

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

**КУЦЬ НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА**

УДК 336.717.06:336.76:005.51(043.3)

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ  
НА РИНКУ РОЗДРІБНИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту банківської діяльності ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Міністерства освіти і науки України, м. Київ

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор,  
**Диба Михайло Іванович,**  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
професор кафедри менеджменту банківської діяльності

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
**Вовчак Ольга Дмитрівна,**  
ДВНЗ «Університет банківської справи», м. Київ,  
завідувач кафедри банківської справи.

кандидат економічних наук,  
**Вергелюк Юлія Юріївна,**  
Університет державної фіскальної служби України,  
м. Ірпінь,  
доцент кафедри фінансових ринків.

Захист дисертації відбудеться «\_\_\_» червня 2017 р. о 10.00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.04 у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, 49-Г, кімната 601.

Автореферат розісланий «\_\_\_» травня 2017 р.

**Вчений секретар**  
**спеціалізованої вченої ради,**  
**доктор економічних наук, професор**

**Опарін В.М.**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Банківський сектор України перебуває на стадії відновлення після однієї з найбільш масштабних фінансових криз в історії України 2013-2015 рр., - процес, що потребує перегляду існуючих стратегій розвитку, систем управління та планування діяльності, забезпечення конкурентоспроможності окремих банківських установ. Найбільш вразливим до цієї кризи та її наслідків виявився ринок роздрібних фінансових послуг України. Серед головних посткризових змін були різке падіння платоспроможного попиту боку населення на роздрібні послуги банків, загальне підвищення ризиків та зниження доходності роздрібногo бізнесу для банків, посилення конкуренції серед банків – учасників цього ринку. Одночасно ускладнення умов ведення бізнесу на ринку роздрібних фінансових послуг, забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності, посилюється такими чинниками як глобалізація бізнесу, стрімкий розвиток новітніх технологій, широка доступність інформації про наявність і вартість усіх видів ресурсів, зростання конкуренції внаслідок масової появи небанківських провайдерів роздрібних фінансових послуг.

Водночас аналіз зовнішнього середовища, оцінка діяльності конкурентів, передбачення мінливості умов ведення банківського бізнесу, перш за все, на ринку роздрібних фінансових послуг, стають дедалі складнішими та малоефективними. Така ситуація обумовлює зростання ролі стратегічного планування, необхідності розробки стратегічних сценаріїв та планів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та прибутковості банківських установ на цьому ринку. В умовах глобальної фінансової нестабільності та посилення конкуренції відповідного перегляду та переосмислення потребують підходи до стратегічного планування, його сутнісного змісту, мети та завдання, можливості та особливості застосування на рівні окремого операційного сегменту роздрібногo бізнесу банківських установ.

Створенню стратегій, спрямованих на подолання кризових явищ та підвищення конкурентоспроможності та прибутковості банків, заважають такі чинники як недостатнє застосування стратегічного планування у банківському секторі, його обмежений інструментарій та інколи недостатнє визнання його ролі на рівні операційних сегментів роздрібногo бізнесу, які на відміну від інших сегментів мають менший потенціал розвитку та знижену прибутковість за кризових умов.

Протягом різних періодів часу науковці ґрунтовно розглядали і досліджували теоретичні засади та практичні аспекти сутності, ролі й перспектив стратегічного планування, зокрема на ринку роздрібних фінансових послуг. Загальну проблематику стратегічного планування досить широко досліджували такі зарубіжні й українські вчені, як Д.Аакер, І.Ансофф, М.Армстронг, Б.Багацкий, К.Боумэн, О.Віханський, П.Друкер, К.Ендрюс, Г.Мінцберг, А.Наливайко, С.Соболев, А.Чандлер, Р.Фатхудинов, З.Шершньова, .

Теоретичні та практичні питання щодо сутності стратегій та процесу їх розробки у різних секторах економіки описано у працях О. Бесонова, Р. Вілсона, К. Гілігана, А. Гупти, В. Єфремова, В. Катькало, К. Кристенсена, М. Мак-Доналда, Е. Пейна, М. Портера, Г. Прахалада, А. Стрикленда, А. Томсона, Г. Хемела.

Значний внесок у розробку методичних засад стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг, здійснили М. Алексеєнко, С. Аржевітін, О. Вовчак, А. Герасимович, І. Гончарова, М. Диба, І. Івасів, В. Корнеєв, І. Краснова, Ю. Вергелюк, І. Лютий, С. Науменкова, А. Нікітін, Л. Примостка, І. Решетнікова, Л. Романенко та інші автори.

Утім, незважаючи на ґрунтовність теоретичних розробок і практичних рекомендацій у питаннях стратегічного планування, вищевказані зміни та кризові наслідки вимагають адаптації стратегічного планування діяльності банків до сучасних умов та особливостей ведення банківського бізнесу на ринку роздрібних фінансових послуг.

Актуальність окреслених питань, необхідність поглибленого їх вивчення та розроблення пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг визначили тему, мету та завдання дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота відповідає плану виконання науково-дослідних робіт кафедри менеджменту банківської діяльності ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Удосконалення механізмів регулювання та управління діяльністю кредитних установ в умовах циклічного розвитку економіки» (державний реєстраційний номер 0112U002957), де автором обґрунтовано необхідність виявлення джерел конкурентних переваг банку у процесі стратегічного планування його діяльності. Особисто автором запропоновано алгоритм діагностики таких джерел, які є підґрунтям для формування стратегії діяльності банків на ринку роздрібних фінансових послуг, спрямовану на посилення конкурентоспроможності його фінансових послуг.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та прикладних аспектів стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові та прикладні завдання:

- визначити сутнісний зміст, роль і особливості стратегічного планування діяльності банківської установи на ринку роздрібних фінансових послуг;
- уточнити теоретичні засади побудови ієрархії стратегічного планування в банку; визначити складові процесу формування стратегії банку на ринку роздрібних фінансових послуг;
- здійснити порівняльний аналіз понять «банківський роздрібний продукт», «банківська роздрібна послуга», визначити особливості ринку роздрібних фінансових послуг, поглибити розуміння сутності цих понять;
- проаналізувати процес формування банком споживчої цінності на ринку роздрібних фінансових послуг;
- розробити методичні підходи до діагностики джерел стійких конкурентних переваг банку, що є метою формулювання та реалізації стратегії його розвитку на ринку роздрібних фінансових послуг;
- проаналізувати існуючі показники стратегічного планування та запропонувати такі показники, які може бути застосовано у процесі стратегічного

планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг;

- визначити основні бізнес-процеси, що беруть участь у ланцюгу створення споживчої цінності роздрібних банківських продуктів;

- сформулювати стратегічні цілі та скласти стратегічну карту розвитку банку на ринку роздрібних фінансових послуг, використовуючи систему показників стратегічного планування його діяльності;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення ціннісно-орієнтованого підходу до стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

*Предметом дослідження* є економічні відносини, що виникають у процесі стратегічного планування, спрямованого на забезпечення стійких конкурентних переваг банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

*Методи дослідження.* Дисертаційне дослідження здійснювалось із застосуванням загальних і спеціальних методів наукового пізнання. Метод теоретичного узагальнення використовувався для дослідження теоретичних засад застосування стратегічного планування; таблицний – для узагальнення показників діяльності банків; графічний – для поліпшення сприйняття одержаних даних після аналізу фінансових показників діяльності банків; опитування – для оцінювання сприйнятої важливості та відповідності банкам низки атрибутів банківських послуг; багатокритеріальної оптимізації з використанням коефіцієнтного аналізу – для оцінки наявності цих атрибутів у банківських установах, статистичні методи визначення середніх величин за лінією тренду та стандартного розподілу ймовірностей – для розробки стратегічної карти розвитку банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

*Теоретичною й інформаційною базою дослідження* є законодавчі та нормативні акти України, що регламентують банківську та фінансову діяльність; дані фінансової звітності комерційних банків України та банківського сектору загалом; аналітичні та статистичні дані Національного Банку України, Базельського комітету з регулювання банківських ризиків, Міжнародного валютного фонду, міжнародних дослідницьких та консалтингових компаній (Edelman Int., GfK Int., Stern&Stewart, KPI Institute), інших національних і міжнародних організацій; монографічна література та публікації вітчизняних та іноземних учених, матеріали всеукраїнських та міжнародних конференцій, власні розробки автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних засад стратегічного планування банківської установи та розробці рекомендацій із його застосування в банківському секторі України. Основні результати, що відображають наукову новизну, такі:

*уперше:*

- розроблено методичні підходи до діагностики джерел стійких конкурентних переваг банку в процесі стратегічного планування діяльності на ринку роздрібних фінансових послуг. Використання запропонованих підходів у практичній діяльності дасть змогу підвищувати конкурентоспроможність банків на ринку роздрібних фінансових послуг за допомогою формування стратегії розвитку, спрямованої на

забезпечення та утримання стійких конкурентних переваг;

*удосконалено:*

– трактування поняття «стратегічне планування», що пропонується розуміти як процес розробки стратегії діяльності банку, спрямованої на забезпечення його стійких конкурентних переваг та створення економічної доданої вартості для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління. На відміну від сформульованих раніше, запропоноване здобувачем визначення підкреслює спрямування процесу стратегічного планування на забезпечення стійких конкурентних переваг банку; пов'язує забезпечення конкурентних переваг із загальними цілями банку; визначає місце стратегічного планування у рамках більш широкого за змістом процесу стратегічного управління;

– методичні підходи до побудови ієрархічної структури стратегічного планування у банку, що запропоновано реалізовувати на основі розподілу фінансової відповідальності між центрами формування витрат і прибутку банку, а також - до процесу планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг з метою його спрощення й адаптації до сучасних умов ведення банківського бізнесу;

– метод багатокритеріальної оптимізації MULTIMOORA, до алгоритму застосування якого рекомендовано додати два окремих етапи – оцінку дієвості показників на етапі їх відбору за допомогою розрахунку коефіцієнтів варіації та визначення типу показника (стабілізатор чи дестабілізатор) залежно від його значення. Запропоновані додаткові етапи посилюють надійність і об'єктивність результатів, одержаних за допомогою методу MULTIMOORA, який доцільно використовувати у процесі діагностики джерел стійких конкурентних переваг банку у процесі стратегічного планування;

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичні підходи до визначення поняття «банківський продукт», що запропоновано розуміти як упорядковану послідовність бізнес-процесів банку, заздалегідь розроблену, тарифіковану й упроваджену для задоволення певної потреби клієнтів. На відміну від існуючих, цей підхід акцентує увагу на участі основних бізнес-процесів банку у формуванні банківського продукту та дає змогу забезпечити ефективне планування та впровадження проектів з розробки нових продуктів, прозорого ціноутворення, якісного обслуговування, які у сукупності забезпечують споживчу цінність банківської послуги;

– застосування показника економічної доданої вартості на рівні операційного сегменту роздрібногo бізнесу банку, що запропоновано розраховувати через маржинальний дохід. Впровадження цього показника у систему стратегічного планування дає можливість комплексної оцінки стратегії та її реалізації на рівні центрів прибутку – операційних сегментів, бізнес-ліній банку, продуктів, відділень та банку загалом;

– методичні підходи до побудови архітектури ланцюга створення споживчої цінності на ринку роздрібних фінансових послуг через виокремлення трьох груп бізнес-процесів за мірою їхньої участі у створенні цієї цінності: основних, управлінських та допоміжних. Проектування такого ланцюга та управління ним забезпечує створення конкурентних переваг банку у процесі реалізації стратегії

діяльності, спрямованої на посилення її конкурентоспроможності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні й обґрунтуванні напрямів удосконалення системи стратегічного планування у банківській установі. Основні наукові положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що підвищує ефективність стратегічного планування діяльності окремих банків та банківського сектору економіки України на ринку роздрібних фінансових послуг. Прикладне значення розробок підтверджується їх використанням у практичній діяльності Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (довідка № 12-3657/17 від 14 лютого 2017 р.), Незалежною асоціацією банків України (довідка № 3791-10/02 від 10 лютого 2017р.), упровадженням у практику діяльності ПАТ «Альфа-Банк» (довідка № 57521-63-б/б від 11 липня 2016 р.) та ПАТ «Піреус Банк МКБ» (довідка № 37/1/01-III від 10 січня 2017 р.). Результати наукового дослідження використовуються в навчальному процесі під час викладання нормативної дисципліни бакалаврського рівня «Маркетинг у кредитних установах» у ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» (довідка про використання в навчальному процесі від 16 листопада 2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом власних наукових досліджень автора. Викладені в дисертації положення, наукові результати та пропозиції є особистими розробками здобувача. Особистий внесок у наукових працях, опублікованих у співавторстві, наведено окремо у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та висновки дисертаційного дослідження оприлюднено і схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес та інновації у сучасному світі» (м. Луганськ, 9-10 квітня 2013 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та аспірантів «Актуальні проблеми посткризового розвитку банківського сектору України» (м. Київ, 15-16 травня 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика» (м. Дніпропетровськ, 14-15 листопада 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми модернізації економіки» (м. Черкаси, 28-29 листопада 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи» (м. Дніпропетровськ, 10-11 квітня 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні напрями трансформації держави та регіонів» (м. Львів, 29-30 серпня 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (м. Одеса, 15-16 серпня 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стан, проблеми та перспективи вдосконалення економіки України» (м. Ужгород, 2-3 жовтня 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні міжнародні економічні відносини: проблеми та розвиток», (м. Одеса, 16-17 жовтня 2015 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінансові механізми забезпечення розвитку економіки України в сучасних умовах» (м. Київ, 15 квітня 2016 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковано у 18 наукових працях загальним обсягом 7,2 друк. арк., з них: 6 – у

наукових фахових виданнях, 2 – у наукових фахових виданнях, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах, 10 – в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст роботи становить 194 сторінки і містить 38 таблиць на 38 сторінках, 33 рисунки на 33 сторінках, 12 додатків на 15 сторінках. Список використаних джерел містить 233 найменування.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано вибір теми дисертаційної роботи та її актуальність, визначено мету і завдання дослідження, його об'єкт і предмет. Охарактеризовано методичну базу, визначено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, а також ступінь апробації.

У **розділі 1 «Теоретичні засади стратегічного планування діяльності банківських установ»** досліджено еволюцію стратегічного планування, його сутність, зміст та місце у системі управління банком, доведено посилення його ролі та необхідність адаптації до сучасних умов ведення банківського бізнесу на ринку роздрібних фінансових послуг під впливом низки загальних та специфічних чинників.

На основі аналізу властивостей, цілей та завдань, а також змісту процесу стратегічного планування у діяльності банку, поняття «стратегічне планування» розглядається як процес розробки стратегії, спрямований на забезпечення стійких конкурентних переваг банку для досягнення корпоративних цілей у межах загального стратегічного управління. На відміну від існуючих підходів, у цьому контексті головним завданням процесу стратегічного планування виступає забезпечення стійких конкурентних переваг банку, що стає особливо актуальним за сучасних умов та тенденцій розвитку ринку роздрібних фінансових послуг, зокрема, посилення конкуренції, прискорення життєвого циклу товарів, глобалізації бізнесу тощо.

Вивчення основних підходів до розуміння ієрархії стратегічного планування, можливої кількості її рівнів та змісту кожного з них дозволило дійти висновку про обмежену ефективність такої ієрархії за умови її побудови відповідно до організаційної структури банку. Це пов'язано із недостатньою у цьому разі можливістю децентралізації стратегічних рішень, їх суб'єктивністю, відсутністю бази для порівняння із конкурентами. З метою мінімізації таких чинників обґрунтовано доцільність формування ієрархії стратегічного планування на основі структури розподілу фінансової відповідальності у банку, що включає центр загальної відповідальності, центри формування витрат та центри забезпечення прибутку (табл. 1).

За результатами узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених на поняття «фінансова послуга», «банківська послуга», «роздрібна банківська послуга» запропоновано уточнене визначення поняття «банківська послуга» і «роздрібна фінансова послуга». Банківська послуга як різновид фінансової послуги є результатом дії упорядкованої бізнес-процесів банку, здатних впливати на споживчу цінність цієї послуги, забезпечують її споживання та змінюють стан сторін, що



беруть участь у її створенні. У свою чергу, роздрібна фінансова послуга є послугою фінансової установи, що створюється у результаті дії бізнес-процесів, які впливають на споживчу цінність цієї послуги для роздрібних клієнтів – фізичних осіб та забезпечують її споживання.

Таблиця 1

## Ієрархічна структура стратегічного планування у банківській установі\*

1-й рівень менеджменту				
Корпоративна стратегія – рівень загальної відповідальності				
2-й рівень менеджменту	Центри прибутку	Роздрібногo бізнесу	Корпоративного бізнесу	Казначейства/Управління активами та пасивами
	Центри витрат			
	Управління ризиками	Загальна стратегія управління ризиками		
		Стратегія управління роздрібними ризиками	Стратегія управління ризиками корпоративних клієнтів	Стратегія управління ризиками на фінансових ринках
	Управління маркетингу	Загальна стратегія маркетингу банку		
		Маркетинг-стратегія роздрібногo бізнесу	Маркетинг-стратегія корпоративного бізнесу	Маркетинг-стратегія на фінансових ринках
	Управління персоналом	Загальна стратегія управління персоналом банківської установи		
		Стратегія управління персоналом для роздрібногo бізнесу	Стратегія управління персоналом для корпоративного бізнесу	Стратегія управління персоналом казначейства
	Процесів та інформаційних технологій	Загальна стратегія ІТ		
		Стратегія операцій та ІТ роздрібногo бізнесу	Стратегія операцій та ІТ корпоративного бізнесу	Стратегія процесів та ІТ для казначейства

\*Розроблено автором

Для врахування особливостей діяльності банківської установи на ринку роздрібних фінансових послуг та адаптації процесу стратегічного планування до сучасних вимог у дисертаційному дослідженні уточнено процес стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг, що включає чотири етапи, першим з яких є діагностика джерел конкурентних переваг банківських роздрібних послуг (рис. 1).

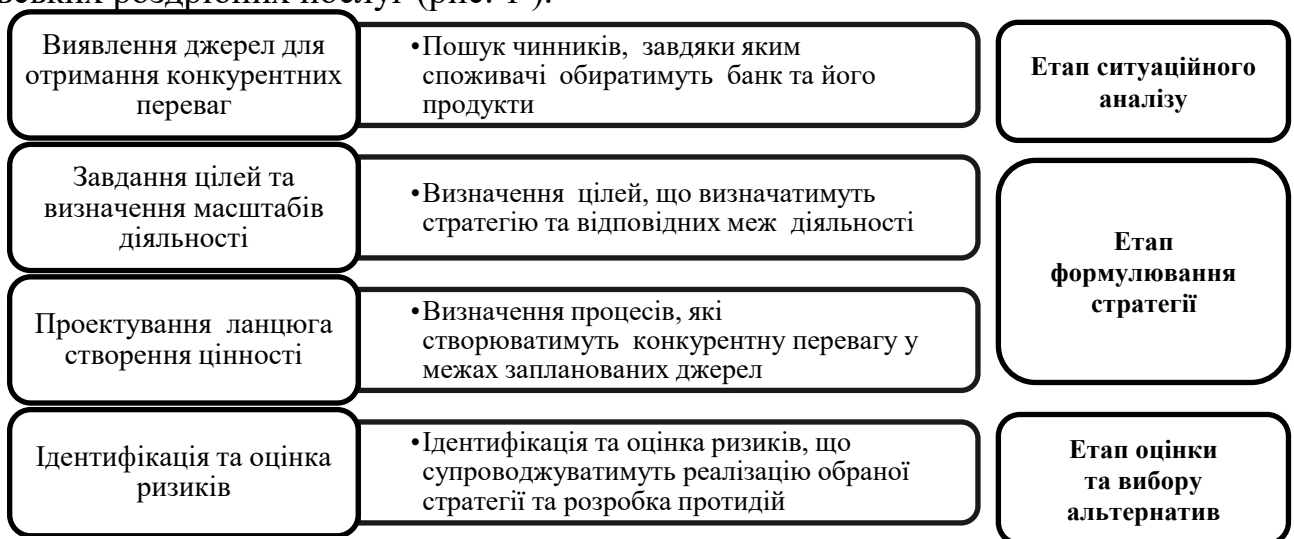
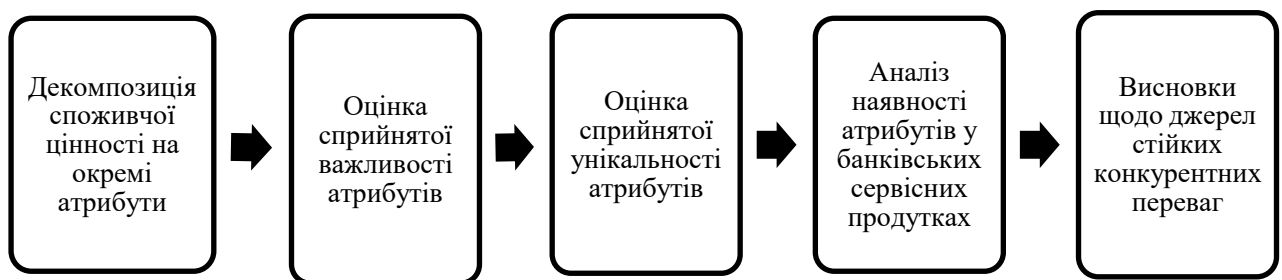


Рис. 1. Зміст етапів стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг

Джерела стійких конкурентних переваг банку, що визначаються на першому етапі стратегічного планування, є підґрунтям для наступного етапу створення його стратегії на ринку роздрібних фінансових послуг. Цей етап полягає у визначенні таких цілей та масштабів діяльності банку, які максимально відповідають конкурентним перевагам, що буде забезпечено під час реалізації стратегії діяльності на ринку роздрібних фінансових послуг. Створення та утримання стійких конкурентних переваг, у свою чергу, забезпечується такими етапами створення стратегії як проектування архітектури ланцюга створення споживчої цінності на ринку роздрібних фінансових послуг та оцінка ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію цієї стратегії. Застосування у стратегічному плануванні діяльності банку цих етапів дозволяє з'єднати початкові та кінцеві компоненти банківського бізнесу на ринку роздрібних фінансових послуг та впливати на стійкість конкурентної переваги, розмір споживчої цінності й економічної вартості, які створюються операційним сегментом роздрібною бізнесу банку.

У розділі 2 «Стратегічне планування банківської діяльності у сегменті роздрібною бізнесу» досліджено основні етапи стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг, запропоновано методичні підходи до діагностики джерел стійких конкурентних переваг банку на цьому ринку, складено стратегічну карту діяльності банку у трьох сценаріях на основі системи ключових показників результативності із використанням показнику економічної доданої вартості операційного сегменту роздрібною бізнесу банку.

Автором запропоновано та апробовано методичний підхід до діагностики джерел конкурентних переваг банку на ринку роздрібних фінансових послуг (рис.2). Цей підхід ґрунтується на характеристиках, яким повинні відповідати такі джерела, та включає п'ять етапів. Як було виявлено у результаті систематизації наукової літератури, до цих характеристик відносяться: здатність формувати максимальну частку споживчої цінності, що створюється банком, рідкісність, складність відтворення конкурентами та незамінність.



*Рис. 2. Послідовність діагностики джерел стійких конкурентних переваг банку на ринку роздрібних фінансових послуг*

На першому етапі діагностики запропоновано розділити споживчу цінність, що створюється банком на ринку роздрібних фінансових послуг, на окремі атрибути, на другому – оцінювати внесок цих атрибутів у потенційну споживчу цінність через оцінку споживачами їхньої важливості; на третьому — перевіряти унікальність найбільш цінних атрибутів порівняно з конкурентами шляхом оцінки

споживачами їхньої відповідності банкам-конкурентам. Тоді як на четвертому етапі рекомендується проводити аналіз дійсної наявності найбільш цінного та унікального атрибута у банках-конкурентах за допомогою методу багатокритеріальної оптимізації із використанням коефіцієнтного аналізу MULTIMOORA. Це дозволить на п'ятому етапі діагностики сформулювати висновки щодо джерел стійких конкурентних переваг для формування майбутньої стратегії діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг. Основними перевагами запропонованої методики є її універсальність, неупередженість та об'єктивність.

На першому етапі діагностики для декомпозиції споживчої цінності роздрібною банківською послугою на окремі атрибути її представлено у вигляді мультиатрибутивного сервісного продукту банку, що складається з атрибутів трьох рівнів: продуктового (параметри банківського продукту), сервісного (характеристики обслуговування) та корпоративного (характеристики банку). З метою виокремлення атрибутів використано: по-перше – чинники вибору банків клієнтами – фізичними особами, виявлені у результаті дослідження споживчої поведінки на ринку роздрібних фінансових послуг, по-друге – фактори Барометру довіри Едельмана. Комбінація цих двох груп факторів дозволила визначити такі основні атрибути банківського роздрібно сервісного продукту: «Цілеспрямованість», «Компетентність», «Інноваційність», «Продукти, що задовольняють потреби», «Привабливі умови надання послуг», «Клієнтоорієнтованість», «Надійність», (рис. 3).

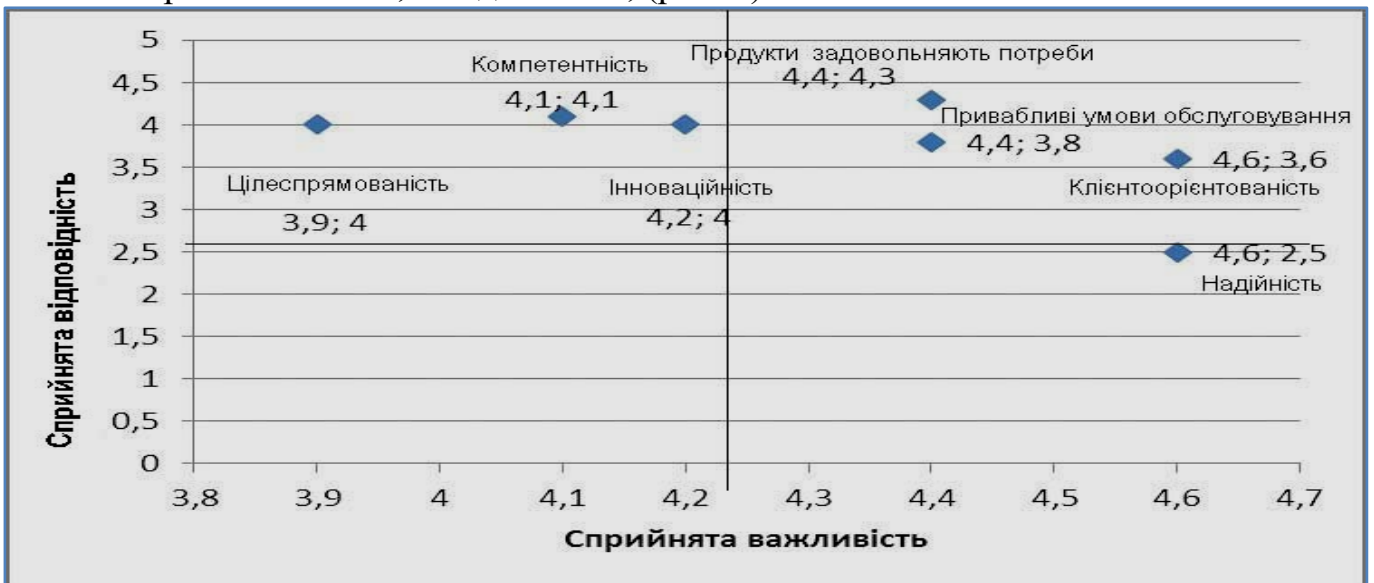


Рис.3. Матриця оцінки споживачами «важливості-відповідності» атрибутів споживчої цінності сервісного продукту банку

Аналіз результатів оцінки важливості кожного з вказаних атрибутів за шкалою Лайкерта споживачами роздрібних фінансових послуг показав, що у 2015 році найбільш важливими для клієнтів-фізичних осіб були атрибути «Надійність» та «Клієнтоорієнтованість». З них найбільш унікальним для українського банківського сектору у цілому та, зокрема, банків з іноземним капіталом, українські споживачі вказали атрибут «Надійність», що згідно з Барометром довіри Едельмана характеризується, перш за все, фінансовою стійкістю банку.

Відповідно, як показує матриця оцінки «важливості-відповідності» атрибутів, найбільший потенціал для забезпечення стійких конкурентних переваг мав атрибут «Надійність», а відтак, може стати підґрунтям майбутньої стратегії діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

На наступному етапі діагностики джерел стійких конкурентних переваг для оцінки наявності вище визначених атрибутів у групі банків – конкурентів застосовано метод багатокритеріальної оптимізації із використанням коефіцієнтного аналізу MULTIMOORA, що складається з трьох рівнозначних методів: системи нормалізованих показників, точки порівняння та повної мультиплікативної моделі, а також передбачає розрахунок підсумкової відносної оцінки наявності атрибуту за теорією домінантності (рис. 4). За допомогою цієї системи методів надійність та фінансову стійкість низки банків із іноземним капіталом було оцінено за системою показників, згрупованих у шість блоків, що відповідають системі CAMELS та рекомендаціям МВФ із оцінки фінансової стійкості банківських установ.

Етап 1	Визначення показників для оцінки стану об'єкту	
Етап 2	Формування матриці ознак $X = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{2n} \\ X_{i1} & X_{i2} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{in} \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mj} & \dots & X_{mn} \end{pmatrix}$ де $i=1,2,\dots,m$ - порядковий номер індикатору, що характеризує фактичну присутність атрибуту, що досліджується у сервісному продукті і-го банку; $j=1,2,\dots,n$ - порядковий номер банку, що оцінюється	
Етап 3	Верифікація показників за допомогою коефіцієнта варіації: $V_i = \frac{s_i}{\bar{x}_i}$ та порівняння за критичним числом	
Етап 4	Визначення типу обраних показників: стимулятори/дестимулятори	
Етап 5	Метод системи показників:	
	(1) Нормалізація значень елементів матриці та формування матриці нормалізованих значень: $x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}$ , де $x_{ij}$ - значення і-ої ознаки для j-ої альтернативи ( $i=1,2,3,\dots, m$ та $j=1,2,3,\dots, n$ ), $x_{ij}^*$ - безрозмірне число, що є нормалізованим значенням і-ої ознаки для j-ої альтернативи	(2) оптимізація показників $y_{ij}^* = \sum_{j=1}^g x_{ij}^* - \sum_{j=g+1}^n x_{ij}^*$ , де $i=1,2,\dots, g$ показує кількість показників, що повинні наблизитися до максимуму; $i=g+1, g+2, \dots, n$ - кількість показників, що повинні наблизитися до мінімуму; $y_{ij}^*$ - нормалізована оцінка змінної j з урахуванням усіх показників
Етап 6	Метод точки порівняння	
	(1)Визначення точки порівняння: $r_i = \max_i x_{ij}^*$ - для стимуляторів $r_i = \min_i x_{ij}^*$ - для дестимуляторів	(2) Метрика Чебишева $l_{\infty} = \min_{(j)} \{ \max_{(i)}  r_i - x_{ij}^*  \}$ , де $ r_i - x_{ij}^* $ - модуль, якщо $x_{ij}^*$ є більшим ніж $r_i$ .
Етап 7	Повна мультиплікативна формула: $U_j = \prod_{i=1}^n x_{ij}^*$ де $i=1,2,\dots,n$ ; n — порядковий номер ознаки; $j=1,2,\dots,m$ ; m — порядковий номер статистичного об'єкту; $x_{ij}^*$ — значення ознаки	
Етап 8	Ранжування банків за теорією домінування	

Рис.4. Етапи реалізації методики діагностики джерел стійких конкурентних переваг банківської установи у процесі стратегічного планування

Для посилення об'єктивності та надійності розрахунків вказану методику рекомендовано посилити двома додатковими етапами. На одному з них запропоновано перевіряти наявність впливу обраних показників на кінцевий результат за допомогою розрахунку коефіцієнта варіації та його порівняння із критичним значенням, недотримання якого свідчить про квазіпостійність показнику. На другому — проводити розподіл показників на стимулятори/дестимулятори залежно від їхніх значень, тобто після побудови матриці значень. Цей етап має особливе значення саме при оцінці низки фінансових показників, що можуть виступати стимуляторами або дестимуляторами залежно від своїх кількісних значень. Завдяки універсальності та надійності, цей метод можна застосувати для оцінки наявності будь-якого атрибуту у сервісному продукті банку, який може бути джерелом формування та посилення споживчої цінності банківської роздрібної послуги, а отже й конкурентних переваг банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

Для розробки стратегії діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг рекомендовано використовувати збалансовану систему ключових показників результативності, що ґрунтується на ціннісно-орієнтованому управлінні за умови розподілу фінансової відповідальності між центрами прибутку та видатків із використанням показника економічної доданої вартості операційного сегменту роздрібного бізнесу банку як основного. Така система забезпечує для банку можливість комплексного вимірювання та оцінки реалізації стратегії, системність прийняття стратегічних рішень; сприяння мотивації персоналу та стратегічне мислення. Тоді як її впровадження дає змогу децентралізації стратегічного планування та своєчасного прийняття стратегічних рішень, оскільки передбачає відповідальність кожного менеджера за свою частку економічної вартості, а відтак дозволяє скоротити горизонти планування та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Показник економічної доданої вартості на рівні окремого операційного сегменту у цілях стратегічного планування запропоновано розраховувати через маржинальний дохід сегменту роздрібного бізнесу. Це дозволило оцінити ефективність вкладення капіталу у розвиток операційних сегментів роздрібного бізнесу банків з іноземним капіталом у 2011 -2015 рр. та спрогнозувати її у 2016-2018 рр. (таб.2)

Таблиця 2

**Динаміка показнику економічної доданої вартості операційних сегментів роздрібного бізнесу банків з іноземним капіталом, 2011-2018 рр., тис. грн.\***

Банк	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017**	2018**
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	-1493627	-658011	-41435	-266120	-1735984	-1788064	-1841706	-1896957
АТ «УкрСиббанк»	-1041221	-54141	-132433	-753461	-516884	-464825	-418010	-375910
АТ «ОТП Банк»	-804837	-332247	106759	-975865	-69833	-57078	-46653	-38132
ПАТ «Креді Агріколь Банк»	180453	-124202	-169510	-136866	162548	159322	156160	153061
ПАТ «Універсал Банк»	349696	-175059	-150036	-394796	-1058302	-206083	-40130	-7815

\*Розраховано автором

\*\*Прогнозні показники

За результатами розрахунків, роздрібний бізнес лише ПАТ «Креді Агріколь Банк» був економічно прибутковим, тоді як решта банків не була в змозі подолати збитковість роздрібногo бізнесу та забезпечити нарощування економічної доданої вартості на рівні роздрібногo сегменту, що свідчить про недостатній рівень операційного прибутку їхньої діяльності, а відтак і неефективне використання капіталу між операційними сегментами банку. За умови збереження існуючих стратегій діяльності та ринкових тенденцій аналогічна ситуація збережеться до 2018 рр.: окрім ПАТ «Креді Агріколь Банк» усі банки матимуть від'ємне значення показника економічної доданої вартості, а відтак їхній акціонерний капітал буде зменшуватися, що свідчить про необхідність перегляду існуючих стратегій розвитку та спеціальних програм, спрямованих на оптимізацію капіталу, витрат та отримання ними основного доходу..

На основі виявлених тенденцій та запропонованої низки показників, що відповідають стратегії посилення фінансової стійкості, складено цільові орієнтири та стратегічну карту АТ «Піреус Банк МКБ» у річній перспективі на ринку роздрібних фінансових послуг у чотирьох сценаріях: середньому сценарії, розрахованому за методом визначення середньої за лінією тренду, песимістичному та оптимістичному сценаріях, розрахованих за методом точки порівняння та найбільш ймовірний сценарій – із використанням методу розподілу ймовірностей.

У розділі 3 «Ціннісно-орієнтована концепція стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг» виходячи з основних функцій та особливостей створення банківського продукту розглянуто сукупність бізнес – процесів, що беруть участь у створенні роздрібних послуг банку та архітектуру ланцюга створення споживчої цінності банком на ринку цих послуг, обґрунтовано доцільність використання банком ціннісно-орієнтованої системи управління, спрямованої на забезпечення зростання економічної доданої вартості банку; зроблено рекомендації з розвитку альтернативних каналів створення споживчої цінності роздрібних фінансових послуг.



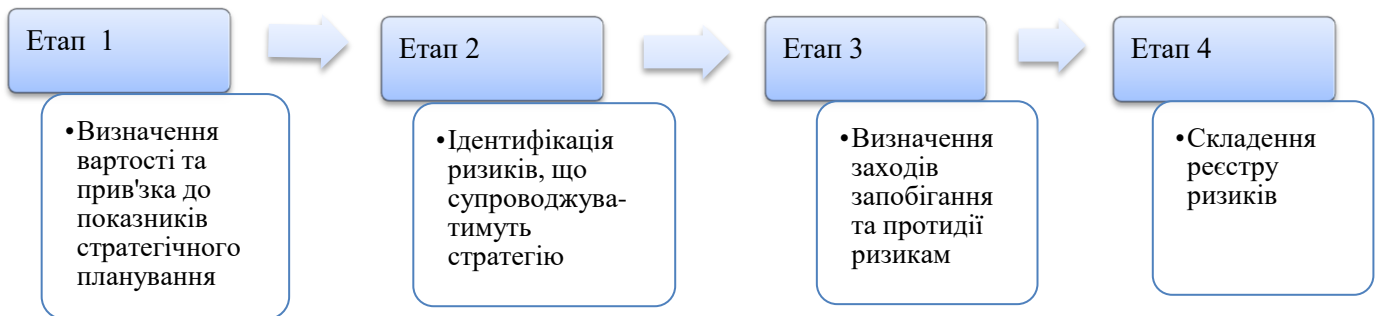
Рис. 5. Основні бізнес-процеси у банківській установі

Запропоновано уточнену класифікацію бізнес-процесів, здатних додавати роздрібним послугам споживчу цінність. Згідно з нею, усі бізнес-процеси у банку розділено на три групи: основні, управлінські та допоміжні, що не створюють цінності, а лише підтримають процеси перших двох груп.

У роботі структуровано чотири основні бізнес-процеси, що беруть безпосередню участь у створенні споживчої цінності банківського сервісного продукту та їхні складові – бізнес-процеси другого рівня (рис.5). До структурних процесів віднесено процеси з управління якістю, інформаційними технологіями, каналами продажу, репутацією, довірою та соціальною відповідальністю, управління персоналом, ліквідністю та капіталом. Загалом у створенні споживчої цінності банківського сервісного продукту беруть участь 15 узагальнених бізнес-процесів (управлінських та основних), які використовують відповідні види ресурсів і забезпечують додавання певної частки споживчої вартості кінцевій банківській послугі, що з'являється у результаті їхньої взаємодії.

На основі запропонованої класифікації спроектовано ланцюг створення споживчої цінності банківської роздрібною послуги. Формування цього ланцюга та управління ним забезпечує створення а утримання конкурентних переваг банку на ринку роздрібних фінансових послуг, а також нарощування економічної доданої вартості операційного сегменту роздрібною бізнесу, а отже лежить в основі формулювання і реалізації відповідної бізнес-стратегії.

На останньому етапі стратегічного планування для оцінки ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію стратегії, у роботі запропоновано уточнену структуру процесу ідентифікації ризиків у межах стратегічного планування, що складається з чотирьох кроків (рис.6).



*Рис. 6. Оцінка ризиків реалізації стратегії у процесі стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг*

Згідно з цією структурою у дослідженні ідентифіковано та оцінено ризики, що супроводжують створення економічної доданої вартості у процесі реалізації стратегії діяльності на ринку роздрібних фінансових послуг, спрямовану на підвищення фінансової стійкості банку. У результаті ідентифіковано три основних ризики, на яких наражатиметься банк у процесі реалізації цієї стратегії – процентний, незбалансованості ліквідності та валютний. За допомогою методу кумулятивних розривів розраховано фактичні та прогнозні значення показників процентного, валютного та ризику незбалансованої ліквідності за найімовірнішим

сценарієм реалізації стратегії. Для розрахунку ризик-фактору, вірогідність та ступінь наслідку кожного з них оцінено за шкалою Лайкерта, де «1» - означає «вірогідність відсутня»; «наслідок відсутній», «5» - «вірогідність дуже висока»; «наслідки дуже великі», визначено заходи запобігання цим ризикам та протидії, на основі яких складено реєстр ризиків банку за умови реалізації вказаної стратегії.

Особливості стратегії діяльності банку на ринку роздрібних послуг вимагають розвитку альтернативних каналів створення споживчої цінності банківських послуг та залучення клієнтів, зокрема, інтернет-банкінгу. Результати проведеного дослідження цих каналів на вітчизняному ринку свідчать про обмежений попит на користування ними та на продукти, що пропонуються на продаж українськими банками через власні системи інтернет-банкінгу. При цьому, рівень розвитку систем дистанційного обслуговування клієнтів на вітчизняному ринку є майже однаковим у більшості банків та відповідає базовому порівняно з іншими країнами.

На основі дослідження розвитку альтернативних каналів обслуговування клієнтів у економічно розвинутих країнах, запропоновано низку шляхів їхнього розвитку для українських банків, зокрема, через інтеграцію банківських рахунків з рахунками інших платіжних систем; реалізацію систем ведення власного бюджету клієнта та розвиток навчальних інформаційних порталів; реалізація можливості самостійного налаштування інтерфейсу інтернет-банкінгу; розвиток додаткових (суміжних із інтернет-банкінгом) сервісів.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування і нове рішення наукового завдання, що полягає у поглибленні теоретичних засад стратегічного планування діяльності банківської установи на ринку роздрібних фінансових послуг. Основні теоретичні та практичні результати проведеного дослідження полягають у такому:

1. За умов глобалізації і прискорення темпів конкуренції, стратегічне планування у банківській установі варто розглядати як процес розробки стратегії, спрямованої на підвищення конкурентних переваг банку для досягнення загально-корпоративних цілей банку у межах загального стратегічного управління. Відмінностями даного визначення від інших є спрямування процесу на забезпечення конкурентних переваг банку; пов'язаність процесу забезпечення конкурентних переваг із загальними цілями банку; визначеність місця стратегічного планування у рамках більш широкого за змістом процесу стратегічного управління.

2. Побудова ієрархії стратегічного планування відповідно до організаційної структури банку не відповідає сучасним вимогам. У зв'язку з цим запропоновано будувати ієрархію стратегічного планування на основі структури фінансової відповідальності у банку, що включає центри прибутку, центри витрат та центр загальної відповідальності. Застосування такого підходу забезпечить можливість децентралізації прийняття стратегічних рішень, гнучкішого реагування на зміни у бізнес-середовищі, та слугуватиме платформою для оцінки впровадження стратегії кожним з вказаних рівнів.

3. Ототожнення понять «банківський продукт» та «банківська послуга» не є достатньо обґрунтованим. Банківський продукт доцільно розглядати як



упорядковану послідовність бізнес-процесів, заздалегідь розроблених, впроваджених і тарифікованих для подальшого задоволення певної потреби споживачів. Банківська послуга як різновид фінансової послуги є результатом дії інтегрованої сукупності бізнес-процесів, що забезпечують споживання клієнтами певного продукту, додаткових послуг та ключових характеристик банку, здатних впливати на споживчу цінність цієї послуги та змінювати стан сторін, що беруть участь у її створенні. Роздрібну фінансову послугу доцільно розглядати як різновид фінансової послуги, що створюється у результаті дії бізнес-процесів, які впливають на споживчу цінність цієї послуги для роздрібних клієнтів – фізичних осіб та забезпечують її споживання такими клієнтами.

4. Сучасні тенденції та вимоги до стратегічного планування вимагають його спрощення та адаптації як внутрішнього процесу банку. З урахуванням особливостей формування стратегії на роздрібному ринку фінансових послуг запропоновано його вдосконалену схему, що фактично складається з чотирьох укрупнених етапів: виявлення джерел стійких конкурентних переваг банку, визначення відповідних ним цілей та масштабів діяльності, проектування ланцюгу створення цінності та оцінка ризиків, що супроводжуватимуть реалізацію стратегії. Центральним етапом процесу створення стратегії банку на ринку роздрібних фінансових послуг є визначення ідентифікація джерел конкурентних переваг для досягнення поставлених цілей.

5. Незважаючи на неухильне зростання значення конкурентних переваг у процесі стратегічного планування, метод визначення їхніх джерел залишаються невизначеними. У роботі запропоновано авторську методику діагностики стійких джерел конкурентних переваг банку у процесі стратегічного планування діяльності на ринку роздрібних фінансових послуг. Основними перевагами методики є послідовність, універсальність, неупередженість та об'єктивність для подальшого формування стратегії, спрямованої на створення споживчої цінності та забезпечення стійких конкурентних переваг банку. Її застосування дозволило виявити, що станом на початок 2016 р. потенційними джерелами стійких конкурентних переваг банків на роздрібному ринку фінансових послуг України були характеристики, що забезпечують їх надійність і фінансову стійкість.

6. Найбільш об'єктивним методом оцінки наявності окремих атрибутів або ознак у банківському продукті, зокрема, фінансової стійкості, є метод багатокритеріальної оптимізації із використанням коефіцієнтного аналізу MULTIMOORA, тож його запропоновано використовувати у процесі діагностики джерел стійких конкурентних переваг банку у межах стратегічного планування. У роботі цей метод вдосконалено за рахунок включення до алгоритму його застосування двох додаткових етапів, що посилюють його надійність та об'єктивність. Перший передбачає оцінку впливу показників, що характеризують той чи інший атрибут, на етапі їх відбору шляхом розрахунку коефіцієнта варіації, на іншому пропонується визначати тип обраних показників – стимулятор або дестимулятор – залежно від їхніх значень.

7. Обґрунтовано, що ключовим показником стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних послуг є показник економічної доданої вартості операційного сегменту роздрібною бізнесу. Для його розрахунку

доповнено алгоритм розрахунку економічної доданої вартості через її складову — маржинальний дохід, із застосуванням якого оцінено стан роздрібних операційних сегментів банків з іноземним капіталом у 2011-2015 рр. та здійснено його прогноз до 2018 рр. Застосування стратегічного планування з використанням цього підходу забезпечує банк низкою універсальних показників, кожний з яких може використовуватися на рівні центрів прибутку та формування витрат.

8. Із врахуванням основних функцій банку, що реалізуються через бізнес-процеси, уточнено класифікацію останніх залежно від ступеню їхньої участі у створенні споживчої цінності банківської послуги. На її основі запропоновано уточнений ланцюг створення банком споживчої цінності на ринку роздрібних фінансових послуг. Проектування такого ланцюгу у процесі стратегічного планування діяльності банківської установи дозволить виокремити пріоритетні напрями розвитку, що забезпечать створення споживчої цінності, формування та утримання конкурентної переваги та нарощування акціонерної вартості, а отже є ключовими у стратегії банківської установи.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *У наукових фахових виданнях*

1. *Куць Н.В.* Теоретичні засади стратегічного маркетингового планування / Н.В. Куць // Вчені записки: Зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2013. - Вип. 15. – С. 103-109. – (0,7 д.а.).

2. *Куць Н.В.* Перехід до маркет-орієнтованої моделі ведення банківського бізнесу та трансформація понять «банківська послуга» та «банківський продукт» / Н.В. Куць // Ринок цінних паперів України. – 2014. – № 8. – С. 91-100. (0,9 д.а.).

3. *Диба М.І., Куць Н.В.* Розвиток стратегічного маркетингового управління у банківському секторі / М.І. Диба, Н.В. Куць // Банківська справа. – 2014. – № 7-8. – С. 73-86. (1,0 д.а., особисто автору – 0,5 д.а., запропоновано напрями стратегічного планування та управління банківською установою із використанням маркетингових технологій).

4. *Куць Н.В.* Формування довіри на ринку банківських послуг у межах загальної стратегії комерційного банку / Н.В. Куць // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2014. - Вип. 32. – С. 247-263 с. – (0,8 д.а.).

5. *Куць Н.В.* Сутність та роль внутрішньої довіри у банківському секторі у кризових умовах / Н.В. Куць // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. – К.: КНЕУ, 2014. - Вип. 32. – С. 239-252. – (0,7 д.а.).

6. *Куць Н.В.* Класифікація та особливості структури споживання банківських послуг в Україні / Н.В. Куць // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. – К.: КНЕУ, 2014. - Вип. 33. – С. 244-256. – (0,6 д.а.).

**У наукових фахових виданнях,  
що включені до міжнародних наукометричних баз**

7. *Куць Н.В.* Фінансова надійність банківської установи та методи її оцінки / Н.В. Куць // Економіст. (RePEc) – 2016. – № 5. – С. 34-37. (0,7 д.а.).

8. *Куць Н.В.* Використання показнику левериджу у банківському пруденційному нагляді / Н.В. Куць // «Фінанси, облік і аудит» (UlrichsWEB) – 2016. – № 28. – С. 79-92. (0,8 д.а.).

**В інших виданнях**

9. *Куць Н.В.* Маркетингова стратегія у системі управління банківською установою / Н.В. Куць // Бізнес та інновації у сучасному світі : матеріали III Міжнар. наук.- практ. конф., 9-10 квітня 2012 року, м. Луганськ. - Луганськ : Вид-во ДЗ «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2012. - С. 21-23. – (0,1 д.а.).

10. *Куць Н.В.* Фінансова нестабільність як головний фактор кризи довіри до банківського сектора / Н.В. Куць // Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 15-16 серпня 2014 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». У 2-х частинах. – О. : ЦЕДР, 2014. – Ч. 1. – С. 52-55. – (0,2 д.а.).

11. *Куць Н.В.* Банківський продукт як ключовий чинник конкурентоспроможності банківської установи / Н.В. Куць // Соціально-економічні напрями трансформації держави та регіонів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 29-30 серпня 2014 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2014. – С. 41-43. – (0,1 д.а.).

12. *Куць Н.В.* Основні принципи роботи формування системи маркетингових досліджень у комерційному банку / Н.В. Куць // Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 листопада 2014 р. // Національний гірничий університет. У 2-х частинах. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 2. – С. 61-64. – (0,1 д.а.).

13. *Куць Н.В.* Основні види маркетингових досліджень у комерційному банку / Н.В. Куць // Актуальні проблеми модернізації економіки та фінансової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 28-29 листопада 2014 р. // Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – С. 110-113. – (0,2 д.а.).

14. *Куць Н.В.* Виявлення ключової компетенції банківської установи / Н.В. Куць // Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 квітня 2015 р. // Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 151-154. – (0,2 д.а.).

15. *Куць Н.В.* Конкурентні переваги як основа стратегічного планування банківської установи / Н.В. Куць // Стан, проблеми та перспективи вдосконалення економіки України: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 2-3 жовтня 2015 р.) – У 2-х частинах. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Ч. 2. – С. 119-121. – (0,1 д.а.).

16. *Куць Н.В.* Сучасні підходи до завдань та ієрархії стратегічного планування у банківській установі / Н.В. Куць // Сучасні міжнародні економічні відносини: проблеми та розвиток: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 16-17 жовтня 2015 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О. : ЦЕДР, 2015. – С. 110-112. – (0,1 д.а.).

17. *Куць Н.В.* Фінансова стійкість комерційних банків в умовах економічної нестабільності / Н.В. Куць // Фінансові механізми забезпечення розвитку економіки України в сучасних умовах: зб. тез Всеукр.наук.-практ. конф. – К.: Аграр Медіа Груп, 2016. - С. 123-126. – (0,2 д.а.).

18. *Куць Н.В.* Особливості стратегії банку на ринку роздрібних фінансових послуг / Н.В. Куць // Розвиток сучасних міжнародних економічних відносин: фінансово-економічні та соціальні чинники: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23-24 вересня 2016 р.) – Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2016. – С. 148-150. – (0,2 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

Куць Н.В. Стратегічне планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – фінанси, грошовий обіг і кредит. – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2017.

У дисертації здійснено поглиблення теоретико-методичних засад стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг. Проведено узагальнення підходів до розуміння сутності та місця стратегічного планування у системі загального управління банком, встановлено визначну роль виявлення джерел стійких конкурентних переваг банку у процесі стратегічного планування. Досліджено теоретичні концепції побудови ієрархій стратегічного планування; запропоновано формування ієрархії стратегічного планування відповідно до розподілу фінансової відповідальності банку між центрами формування прибутку, витрат та загальної відповідальності. З метою адаптації процесу стратегічного планування діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг до сучасних тенденцій та ринкових вимог уточнено його схему для застосування операційним сегментом роздрібногo бізнесу банку. Розроблено методичний підхід до виявлення джерел конкурентних переваг банку на ринку роздрібних фінансових послуг із використанням уточненої моделі багатокритеріальної оптимізації MULTIMOORA та здійснено її експериментальну апробацію на прикладі основних українських банків з іноземним капіталом. На основі системи ключових показників результативності із використанням показнику економічної доданої вартості складено стратегічну карту діяльності банку на ринку роздрібних фінансових послуг.

*Ключові слова:* стратегічне планування, банк, конкурентні переваги, фінансова послуга, фінансова стійкість, економічна додана вартість.

## АННОТАЦИЯ

Куць Н.В. Стратегическое планирование деятельности банка на рынке розничных финансовых услуг. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – Финансы, денежное обращение и кредит. – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2017.

В диссертации рассмотрены теоретико-методические основы стратегического планирования деятельности банка на рынке розничных финансовых услуг. Проведено обобщение подходов к пониманию сущности и места стратегического планирования в системе общего стратегического планирования банком. Исследованы теоретические концепции формирования иерархии стратегического планирования в банке и содержание процесса планирования, определена ключевая роль определения источников стойких конкурентных преимуществ банка в процессе стратегического планирования.

Разработан методический подход определения источников конкурентных преимуществ банка на рынке розничных финансовых услуг, который включает пять этапов: для оценки присутствия в банках источников стойких конкурентных преимуществ в процессе стратегического планирования предложено использование уточненного метода многокритериальной оптимизации с использованием коэффициентного анализа MULTIMOORA. На основе показателей финансовой стойкости банков проведено ее экспериментальную апробацию на примере основных украинских банков с иностранным капиталом. Проведено комплексную оценку финансовой стойкости ряда банков украинских банков с иностранным капиталом, сделаны рекомендации по ее укреплению. Составлено систему показателей стратегического планирования на основе показателя экономической добавленной стоимости операционного сегмента розничного бизнеса и стратегическую карту для реализации соответствующей стратегии.

Для оценки показателя экономической добавленной стоимости на уровне отдельного операционного сегмента алгоритм его расчета дополнен расчетом его составляющей маржинального дохода розничного сегмента, с использованием которого оценено экономическую добавленную стоимость операционных сегментов банков с иностранным капиталом.

На основе сбалансированной системы ключевых показателей результативности, с использованием показателя экономической добавленной стоимости операционного сегмента розничного бизнеса составлена стратегическая карта деятельности банка на рынке розничных финансовых услуг.

На основе комплексного рассмотрения бизнес-процессов банковского учреждения уточнена их классификация, которая включает три группы процессов – основные, структурные управленческие и вспомогательные. На ее основе предложена уточненная архитектура цепочки создания потребительской стоимости на рынке розничных финансовых услуг.

Для оценки рисков, которые сопровождают внедрение стратегии, предложено уточненную структуру процесса идентификации рисков в процессе стратегического

управления. С его помощью в исследовании проведено оценку рыночных рисков банка и составлен их реестр при условии реализации стратегии деятельности на розничном рынке финансовых услуг.

По результатам исследования развития альтернативных каналов создания потребительской стоимости, привлечения и обслуживания клиентов в экономически развитых странах, предложены основные направления развития таких каналов для украинских банков.

*Ключові слова:* стратегическое планирование, банк, конкурентные преимущества, финансовая услуга, финансовая стойкость, экономическая добавленная стоимость.

## ANNOTATION

Kuts N.V. Bank's Activity Strategic Planning on the Retail Financial Market. – Manuscript.

The dissertation for receiving of a scientific degree of a candidate of economics on specialty 08.00.08 – Money, finance and credit. – SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv 2017.

The dissertation includes precise analyses of theoretical and methodical specifics – of Bank activity Strategic Planning on the Retail financial market. Consolidation of different approaches to content and place of Strategic Planning in Strategic management System is fulfilled, the key role of a bank competitive advantages diagnostics in this process is defined. Theoretical concepts of Strategic Planning hierarchy are examined. Forming of this hierarchy in the bank based on the financial responsibility allocation is proposed. With the aim of Strategic Planning process adaptation to modern trends and specifics of the Retail financial market its scheme is adjusted for implementation by operational segment of Retail business of a Bank. Methodical approach to a bank firm competitive advantages diagnostics on Retail financial market with multi-criteria optimization method MULTIMOORA adjusted by the author was proposed; its experimental approbation on Ukrainian banks with foreign capital was carried out. On the Business Score Card base with ratio economic added value and other relevant Strategic Planning ratios usage Strategic map of a Bank activity on the Retail financial Market was conducted.

*Key words:* strategic planning, bank, competitive advantages, financial service, financial firmness, economic added value.