова І.Г., Сірія Н.Т. [46], Роговський С. [59], Шумкова О.В. [78] та інші.

Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства розглядали: Бакуліна С.А., Бєлова Т.Г. [5], Білоусько Т.Ю. [7], Бурденюк Т. Г. [11], Вавдіюк Н.С., Качановський В.О. [13] та інші.

Мета і задачі дослідження Мета дослідження – розробити бізнес стратегію для АТ «МОТОР-БАНК».

Об'єктом дослідження є бізнес-стратегія фірми.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розробки бізнес стратегії АТ «МОТОР-БАНК».

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- визначити сутність бізнес-стратегії та її основні компоненти;
- розглянути види бізнес-стратегії фірми;
- окреслити методику оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «МОТОР-БАНК»;
- провести аналіз конкурентної позиції АТ «МОТОР-БАНК» на ринку фінансових послуг за моделлю М. Портера;
- охарактеризувати цільовий сегмент споживачів АТ «МОТОР-БАНК»;
- обґрунтувати ринкову позицію АТ «МОТОР-БАНК» з використанням методології SPACE-аналізу;

- запропонувати алгоритм розробки бізнес-стратегії ПАТ «Мотор-Банк» та стратегічного плану розвитку підприємства.

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, графічний, стратегічного аналізу, системного підходу, експертних оцінок. Серед методів стратегічного аналізу – модель М. Портера та SPACE-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- розробці системи рекомендацій для оцінки бізнес стратегії фірми.

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців, монографії, статті, публікації АТ «МОТОР-БАНК» у відкритому доступі у мережі Інтернет, аналітичні огляди ринку банківських послуг тощо.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому що здійснено аналіз конкурентної позиції АТ «МОТОР-БАНК» на ринку фінансових послуг за моделлю М.Портера, надано характеристику цільового сегменту споживачів АТ «МОТОР-БАНК», наведено обґрунтування ринкової позиції ПАТ «МОТОР-БАНК» з використанням методології SPACE-аналізу, запропоновано алгоритм розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК» та стратегічного плану розвитку підприємства.

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у міжнародній науково-практичній конференції: «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення» (25-26 травня 2023 року, м. Запоріжжя).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 93 сторінки, включаючи 17 таблиць, 23 рисунки. Список використаних джерел (88 найменувань) – 11 сторінок, 4 додатків – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

1.1 Сутність бізнес-стратегії та її основні компоненти

Сутність бізнес-стратегії є предметом дискусій серед науковців. Це зумовлено низкою факторів, серед яких можна виділити декілька важливих.

По-перше, ключове поняття «стратегія» виділяється багатогранністю, існує значна кількість визначень, які описують стратегію, частина науковців розглядає стратегію як процес, частина – як результат діяльності, інші, зокрема Ансофф І. вважає, що вона «являє собою перелік правил прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності» [80].

По-друге, стратегія має багаторівневу структуру, що зумовлює наявність різних підходів до класифікацій стратегій. Одна і та ж сама стратегія залежно від підходу до класифікації може мати різну назву за однієї сутності [48].

По-третє, стратегія має кілька рівнів декомпонування, а отже стратегії підприємства мають певну підпорядкованість, що зумовлює наявність ієрархічної будови та залежності стратегії нижчого рівня від стратегії вищого рівня [62].

По-четверте, рівень розробки стратегії, а отже і зміст бізнес-стратегії буде залежати від розміру компанії, сфери його діяльності, галузі, диверсифікованості бізнесу тощо» [48].

Загалом стратегія «виконує стабілізуючу та інтегруючу роль, яка компенсує коливання ринкової кон'юнктури та сприяє адаптації підприємства до зовнішніх викликів» [12, с. 27].

Розглянемо найбільш популярний та загальний підхід до класифікації стратегії розроблений А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом. Думку авторів класифікації поділяють багато вітчизняних науковців. В її основу покладено

профіль функціонування бізнесу (кількість типів продукції, що виробляється підприємством або ринків на яких підприємство працює). Схематично ранжування стратегій наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Піраміда стратегій для одно- та багатопрофільного бізнесу [18; 23; 62; 88]

Як видно зі схеми корпоративна стратегія у багатопрофільному та бізнес стратегія у однопрофільному мають найвищий рівень. Вони задають загальний напрямок функціонування фірми – використання стратегій розвитку чи скорочення. Корпоративним стратегіям підпорядковуються ділові стратегії (для багатопрофільного бізнесу). Тобто на рівні бізнесу ділова стратегія стає загальною, яка визначає вектор функціонування конкретного бізнесу. Ця група

стратегій визначає шляхи реалізації стратегії розвитку / скорочення, способи досягнення та утримання конкурентних переваг.

Являючись стратегією найвищого рівня для однопрофільних підприємств, бізнес стратегія передбачає окреслення заходів, метою яких є:

- отримання та збереження конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу;
- підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства загалом;
- розробку механізму реагування на турбулентність навколишнього бізнес-середовища;
- окреслення стратегічних завдань для функціональних підрозділів та створення базису для розробки функціональних стратегій;
- деталізація специфічних аспектів бізнесу [16;17, с. 44; 88].

Функціональні стратегії описують задачі у відповідних функціональних областях, які забезпечують роботу підприємства та можуть стати основою отримання конкурентних переваг. Одночасно функціональні підрозділи здійснюють вплив на формування корпоративної і конкурентних стратегій (розташованих вище та нижче у ієрархії). Операційні стратегії спрямовані на досягнення загальної стратегічної цілі та визначають принципи управління певними процесами.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь [62]

Поділяючи позицію щодо місця бізнес стратегії у ієрархії стратегії підприємства науковці по-різному розуміють змістовне наповнення поняття «бізнес-стратегія», як це видно у табл. 1.1.

Як видно із наведених визначень науковці не розмежовують чітко ділову, бізнес та конкурентну стратегію, вважаючи ці поняття синонімічними. Майже у кожному із наведених визначень фігурують категорії «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентна позиція», «конкуренція» тощо.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «бізнес-стратегія»

Автор	Визначення	Джерело
Божидай І.І.	тип управління окремим господарським підрозділом компанії, метою якого є забезпечення довготривалих конкурентних переваг	[8, с. 2.3]
Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М	ключова компетенція бізнесу, що надає конкурентоспроможності підприємству незалежно від стану та параметрів його зовнішнього оточення	[12, с. 28]
Горєлов Д.О., Большенко С.Ф	стратегія бізнес-одиниць, що визначає напрямок дій на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності організації	[15]
Дегтярьова І.Б., Харченко М.О.	охоплює залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і посилення своєї позиції на ринку	[16, с 44]
Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М. М.	спосіб отримання стійких переваг підприємства у конкурентній боротьби, шляхом задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще за інших	[18, с 25]
Клівець Н.Г.	забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Втілюється в бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку	[23, с. 169]
Ковтун О.І.	визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті	[24]
Мізюк Б.М.	тип управління окремою сферою діяльності компанії. Включає ряд підходів і напрямів, що розроблюються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності	[32, с. 169]
Немцов В. Д., Довгань Л. Є.	план управління окремою сферою діяльності компанії. Складається з ряду підходів і напрямів, розроблюваних керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності; концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завойовувати сильні довгострокові конкурентні позиції.	[40, с. 302]
Рильська Н.В.	загальний алгоритм, сценарій альтернативної поведінки підприємства у змінному середовищі, реалізація якої повинна привести його до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних сегментах	[58].

*Примітка. Складено автором

На думку автора, ділова та бізнес стратегії можуть вважатись тотожними, а конкурентна стратегія розробляється виходячи із бізнес-стратегії та

підпорядкована їй, як це подано на рис. 1.2. За основу побудови ієрархії взято класифікацію А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда.



Рис. 1.2 Ієрархія стратегій підприємства [розробка автора на базі літератури: 6; 8, с.2.6; 16; 88]

Узагальнюючи відмітимо, що бізнес-стратегія являє собою набір рішень, які конкретизують корпоративну стратегію та спрямовані на забезпечення можливості досягнення поставлених цілей. Вона є незамінним інструментом розвитку. На неї спирається розробка конкурентних стратегій, а отже конкурентні стратегії підпорядковані бізнес стратегії та не можуть ототожнюватись. Тож стратегію бізнесу може бути визначено як план заходів спрямованих на досягнення мети на конкретному напрямку функціонування. Ознаки систематизації бізнес стратегії наведено на рис. 1.3.

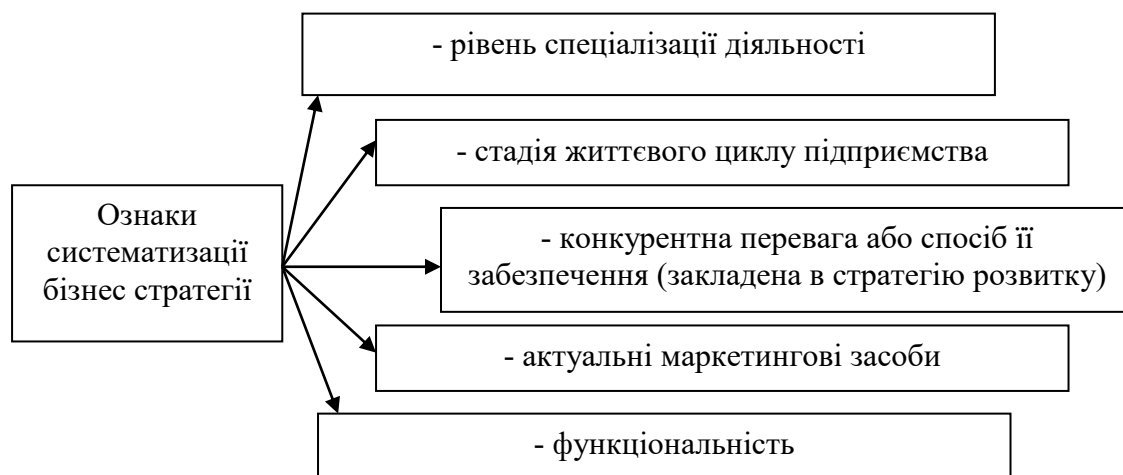


Рис. 1.3 Ознаки систематизації бізнес-стратегії [48]

На думку Швиданенко Г.О. та Ревуцької Н.В. бізнес-стратегія є основою побудови бізнес-моделі та розробки на її основі різноманітних бізнес-процесів. Підпорядкованість цих категорій наведено на рис. 1.4.

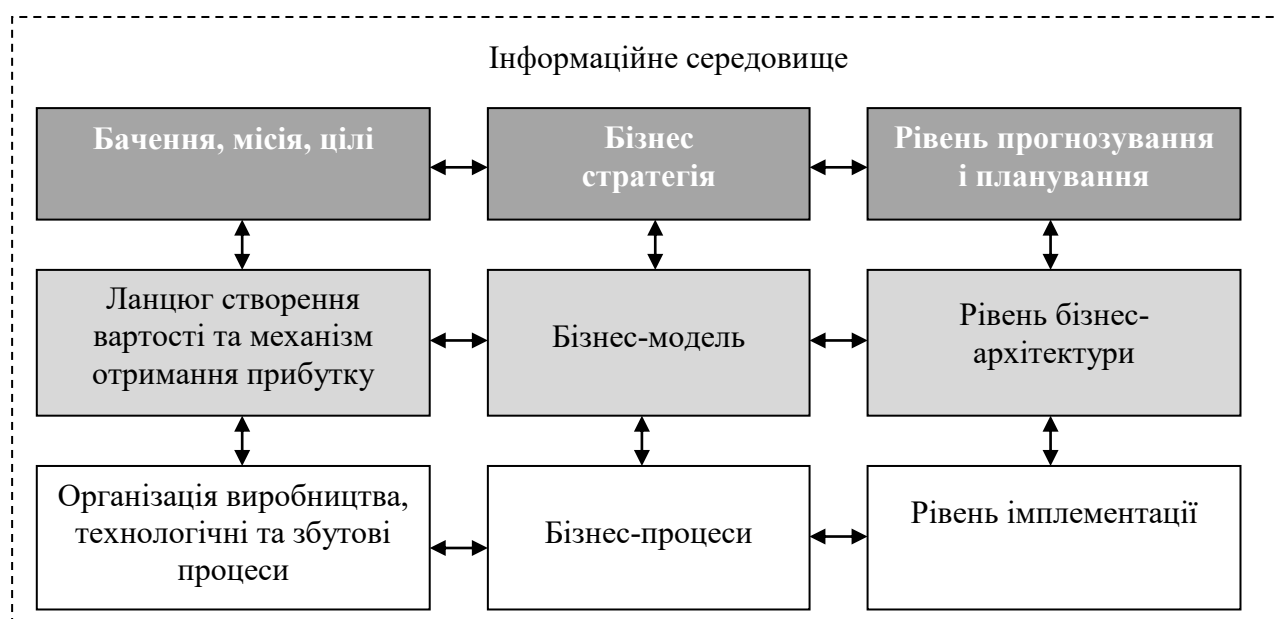


Рис. 1.4 Рівні стратегічної архітектури підприємства [75, с. 30]

Аналізуючи бізнес-стратегію слід детально розглянути її основні компоненти. Найбільш важливі з них, які дозволяють забезпечити результативне управління підприємством наведено на рис. 1.5.

На рис. наведено не тільки перелік компонентів бізнес-стратегії, але й наведено їх підпорядкованість одна одній. Деталізуючи наведені компоненти

підприємство має враховувати такі аспекти як: поточний стан бізнесу, планований стан бізнесу (стратегічні перспективи чи бажання власника), заходи та ресурси необхідні для переміщення із поточного стану у планований (чи бажаний). Професійно сформована та формалізована бізнес-стратегія, деталізовані компоненти дозволить забезпечити поступовий розвиток спрямований на досягнення мети.

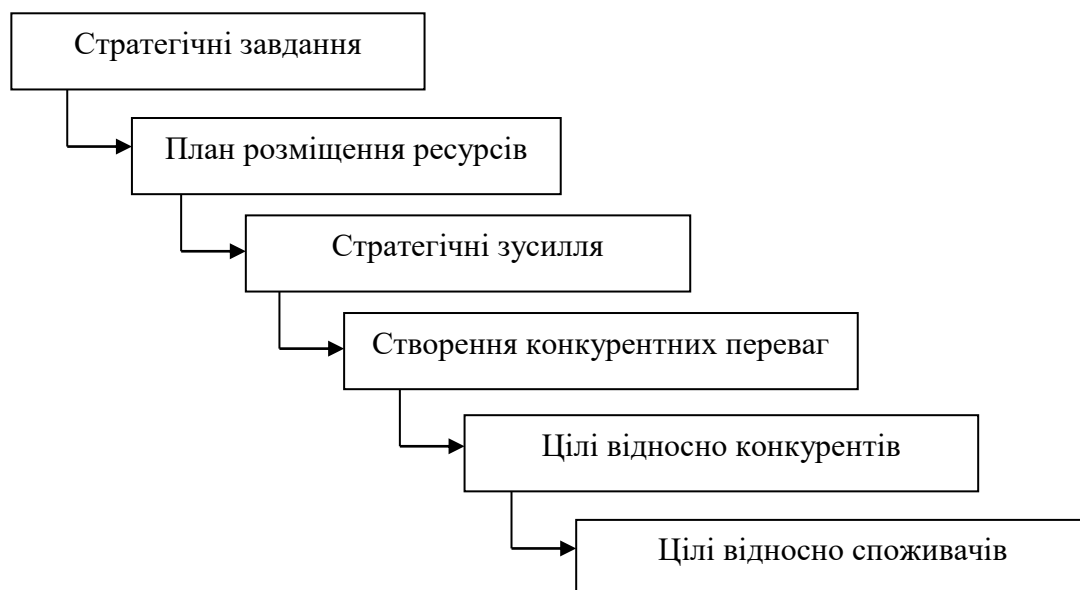


Рис. 1.5 Основні компоненти бізнес-стратегії [42; 15; 28 , с 12]

Таким чином відмічено наявність різних трактування поняття «бізнес-стратегія», синонімічність понять «бізнес-стратегія» та «ділова стратегія», а також обґрунтовано, що конкурентна стратегія підпорядковується бізнес стратегії, а не є тотожною їй.

1.2 Види бізнес-стратегії фірми

Стратегію бізнесу фірми можна описати як певну альтернативну лінію поведінки дотримання якої має привести до ринкового успіху, отримати суттєву перевагу у конкурентній боротьбі. Відтак бізнес-стратегії часто

ототожнюють із стратегіями зростання та конкурентними стратегіями, адже основна їх мета – розвиток та успіх.

За базу при поділі стратегій бізнесу на види зазвичай спирають на такі ознаки, які наведено на рис. 1.6.

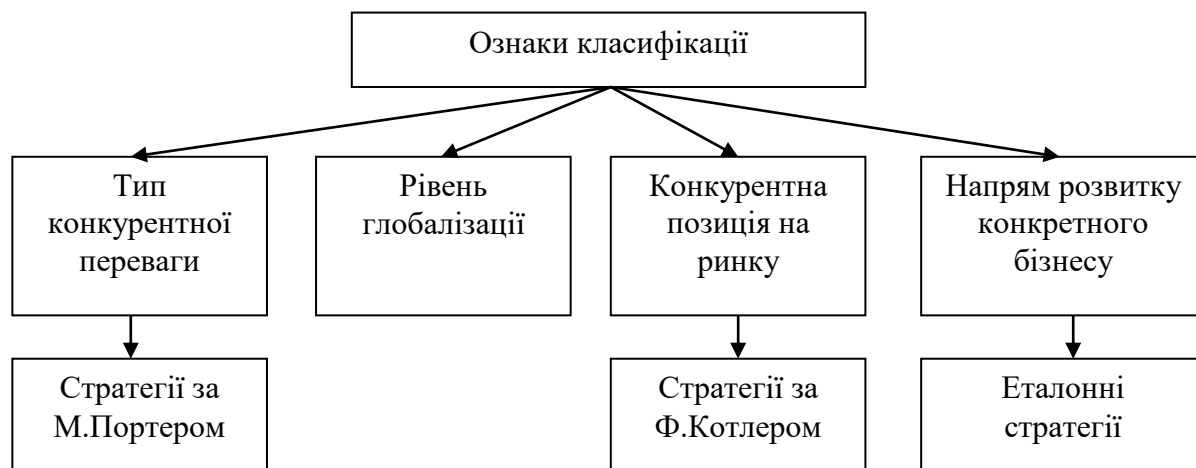


Рис. 1.6 Ознаки класифікації бізнес-стратегій [60, с. 47; 68; 70]

Узагальнений перелік бізнес-стратегій фірми наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Детальна класифікація бізнес-стратегій

Тип стратегій	Характеристика
Тип конкурентної переваги (Стратегії за М.Портером)	- стратегії лідерства (витрати ↔ диференціація); - стратегія оптимальних витрат; - стратегії фокусування (витрати ↔ диференціація);
Рівень глобалізації	- стратегія вузької спеціалізації - стратегія диверсифікації
Конкурентна позиція на ринку (Стратегії за Ф.Котлером)	- лідер; - челенджер; - послідовник; - нішер
Напрямок розвитку конкретного бізнесу (Еталонні стратегії)	- концентрованого зростання; - інтегрованого зростання; - диверсифікованого зростання; - скорочення.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [60, с. 47; 63; 68; 70, .с 70; 84]

Зупинимось на деяких стратегіях більш детально. Класифікація стратегій за М. Портером передбачає концентрацію на одному із аспектів роботи фірми з метою досягнення успіху. Він виділяв три класичні стратегії наведені на рис. 1.7.

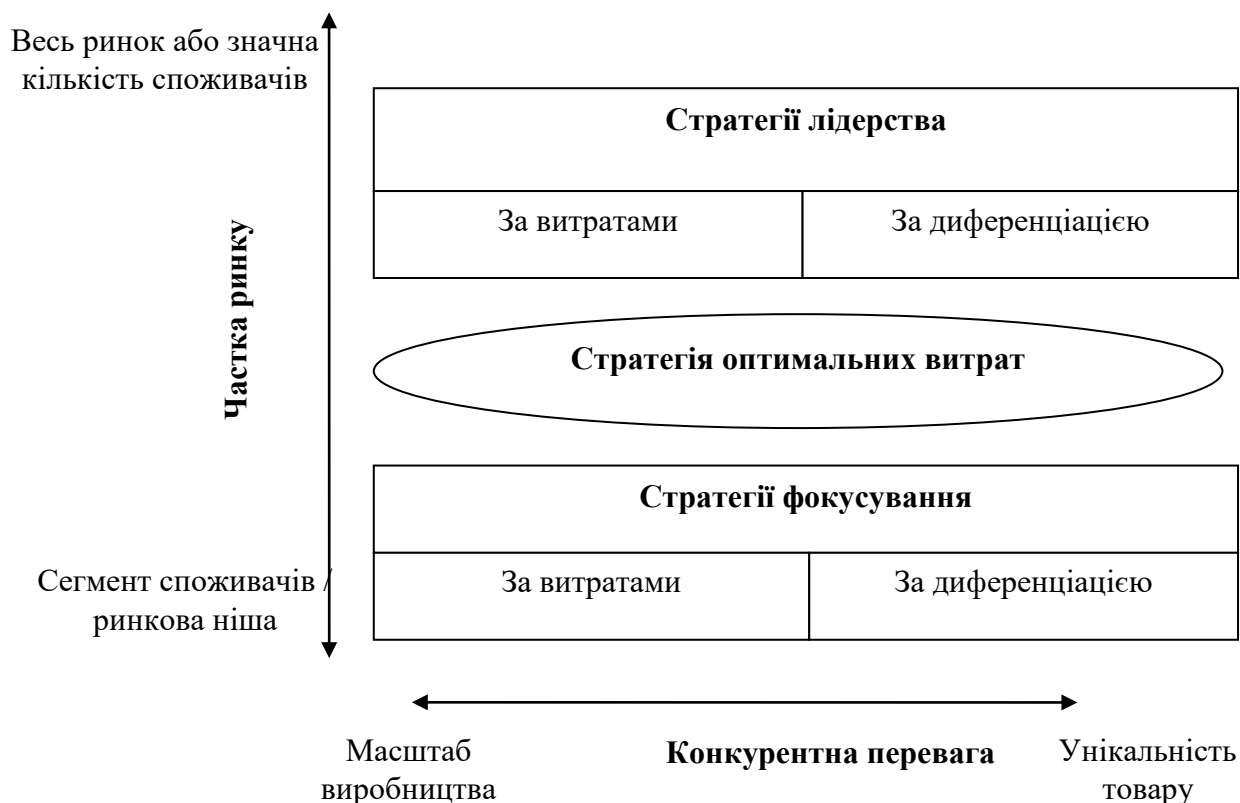


Рис. 1.7 Стратегії за М.Портером [76; 85]

Стратегії лідерства за витратами передбачають досягнення такого положення у виробничій сфері за якого підприємство може настільки мінімізувати свої витрати, щоб досягти значної конкурентної переваги за рахунок пропозиції на ринок найдешевшого товару або отримувати прибуток більший, ніж у середньому по галузі. Це можливо завдяки масштабу виробництва. Таку стратегію обирають компанії продукція яких затребувана на ринку, вони мають небагато товарів-замінників, захищені від впливу постачальників товару або їх діяльність інтегрована. Стратегія може бути ефективною тільки за низки умов, зокрема:

- слід утримувати значну частку ринку. Великі обсяги виробництва вимагають наявності ринку збуту. Втрата ринку призведе до збільшення товарних запасів та втрати прибутку;
- оновлення технологій та підвищення продуктивності праці на виробництві;
- збільшення обсягів виробництва (можливо за рахунок розширення асортименту спорідненою продукцією).

Стратегії лідерства за диференціацією (орієнтуються на надання товару відмінних від конкурентів рис. Саме за немасовий (ексклюзивний, оригінальний, кастомізований) товар та високий рівень обслуговування споживачі готові заплатити більш високу ціну. Таким чином прибуток фірма отримує за рахунок більшої прибутковості кожної одиниці товару. Цей тип стратегії прийнятний для диференціації сегментів ринку, бізнесу, товару, послуг чи території обслуговування.

Стратегії фокусування також мають два різновиди. У першому випадку (фокусування на витратах) компанія фокусується на конкретному сегменті ринку та намагається запропонувати йому найнижчі ціни, у другому (фокусування на диференціації) компанія розробляє унікальний товар призначений для вузького кола споживачів готових заплати за індивідуальний підхід та унікальний товар.

Стратегія оптимізації витрат є проміжною ланкою між перерахованими стратегіями. У цьому випадку компанія прагне диференціювати свій товар / послугу із одночасним утриманням лідерства за ціною.

За рівнем глобалізації виділяють два види стратегій:

- стратегія вузької спеціалізації. Притаманна підприємствам малого та середнього бізнесу, а також з неї зазвичай починає великий бізнес, який згодом переходить на інший вид стратегій. Її особливістю є концентрація на окремому бізнесі або навіть на його частині (фрагментарний бізнес). Це означає, що компанія спеціалізується не на всьому асортименті товарів чи послуг, а тільки на вузькій його частині. Наприклад: продаж побутової техніка Bosch або

надання послуг із ремонту ходової частини двигуна. Використовуючи цю стратегію фірма має глибоко знати галузь, підтримувати партнерські відносини із клієнтами. Вузька спеціалізація пов'язана зі значним рівнем ризику;

- стратегія диверсифікації. Це вид стратегій пов'язаний із: виходом на нові ринки, опануванням нової продукції. Диверсифікація дозволяє перерозподілити ризики та забезпечити можливість покриття збитків у одному бізнесі прибутком із іншого бізнесу (чи іншої країни) [60, с. 47].

Відповідно до конкурентної позиції, яку займає підприємство на обраному ринку, Ф. Котлер запропонував виділяти такі види стратегій:

- стратегія лідера. Таку стратегію обирають підприємства, які зосереджені на посиленні чи захисті конкурентних позицій. Лідери бізнесу / ринку можуть:

- 1) постійно наступати, забезпечуючи собі лідерство. Реалізація можлива за умови постійного інвестування і розвиток бізнесу, впровадження інноваційних технологій та методів організацій роботи, провадити активну маркетингову діяльність спрямовану на розширення сегменту споживачів тощо;

- 2) захищатись. За цієї стратегії фірма намагається створити перешкоди для входження у бізнес та перешкоджати діяльності конкурентів. Компанія чітко окреслила межі своїх інтересів та не хоче нікого пускати на свій ринок.

- стратегія челенджера. Відноситься до стратегій агресивного типу, оскільки передбачає концентрацію зусиль на витісненні лідера із його позиції. Челенджер має перевагу у тому, що він уникає витрат на розробку нових товарів, які має лідер;

- стратегія послідовника. Притаманна компаніям, які не претендують на значні позиції на ринку. Вона відноситься до стратегій пасивного типу, оскільки передбачає зосередження на зайнятих частках ринку та їх захист шляхом фокусування на витратах чи диференціації;

- стратегія нішера. Компанія займає вузьку нішу, не відчуває на собі значного впливу зі сторони конкурентів. Притаманна невеликим компаніям та підприємствам малого бізнесу.

Еталонні стратегії мають декілька підвидів:

- стратегії концентрованого зростання бізнесу. Відповідають стадії зростання компанії. Компанія може розвивати бізнес за рахунок:

1) розвитку ринку. Передбачається вихід на нові географічні ринки чи охоплення нових сегментів споживачів із існуючим товаром;

2) розвитку товару. Серед інструментів: активізація попиту, підвищення якості товару, оновлення упаковки, додавання нових властивостей покращення рівня обслуговування тощо;

3) посилення позицій на ринку. Серед інструментів: вихід на нові ринки, зниження цін, інтенсифікація просування тощо;

- стратегії інтегрованого зростання бізнесу. В її основі інтеграція із партнерами з логістичного ланцюжка: постачальниками, клієнтами, конкурентами. Залежно від того з ким буде відбуватись інтеграція виділяють такі підвиди стратегії:

1) зворотної вертикальної інтеграції. Розвиток бізнесу відбувається за рахунок тісної співпраці із постачальниками. мінімізації ризиків неотримання товару, недотримання термінів поставки, поставки товарів неналежної якості тощо;

2) впередспрямованої вертикальної інтеграції. Розвиток бізнесу орієнтований на залучення клієнтів (оптових чи дрібнооптових) посередників у ланцюжок поставки товарів. Таким чином фірма намагається утримати контроль на ринком;

3) горизонтальної інтеграції. Базується на співпраці з конкурентами (сумісні поставки, синдикативні маркетингові дослідження) або поглинання конкурентів;

- стратегії диверсифікованого зростання бізнесу. Обирається, коли фірма має можливості для освоєння нового виду бізнесу або існуючий вже вичерпав свої можливості. У цьому випадку доцільно обрати одну із видів стратегій:

1) концентричної диверсифікації. За цих умов основний бізнес залишається на першому місці, а диверсифікація відбувається за рахунок використання існуючої технології для виготовлення / продажу нових товарів;

2) горизонтальної диверсифікації. Пов'язана із виробництвом технологічно непов'язаних товарів. При цьому новий товар орієнтується на освоєний сегмент споживачів;

3) конгломеративної диверсифікації. Найскладніший напрям розвитку бізнесу, оскільки передбачає перехід до виробництва технологічно непов'язаних товарів призначених для продажу новому сегменту споживачів;

- стратегії скорочення бізнесу мають чотири підвиди:

1) стратегія скорочення витрат. Спрямована на мінімізацію витрат з метою «пережити важкі часи» або зібрати ресурси на оновлення бізнесу;

2) стратегія скорочення підрозділу / бізнесу / зон господарювання. Означає відмову фірми від одного із напрямів роботи з метою оптимізації структури бізнесу;

3) стратегія «збору врожаю». Ліквідація підрозділу / бізнесу / зон господарювання через безперспективність, низький рівень доходу, звуження сегменту споживачів. Стратегія спрямована на вивільнення ресурсів та інвестування у більш перспективні напрями;

4) стратегія ліквідації. Граничний варіант стратегії скорочення, оскільки орієнтована на припинення функціонування.

Таким чином можна відмітити значну кількість видів бізнес стратегій залежно від того яку ознаку покладено у їх класифікацію.

1.3 Методика оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми

Бізнес дуже швидко відчуває коли припускається помилок у своїй діяльності. Це проявляється через реакцію ринку, поведінку споживачів, реакцію конкурентів та безліч інших факторів. Деякі помилки можна виправити оперативно, а наслідки деякий проявляються тривалий час та можуть стати причиною виходу з ринку чи втрати прибутку. Щоб не допустити подібного сценарію розвитку подій, слід приділяти увагу бізнес-плануванню з позиції оцінки реалізованості розроблених планів. Перш ніж впроваджувати зміни у

процеси господарювання, слід оцінити майбутні витрати і вигоди від запланованих дій. У процесі впровадження також не слід забувати про контроль досягнутих результатів.

Тігарєва В.А., Станкевич І.В. наводять приклади ефективності використання циклу постійного поліпшення Шухарта-Демінга (цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act)) – планування (Plan), здійснення (Do), перевірка (Chek), втілення в життя (Act). Використання цього алгоритму дозволяє забезпечити результативність впровадження планів шляхом досягнення вимірних цілей [67, с. 113]. Цілепокладання відповідно до принципів методики SMART (конкретність, вимірюваність, реалістичність, обмеженість у часі, значимість) дозволяє забезпечити можливість оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми за визначеними показниками.

Відповідно до визначення Google Analytics – показник – це результат кількісного вимірювання даних (зокрема середнє значення, коефіцієнт, відсоток тощо), отриманий після виконання математичної операції. Його завжди представлено у вигляді числа, а не тексту [81]. Таким чином і показники оцінки бізнес-стратегії слід повинні у кількісному форматі показувати рівень досягнення плану та відхилення від запланованих результатів. Вони слугують індикаторами позитивної динаміки у реалізації бізнес-стратегії чи навпаки свідчать про наявність недоліків планування чи впровадження стратегії. Показник одночасно виступає дороговказом для роботи та орієнтиром для удосконалення.

Потенціал використання системи показників оцінки бізнес-стратегії наведено на рис. 1.8.

Аналіз наукових джерел дає підстави зробити висновок про наявність значної кількості методик, які можуть бути використані оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми. Єдиної класифікації методів наразі не існує [31, с 81]. Таке різноманіття негативно впливає на процес оцінки, оскільки ускладнює роботу аналітика, призводить до використання «звичних» методик, невідповідних поточній ситуації. З огляду на це важливою є робота із

вдосконалення методичної бази, розробки критеріїв оцінки ефективності впровадження бізнес-стратегії, розгляд основних інструментів.

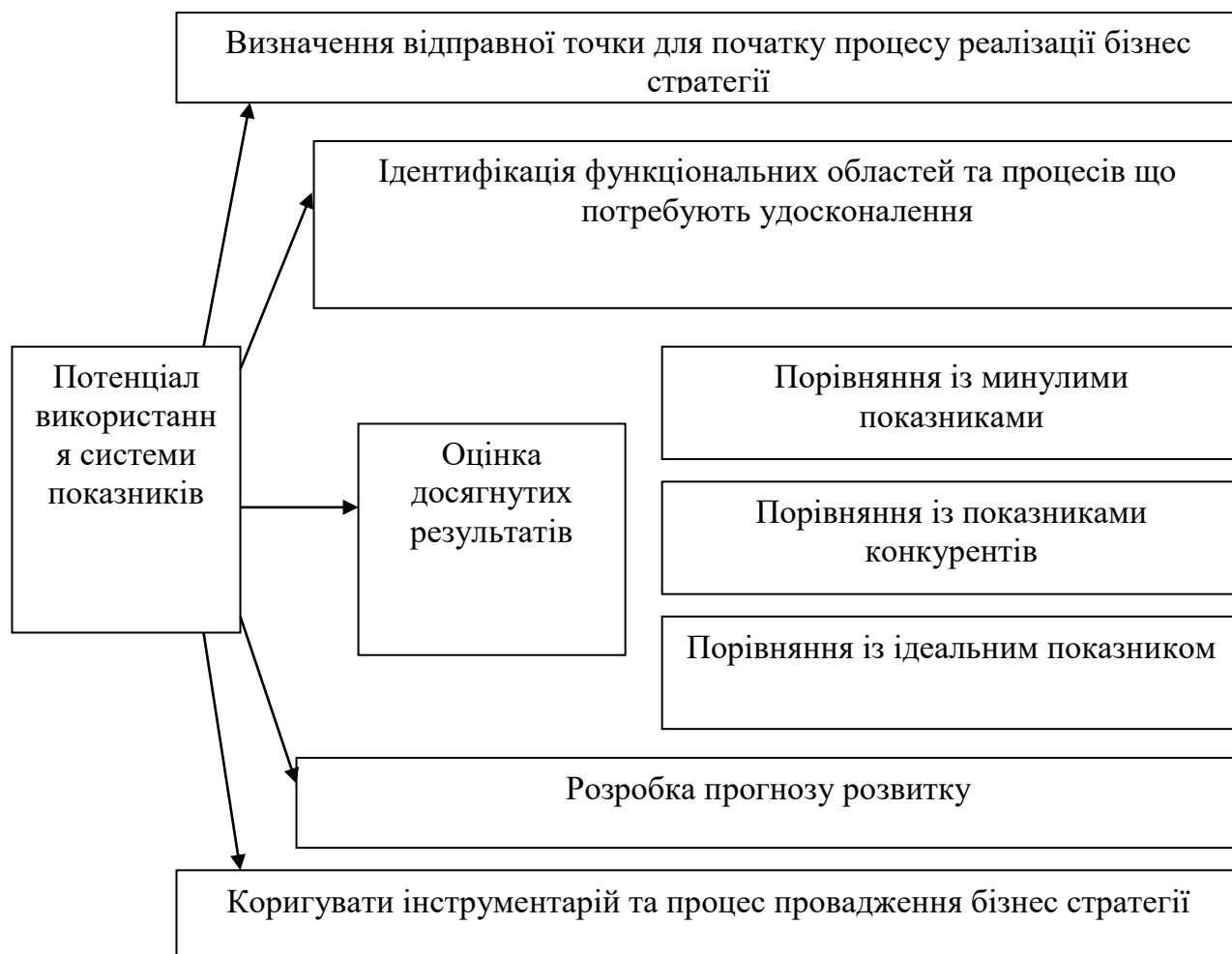


Рис. 1.8 Потенціал використання системи показників [62; 67, с. 114]

Починати аналіз методики слід із аналізу рекомендацій спрямованих на створення узагальненої системи показників, напрямів оцінки ефективності бізнес-стратегії, критеріїв оцінки її діяльності. Узагальнено інформація наведена у табл. 1.3.

Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж., а також низка вітчизняних науковців акцентують увагу на тому, що оцінку ефективності бізнес-стратегії слід виконувати із урахуванням рівня впровадження, відповідності стратегічній меті, очікуванням партнерів та іншим параметрам які наведено на рис. 1.9.

Таблиця 1.3

Система рекомендацій для оцінки бізнес стратегії фірми

Складові системи рекомендацій	Деталізація
Вибір показників	- мінімально необхідна кількість показників; - обов'язкова вимірність обраних для оцінки показників; - економічна обґрунтованість оцінки показника. Вартість оцінки не повинна бути вищою ніж очікуваний управлінський ефект від оцінки; - комплексність показників (вони повинні охоплювати всі аспекти реалізації бізнес стратегії); - структурованість показників дозволить оперативно визначити внесок кожного показника у інтегральне значення (також дозволяє визначити «слабкі місця»); - використання інтегрального показника для оцінки бізнес стратегії, що дозволить забезпечити отримання узагальненої оцінки та можливість порівняння оцінок у періоді.
Напрями оцінки	- рівень розробленості стратегії; - актуальність бізнес стратегії з позиції часу; - адекватність розробленої стратегії погрозам та потребам середовища; - відповідність можливостям фірми, обґрунтованість зв'язків із функціональними стратегіями ; - прийнятність стратегії з боку виконавців (рівень опору змінам); - рівень ризикованості з позиції ймовірності настання, можливі наслідки, потенційні витрати.
Критерії оцінки	- інтенсивність впровадження (час, зусилля, ресурси); - послідовність впровадження; - конкурентні переваги (отримання стабільних переваг можливе лише за умови розробки та реалізації вдалої бізнес стратегії); - узгодженість – відповідність стану внутрішнього та зовнішнього середовища.
Індикатори оцінки	- зміна ринкової позиції; - динаміка прибутку фірми (у т.ч. у порівнянні із основними конкурентами); - ефективність та узгодженість процесів; - оптимальність інформаційного забезпечення. - період окупності інвестицій; - рівень продажу фірми (у т.ч. у порівнянні із основними конкурентами).

*Примітка. Складено автором на базі літератури [45, с. 53; 76, с. 120; 77, с. 105; 88]

Основою оцінки ефективності бізнес-стратегії є наявність інформації для оцінки, до якої висувається низка вимог, головними з яких можна визначати: достовірність, актуальність, розробленість та подача у зручній для сприйняття та використання формі. Однак, як наголошують Горелов Д.О., Большенко С.Ф., існують труднощі у інформаційному забезпечення, зокрема: відсутність інформації, непридатність інформації до використання, невчасне надходження,

відсутність узгодженості щодо обрання критеріїв для оцінки ефективності бізнес стратегії, відсутність розуміння у необхідності постійної оцінки процесу реалізації стратегії, опір з боку виконавців тощо [15].



Рис. 1.9 Рівні оцінки бізнес-стратегії [47; 88]

Оцінка бізнес-стратегії базується на використанні різних методик, окрема можна виділити два підходи до класифікації:

- оцінка ефективності бізнес-стратегії за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів (табл. А.1 Додаток А);
 - оцінка ефективності бізнес-стратегії за видом аналізу: якісні та кількісні.
- Якісний аналіз є структурованою характеристикою бізнес процесів.

Методики якісного аналізу процесів ґрунтуються на:

- аналізі суб'єктивних оцінок стану процесу персоналом організації і зовнішніми фахівцями;
- візуальному аналізі графічних схем процесів;
- порівнянні процесу із окремими типовими вимогами [39, с. 41].

Якісний аналіз є важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу, натомість кількісний аналіз дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу можливе встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку організації [67, с. 115].

Різні науковці виділяють різні групи кількісних показників, які базуються на різних критеріях. Зокрема Тігарєва В.А. та Станкевич І.В. поклали в основу класифікацій показники роботи, а Кочнев О. – отриманий результат (рис. 1.10-1.11).



Рис. 1.10 Показники оцінки за Тігарєвою В.А. та Станкевич І.В. [67, с. 116]



Рис. 1.11 Показники оцінки за Кочневим О. [67, с. 115]

Як бачимо із порівняння двох схем (рис. 1.12 та 1.13) показники, що використовуються для оцінки майже однакові, вирізняється тільки групування, це дає підстави розглянути методики оцінки більш детально. Серед найбільш часто використовуваних можна виділити:

- BSC (збалансована система показників);
- SWOT-аналіз;
- ABC-аналіз;
- GAP-аналіз;
- EVA (економічна додана вартість);
- MVA (ринкова додана вартість);

- дельфійський метод, метод сценаріїв, мозковий штурм;
- факторний аналіз;
- індексний метод;
- імітаційне моделювання;
- метод побудови дерева рішень [31, с 83; 39, с. 43; 67, с. 115; 77, с 110].

Розглянемо деякі з них більш детально:

BSC (Balanced Scorecard – збалансована система показників). Розроблена у наприкінці XX століття Капланом Р. та Нортон Д.

Ґрунтується на ідеї збалансування системи показників у вигляді чотирьох блоків, які наведено на рис. 1.12.



Рис. 1.12 Структура BSC [19, с. 185-186; 67, с. 118]

Фінансовий блок містить такі показники як показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу. Цей блок визначає можливість реалізації бізнес-стратегії, а тому слід аналізувати на початку та по закінченню процесу. Показники цього блоку є індикаторами фінансової стійкості фірми

Споживчий блок характеризує макрооточення, цільовий сегмент, взаємовідносини із клієнтами та партнерами, показники частки ринку, чисельність клієнтської бази, рівень задоволеності попиту тощо.

Блок «внутрішні ресурси» описує напрями роботи, які є ключовими для досягнення цілей власників, акціонерів, персоналу. Містить показники, які описують ефективність інноваційної діяльності, маркетингової, виробництва, матеріально-технічного забезпечення, збутової та сервісної діяльності. Слід

зауважити, що цей блок показників є суто індивідуальним для фірми залежно від її параметрів;

Блок «навчання та зростання» описують кадрове забезпечення фірми. Вони включають низку показників від задоволеності працівника до його мотивації та рівня корпоративної культури, що загалом визначають ефективність та спрямованість на результат. Оцінка показників дозволяє окреслити сфери в які слід спрямувати ресурси для отримання максимального ефекту.

Метою використання BSC є підвищення ефективності шляхом перетворення стратегічних планів на реальні дії та використання зворотного зв'язку між внутрішніми бізнес-процесами організації та зовнішніми показниками [67, с. 118]. Серед її переваг: простота, комплексність, розуміння взаємного впливу різних сфер діяльності фірми. Основний недолік – проблеми із вимірюванням та співставленням показників.

Інструментом, який дозволяє оцінити рівень розриву між планованими та фактично досягнутими показниками є GAP-аналіз [19, с. 188]. Методика проведення GAP-аналізу передбачає проходження декількох етапів:

- визначення основного стратегічного показника для аналізу (прибуток, частка ринку, виручка тощо);
- окреслення реальної можливості досягнення запланованого значення у перспективі (очікуване значення);
- визначення глибини «стратегічного розриву»;
- розробка заходів спрямованих на ліквідацію розриву.

Зручність GAP-аналізу полягає у можливості відобразити на одному графіку реальну та бажану ситуації, але слід враховувати, що він не приймає до уваги впливу оточення на реалізацію бізнес-стратегії фірми.

Таким чином можна відмітити, що існує значна кількість методик для аналізу ефективності реалізації бізнес-стратегії, кожен з методів має свої переваги та недоліки, вибір конкретного методу слід здійснювати виходячи із можливостей, кваліфікації та ресурсів дослідника.

Висновки до розділу 1

Бізнес-стратегію можна визначити як стратегію певного виду діяльності (для однопрофільних підприємств) чи стратегію бізнес-одиниці (для багатoproфільних підприємств). Її розробка має слугувати орієнтиром для отримання довгострокових конкурентних переваг та базисом для розробки підпорядкованих їй функціональних стратегій. Серед компонентів бізнес-стратегії виділяють наступні: стратегічні завдання, план розміщення ресурсів, стратегічні зусилля, створення конкурентних переваг, цілі відносно конкурентів та споживачів. Особливість стратегії бізнес-одиниці – у підпорядкованості корпоративній стратегії та спрямованість на досягнення цілей функціонування підприємства.

Бізнес-стратегії фірми перебувають у полі зору багатьох науковців. Залежно від того, яку ознаку покладено в основу класифікації можна виділити декілька видів бізнес стратегій. Зазвичай для класифікації використовують наступні ознаки: тип конкурентної переваги, рівень глобалізації, конкурентну позицію на ринку, напрям розвитку конкретного бізнесу. Значна кількість видів бізнес-стратегій дозволяє обрати ту, яка найкращим чином відповідає поточній стадії функціонування підприємства, оскільки кожен вид стратегій базується на певних передумовах та містить практичні рекомендації із реалізації. Адаптація обраної бізнес-стратегії до зовнішніх умов дозволить отримати конкуренту перевагу та успіх у бізнесі.

Аналіз наукових джерел дає підстави зробити висновок про наявність значної кількості методик, які можуть бути використані оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми. Єдиної класифікації методів наразі не існує. Система рекомендацій для оцінки бізнес-стратегії фірми акцентує увагу на таких аспектах: вибір показників, визначення напрямку, критеріїв та індикаторів оцінки. Серед методів оцінки найбільш популярними є: BSC, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, GAP-аналіз, EVA, MVA, факторний аналіз, індексний метод, імітаційне моделювання, побудова дерева рішень та багато інших.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АТ «МОТОР-БАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика фірми

«МОТОР-БАНК» як учасник фінансової системи України почав функціонувати у 2007 р. у м. Запоріжжя. За два роки банківська установа змінює правову форму та стає приватним акціонерним товариством, 100 % акцій якого належать Богуслаєву В.О. [65]. Як емітент цінних паперів зареєстрований як акціонерне товариство (АТ).

Станом на початок 2023 р. «МОТОР-БАНК» є універсальним банком, що пропонує своїм споживачам повний комплекс послуг, орієнтований на м. Запоріжжя та Запорізький регіон, обслуговує корпоративних та приватних клієнтів [51, с. 9]. Мережа відділень банку охоплює дев'ять міст України (13 відділень), має 26 власних банкоматів, є учасником мережі банкоматів «Радіус», розвивається програмно технічний комплекс самообслуговування. Банк обслуговує більше 18 тис. клієнтів [57].

Діяльність банку знаходиться під пильною увагою контролюючих органів (НБУ, Наглядової ради, Національного рейтингового агентства та інших) через визнання небездоганною ділову репутацію Богуслаєва В.О., відсторонення його від виконання обов'язків та позбавлення права голосу терміном на один рік [37].

Визначення ключових аспектів стратегічного управління АТ «МОТОР-БАНК» наведено у табл. 2.1.

Відповідно до отриманої від НБУ ліцензії АТ «МОТОР-БАНК» має право здійснювати види діяльності наведені на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові аспекти стратегічного управління АТ «МОТОР-БАНК»

Складова стратегічного управління	Характеристика
Місія (сене створення фірми)	Надавати персональні фінансові рішення, що сприятимуть економічному розвитку та добробуту клієнтів, акціонера та співробітників
Цінності	- чесність, прозорість, законність; - повага, відповідальність, професіоналізм; - якість, орієнтованість на споживачів.
Бізнес-модель	Обмежене кредитне посередництво (відповідно до методології SREP «Supervisory review and evaluation process»)
Стандарти бізнесу	- містяться у «кодексі поведінки (етики) АТ «МОТОР-БАНК» (редакція 2022 р.) [25] - забезпечуються можливістю конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку/порушення в діяльності за посиланням https://motor-bank.ua/about-the-bank/compliance-control/
Мета	Стати загальнодержавним (за статусом) збалансованим, клієнтоорієнтованим Банком, універсальною кредитно-фінансовою установою (відповідаючи міжнародним стандартам), що поєднує високі темпи росту з ефективним управлінням ризиками
Завдання	- збільшення кількості клієнтів; - оптимізація структури активів/пасивів;- забезпечення відповідності розміру регулятивного капіталу вимогам НБУ; - лідерство у цільових сегментах ринку
Цільовий сегмент	Корпоративні клієнти (промислові та крупні сільськогосподарські компанії)
Вектор стратегічного розвитку	Взаємовигідне співробітництво з підприємствами виробничого сектора
Напрями стратегічного розвитку	- клієнтоорієнтованість; - розширення регіональної мережі; - збільшення показників надійності та стійкості; - застосування нових технологій при здійсненні банківських операцій.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [25; 36; 57; 72]

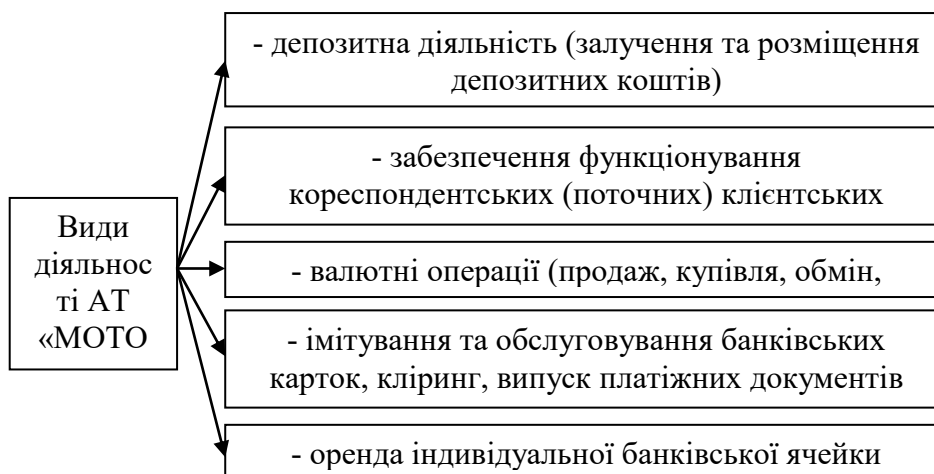


Рис. 2.1 Спеціалізація АТ «МОТОР-БАНК» [51, с. 8-9].

АТ «МОТОР-БАНК» є активним учасником низки організацій, які є визначними гравцями на ринку банківських послуг України. Їх стислу характеристику подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Членство АТ «МОТОР-БАНК» у різноманітних об'єднаннях [4; 36; 52; 73]

№ з/п	Установа	Характеристика	Перевага членства для клієнтів банку
1	Фонд гарантування вкладів фізичних осіб	Забезпечує виконання державних гарантій щодо відшкодування вкладу вкладників у випадку ліквідації банку. Сума відшкодування – у повному розмірі, включаючи відсотки	- відповідно до законодавства приймає на себе зобов'язання повернути вклади; - демонстрація відповідальності; - підвищення іміджу.
2	Дніпровський Банківський союз	Асоціація, створена у 1994 р. з метою розвитку ринку банківських послуг у регіоні. Зараз об'єднує 12 учасників	- компетентна допомога клієнтам; - постійно діючий Третейський суд
3	Радіус	Об'єднання мережі банкоматів	- можливість здійснювати операції у мережі за ціною материнського банку
4	УкрСВІФТ	Асоціація що сприяє інформатизації банківських послуг	- професійні консультації з питань комерційної діяльності, управління та інформатизації
5	Пенсійний фонд	Уповноважений банк	- отримання виплат, пенсій, соціального забезпечення тощо
6	Visa International (Міжнародна платіжна система)	Асоційований член	- доручення до можливостей що надають найбільшою світовою платіжною системою

АТ «МОТОР-БАНК» має складну організаційну структуру, зумовлену складністю діяльності комерційного банку та положення у якому опинився АТ «МОТОР-БАНК» під час агресії РФ через ділову репутацію його власника. Організаційна структура у спрощеному вигляді подана на рис. 2.2.

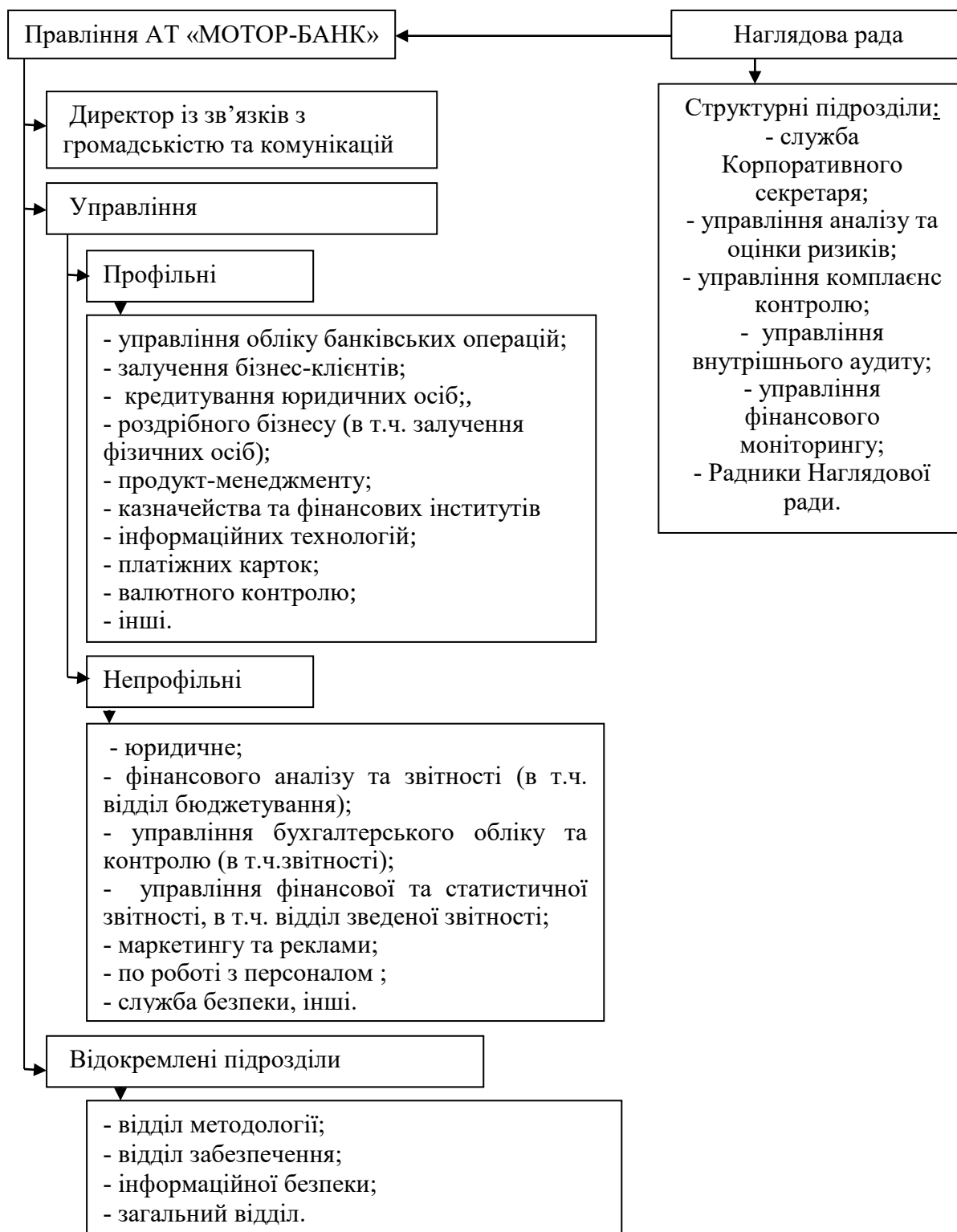


Рис. 2.2 Організаційна структура АТ «МОТОР-БАНК» [36 ; 57]

Динаміка ключових балансових показників АТ «МОТОР-БАНК» наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових балансових показників АТ «МОТОР-БАНК» [55, 56]

Показник	Період		Зміна, %
	01.01.2022	01.01.2023	
Власний капітал, млн. грн	310,827	263,488	- 15,23%
Обсяг зобов'язань, млрд. грн	1,777	1,217	- 46,01
Обсяг кредитної заборгованості клієнтів, млн. грн;	666,407	569,579	- 17,21%
Обсяг власних активів, млрд грн.	20,107	1,481	- 42,28
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн. грн;	386,758	356,536	+8,48
Основні засоби та нематеріальні активи, млн. грн;	53,294	39,257	+35,76
Чистий процентний дохід, млн. грн;	67,920	78,048	+14,91%
Чистий комісійний дохід, млн. грн;	45,207	32,127	-28,93%
Прибуток, млн. грн;	21,573	-8,721	-140,43%

Зміну обсягів депозитних коштів та коштів на кореспондентських рахунках подано у розрізі основних груп клієнтів, які формують цільові сегменти АТ «МОТОР-БАНК» та наведено на рис. 2.3.

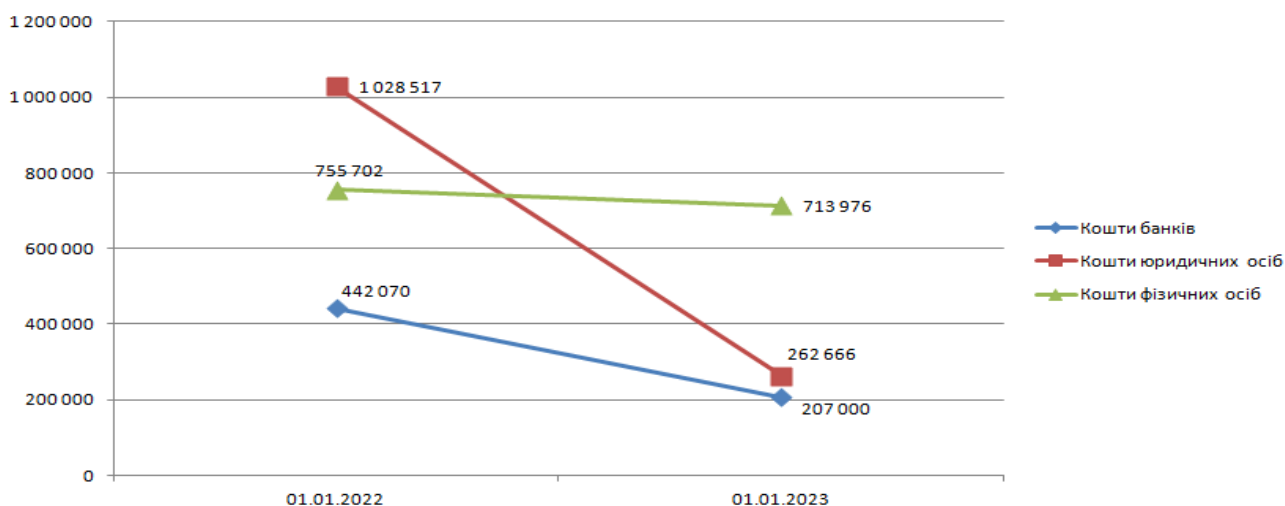


Рис. 2.3 Кошти клієнтів АТ «МОТОР-БАНК» у розрізі цільових сегментів [44; 55]

Дані діаграми відображають суттєве падіння обсягів клієнтських коштів, що перебувають на рахунках АТ «МОТОР-БАНК». При цьому видно, що

найбільше падіння відчувається у сегменті юридичних користувачів, тут падіння склало 74,46 %, кошти банків (представлені довгостроковими кредитами рефінансування від НБУ) також зменшилися майже вдвічі, падіння склало 53,17 %. Найменше падіння відбулось у сегменті приватних (фізичних) осіб – сума вкладів зменшилась лише на 5,52 %, при цьому у структурі ресурсної бази внесок цього сегменту навіть збільшився на 18,73% [55].

Ключові балансові показники демонструють суттєве зниження. До причин, що здійснили вплив на них можна віднести:

- військову агресію РФ;
- введення військового стану на території України на тривалий час;
- поведінка власника акцій Богуслаєва В.О.;
- формування нових стратегічних планів розвитку;
- суттєве зростання резервів (до 41,191 млн. грн.) для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями;
- збільшення кількості відділень.

Слід відмітити, що показники, які мають позитивну динаміку також необхідно розглядати більш детально. Так, збільшення грошових коштів та їх еквівалентів пояснюється збільшенням грошової маси у економіці України. Збільшення кількості відділень призвело до підвищення частки основних засобів та нематеріальних активів у структурі банку. Підвищення чистого процентного доходу нівелювалось чистим комісійним доходом. 2022 р. АТ «МОТОР-БАНК» закінчив із збитком у 8 721 000 грн., натомість у 2021 р. діяльність банку була у прибутковій зоні, прибуток склав 21 573 000 грн. У відсотковому відношенні падіння склало 140,43 %. Аналізуючи рух капіталу варто зауважити, що це падіння спричинене у значній мірі зростанням резервів.

Наразі АТ «МОТОР-БАНК» проводить дуже обережну інвестиційну політику. Депозити клієнтів вкладено банком у низько-ризикові ліквідні інструменти: грошові кошти та їх еквіваленти, облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) та депозитні сертифікати НБУ [55; 57, с. 14; 56, с. 48]. Рівень

ліквідності АТ «МОТОР-БАНК» є достатнім для повернення вкладів, залучених у клієнтів [57, с. 14].

Структуру інструментів, у які розміщено депозити клієнтів банку наведено на рис. 2.4.

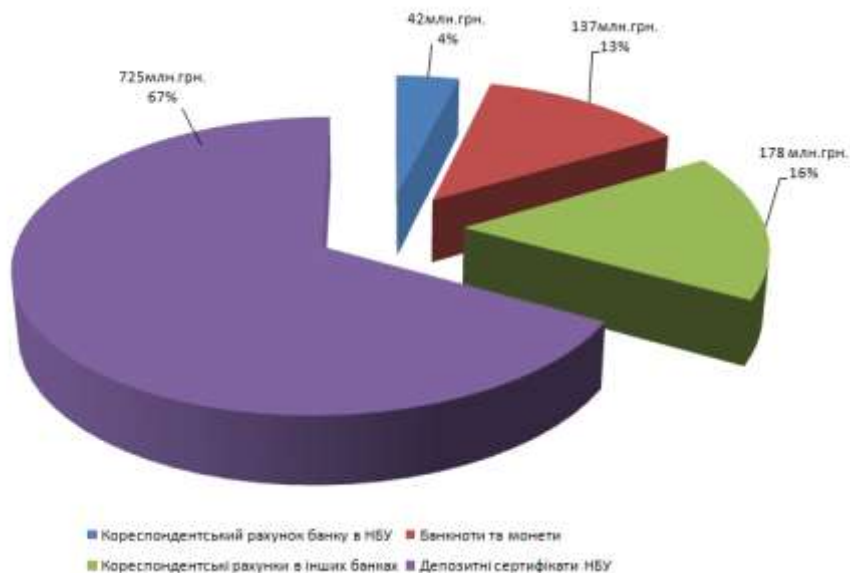


Рис. 2.4 Структура інструментів у які розміщено депозити клієнтів АТ «МОТОР-БАНК» [57, с. 48]

Обережний підхід до діяльності дозволяє банку забезпечувати стабільне функціонування. Станом на початок 2023 р. АТ «МОТОР-БАНК» входить у ТОП-50 банків України за такими показниками як: рентабельність активів, рентабельність капіталу, розмір чистого прибутку, розмір капіталу, розмір активів [55] та володіє мінімальним рівнем кредитного ризику.

За рішенням Національного рейтингового агентства 2.03.2023 р. було оголошено інформацію про кредитний рейтинг АТ «МОТОР-БАНК». За національною шкалою його оновлено до рівня «uaAA», відповідно до якого банк має дуже високу кредитоспроможність порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Це друга позиція у рейтингу (найбільша кредитоспроможність визначається рівнем «uaAAA»), що свідчить про стабільність банку. Однак прогноз розвитку негативний, що відображає поточний стан всієї банківської системи України [37].

Основні нормативи АТ «МОТОР-БАНК» станом на 1 січня 2023 р. наведено у табл. Б.3 (Додаток Б). Відповідно до цих даних можемо спостерігати:

- падіння регулятивного капіталу (Н1) на 9,61 %;
- зменшення нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) на 0,31 п.п. (29,93 %);
- падіння коефіцієнту чистого стабільного фінансування (NSFR) на 84,95 п.п. (до 169,26%);
- зростання нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR_{вв}) на 270,05 п.п. до (635,47%);
- зростання нормативу коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті Банку (LCR_{ів}) на 966,86 п.п (до 1310,41%);
- зростання нормативу достатності основного капіталу (Н3) на 2,15 п.п. (до 27,52 %) [55].

Однак незважаючи на падіння всі важливі показники (Н1-Н3) перевищують встановлені НБУ нормативи, а показники ліквідності (NSFR, LCR_{вв} та LCR_{ів}) свідчать про відмінну забезпеченість ліквідністю та дають підстави ствержувати що найближчому майбутньому АТ «МОТОР-БАНК» не потребуватиме докапіталізації.

Таким чином фінансове становище банку є стабільним та забезпечує йому можливість функціонування у довгостроковій перспективі. Однак слід зауважити, що зовнішні ризики та активна конкуренція на ринку банківський послуг повинна завжди знаходитись у полі зору керівництва.

2.2 Аналіз конкурентної позиції АТ «Мотор-Банк» на ринку фінансових послуг за моделлю М. Портера

АТ «МОТОР-БАНК» постійно відслідковує події, які відбуваються у навколишньому середовищі та інформує про них зацікавлені сторони (клієнтів, партнерів, інвесторів тощо). Зовнішнє середовище є одним із чинників, які

визначають можливість ефективного функціонування банку. Незважаючи на те, що Україна є країною із ринковою економікою, вітчизняний банківський сектор має низку особливостей, які притаманні перехідній економіці, зокрема:

- гривня не є вільноконвертованою за межами країни валютою;
- у валютній сфері діє низка обмежень, які слід враховувати формуючи депозитний портфель;
- високий рівень інфляції зумовлює необхідність підняття відсоткових ставок за депозитами та встановлення високих відсотків на кредити та позики;
- нестабільність правового поля, податкового, валютного та митного законодавства;
- наявність тіньової економіки;
- значний рівень корупції;
- залежність від політичної ситуації в країні, тощо.

Окрім внутрішніх ризиків, на діяльність банків в Україні впливають також світові ринкові коливання, торговельні війни, стагнація економіки, нестабільність на ринку капіталів. З моменту повномасштабного вторгнення позиції гривні суттєво послабились, незважаючи на зусилля НБУ з їх утримання [4; 30; 56, с. 9; 63].

Через війну економіка України та добробут її населення дуже залежить від світової допомоги. Зростання безробіття та міграція населення привела до падіння грошових надходжень, зменшення обсягів депозитних коштів. Суттєво впливає на роботу банку рівень інфляції. Так у 2022 році річна інфляція склала 26,6 % (у 2021 р. – 10%, у 2020 – 5%, у 2019 – 4,1%) [33]. Слід зауважити що показник 2023 р. виявився набагато нижчий ніж прогнозований. Незважаючи на те що АТ «МОТОР-БАНК» відреагував на інфляцію підвищенням відсоткової ставки за депозитами із 6 до 9% [36] суттєвого грошового надходження не спостерігалось. Ці фактори негативно впливають на рейтинг банку та його кредитний портфель.

Фінансовий ринок України у цифрах станом на 31. 01.2023 р. показаний на рис. В.1 Додаток В.

Приймаючи стратегічні рішення слід враховувати анонсоване НБУ стрес-тестування банківської системи. Воно передбачає моделювання ситуації «шоку» та спостереження реакції банку. Результатом тестування може стати рекомендація щодо збільшення капіталу банку. Це викличе необхідність пошуку коштів для докапіталізації. У разі неможливості збільшення капіталу банку його можуть зачинити [63]. Однак, як показав аналіз фінансових результатів та показників ліквідності АТ «МОТОР-БАНК», наразі структура активів банку є збалансованою, показники переважають нормативні тож у капіталізації немає необхідності.

Найбільш вагомий вплив на роботу будь-якого учасника ринку здійснює конкурентне середовище у якому він працює. Конкурентне середовища визначає багато характеристик ринку: умови реалізації, обсяг послуг, цінову політику. Через призму взаємовідносин між конкурентами найбільш швидко і чітко проявляються зміни, що відбуваються на ринку, оскільки саме суперництво є основним двигуном ринкових процесів.

У річному звіті АТ «МОТОР-БАНК» міститься інформація про конкурентну позицію у 2021 р. (більш актуальні дані ще не опубліковано у офіційних джерелах) та зазначено що банк входить у ТОП-50 за показниками розміру активів та за розміром залучених коштів клієнтів [57].

Вивчаючи характер конкуренції на ринку банківських послуг варто акцентувати увагу на вплив особливостей банківського сектору на перебіг конкурентної боротьби. Зокрема специфічними рисами конкуренції у на ринку банківських послуг можна вважати такі:

- зміна об'єкту конкурентної боротьби. Замість товарів (є об'єктом конкурентної боротьби для підприємств-виробників чи торговців), які мають матеріально-речову форму, на ринку банківських послуг об'єктом є послуги, нематеріальні активи, якість яких неможливо оцінити без досвіду використання, а на рівень конкурентоспроможності впливає значно більше факторів;

- значний вплив на конкурентоспроможність банку мають сформовані ним банківські ресурси;
- банк одночасно виконує функції продавця та покупця послуг;
- відсутність посередників у збутовій діяльності – надання та споживання послуг відбувається у приміщенні / веб-сторінці банківської установи;
- прямими конкурентами є банки та фінансові установи;
- посилення впливу глобалізації (об'єднання та злиття фінансових ринків та організацій у міжрегіональному, міждержавному та світовому масштабах), сек'юритизації (надання позик, оформлених як цінні папери) та інституціалізації (розвиток методів організації заощаджень) [27; 46].

Найбільш відомим та зручним для оцінки конкуренції у галузі є модель запропонована Майклом Портером (професор Гарвардської школи бізнесу, США). Автор обґрунтував вплив на рівень конкуренції п'яти факторів через що модель отримала назву «Модель 5 сил конкуренції» [85]. На думку науковця модель є оптимальною для оцінки конкуренції у галузі чи на окремому ринку.

Модель «5 сил» розглядає такі сили як:

- конкуренція у галузі;
- сила впливу з боку клієнтів (споживачів);
- сила впливу з боку постачальників;
- загроза з боку потенційних учасників галузі;
- загроза з боку товарів-замінників.

Оскільки сила кожного з факторів конкуренції змінюється залежно від галузі / ринку та ситуації на ринку у момент здійснення аналізу, то вони мають змогу сформувати унікальне конкурентне середовище притаманне конкретній країні чи регіону, та саме ці п'ять чинників у підсумку і визначають можливість підприємств отримувати прибуток.

Проаналізуємо фактори конкуренції стосовно ринку банківських послуг на якому діє АТ «МОТОР-БАНК». Зауважимо, що ринок банківських послуг України вважається ринком досконалої конкуренції [46]. Для цієї моделі характерно:

- відсутність обмежень на вхід/вихід з ринку;
- відсутність жорсткого контролю над ціноутворенням на банківські послуги та продукти;
- ставка відсотка, що сплачується за використання грошей, яка визначається співвідношенням пропозиції сукупного потоку позичкових коштів та попиту на них;
- попит на кредитні кошти зумовлений попитом на інвестиції з боку держави, бізнесу та домогосподарств [46; 61].

АТ «МОТОР-БАНК» функціонує в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Інтенсивність зумовлена необхідністю конкурувати із державними (ПриватБанк, ОщадБанк, УкрЕксімБанк та інші. Разом 16 банків), із іноземними (Райффайзен, всього 4 банки) та приватними банками УкрСибБанк, ПУМБ інші. Разом 47 банків) [44], із небанківськими фінансовими інститутами (ломбарди, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні фонди та компанії і т.д.) [38] та з не фінансовими організаціями (торгові дома, підприємства промисловості тощо) [1-2; 22; 43]. Крім того конкуренція носить як індивідуальний так і груповий характер як ще показано на рис. 2.5.

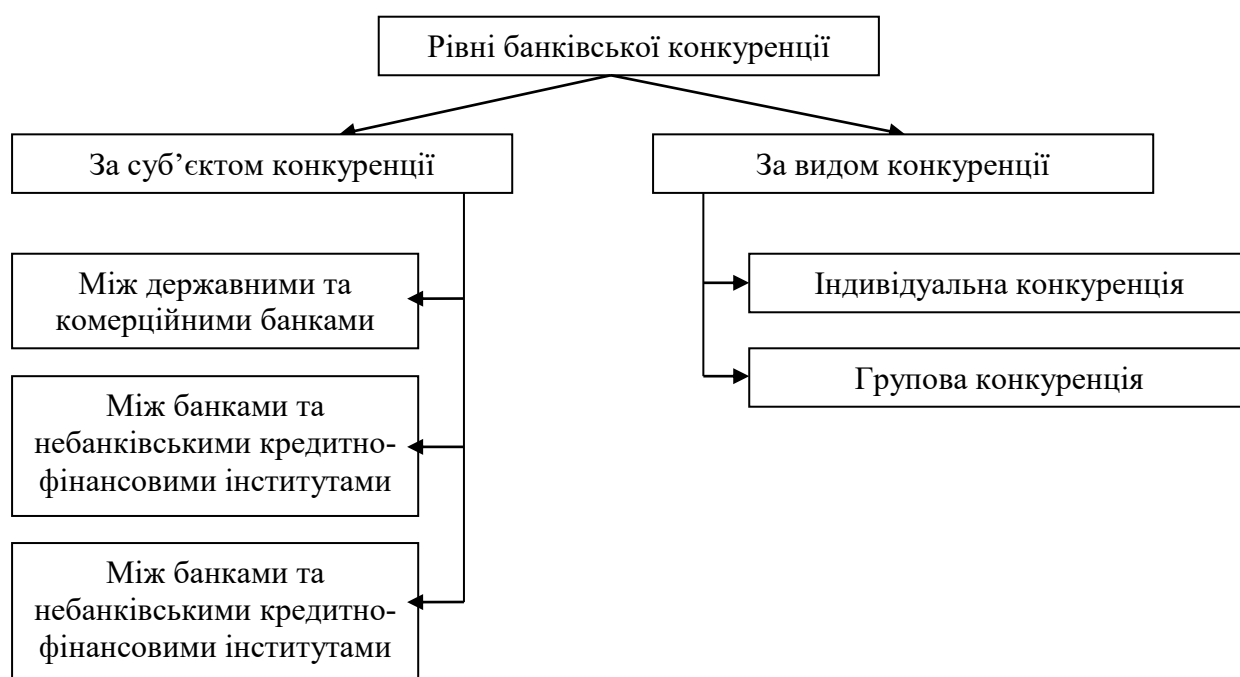


Рис. 2.5 Рівні банківської конкуренції [43; 46]

На ринку банківських послуг України станом на лютий 2023 р. веде діяльність 67 банків, з них 20 – державні, 4 – іноземні, 47 – приватні [44].

Через значну кількість конкурентів банк змушений витратити більше ресурсів на утримання своєї конкурентної позиції, а саме: активізувати маркетингові зусилля із просування, адаптувати ціни на послуги до попиту на ринку та цін конкурентів, розробляти цільові пропозиції для окремих сегментів ринку, проводити постійну роботу із персоналом, від роботи якого залежить рівень задоволеності клієнтів тощо.

Функціонуючи на ринку АТ «МОТОР-БАНК» слід брати до уваги, що банківські послуги досить стандартизовані, перехід від одного банку до іншого не коштує майже нічого. Крім того державні банки мають додатковий бонус у конкурентоспроможності – їх власником є держава, що означає повне гарантування повернення вкладів та більша стабільність у форс-мажорних Форс-мажор – це непереборні обставини, які впливають на можливість виконати зобов'язання. Підставою для визнання обставин форс-мажором є сертифікат, оформлений відповідним чином у Торгово-промисловій палаті України [26]. Конкурентну позицію МОТОР-БАНК посилює участь у партнерських програмах, те, що він обслуговує працівників АТ «Мотор Січ» в якому працює значна кількість людей, а також те, що банк є учасником державної програми соціальної підтримки, через нього є можливість отримувати виплати, пенсії тощо.

Параметри, що характеризують конкуренцію всередині галузі подано у табл. 2.4. Для формування оцінки зазвичай залучаються експерти конкретної галузі. У межах написання дипломної роботи у якості експерта виступає автор роботи. Параметри для оцінки підібрано на базі аналізу інформації про діяльність різних банківських установ, яка розміщена у відкритому доступі у мережі Інтернет. Оцінки виставлено у діапазоні від 1 до 3. Вагові коефіцієнти відсутні, через недостатньо глибокі знання ринку банківських послуг. Оскільки на ринку діє 67 банків [44] конкуренцію оцінено як високу (3 бали), темп зростання ринку банківських послуг в цілому сповільнився, а зростання активів

на 27% відбулось за рахунок зміни структури активів [14]. Показник «рівень диференціації банківських послуг» оцінено у 2 бали через те, що серед банків майже відсутня диференціація послуг. Однак, окремі банки розробляють пропозиції для великого бізнесу або для малого бізнесу, або для починаючих підприємців, що зумовлює наявність незначної диференціації. Вплив держави на ціноутворення зазвичай незначний, однак із початком війни для того щоб утримати курс НБУ впровадив обмеження на продаж готівкової валюти, ставки фінансування, курс валюти, окреслив «межі» валютного коридору - +/- 10% від курсу НБУ тощо [44]. Якість банківських послуг оцінено суб'єктивно у два бали, оцінку виставлено на основі досвіду автора. У якості об'єктів дослідження виступили: Приватбанк, Монобанк, Ощадбанк.

Таблиця 2.4

Оцінка конкуренції на ринку банківських послуг

№ з/п	Параметр оцінки	Оцінка			Разом
		1	2	3	
1	Кількість гравців			✓	3
2	Темп зростання ринку	✓			1
3	Рівень диференціації банківських послуг		✓		2
4	Вплив держави на ціноутворення		✓		2
5	Якість банківських послуг		✓		2
Кількість факторів	Разом балів				10
5	Резюме				Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції

*Примітка. Складено автором

Незважаючи на те, що поточний рівень конкуренції визначено як «середній», не слід забувати що конкурентні переваги є ситуативними, а отже можуть змінюватись, що вимагає постійної уваги до дій конкурентів та розробку власних клієнтоорієнтованих пропозицій.

Другий чинник конкуренції – сила клієнтів.

Вплив клієнтів проявляється у їх можливості та бажанні співпрацювати із конкретним банком. Споживачі зіштовхують інтереси конкуруючих банків та небанківських фінансових установ із метою зниження цін, кращого обслуговування, інших преференцій для себе / свого бізнесу. Аналізуючи депозитний портфель АТ «МОТОР-БАНК» було відмічено, що його структура нерівномірна, більшість грошової маси банку у 01.01.2022 р. була залучена через юридичних осіб, на початку 2023 р. обсяг коштів юридичних осіб суттєво зменшився (рис. 2.3.). Що більшу грошову масу надає банку вкладник, то більшою буде його переговорна сила. Падіння обсягів вкладів від юридичних осіб майже на 47 % [57] призвело до погіршення ситуації та потреби у переорієнтації частки прибутку на посилення активів банку. У підсумку банк закінчив рік із збитком (табл. Б1-Б3 Додаток Б).

Параметри, що характеризують силу клієнтів подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка сили клієнтів

№ з/п	Параметр оцінки	Оцінка			Разом
		1	2	3	
1	Кількість клієнтів		✓		2
2	Частка клієнтів із значними обсягами вкладів			✓	3
3	Схильність до переключення (юр.особи)		✓		2
4	Схильність до переключення (фіз.особи)			✓	3
5	Чутливість до ціни		✓		2
6	Чутливість до якості			✓	3
Кількість факторів	Разом балів				15
6	Резюме				Рівень впливу клієнтів вище середнього

*Примітка. Складено автором

Нажаль детальна інформація про кількість клієнтів із значними обсягами вкладів відсутня. Однак про загальний рівень вкладів АТ «МОТОР БАНК» щорічно звітує у документі «Проміжна скорочена фінансова звітність». Загальний рівень вкладів у динаміці графічно подано на діаграмі (рис. 2.3) та у табличній формі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кошти клієнтів АТ «МОТОР БАНК» [51]

	Внески на дату, тис. грн..	
Інвестор (вкладник)	30.09.2022	31.12.2021
Державні та громадські організації	2 071	3 690
Інші юридичні особи	871 116	1 024 829
Фізичні особи:	765 999	755 702

Третій фактор – сила постачальників.

Могилова А.Ю., Борисов Є.В. зазначають, що у банків є два основних постачальника, які можуть мати вплив на його конкурентоспроможність.

По-перше, це інвестори (власники, вкладники, партнери) – що постачають основні ресурси банку.

По-друге, це працівники банку, які постачають свій професійний та людський ресурс [35]. На підприємствах сфери послуг якість персоналу складає суттєву силу та впливає на якість надання послуг та імідж.

На думку автора можна додати ще три сили:

По-третє, силою можна визначити провайдерів, які забезпечують надання доступу до мережі Інтернет та здійснюють технічне обслуговування мережі.

По-четверте, слід враховувати силу впливу постачальників програмного забезпечення. Саме ця сила є, на думку автора, найбільш впливовою, оскільки перехід із одного програмного забезпечення на інше може коштувати дорого. Постачальник може впливати тим, що підніматиме вартість додавання модулів у процесі розвитку банки та появи у нього нових потреб.

По-п'яте, постачальниками також є підприємства, які здійснюють матеріально-технічне забезпечення роботи банку.

Найбільш впливовою силою є інвестори (власники, вкладники, партнери), де оскільки вони одночасно є споживачами послуг (як це наведено у табл. 2.5), що їх вплив враховано при оцінці сили клієнтів.

Параметри, що характеризують силу постачальників подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка сили постачальників

№ з/п	Параметр оцінки	Оцінка			Разом
		1	2	3	
1	Кількість постачальників (інвестори, персонал, провайдери, ІТ-компанії, компанії що здійснюють матеріально-технічне забезпечення)		✓		2
2	Обмеженість ресурсу (ресурси, якими користується відносяться до невичерпних)	✓			1
3	Витрати переключення (єдиним суттєвим ризиком є переключення на іншого постачальника програмного забезпечення)	✓			1
4	Витрати на утримання постачальник: - дивіденди для власників; - відсотки за депозитом для вкладників; - оговорені виплати для партнерів; - витрати на оплату поставок інших постачальників	✓			1
Кількість факторів	Разом балів				5
4	Резюме				Рівень впливу постачальників – мінімальний.

*Примітка. Складено автором

Четвертий фактор – загроза появи товарів-замінників

Наявність замінників зменшує попит на конкретний товар/послугу та обмежує ціну. Повноцінних замінників у банківських послуг немає. Однак є послуги, які можуть частково або повністю замінити деякі послуги банку. Замінниками для вкладів можуть виступати: інвестиції у бізнес (мала ймовірність для фізичних осіб) та зберігання заощаджень вдома (велика ймовірність для фізичних осіб). Щодо послуг кредитування то умовним замінником є «родинні позики» (мала ймовірність для юридичних осіб) або онлайн позикодавці (Prosper, LendingClub – в Україні не функціонують). Найбільш суттєвими замінниками послуги «переказ платежів» є платіжні системи (PayPal, Apple Pay) Тож рівень впливу товарів-замінників визначено як мінімальний.

Послуги FinTeh-компаній не можуть вважатись товаром-замінником для банківських послуг, оскільки вони представляють собою «технології, що застосовуються в фінансових службах, або використовуються для того, щоб допомогти компаніям керувати фінансовими аспектами свого бізнесу, включаючи нові програми та додатки, процеси та бізнес-моделі. Фінтех став основою для всіх онлайн-транзакцій – переказів грошей, кредитування, сплати комунальних платежів тощо. Фінтех-компанії – це фінансові установи, які використовують технічні розробки для здійснення операцій [74].

П'ята сила – загрозу з боку можливих конкурентів (нових учасників ринку). Наразі іде суттєва перевірка роботи банків, деякі з них (які мають «російський слід») зачинено, планується стрес-тестування банків. Для входу на вітчизняний ринок слід мати ліцензію на діяльність та значний актив, що направляється у фонд гарантування внесків. Ці фактори вкупі із складною економічною ситуацією, низькою інвестиційною привабливістю, бойовими діями зводять появу нових конкурентів до мінімуму. Нажаль, через брак інформації оцінити ризик виходу на ринок можливих конкурентів немає можливості.

Результати аналізу конкуренції подано на рис. 2.6

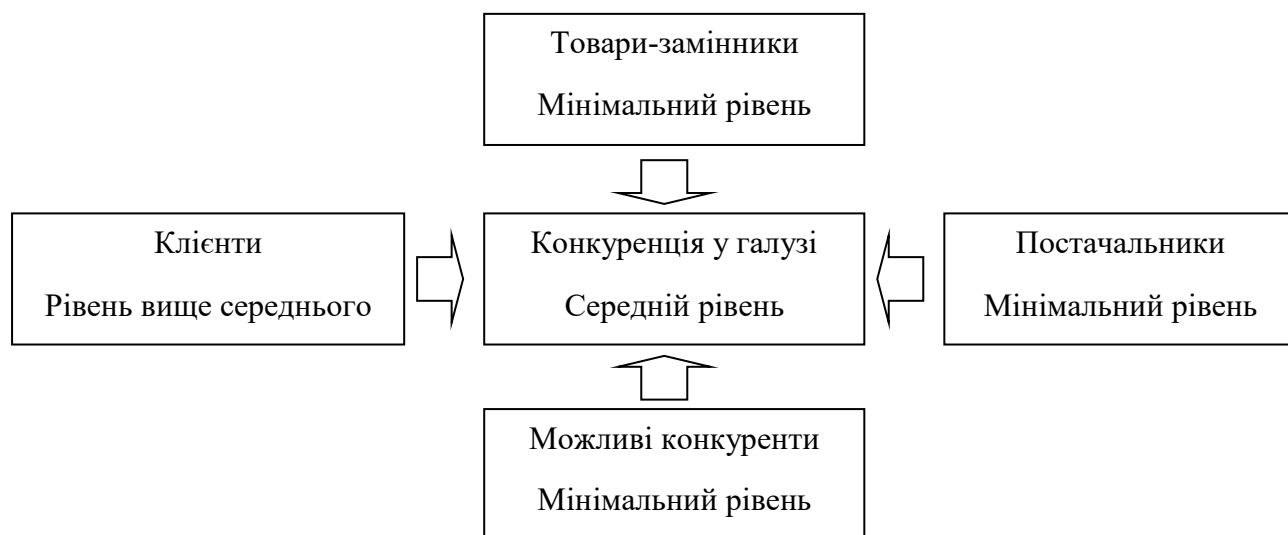


Рис. 2.6 Результати аналізу конкуренції на ринку банківських послуг

Таким чином можна відмітити відносну стабільність у конкурентній боротьбі на ринку банківських послуг. Однак, це не виключає можливості її загострення, що вимагає від керівництва АТ «МОТОР-БАНК» постійного моніторингу конкурентної активності та зовнішнього середовища взагалі.

2.3 Характеристика цільового сегменту споживачів АТ «МОТОР-БАНК»

Актуальним напрямом взаємодії з клієнтами та розширення клієнтської бази є поглиблення індивідуального (цільового) підходу до співпраці. Реалізація цього прагнення можлива завдяки сегментації ринку.

Під час проведення сегментації клієнтів та потенційних споживачів АТ «МОТОР-БАНК» має змогу виявити, згрупувати та проаналізувати потреби кожного цільового сегменту. Краще розуміння очікувань дозволяє підібрати дієві підходи до співпраці, підібрати актуальний портфель послуг, визначити методики здійснення банківського обслуговування, оцінити ймовірність ризиків та забезпечити можливість отримання прибутку від своєї роботи.

Сегментація ринку — це процес поділу цільової аудиторії на кілька груп за подібними характеристиками та потребами: місце розташування, стать, вік, інтереси, рід діяльності та багато іншого [79].

Сегментація – розподіл аудиторії на окремі групи з однаковими інтересами [83]. Сегментація дозволяє визначити «кількісні характеристики ринку: кількість сегментів, їх розмір, тенденції розвитку на основі розкриття причинно-наслідкових зв'язків поведінки споживачів на ринку та формування їх уподобань» [78].

Сегментація переслідує мету – виокремлення конкретних сегментів, які потребують певних банківських послуг або певних форм надання цих послуг.

Перехід до клієнтоорієнтованого підходу співпраці із клієнтами та потенційними споживачами надасть АТ «МОТОР-БАНК» можливість збільшення депозитного портфелю.

Завдяки сегментації банк може:

- розділити клієнтів на групи;
- дослідити потреби кожної групи;
- обрати найбільш перспективні для співпраці;
- оптимізувати товарну пропозицію для кожної із перспективних груп клієнтів;
- оптимізувати кількість відділень та переглянути місце їх розташування;
- допомогти клієнтам вирішити їх проблеми;
- грамотно інвестувати у маркетингову діяльність;
- оптимізувати комунікаційну політику спрямовану на утримання існуючих клієнтів та залучення потенційних споживачів;
- розробити стратегію збуту банківських послуг та розрахувати рівень збуту.

Лютий І.О. та Солодка О.О. наголошують, що невдачі банку в контексті сегментування зумовлені наступними чинниками:

- надмірна сегментація. Очевидно, що чим меншим буде сегмент, тим більш подібні будуть клієнти, які його формують, однак необґрунтоване дроблення збільшує число сегментів та потребує значних зусиль для розробки цільових пропозицій для кожного із малих сегментів;

- невдалий вибір цільового сегменту. Банк або концентрується не на тому сегменті (який не може обслуговувати або у якому занадто висока конкуренція), або обирає занадто мало сегменти на які спрямовує свої зусилля;
- надмірна концентрація на одному сегменті. Банк обирає для себе один-два сегменти, залишаючи поза увагою інші, можливі навіть більш перспективні [29].

Сегментування ринку банківських послуг має особливості, наведені на рис. 2.7.

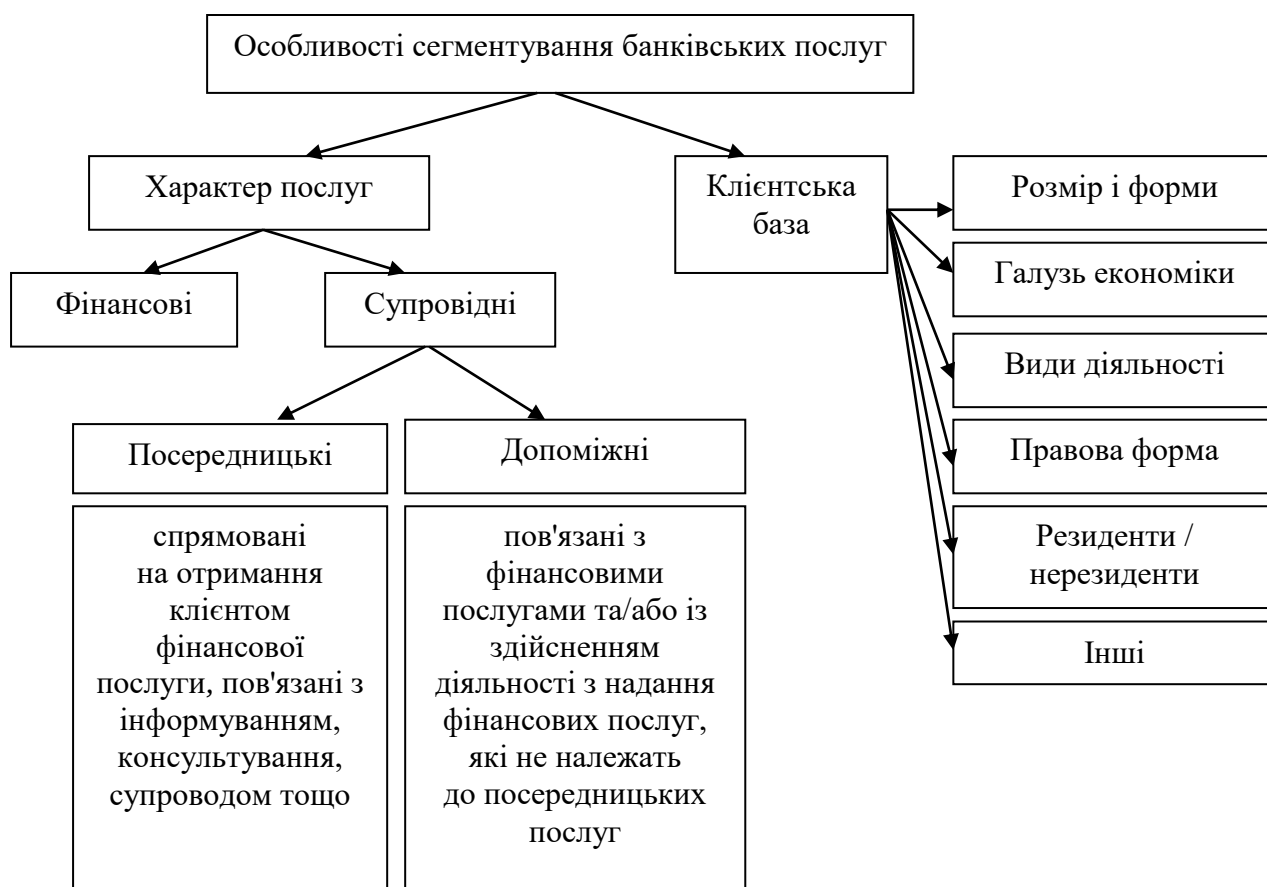


Рис. 2.7 Особливості сегментування банківських послуг [43; 59, с. 89]

Трохименко В.І. вважає, що при сегментації слід орієнтуватись на характерні особливості споживачів банківських послуг (тип ринку), зокрема:

- корпоративний ринок (юридичні особи);
- індивідуальний ринок (фізичні особи);
- державний ринок (уряд та інші державні установи);

- ринок фінансово-кредитних установ [69, с. 77].

Бондаренко Л.А., Жук І.О. пропонують брати за основу сегментації «перспективність» ринку. На основі цього критерію науковці виділяють наступні сегменти:

- ключовий сегмент;
- додатковий сегмент (один чи декілька);
- потенційний сегмент (зростаючий ринок);
- непостійний сегмент (попит на послуги характеризується гребінцевим ЖЦТ, носять скачко подібний характер);
- безперспективний сегмент [9].

Детальну сегментацію на яку може спиратись АТ «МОТОР-БАНК» наведено на рис. Г.1 Додаток Г.

В основу сегментації клієнтської бази АТ «МОТОР-БАНК» покладено:

- місткість сегменту (включаючи істотність розмірів сегменту, обсяг та стабільність попиту);
- доступність для співпраці та комунікації;
- однорідність клієнтів поєднаних у сегмент;
- прибутковість. Порівняння витрат на обслуговування сегменту із рівнем прибутку та потенціалом його приросту;
- конкурентоздатність банку у обраному сегменті.

Проаналізувавши пропозицію банку адресовану клієнтам та потенційним споживача банківських послуг від АТ «МОТОР-БАНК» розміщену на офіційній сторінці банку у мережі Інтернет розділи «приватним клієнтам» та «для бізнесу» [36] було запропоновано наступний підхід до поділу клієнтів на сегменти який наведено на рис. 2.8. При виділенні сегментів використано підходи Трохименко В.І. [69, с. 77] та Бондаренко Л.А., Жук І.О. [9]. Найбільш релевантними (з точки зору оцінки перспектив та результату співпраці) критеріями сегментації клієнтів банку є: рівень прибутковості сегменту і потенціал клієнтів для банку. Тож у якості критеріїв для сегментації обрано – тип ринку та перспективність сегменту.

Деталізація сегментів здійснювалась із використанням звітності банку, зокрема:

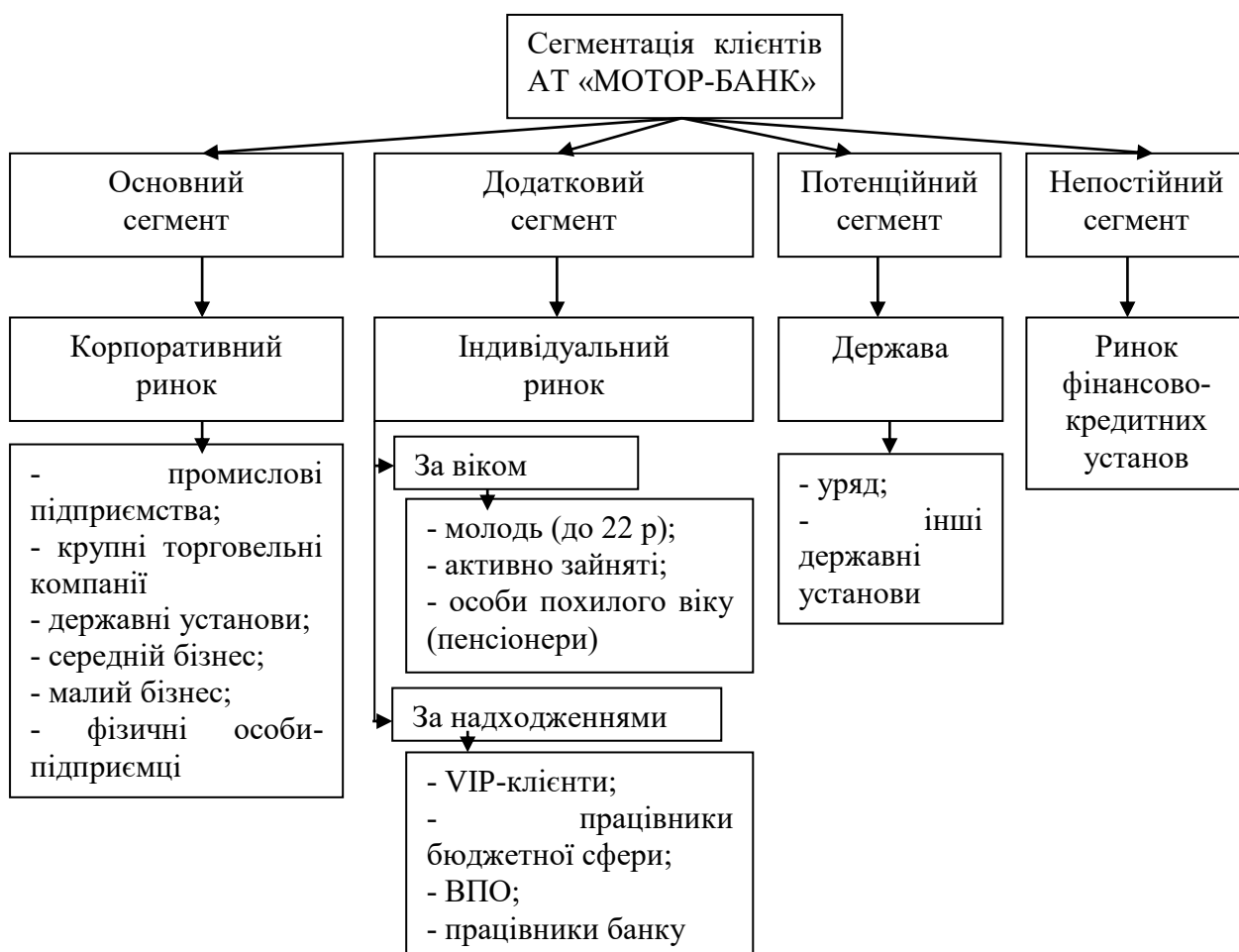


Рис. 2.8 Сегментація клієнтів АТ «МОТОР-БАНК»

- інформації, що наведена на офіційній сторінці банку у мережі Інтернет;
- проміжної звітності про фінансові результати АТ «МОТОР БАНК»;
- кодексу поведінки (етики) АТ «МОТОР-БАНК».

Зауважимо, що формуючи сегменти було взято до уваги положення Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», у якому подається трактування поняття «таємниця фінансової послуги», що є «інформацією про діяльність та фінансовий стан клієнта, яка стала відома надавачу фінансових послуг та/або посереднику у процесі обслуговування клієнта та/або взаємовідносин з ним або стала відома третім особам під час надання послуг надавача фінансових послуг та/або посередника або під час

виконання відповідних функцій, а також визначена інформація про надавача фінансових послуг та/або посередника» [2].

Розглянемо ринок індивідуальних споживачів банківських послуг більш детально. Характеристика існуючих клієнтів АТ «МОТОР БАНК» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика сегментів АТ «МОТОР-БАНК» [36]

Сегмент	Статус	Послуги які користуються попитом
1. За віком;		
- молодь (до 22 р)	Студенти, молоді фахівці, холості Невеликий нестабільний дохід	- переказ грошей; - обмін грошей; - прості форми заощаджень.
- активно зайняті (22-55 р)	Працюючі, у шлюбі, мають дітей, стабільний середній дохід	- заощадження; - кредитування; - обслуговування карток; - переказ грошей; - оплата послуг; - обмін валют
- особи похилого віку та пенсіонери (55+ р)	Найбільш стійка група	- заощадження; - обслуговування карток; - платежі в касі банку; - оплата послуг; - соціальні виплати.
2. За надходженнями:		
- VIP-клієнти	Забезпечують значні надходження у банк	- довгострокові депозити; - кредитування; - довірче управління активами; - обмін валют; - операції із банківськими металами; - фінансове планування; - страхування; - індивідуальні послуги.
- працівники бюджетної сфери		- обслуговування карток; - переказ грошей; - оплата послуг; - кредитування
- ВПО	Вимушені переселенці	- соціальні виплати; - переказ грошей; - кредитування
- працівники банку	Внутрішні споживачі	- всі види послуг за спеціальними умовами

Сегментуючи клієнтів банку слід брати до уваги, що розрахунок рівня прибутковості клієнта це досить складною проблемою та передбачає визначення постійних витрат (прямих і непрямих), які припадають на кожного клієнта. До витрат, розмір яких слід визначати відносяться: прямі не операційні витрати банку, пов'язані з обслуговуванням клієнта (на оплату праці персоналу, що безпосередньо обслуговує клієнта, на технічне оснащення операцій з клієнтом), непрямі витрати бек- і мідл-офісів, пов'язані з обслуговуванням клієнта (на оплату праці персоналу та технічне оснащення операцій бек- і мідл-офісів) і загальні адміністративні витрати банку (на оплату персоналу обслуговуючих підрозділів банку, оренду та експлуатацію приміщень, інформаційне забезпечення тощо).

Незважаючи на складність розрахунку параметрів сегменту сегментація дає можливість краще виявити потреби клієнтів та залучати нових клієнтів. Створити для них нову цінність та забезпечити банку довгострокову конкурентну перевагу.

Висновки до розділу 2

АТ «МОТОР БАНК» відноситься до універсальних банків. Його послуги орієнтовані на споживачів Запорізького регіону, однак банк 13 відділень у 9 містах України, здійснює діяльність відповідно до ліцензії. Його організаційна структура досить складна. Діяльність банку знаходиться під пильною увагою контролюючих органів через визнання небездоганною ділову репутацію Богуслаєва В.О. Аналіз фінансових показників дозволив відмітити, що банк втратив частину активів, що зумовлено відтоком грошових коштів юридичних осіб, спрямування частину активів на формування резервів та відкриття нових філій. У підсумку банк завершив 2022 р. із збитком. Однак показники ліквідності та стійкості банку відповідають або перевершують нормативні;

Аналіз конкурентної позиції АТ «МОТОР БАНК» на ринку фінансових послуг здійснено за моделлю М. Портера. Охарактеризовано стан

макрооточення банку, розглянуто основні чинники, які визначають можливість функціонування банку та формують конкурентне середовище на ринку банківських послуг. Проаналізовано сили конкуренції за моделлю М. Портера «5 сил конкуренції», відмічено, що ринок досить усталений, основні гравці визначені. Найбільший вплив на ситуацію має конкуренція всередині галузі, яка також має певні особливості, зокрема, конкуренція ведеться між банківськими установами (державними та комерційними), небанківськими фінансовими інститутами та фінансовими організаціями. Крім того, державні банки займають більш вигідну позицію у конкурентній боротьбі через більшу стійкість до форс-мажорів.

Дослідження цільового сегменту споживачів АТ «МОТОР БАНК». Було проведено із використанням таких показників як перспективність ринку та потенціал сегменту з огляду на його прибутковість. Нажаль оцінити сегменти у кількісному вигляді не вдалось через брак вихідних даних. Однак сегментування показало наявність декількох сегментів кожен із яких потребує певного переліку послуг. Зокрема виділено три сегменти. По-перше, сегмент «молодь», який слід активно залучати до роботи із АТ «МОТОР БАНК» починаючи від виплати стипендії та поступово додаючи нові пропозиції. Цей сегмент орієнтований на Інтернет-обслуговування. Молодь у перспективі складе ядро сегменту, тож на неї потрібно звертати увагу саме зараз. Сегмент «активно зайнятих» складає ядро клієнтської бази. Оскільки ці люди користуються найбільшою кількістю послуг розроблених для індивідуальних споживачів. Очікування цього сегменту полягають в урізноманітненні послуг шляхом диференціації. Так, їм потрібні різні умови кредитування (виходячи із можливостей представників субсегментів), депозити, що дозволяють накопичувати тривалий термін (депозит на навчання дитині) тощо. Третій сегмент складають «особи похилого віку та пенсіонери». Цей сегмент не сприймає Інтернет, тож орієнтований більше на традиційне офлайн обслуговування. Зокрема потребують більшої кількості консультації та уваги з боку персоналу.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ АТ «МОТОР-БАНК»

3.1 Обґрунтування ринкової позиції АТ «МОТОР БАНК» з використанням методології SPACE-аналізу

Для обґрунтування ринкової позиції підприємства на ринку можна використовувати багато моделей. Однак найбільш простою і водночас наглядною вважається модель SPACE-аналізу.

Модель SPACE-аналізу (strategic position and action evaluation) дозволяє графічно змодельовати стратегічне становище та окреслити можливі дії [86]. Оскільки ця методика є комплексною, тобто дозволяє врахувати велику кількість факторів можна стверджувати, що вона надає інформативні відомості щодо положення на ринку. Це забезпечує можливість проаналізувати поточну стратегію підприємства, навіть у тому випадку коли відсутнє її формалізоване визначення [11, с. 45].

Знання поточної ситуації дозволяє більш детально та обґрунтовано розробляти бізнес-стратегію АТ «МОТОР-БАНК» та стратегічний план його розвитку.

З позиції методики проведення SPACE-аналізу слід дотримуватись низки етапів, які наведено на рис. 3.1.

Розглянемо кожен із етапів проведення SPACE-аналізу стосовно до діяльності АТ «МОТОР БАНК».

На початковому етапі визначаються особи, на яких буде покладено проведення SPACE-аналізу. На крупних західних підприємствах є відділи аналітичної роботи. Проте для вітчизняних підприємств їх функціонування не є характерним, а на підприємствах малого чи середнього бізнесу вони взагалі відсутні.

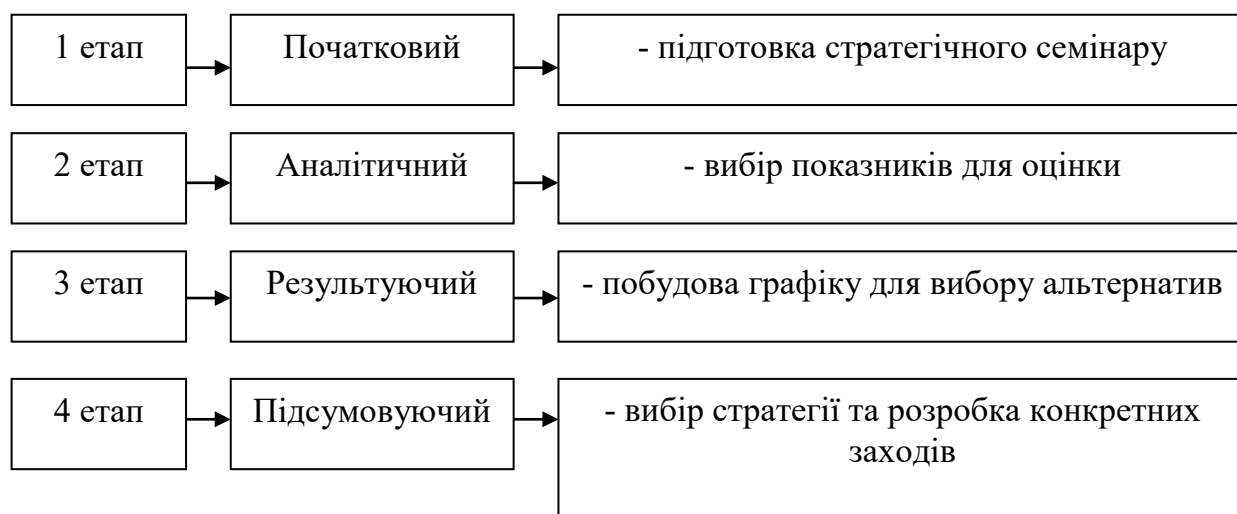


Рис. 3.1 Етапи проведення SPACE-аналізу [5; 86]

Для АТ «МОТОР БАНК» до числа учасників стратегічного семінару доцільно запросити: керівників відділень, провідних фахівців конкретних напрямів роботи (робота із юридичними особами, робота із фізичними особами, фахівець відділу валютування тощо), бажано було б запросити зовнішнього аналітика, який добре знає ситуацію на ринку. Наприклад, фахівця консалтивої компанії, незалежного аудитора тощо. У межах підготовки дипломної роботи у якості експерта буде виступати автор роботи.

Головним завданням аналітичного етапу є вибір показників для оцінки. Відповідно до рекомендацій з проведення оцінки, основними напрями в межах яких обираються показники є:

- фінансові показники (FS). Описують фінансову силу АТ «МОТОР БАНК». До них відносяться рентабельність капіталу, стабільність та прибутковість роботи, показники рентабельності, ліквідності, ефективності інвестиційної діяльності тощо);

- конкурентні переваги банку (CA) (чинники конкурентних переваг, ємність ринку, асортимент послуг що надаються, відношення споживача тощо);

- стабільність середовища у якому проводиться банківська діяльність (ES) (стадія життєвого циклу ринку, рівень інновацій у банківській діяльності,

можливості середовища з позиції комунікативної та маркетингової діяльності, стабільність попиту, вплив сезонності на рівень надання банківських послуг тощо);

- оцінка привабливості галузі (IS) (конкурентна ситуація на ринку, наявність підтримки з боку держави чи протекціоністських дій спрямованих на підтримку вітчизняних операторів банківського ринку, рівень присутності закордонного капіталу тощо) [86].

За умови якщо є фактори більш важливі для банківського сектору, то слід використовувати вагові коефіцієнти при оцінюванні обраних показників. Вагові коефіцієнти у підсумку повинні скласти одиницю. Оскільки оцінка проводить автором роботи, який не володіє відповідною інформацією, то вагові коефіцієнти обрано на базі суб'єктивної оцінки.

На третьому етапі будується графік на якому відбивають значення оцінки розглянутих на другому етапі показників та визначається яку у стратегічну площину потрапляє АТ «МОТОР БАНК» відповідно до результатів проведеного аналізу.

Відповідно до методики SPACE-аналізу виділяють чотири можливі групи стратегій, які відповідають одному із стратегічних положень банку на результуючому графіку:

- агресивне положення. Зазвичай у це положення потрапляють підприємства, які працюють на ринках що демонструють зростання. Їх стратегії пов'язані із значним рівнем фінансування та націлені на досягнення успіху у обраному сегменті;

- конкурентне положення може бути основою для наступальних дій. Можливостями перебування у цьому становищі можуть скористатись компанії, які мають сильні конкурентні переваги;

- консервативне положення характерне для стабільних галузей;

Результати оцінки конкурентних переваг АТ «МОТОР БАНК» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка привабливості галузі (IS)

Критерії	Оцінка						Вага	Зважена оцінка
Потенціал зростання ринку	1	2	3	4	5	6	0,3	0,9
Конкурентна обстановка	1	2	3	4	5	6	0,3	1,2
Складність входження / виходу на ринок (бар'єри)	1	2	3	4	5	6	0,2	0,4
Наявність протекціоністської політики щодо ринку банківських послуг з боку держави	1	2	3	4	5	6	0,1	0,1
Інвестиційна привабливість банківського сектору України	1	2	3	4	5	6	0,1	0,2
IS								2,8

Зведені SPACE-аналізу для АТ «МОТОР БАНК» та ринку банківських послуг України наведено у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Зведені результати SPACE-аналізу

Критерій	Позначення	Оцінка
Стабільність середовища	ES	3,4
Фінансове положення	FS	4,3
Конкурентні переваги	CA	3,5
Привабливість галузі	IS	2,8

Для того щоб виявити вектор розвитку АТ «МОТОР БАНК» на графіку SPACE-аналізу слід зробити розрахунок координат X та Y відповідно до формул 3.1 та 3.2.

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Проведемо розрахунок координат вектору розвитку P (X; Y) відповідно до наведених формул:

$$X = IS - CA = 2,8 - 3,5 = -0,7$$

$$Y = FS - ES = 4,3 - 3,4 = +0,9$$

Вектор розвитку (Р) для АТ «МОТОР БАНК» на ринку універсальних банківських послуг має такі координати:

- нульова точка (О: 0,0);
- вектор (Р: - 0,7; + 0,9).

Зобразимо вектор розвитку банку на графіку SPACE-аналізу (рис. 3.2).

Спираючись на наведений графік можна відмітити, що АТ «МОТОР БАНК» на ринку універсальних банківських послуг займає позицію, якій рекомендовано використання консервативних стратегій.

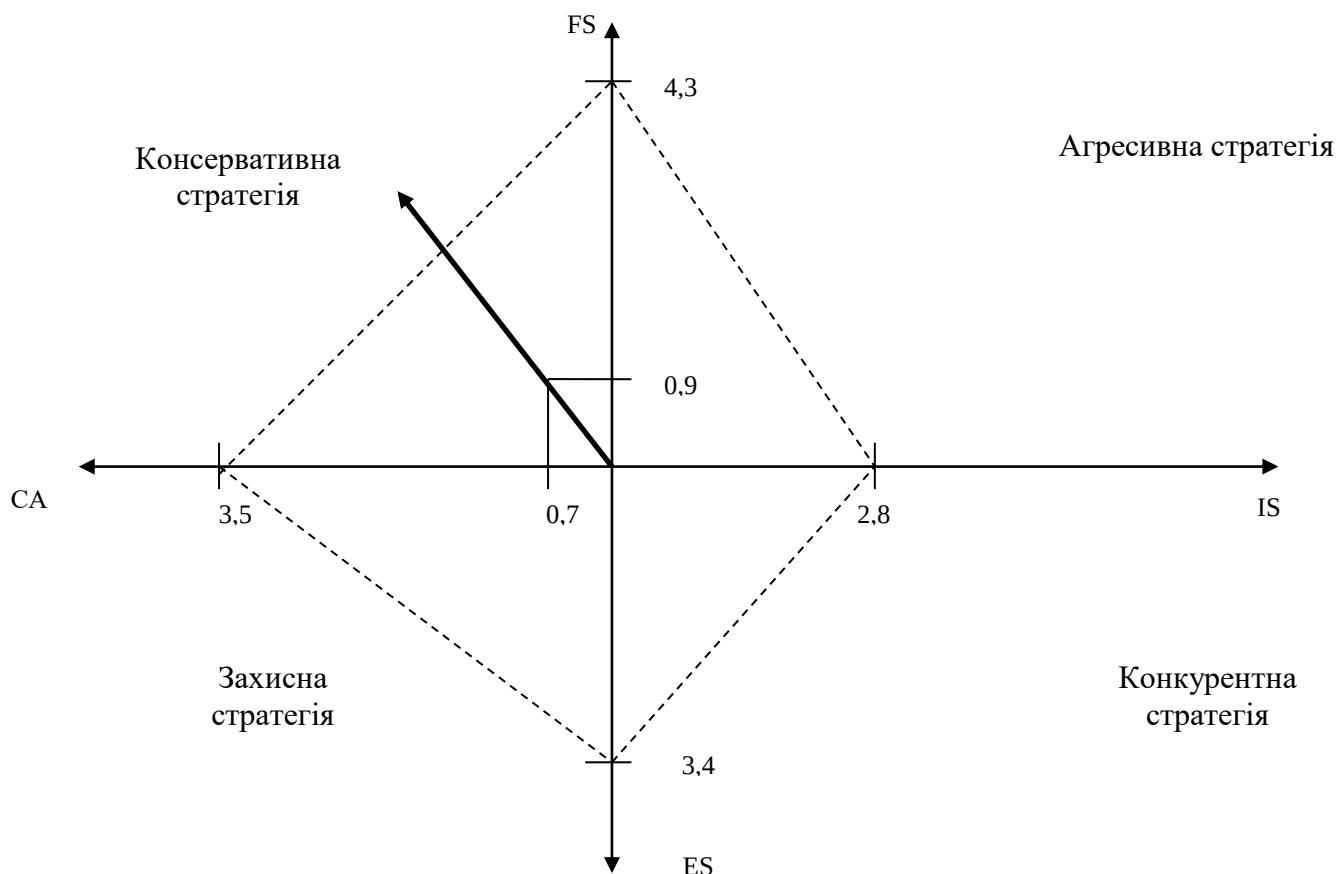


Рис. 3.2 Результат SPACE-аналізу для АТ «МОТОР БАНК» (складено автором)

Таким чином для АТ «МОТОР БАНК» можна запропонувати переглянути власну бізнес-стратегію, адже незважаючи на досить стабільне фінансове

положення (що відповідає результатами отриманих у параграфі 2.1. дипломної роботи) його положення на ринку досить нестабільне.

Оскільки ринок майже не розвивається, то у якості рекомендації може бути врахування при розробці бізнес-стратегії таких складових як якість послуг, що надаються, постійне розширення переліку послуг, впровадження інноваційних пропозицій та перехід до клієнтоорієнтованого підходу. Саме лояльність ключового сегменту ринку дозволить банку успішно функціонувати у подальшому.

3.2 Алгоритм розробки бізнес-стратегії АТ «МОТОР БАНК» та стратегічного плану розвитку підприємства

Стратегічний план (для багатoproфільних підприємств) або бізнес стратегія (для однопрофільних підприємств) визначає вектор розвитку підприємства. АТ «МОТОР-БАНК» пропонує ринку багато різноманітних послуг, але вони поєднані у один тип «послуги банківського обслуговування». Це дає підстави стверджувати, що корпоративна та бізнес-стратегія для банку будуть тотожними поняттями.

Проведений у другому розділі роботи аналіз макросередовища, організаційної структури, клієнтської бази та фінансового стану банку дозволяє виділити низку причин, які спонукають банк до перегляду існуючої стратегії та розробки нової бізнес-стратегії. Серед таких причин виділено наступні:

- розвиток ринку банківських послуг. Ринок розвивається, змінюються використовувані технології, трансформуються потреби клієнтів. Набуття конкурентних переваг стає постійною вимогою. Кожна можливість яка з'являється на ринку має бути використана, адже інакше її використають конкуренти. Адекватна реакція на ринкову ситуацію вимагає перегляду існуючої бізнес-стратегії;

- суттєвий розрив між запланованими та фактично досягнутими показниками роботи. Виділено низку факторів, які зумовили появу суттєвого

розриву, серед яких: повномасштабне вторгнення, потреба у формуванні додаткових резервів, припинення роботи багатьма суб'єктами господарювання, зниження довіри до банку з боку клієнтів та партнерів через поведінку одноосібного акціонера банку, поведінку якого визнано «небездоганною», негативний вплив іміджу ТОВ «Мотор Січ» на імідж «МОТОР-БАНКУ» через зв'язки підприємства із країною-агресором, зміна керівництва банку, контроль з боку Наглядової ради та інші. Все це разом забезпечило невідповідність очікуванням і отриманому результату:

- розбіжності у поглядах команди на подальше функціонування банку. Наразі для АТ «МОТОР-БАНК» призначено нового керівника. Тож його бачення, вплив Наглядової ради, позиція держави та думка власника 100% акції Богуслаєва В.О. мають бути узгодженими, що повинно відбиватись у бізнес-стратегії;

- інертність розвитку. Зміни, які відбуваються у банку (та можуть бути оцінені і порівняні завдяки фінансовій аналітиці) відбуваються занадто повільно і не завжди у тому напрямку, який заплановано та відображено у поточній стратегії. Суттєві зміни у зовнішньому оточенні призвели до того, що банк не демонстрував розвитку, а натомість через воєнні дії втратив 46 % свого основного сегменту (промислові споживачі) [57].

Всі розглянуті причини у комплексі призводять до того, що АТ «МОТОР-БАНК» повинен не просто адаптувати існуючу стратегію до поточної ситуації, а докорінно переглянути її та розробити нову, більш відповідну очікуванням контрагентів.

Розробка нової бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК» повинна базуватись на глибокому аналізі існуючої стратегії, аналізі стратегічних розривів та містити заходи, що дозволять мінімізувати розмір розриву у найближчій перспективі. Зауважимо, що розробка та впровадження нової бізнес-стратегії не буде гарантією успіху на ринку, адже сучасна нестабільність може спричинити появу будь-яких форс-мажорів, однак, візуалізація плану, формалізація бізнес-цілей, визначення основних показників, грамотний розподіл наявних

внутрішніх ресурсів банку, а також постійна аналітична робота із моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечить досягнення АТ «МОТОР-БАНК» більш стабільних умов функціонування та краще розуміння поставлених завдань персоналом банку.

Зважаючи на поточну ситуацію з управління активами АТ «МОТОР-БАНК» при розробці бізнес-стратегії слід орієнтуватись на те, що документ буде виконувати дві функції:

- по-перше, внутрішня. Формалізована бізнес-стратегія буде слугувати дороговказом, який містить деталізацію етапів реалізації стратегії, відповідальний підрозділ чи особу, ключові показники, які дозволять відстежувати ефективність бізнес стратегії;

- по-друге, зовнішня. Як документ, бізнес-стратегія буде давати чітке уявлення зовнішнім інвесторам та державі про поточний стан справ у банку та вектор його розвитку.

Щоб бізнес-стратегія мала потенціал для впровадження, вона має бути розроблена з урахуванням низки принципів, які наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Принципи розробки бізнес стратегії для АТ «МОТОР-БАНК»

Принцип	Характеристика
1	2
Стратегічна орієнтація	- чітка орієнтація на довгострокові цілі банку (у симбіозі цілей держави, власників, акціонерів, користувачів та персоналу); - виділення основного сегменту клієнтів та зосередження на ньому уваги, що передбачає чітке визначення потреб сегменту та розробка відповідних послуг; - виділення додаткового сегменту клієнтів та розробка «нішевих» пропозицій;
Гнучкість	Майбутнє гарантує багатоваріантність подій, то у банку є безліч можливих напрямків для роботи. Бізнес-стратегія повинна базуватись на можливості швидкої адаптації до змін у оточуючому середовищі, але з урахуванням окреслених цілей. За сутністю це означає, що стратегія має переглядатись постійно
Системність	Банк веде роботу за декількома напрямками із різними сегментами споживачів. До розробки стратегії слід підходити комплексно, узгоджуючи прийняті рішення із метою, ресурсами, можливостями, перспективами тощо

1	2
Реалістичність	Багатьом керівникам здається, що формалізація стратегії це зайві витрати часу, однак коли виконавці чи інвестори мають можливість «прочитати» стратегію, зрозуміти її значення, вони можуть зосередитись на досягненні окреслених завдань
Творчість	Незважаючи на те, що бізнес-стратегія це основний дороговказ для функціонування, вона має надихати на розвиток, бути джерелом мотивації, особливо для персоналу банку

*Примітка. Складено автором

Алгоритм розробки бізнес-стратегії для АТ «МОТОР БАНК» наведено на рис. 3.3.

Чітко визначених правил щодо структури бізнес-стратегії чи принципів її складання для установ банківського сектору науковцями не визначено. Однак на думку автора запропоновані на схемі етапи та їх послідовність максимально повно дозволяють врахувати всі фактори які мають вплив на розробку бізнес-стратегії та визначають потенціал її реалізації. Розглянемо деякі етапи більш детально.

Визначення мети. Виділяють цілі вищого рівня, які розробляються для всього бізнесу та підпорядковані цілі (нижчого рівня), які конкретизуються для кожного напрямку бізнесу / підрозділу окремо, зокрема у кожному сегменті АТ «МОТОР-БАНК» має переслідувати різні цілі. Наприклад:

- у основному сегменті (промислові споживачі) – збільшення кількості клієнтів та підвищення рівня взаємодії;
- у додатковому – поступове розширення послуг, які надаються представникам цього сегмента;
- у перспективному – посилення присутності, формування іміджу, встановлення довіри тощо.

Мета розробляється за методикою SMART, що означає що вона має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, доцільною та обмеженою в часі.

Серед завдань які, на думку автора, є досяжними для банку на даному етапі його функціонування, то серед них можна виділити:



Рис. 3.3 Алгоритм розробки бізнес стратегії АТ «МОТОР-БАНК» (запропоновано автором)

- мінімізація ризику функціонування (передбачає покращення якості прогнозування);
- залучення інтересів та фінансів з боку партнерів;
- розширення клієнтської бази;
- географічна експансія;
- посилення конкурентоспроможності товарного портфелю.

Відмітимо, що мета та завдання повинні відповідати новим цінностям АТ «МОТОР-БАНК» які переглянуто у 2022 р. та викладено у новій редакції Етичного кодексу Банку [25].

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку можна проводити одночасно. Відмінним інструментом для співставлення та оцінки отриманих даних є методологія SWOT-аналізу. Результуюча матриця SWOT-аналізу дозволяє не просто окреслити та кількісно оцінити ймовірність настання визначених чинників середовища, але й оцінити їх у поєднанні. Зокрема, результуюча матриця дозволяє «побачити» рішення на перетині полів можливостей та сили, загроз та сили. А також «підказує» рішення щодо того, як мінімізувати банк від загроз та розвинути свої слабкі сторони (чи мінімізувати їх кількість). Аналізуючи зовнішнє середовище посилену увагу слід приділити структурі ринку, рівню попиту, мотивації до користування банківськими послугами, рівнем довіри до банківської системи взагалі та інших важливих факторів. Оцінюючи внутрішнє – варто звернути увагу на наявність та достатність джерел фінансування, співвідношення активів та пасивів, депозитів та кредитів, техніко-технологічну забезпеченість, інформаційне забезпечення, можливості щодо забезпечення безпеки вкладів, кількість та якість персоналу, його мотивацію до роботи тощо. Щоб перетворити орієнтовані на клієнта переваги в бізнес-можливості, необхідно дуже добре розібратись в усіх фінансових аспектах бізнесу, а також в тому, чим керується споживач.

Конкуренція на ринку банківських послуг у поточній перспективі визначена як не дуже висока (рис. 2.6 «Модель «5 сил конкуренції

М. Портера»)), однак це не виключає її загострення у найближчій перспективі. Процеси відновлення економіки України, нові транші з боку країн-партнерів, прагнення до прозорості використання інвестованих грошей можуть створити умови для появи в Україні нових банків світового рівня. У такому випадку конкуренція може дуже загостритись, що буде зумовлене більш досконалим обслуговуванням, технічними можливостями, маркетинговими зусиллями тощо. Тож акцент слід робити не на технологічних перевагах та характеристиках роботи, а на цінності обслуговування у АТ «МОТОР-БАНК» у порівнянні з конкурентами.

Серед показників, які визначають ефективність розробленої бізнес-стратегії можна використати: фінансові показники, показники задоволеності контрагентів (клієнтів, інвесторів, власника, держави) від співпраці з банком, імідж банку, частка ринку, участь у різноманітних програмах. Крім визначення показників слід встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними, процесами, діями персоналу і цілями діяльності банку. Каскадування системи показників дозволить ранжувати їх за рівнем важливості. Окремо пропонується встановлювати показники ефективності роботи для ТОП-менеджменту банку та ключових співробітників.

Серед проблем на якому може зіштовхнутись АТ «МОТОР-БАНК» на цьому етапі, на думку автора, можуть бути:

- роль власника. Ще рік тому Богуслаєв В.О. одноосібно приймав рішення, які стосувались роботи банку, сьогодні його відсторонено від повноцінного управління банком. У подальшому він може заявити про свої права на банк;

- структура власності. Сьогодні банк є акціонерним товариством, однак єдиним утримувачем акцій є його власник. Через поведінку якого може постати питання про зменшення рівня впливу Богуслаєва В.О. на ключові рішення банку та продаж частки акції стороннім акціонерам;

- географічні межі функціонування. Орієнтуючись на Запорізький регіон банк вже втратив частину клієнтів. Співпраця із цим сегментом буде залежати від перебігу подій на фронті. Тож банку слід розглядати інші географічні сегменти у якості цільових;

- інтереси держави. За заявою НБУ у 2023 р. планується стресове тестування банків [55]. За умови погіршення показників роботи у період тестування банкам може знадобитись докапіталізація. Значні інвестиції у підтримку банку можуть бути спрямовані державою, що автоматично зробить банк підконтрольним Уряду України.

Окреслені проблеми можуть мати вплив на політику банку, його бізнес стратегію та визначені показники.

Конкретизація заходів та визначення відповідальних за їх реалізацію дозволить швидше моніторити рівень впровадження розроблених заходів та контролювати відхилення. Подібні заходи варто проводити періодично за визначені часові проміжки, це дасть можливість своєчасно приймати коригуючі дії.

Бізнес-стратегія банку – це «лінія альтернативної поведінки, яка приведе до довготривалого успіху в конкретному бізнесі» [16, с. 39-40]. Таке визначення відповідає сутності стратегії, а дотримання пропонованого алгоритму може стати орієнтиром для розробки ефективної бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК», адже компанії, які не мислять стратегічно є вразливими для дії сил зовнішнього середовища та погано підготовлені до того, щоб скористатись його можливостями.

Висновки до розділу 3

Для визначення ринкової позиції АТ «Мотор-Банк» було використано методологію проведення SPACE-аналізу. Модель SPACE-аналізу дозволяє графічно змодельовати стратегічне становище та окреслити можливі дії.

Відповідно до алгоритму проведення SPACE-аналізу надано оцінку чотирьом групам показників, а саме: фінансові показники (FS), конкурентні переваги банку (CA), стабільність середовища у якому проводиться банківська діяльність (ES), оцінка привабливості галузі (IS). Оцінку проводилось у сегменті універсальних банківських послуг. Діапазон оцінювання від 0 до 6 балів. Де 0 – найгірший показник, а 6 – найкращий. Оцінки та вагові критерії виставлено автором роботи. Спираючись на наведений графік можна відмітити, що АТ «МОТОР БАНК» на ринку універсальних банківських послуг займає позицію, якій рекомендовано використання консервативних стратегій. Оскільки ринок майже не розвивається, то у якості рекомендації може бути врахування при розробці бізнес-стратегії таких складових як якість послуг, що надаються, постійне розширення переліку послуг, впровадження інноваційних пропозицій та перехід до клієнтоорієнтованого підходу. Саме лояльність ключового сегменту ринку дозволить банку успішно функціонувати у подальшому.

Запропоновано алгоритм розробки та впровадження бізнес-стратегії АТ «МОТОР-БАНК», відмічено, що чітко визначених правил щодо структури бізнес-стратегії чи принципів її складання для установ банківського сектору науковцями не визначено. Тож розробка бізнес-стратегії для банку має починатись із мети, перегляду існуючої стратегії, окреслення принципів за якими слід розробляти бізнес-стратегію та запропоновано послідовні етапи розробки. Деталізацій дій на кожному із етапів дозволяють правильно розташувати акценти, врахувати фактори, які мають вплив на розробку бізнес-стратегії та визначають потенціал її реалізації. Окреслено проблеми, які можуть мати вплив на політику АТ «МОТОР-БАНК, зокрема до них віднесено: роль власника, структуру власності, географічні межі функціонування, інтереси держави. Ці проблеми, а також мінливе зовнішнє середовище можуть суттєво впливати на бізнес-стратегію АТ «МОТОР БАНК» та визначені показники результативності роботи.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених у роботі завдань було отримано наступні висновки:

- визначено сутність бізнес-стратегії та окреслено її основні компоненти. Відмічено, що бізнес-стратегію можна визначити як стратегію певного виду діяльності (для однопрофільних підприємств) чи стратегію бізнес-одиниці (для багатoproфільних підприємств). Її розробка має слугувати орієнтиром для отримання довгострокових конкурентних переваг та базисом для розробки підпорядкованих їй функціональних стратегій. Серед компонентів бізнес-стратегії виділяють наступні: стратегічні завдання, план розміщення ресурсів, стратегічні зусилля, створення конкурентних переваг, цілі відносно конкурентів та споживачів. Особливість стратегії конкретної бізнес-одиниці – у підпорядкованості корпоративній стратегії та спрямованість на досягнення цілей підприємства;

- розглянути види бізнес-стратегії фірми. Виявлено, що бізнес-стратегії фірми перебувають у полі зору багатьох науковців. Залежно від того, яку ознаку покладено в основу класифікації можна виділити декілька видів бізнес-стратегій. Зазвичай для класифікації використовують наступні ознаки: тип конкурентної переваги, рівень глобалізації, конкурентну позицію на ринку, напрям розвитку конкретного бізнесу. Значна кількість видів бізнес-стратегій дозволяє обрати ту, яка найкращим чином відповідає поточній стадії функціонування підприємства, оскільки кожен вид стратегій базується на певних передумовах та містить практичні рекомендації із реалізації. Адаптація обраної бізнес-стратегії до зовнішніх умов дозволить отримати конкуренту перевагу та успіх у бізнесі;

- окреслено методики оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми. Виявлено наявність значної кількості методик, які можуть бути використані оцінки ефективності бізнес-стратегії фірми. Єдиної класифікації методів наразі

не існує. Система рекомендацій для оцінки бізнес-стратегії фірми акцентує увагу на таких аспектах: вибір показників, визначення напрямку, критеріїв та індикаторів оцінки. Серед методів оцінки найбільш популярними є: BSC, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, GAP-аналіз, EVA, MVA, факторний аналіз, індексний метод, імітаційне моделювання, побудова дерева рішень та багато інших;

- надано організаційно-економічну характеристику АТ «Мотор-Банк». Банк відноситься до універсальних, орієнтований на споживачів Запорізького регіону, однак має 13 відділень у 9 містах України, здійснює діяльність відповідно до ліцензії. Його організаційна структура досить складна. Діяльність банку знаходиться під пильною увагою контролюючих органів (НБУ, Наглядової ради, Національного рейтингового агентства та інших) через визнання небездоганною ділову репутацію одноосібного утримувача акцій Богуслаєва В.О. Аналіз фінансових показників дозволив відмітити, що банк втратив частину активів. Це зумовлено відтоком грошових коштів юридичних осіб, спрямування частину активів на формування резервів та відкриття нових філій. У підсумку банк завершив 2022 р. із збитком. Однак показники ліквідності та стійкості відповідають або перевершують нормативні (визначені НБУ);

- проведено аналіз конкурентної позиції АТ «Мотор-Банк» на ринку фінансових послуг за моделлю М. Портера. Охарактеризовано стан макрооточення банку, розглянуто основні чинники, які визначають можливість функціонування банку та формують конкурентне середовище на ринку банківських послуг. Проаналізовано сили конкуренції за моделлю М. Портера «5 сил конкуренції», відмічено, що ринок досить усталений, основні гравці визначені. Найбільший вплив на ситуацію має конкуренція всередині галузі, яка також має певні особливості, зокрема, конкуренція ведеться між банківськими установами (державними та комерційними), не банківськими фінансовими інститутами та фінансовими організаціями. Крім того, державні банки займають більш вигідну позицію у конкурентній боротьбі через більшу стійкість до форс-мажорів;

- охарактеризовано цільовий сегмент споживачів АТ «Мотор-Банк». Виявлено, що сегментацію споживачів банківських послуг можна проводити за декількома критеріями. У межах дослідження було використано такі показники, як перспективність ринку та потенціал сегменту з огляду на його прибутковість. Нажаль оцінити сегменти у кількісному вигляді не вдалось через брак вихідних даних. Однак сегментування показало наявність декількох сегментів кожен із яких потребує певного переліку послуг;

- запропоновано алгоритм розробки бізнес-стратегії ПАТ «Мотор-Банк» та стратегічний план розвитку підприємства. Відмічено, що чітко визначених правил щодо структури бізнес-стратегії чи принципів її складання не визначено. Тож розробка бізнес-стратегії для банку починалась із мети перегляду існуючої стратегії, окреслення принципів за якими її слід розробляти та запропоновано етапи розробки. Деталізацій дій на кожному із етапів дозволяють правильно розташувати акценти, врахувати фактори, які мають вплив на розробку бізнес-стратегії та визначають потенціал її реалізації;

- обґрунтовано ринкову позицію АТ «МОТОР-БАНК» з використанням методології SPACE-аналізу. Відповідно до алгоритму проведення SPACE-аналізу надано оцінку чотирьом групам показників, а саме: фінансові показники (FS), конкурентні переваги банку (CA), стабільність середовища у якому проводиться банківська діяльність (ES), оцінка привабливості галузі (IS). Оцінку проводилось у сегменті універсальних банківських послуг. Діапазон оцінювання від 0 до 6 балів. Де 0 – найгірший показник, а 6 – найкращий. Оцінки та вагові критерії виставлено автором. За результатами оцінки виявлено, що АТ «МОТОР БАНК» на ринку універсальних банківських послуг займає позицію, якій рекомендовано використання консервативних стратегій. Оскільки ринок майже не розвивається, то у якості рекомендації може бути врахування при розробці бізнес-стратегії таких складових як якість послуг, постійне розширення переліку послуг, впровадження інноваційних пропозицій та перехід до клієнтоорієнтованого підходу. Саме лояльність ключового сегменту ринку дозволить банку успішно функціонувати у подальшому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» № 2664-III від 12 липня 2001 року (із змінами та доповненнями). *Ліга.Закон* URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T012664> (дата звернення: 24.02.2023)
2. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» № 1953-IX, від 14 грудня 2021 року. *Верховна Рада України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 15.04.2023)
3. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 40. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443> (дата звернення: 26.04.2023)
4. Асоціація «Дніпровський банківський союз». URL : https://adbs.org.ua/?page_id=310 (дата звернення: 03.05.2023)
5. Бакуліна С.А., Белова Т.Г. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31422/1/Bakulina.pdf> (дата звернення 22.05.2023)
6. Бізнес-стратегія: рівні бізнес-стратегії+10 найкращих прикладів бізнес-стратегії. URL : <https://businessyield.com/uk/business-strategies/business-strategy/> (дата звернення: 12.03.2023)
7. Білоусько Т.Ю. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва* . 2013. № 5. С. 121-129. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkhnau_ekon_2013_5_17 (дата звернення: 22.05.2023).

8. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. Т. 2, № 1. С. 2.1-2.8. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4 (дата звернення: 10.04.2023)

9. Бондаренко А.Ф., Степанченко В.В. Відбір цільових ринків як один із елементів маркетингової стратегії управління банком. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56231/6/Bondarenko_Tsilovyi_rynok.pdf;jsessionid=2C6257AC5E2801312EA3C1C7EDDECF12 (дата звернення: 08.05.2023)

10. Бондаренко Л.А., Жук І.О. Ринок банківських продуктів і послуг: поняття та сегментація. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_43 (дата звернення: 12.04.2023)

11. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства *Економічний аналіз*.. 2011. № 3. С.44-50. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/20063> (дата звернення 22.05.2023)

12. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 24.02.2023)

13. Вавдіюк Н.С., Качановський В.О. GAP-аналіз діяльності банків в Україні : стратегії й методи управлінні. URL : https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/ekonomichniy_forum_no3.pdf (дата звернення: 30.03.2023)

14. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/> (дата звернення: 03.05.2023)

15. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с. URL : <https://buklib.net/books/36603/> (дата звернення: 07.04.2023)
16. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства : конспект лекцій Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/45384/1/Dehtiarova_strategiia.pdf;jsessionid=C56680C4DCE40ADE3B8D2FB9FFD35D83 (дата звернення: 22.04.2023)
17. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. URL : <http://westudents.com.ua/knigi/-strategchne-upravlnnya-dikan-vl.html> (дата звернення: 28.04.2023)
18. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посібн. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с. URL : <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15940/1/Dovbnia.pdf> (дата звернення: 26.04.2023)
19. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018 Випуск 19. С.185-189. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf (дата звернення: 30.04.2023)
20. Зуб А.Т. Управління змінами підручник. Люберці: Юрайт, 2016. 284 с. URL : https://stud.com.ua/41974/menedzhment/gap_analiz (дата звернення: 11.05.2023)
21. Квартальна фінансова звітність АТ «МОТОР-БАНК». URL : <https://motor-bank.ua/about-the-bank/quarterly-finansova-svetest/> (дата звернення: 07.05.2023)
22. Класифікація інституційних секторів економіки України (KICE). Статистичний класифікатор України. *Державна служба статистики України*, 2014. URL : [https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/85/85%20\(%D0%B7%D1%96%20%D0%B7](https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/85/85%20(%D0%B7%D1%96%20%D0%B7)

%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8).pdf (дата звернення: 26.04.2023)

23. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с. URL : <https://academia-pc.com.ua/product/55> (дата звернення: 05.04.2023)

24. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 324 с.

25. Кодекс поведінки (етики) АТ «МОТОР-БАНК» URL : <https://motor-bank.ua/upload/medialibrary/35d/%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-7.pdf> (дата звернення: 30.04.2023)

26. Кредиты и форс-мажор во время военного положения . URL : <https://best.org.ua/kredit-i-fors-mazhor-vo-vremya-voennogo-polozeniya/> (дата звернення: 11.05.2023)

27. Крухмаль О.В., Барановська О.А. Конкуренентоспроможність банку та банківського продукту: фактори впливу та оцінка. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_47 (дата звернення: 02.05.2023)

28. Кулініч Т., Тимчина, Ю. Розробка успішної бізнес-стратегії комерційних підприємств: базові елементи, домовки і обмеження. *ЛОГОС. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ*, 2019 № 7, С. 11-14. <https://doi.org/10.36074/2617-7064.07.00.002> URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/286> (дата звернення: 20.05.2023)

29. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг: підручн. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. 776 с. URL : https://pidru4niki.com/12281128/bankivska_sprava/segmentatsiya_rinku_bankivskih_produktiv_poslug (дата звернення: 10.04.2023)

30. Марценюк-Розарьонова О. В., Шмігельська В. В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6594> (дата звернення: 14.03.2023).
DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.43

31. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 3. С. 79-85. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%283%29__13 (дата звернення: 29.04.2023)

32. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.

33. Мінекономіки: Споживча інфляція за підсумками 2022 року. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/spozhyvcha-infliatsiia-za-pidsumkamy-2022-roku-standovyla-266-tse-suttievo-menshe-prohnoziv> (дата звернення: 01.05.2023)

34. Міністерство фінансів. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (дата звернення: 29.04.2023)

35. Могилова А.Ю., Борисов Є.В. Особливості функціонування підприємств на сучасному ринку банківських послуг України. *Мукачевський державний університет*. 2018. Вип. № 19. С. 300-309. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/46.pdf (дата звернення: 26.04.2023)

36. Мотор-Банк, АТ. Офіційна сторінка у мережі Інтернет. URL : <https://motor-bank.ua/>» (дата звернення: 32.04.2023)

37. Національна рейтингова шкала. *Національне рейтингове агентство*. URL : <https://www.rurik.com.ua/national-rating-scale.html> (дата звернення: 20.04.2023)

38. Небанківська фінансова установа. *Вікіпедія*. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0 (дата звернення: 01.05.2023)

39. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. URL : <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата звернення: 26.04.2023)
40. Немцов В.Д, Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент Київ : ДП «Експрес Поліграф», 2001. 560 с. URL : <http://librarium.freehostia.com/econ/managment/11/strategichniy-menedjment-nemcov-dovgany.html> (дата звернення: 03.03.2023)
41. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. №1. С. 156-163. URL : <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01.156> (дата звернення: 22.05.2023).
42. Нечаєва І. А., Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
43. Нечаєва І.А., Квітковська К.О. Розробка бізнес-стратегії підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»* 25-26 травня 2023р. м. Запоріжжя. С 45-47.
44. Нові правила на ринку фінансових послуг в Україні. URL : <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/01/novi-pravila-na-rinku-fnansovikh-poslug.html> (дата звернення: 07.05.2023)
45. Огляд банківського сектору України. Лютий 2023. *НБУ*. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4 (дата звернення: 31.03.2023)

46. Ольшанський О. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6(76). С. 53-55. URL : <https://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/12> (дата звернення: 24.04.2023)
47. Пахомова І.Г., Сірія Н.Т. Оцінка рівня конкуренції в банківській системі України. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_17 (дата звернення: 29.04.2023)
48. Петренко А. Системи та особливості стратегічної діагностики та оцінки ефективності бізнесу URL : https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/petrenko_1/ (дата звернення: 01.05.2023)
49. Петрук І. Р., Петрук В. А. Особливості стратегій бізнесу торговельних підприємств та їх ефективність. *Вісник НУБГП*. 2019. Том 2. № 86. URL : <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve220198> (дата звернення: 27.04.2023)
50. Полинська Г.А. Інформаційні системи маркетингу. Київ: ЮРАЙТ, 2016. 324 с. URL : https://stud.com.ua/49886/marketing/konkurentniy_analiz_pyatifaktornaya_model_p_ortera (дата звернення: 02.05.2023)
51. Притула Н.І, Кулакова С.Ю. Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5959> (дата звернення: 23.04.2023)
52. Проміжна скорочена фінансова звітність АТ «МОТОР-БАНК» станом на кінець дня 30 вересня 2022 року. *Мотор Банк*. URL : <https://motor-bank.ua/upload/iblock/cc4/zvit4.pdf> (дата звернення: 06.05.2023)
53. Простір. *Національна платіжна система*. URL : <https://prostir.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2023)

54. Пуліна Т.В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проектів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2017/3.pdf (дата звернення 17.04.2023)

55. Рейтинги АТ «МОТОР-БАНК». ТОВ «РА «Стандарт-Рейтинг». URL : [https://standard-rating.biz/rus/rl_motor-bank_onovleno-reitingi-at-motor-bank\(14\)/](https://standard-rating.biz/rus/rl_motor-bank_onovleno-reitingi-at-motor-bank(14)/) (дата звернення: 30.04.2023)

56. Річна фінансова звітність АТ «МОТОР-БАНК». Мотор Банк. URL : <https://motor-bank.ua/about-the-bank/rcna-finansova-swetest/> (дата звернення: 27.04.2023)

57. Річний звіт АТ «МОТОР-БАНК» за 2021 рік. Мотор Банк. URL : <https://motor-bank.ua/upload/iblock/d15/%D0%A0%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%82%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83%20%D0%B7%D0%B0%202021%20%D1%80%D0%BA.pdf> (дата звернення: 30.04.2023)

58. Рильська Н.В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети. *Економічні науки*. 2018. № 5. URL : https://www.rusnauka.com/PRNIT_2006/Economics/15976.rtf.htm (дата звернення: 29.04.2023)

59. Роговський С. Особливості сегментування ринку банківських послуг. *Банківські операції*. 2013. № 11-12. С. 89-96. URL : <http://securities.usmdi.org/PDF/795.pdf> (дата звернення: 24.04.2023)

60. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/195353465.pdf> (дата звернення: 27.03.2023)

61. Рокоча В.В. Одягайло В.І., Терехов В.І Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с. URL :

https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0006.pdf (дата звернення: 23.04.2023)

62. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL : <https://buklib.net/books/21878/> (дата звернення: 31.03.2023)

63. Сколько банков может закрыться в Украине в 2023 году. *Обозреватель*. URL : <https://news.obozrevatel.com/economics/economy/skolko-bankov-mozhet-zakryitsya-v-ukraine-v-2023-godu-chast-finuchrezhdenij-uzhe-v-zone-riska.htm> (дата звернення: 01.05.2023)

64. Слав'юк Н.Р., Глущенко С.В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 206 с. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/20517829-c856-41f3-b0c1-2ac07f9fbaf5/content> (дата звернення: 29.04.2023)

65. Структура власності АТ «МОТОР-БАНК» на 01.01.2022. *Мотор Банк*. URL : <https://motor-bank.ua/about-the-bank/struktura-vlasnosti/> (дата звернення: 27.04.2023)

66. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 159-170. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2017_122_17 (дата звернення: 19.05.2023)

67. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 3(1). С. 113-122. URL : http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf (дата звернення: 13.05.2023)

68. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика. URL : <https://studfile.net/preview/9031755/page:2/> (дата звернення: 27.04.2023)

69. Трохименко В.І. Сутність та структура сучасного ринку банківських послуг. *Вісник*. 2010. № 2. С. 76-81.

70. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» Харьков: ХНАМГ, 2012. 121 с. URL :

https://eprints.kname.edu.ua/25565/1/2010%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20%2011%D0%9B%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D0%BF111%D0%9B_2010.pdf (дата звернення: 16.04.2023)

71. Український союз промисловців і підприємців (УСПП). URL : <https://uspp.ua/> (дата звернення: 02.05.2023)

72. Упровадження ризик-орієнтованого нагляду за методологією SREP : підсумки Міжнародного круглого столу. *Національний банк України*. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/uprovadjennya-rizik-oriyentovanogo-naglyadu-za-metodologiyeyu-srep--pidsumki-mijnarodnogo-kruglogo-stolu> (дата звернення: 25.04.2023)

73. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL : <https://www.fg.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2023)

74. Что такое финтех и как он влияет на вашу жизнь уже сегодня? URL : <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/fintech/2018/12/5/641431/> (дата звернення: 19.05.2023)

75. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.

76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL : <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення: 29.04.2023)

77. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2019. № 67. С. 105-114. URL : <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2306/1/Shramenko.pdf> (дата звернення: 01.05.2023)

78. Шумкова О.В. Поглиблення сегментації клієнтурних ринків для удосконалення маркетингового управління банківськими послугами. URL : <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6878/1/%D0%A8%D1%83%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%9E.%D0%92.%20%D0%9F%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD>

%D1%8F%20%D1%81%D0%B5%D0%B3%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82
%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf (дата звернення: 29.04.2023)

79. Що таке сегментація ринку та яка її роль у маркетингу. *SendPulse*.
URL : <https://sendpulse.ua/blog/what-is-market-segmentation> (дата звернення:
25.04.2023)

80. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979, 236 p.

81. Google Analytics. URL :
<https://support.google.com/analytics/answer/9355664?hl=uk> (дата звернення:
07.05.2023)

82. Gratton L., Hailey V. H., P. Stiles and C. Truss. People processes as a
source of competitive advantage. / Strategic Human Resource Management: Oxford
University Press, Oxford. 1999.

83. Kotler P. On Marketing. Simon & Schuster. 2001. URL :
<https://www.yakaboo.ua/ua/kotler-on-marketing.html> (дата звернення: 16.04.2023)

84. Porter M. E. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy»,
Harvard Business Review, January, 2008, p.86.

85. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior
Performance. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.

86. SPASE-аналіз. Стратегічний менеджмент.
https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz (дата звернення:
22.05.2023).

87. The Complete Guide to Gap Analysis. *Smartsheet*. URL :
<https://www.smartsheet.com/gap-analysis-method-examples> (дата звернення:
12.05.2023).

88. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for
competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства
за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів [31, с 83; 77, с 110]**

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1.1 Розробка системи показників	– збалансована система показників (BSC) – економічна додана вартість (EVA) – ринкова додана вартість (MVA) – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR) – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1.2 Методи порівнювання	– порівняння за заданим критерієм у динаміці – ранжування з використанням відносних – показників – порівняння з середньогалузевим значенням
	1.3 Методи експертних оцінок	– дельфійський метод – морфологічний аналіз – метод сценаріїв – мозковий штурм – репертуарні решітки
	1.4 Методи читання аналізу фінансової звітності	– горизонтальний аналіз – вертикальний аналіз – трендовий аналіз
	1.5 Методи деталізації	– ранжування – факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2.1 Елементарні методи мікроекономічного аналізу	– балансовий метод – прийомних ланцюгових підстановок – інтегральний метод – прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2.2 Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин – індексний метод – метод угруповання
	2.3 Математико- статистичні методи вивчення зв'язків	– кореляційний аналіз – регресійний аналіз – кластерний аналіз
	2.4 Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання – аналіз чутливості – метод побудови дерева рішень
	2.5 Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування – методи оцінки грошових потоків

Додаток Б

Таблиця Б.1

Основні нормативи АТ «МОТОР-БАНК», тис. грн, % [55]

Показник	Нормативне значення	01.01.2023		01.01.2022	
		по системі, млн грн	банк, тис. грн	по системі, млн грн	банк, тис. грн
Регулятивний капітал (Н1)	>200 млн	211 091	254 197	211 742	281 227
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	19,68%	29,93%	18,01%	30,24%
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	>7%	13,12%	27,52%	11,99%	25,37%
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	>90%	-	169,26%	-	254,21%
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ})	>100%	-	635,47%	-	365,42%
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR _{ів})	>100%	-	1 310,41%	-	343,55%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	17,80%	23,09%	18,60%	21,83%
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	86,33%	162,18%	72,35%	192,18%

Таблиця Б.2

Основні балансові показники АТ «МОТОР-БАНК», тис. грн, % [55]

Показник	01.01.2023		01.01.2022		Темп приросту, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	
Кошти банків	207 000	13,98%	442 070	17,23%	-53,17%
Кошти клієнтів:	976 642	65,95%	1 784 221	69,55%	-45,26%
- кошти юридичних осіб	262 666	17,74%	1 028 517	40,09%	-74,46%
- кошти фізичних осіб	713 976	48,21%	755 702	29,46%	-5,52%
Зобов'язання всього:	1 217 374	82,21%	2 254 620	87,88%	-46,01%
Статутний капітал банку	200 000	13,51%	200 000	7,80%	0,00%
Власний капітал всього:	263 488	17,79%	310 827	12,12%	-15,23%
Грошові кошти та їх еквіваленти	386 758	26,12%	356 536	13,90%	8,48%
Кредити та заборгованість клієнтів	569 579	38,46%	687 940	26,82%	-17,21%
Інвестиції в цінні папери	439 357	29,67%	1 183 396	46,13%	-62,87%
Основні засоби та нематеріальні активи	53 294	3,60%	39 257	1,53%	35,76%
Активи всього:	1 480 862	100,00%	2 565 447	100,00%	-42,28%

Таблиця Б.3

Основні нормативи АТ «МОТОР-БАНК», тис. грн, % [55]

Показник	Нормативне значення	01.01.2023		01.01.2022	
		по системі, млн грн	банк, тис. грн	по системі, млн грн	банк, тис. грн
Регулятивний капітал (Н1)	>200 млн	211 091	254 197	211 742	281 227
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	19,68%	29,93%	18,01%	30,24%
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	>7%	13,12%	27,52%	11,99%	25,37%
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	>90%	-	169,26%	-	254,21%
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR _{ВВ})	>100%	-	635,47%	-	365,42%
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR _{ів})	>100%	-	1 310,41%	-	343,55%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	17,80%	23,09%	18,60%	21,83%
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	86,33%	162,18%	72,35%	192,18%

Таблиця Б.4

Дані про ключові статті доходів та витрат
АТ «МОТОР БАНК», тис. грн, % [55]

Показник	2022 рік	2021 рік	Зміна	Темп приросту, %
Процентні доходи	190 697	135 265	55 432	40,98%
Процентні витрати	112 649	67 345	45 304	67,27%
Чистий процентний дохід	78 048	67 920	10 128	14,91%
Комісійні доходи	49 986	59 469	-9 483	-15,95%
Комісійні витрати	17 859	14 262	3 597	25,22%
Чистий комісійний дохід	32 127	45 207	-13 080	-28,93%
Адміністративні та інші операційні витрати	114 183	102 765	11 418	11,11%
Прибуток	-8 721	21 573	-30 294	-140,43%

Додаток В

Фінансовий ринок України у цифрах



Рис. В.1 Фінансовий ринок України у цифрах
станом на 31. 01.2023 р. [44]

Додаток Г

Підходи до сегментації ринку банківських продуктів та послуг

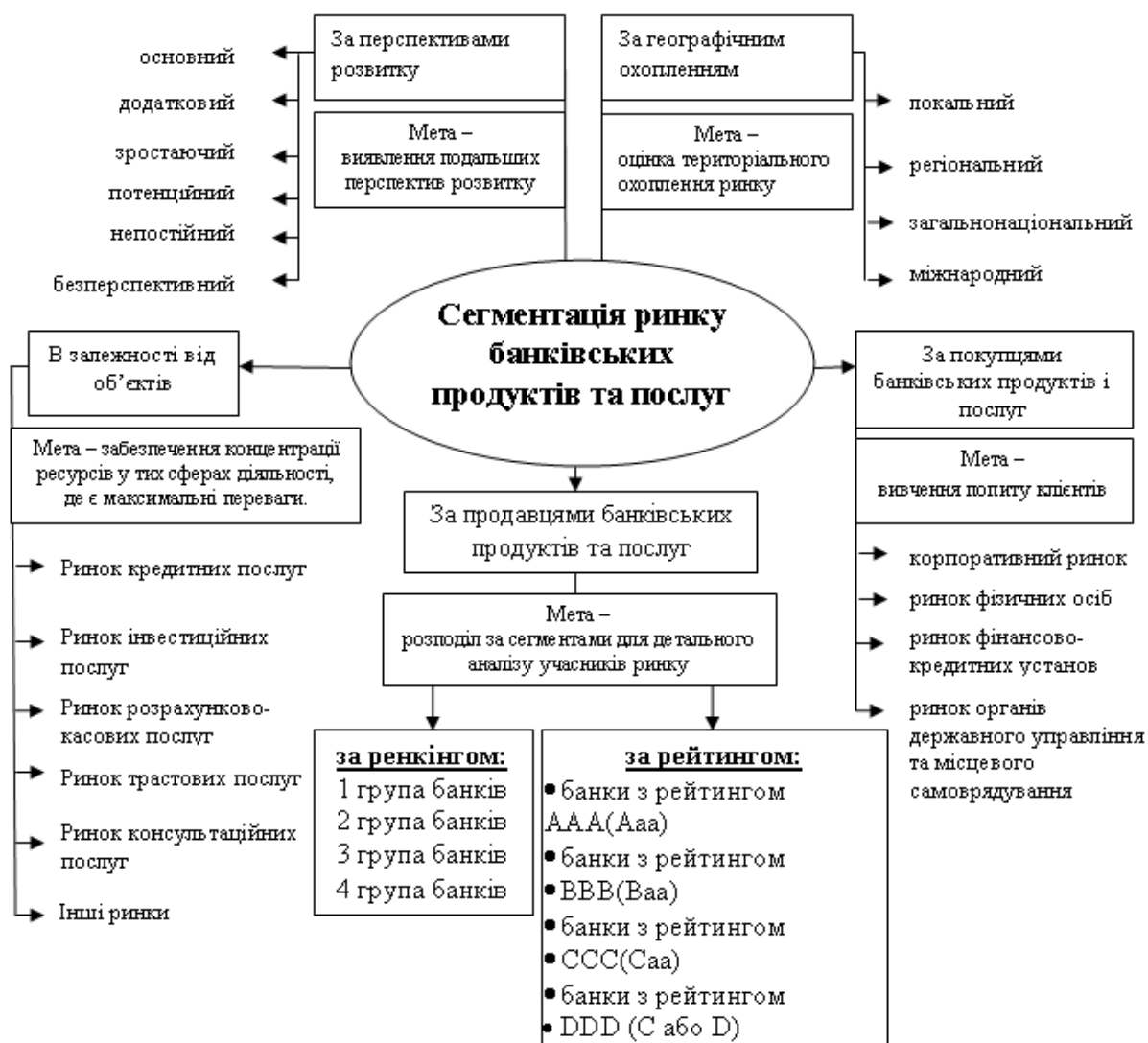


Рис. Г.1 Підходи до сегментації ринку банківських продуктів та послуг

[10]