

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА**

**«ІНФО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ»**

Кваліфікаційна робота Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконавець:

студентка 4 курсу 491 групи

денної форми навчання

Велічко А.А.

Науковий керівник:

к.е.н. Казакова Т.С.

Херсон - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційної політики підприємства	7
1.1. Поняття, суть та структура інформаційно-комунікаційної політики як складової стратегічного розвитку підприємства	7
1.2. Огляд інформаційно-комунікаційних технологій стратегічного розвитку підприємства на прикладі банківського сектору	16
1.3. Тенденції та проблеми розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в банківському секторі України	23
РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка стану інформаційно-комунікаційної політики підприємства РБ «Аваль»	28
2.1. Організаційно-економічні засади та характеристика діяльності РБ «АВАЛЬ».....	28
2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством РБ «АВАЛЬ».....	35
2.3. Оцінка використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємством РБ «АВАЛЬ»	40
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління для РБ «Аваль» шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій ..	45
3.1. Пропозиція напрямів інформаційно-комунікаційної політики РБ «Аваль»	45
3.2. Оцінка ефективності пропозицій для РБ «Аваль».....	47
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність даної теми дослідження визначається необхідністю систематизації різноманіття проявів комунікацій як стратегічного чинника розвитку підприємства, а також практичним запитом сьогодення на методики аналізу та розробки стратегії розвитку підприємства на основі інтегрованого підходу до управління комунікаціями. Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) останнім часом вносить суттєві зміни у банківську галузь. ІКТ надають суттєві переваги та можливості банківським установам для розширення власної клієнтської бази, зниження витрат за рахунок одночасної пропозиції споживачам сучасного способу доступу до власних послуг. Питання впровадження напрямів розвитку сучасних ІКТ банківського обслуговування, можливість їх ефективного впровадження у банківську діяльність є актуальним питанням для вітчизняних банківських установ. Впровадження ІКТ у діяльність банку буде в короткостроковій перспективі визначати не тільки прибутковість а і конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку, а й узагалі його функціонування. У сучасних ринкових умовах особливу роль в забезпеченні економічного зростання країни відіграють банки. Успішний розвиток національної економіки неможливий без добре розвиненої банківської системи, що надає комплекс послуг і продуктів, який відповідає запитам споживачів. А отже, ІКТ банківських послуг враховуючи певні властивості, що характеризують їх зміст, дослідження яких в умовах постійно зростаючої банківської конкуренції набуває особливого значення і актуальність.

Метою дослідження у дипломній роботі є практичне дослідження ролі інформаційно-комунікаційних технологій в системі управління стратегічним розвитком підприємства.

Цією метою зумовлені такі завдання дослідження: визначити теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційної політики підприємства, а

саме: поняття, суть та структура інформаційно-комунікаційної політики як складової стратегічного розвитку підприємства; дослідити інформаційно-комунікаційні технології стратегічного розвитку підприємства на прикладі банківського сектору; визначити тенденції та проблеми розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в банківському секторі України; проаналізувати та оцінити стан інформаційно-комунікаційної політики підприємства РБ «Аваль»; визначити організаційно-економічні засади та охарактеризувати діяльність РБ «АВАЛЬ»; проаналізувати стан системи стратегічного управління підприємством РБ «АВАЛЬ»; оцінити використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємством РБ «АВАЛЬ»; запропонувати напрями вдосконалення системи стратегічного управління для РБ «Аваль» шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій; оцінити ефективність пропозицій для РБ «Аваль».

Об'єкт дослідження: ПАТ «Райфайзен Банк Аваль». Предмет дослідження: аналіз інформаційно-комунікаційного забезпечення банку та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності організації процесу фінансово аналізу банку); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану діяльності банку); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційною базою для дипломної роботи склали також офіційні матеріали Державного комітету статистики України та дані Центрального Банку України, а також фінансова звітність досліджуваного банку.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в аналізі інформаційно-комунікаційного забезпечення банку та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Структура дипломної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, суть та структура інформаційно-комунікаційної політики як складової стратегічного розвитку підприємства

Активна трансформація політичних, економічних, соціальних і культурних процесів, що відбувається в нашому суспільстві в останні десятиріччя, вимагає істотної перебудови системи управлінських комунікацій, без якої неможливе ефективне функціонування бізнес-систем. Комунікаційна система має величезне значення для довгострокового розвитку сучасного підприємства, будучи ключовим інструментом інтеграції, адаптації та створення інновацій.

Грінер Т. стверджує «ефективна комунікація зі співробітниками приносить користь компанії і підвищує продуктивність. Це може допомогти організації вижити та підвищити безпеку і прихильність співробітників всередині компанії». Зрозуміло, якщо організація хоче підтримувати або підвищувати ефективність бізнесу, комунікації є найважливішим фактором [26]. Найважливіше значення комунікацій для підприємства підкреслюється у великій кількості наукових праць з економіки й управління. Так, Віханський О. та Наумов А., розкриваючи значення внутрішньо організаційних комунікацій, стверджують, що «одним з найважливіших інструментів управління для менеджера є напрямок сигналів і послань підлеглим щодо їх поведінки, необхідної для досягнення організаційних цілей. Використовуючи внутрішньо організаційні комунікації, та отримуючи від підлеглих зворотний зв'язок, менеджер організовує, мотивує і керує підлеглими» [3, с. 432].

Мільнер Б. підкреслює значення внутрішніх комунікацій, керівництво в момент інформаційно специфічного часу, управлінська ланка витрачає великий відсоток часу на зв'язок для здійснення ефективного контролю та

керівництва за банківською діяльністю. В свою чергу це формує авторитет та імідж керівника [12, с. 114].

В залежності від сфери діяльності підприємства Вос М. та Шумейкер Х. формулюють наступні загальні цілі комунікації: «поліпшення репутації організації та включеність в соціальне оточення; посилення кооперації в організації та підтримка змін; позиціонування товарів (послуг) і збільшення продажів» [31]. Питанням теорії і практики управління інформацією та комунікаціями присвячені роботи Б. Берлесона, О. Гудзь, Т. Примака, Л. Попової, Т. Лук'янець, Д. Берда, В. Божкової, І. Якубенко, Л. Сагер, Дж. Лейхіфа, Дж. Бернета, К. Суровцевої, М. Кастельса, М. Мандзюка, О. Шубіна, І. Сіменка та ін. Крім того, в сучасній вітчизняній та зарубіжній науці присутній ряд робіт, що стосуються оцінки ефективності комунікацій, зокрема авторів: А. Пілько, К. Полторак, О. Зозульова, О. Жданової, Г. Армстронга, А. Войчак, Є. Голубкова, Н. Куденко, А. Старостіної, О. Братко, В. Липчук, К. Ягельської.

Комунікаційна політика – усвідомлене формування інформації, що надходить з підприємства на ринок. Підприємства та компанії підтримують комунікації зі своїми посередниками, споживачами і різними контактними аудиторіями. У свою чергу, їх посередники підтримують комунікації зі своїми споживачами і контактними аудиторіями. Споживачі займаються усною комунікацією один з одним. Одночасно кожна контактна група підтримує зворотний комунікаційний зв'язок із всіма іншими [39].

Інформація (від латинського *informatio* – роз'яснення, виклад), спочатку – відомості, передані людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів, та ін.) із середини ХХ ст. загальнонаукове поняття, що включає обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом [15, с. 241]. Політика (від грец. – діяльність самоуправління у полісі (місті-державі), а подалі – «мистецтво управління». Тобто це певна цілеспрямована діяльність, що пов'язана з ухваленням управлінських рішень та формуванням певної поведінки.

Причому політика вважається управлінською діяльністю стратегічного рівня щодо внутрішніх та зовнішніх процесів і взаємодій. Варто зауважити, що політика може відрізнятися своїми інструментами, об'єктами, суб'єктами, метою, завданнями і засобами. Так, зокрема, об'єктом інформаційної політики є інформаційна сфера з усіма її компонентами [22, с. 131].

Поняття «інформаційна політика» окреслюють як спосіб генерування, формування, використання інформаційних потоків і ресурсів із боку різних суб'єктів (окремих організацій, підприємств чи установ, які можуть мати свої інтереси в роботі з інформацією). Визначимо загальні визначення інформаційно-комунікаційної політики та її складових у табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Визначення інформаційно-комунікаційної політики та її складових

Автор визначення	Тлумачення визначення
Вінер Н.	«інформація – це позначення змісту, який надходить із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього і пристосування до нього наших почуттів» [38, с. 31].
Бебик В.	«інформація» – це змістовне відображення об'єктивних і суб'єктивних процесів, явищ і предметів Всесвіту, себто всього, що оточує нас і міститься всередині нас [2, с. 25].
Махлуп Ф.	«інформація – процес передачі знань, сигналу чи повідомлення; інформацією є поточні дані про перемінні величини в деякій галузі діяльності, систематизовані відомості щодо основних причинних зв'язків, які містяться у знанні як понятті більш загального класу, по відношенню до якого інформація є підлеглою; інформація є знання, які передані кимось іншим чи набуті шляхом власного дослідження чи вивчення; інформація є знання про якусь особу, подію, випадок чи щось подібне» [5, с. 65].
Халіпов В.	тлумачить інформаційну політику як «систему сучасних заходів, спрямованих на розвиток процесів формування, перетворення, зберігання, передачі й використання всіх видів інформації, ефективне розв'язання проблем створення, впровадження і використання засобів комп'ютерної і інформаційної техніки, засобів зв'язку і технічних носіїв запису, а також комплексного використання інформаційних систем в управлінській діяльності» [5, с. 66].
Почепцов Г.	відзначає, що «інформаційна політика займається організацією процесів появи, розповсюдження і зберігання інформації в соціальних системах» [16, с. 8].

Джерело: згруповано автором

Махлуп Ф. зробив спробу узагальнити різні підходи до визначення поняття «інформація». Таким чином, переконуємося, що переважно під

інформацією вчені розуміють «будь-яке повідомлення (текст), яке вміщує якісь відомості (нове знання) відносно того чи іншого об'єкта (предмета повідомлення)» [5, с. 65]. Залежно від постановки проблеми про наочно-процесуальний і суб'єктно-об'єктний складники виокремлюють три підходи до визначення інформаційної політики: фундаментально-теоретичний, теоретико-прикладний і проблемно-прикладний [11, с. 50].

Фундаментально-теоретичний підхід поняття «інформаційна політика» представляє як універсальну дефініцію, що претендує на використання її як наочної підстави науково-теоретичних досліджень і навчальних дисциплін [5, с. 66]. Теоретико-прикладний підхід зорієнтований на розроблення методології для вирішення практичних завдань, зокрема у сфері державного або корпоративного управління. Проблемно-прикладний підхід передбачає визначення предмету, рішення конкретного управлінського завдання, тобто прихильники цього підходу, не розкривають суть явища в певному контексті, а формулюють своє визначення і наповнюють його конкретним «прикладним» змістом. Фактично управлінець на основі інформації, яку він отримує з різних джерел, приймає управлінські рішення щодо стратегічної чи поточної діяльності підприємства, його економічної поведінки. Переважно використання дефініції «інформаційна політика» орієнтується на опис і вирішення конкретного завдання, що стоїть перед суб'єктом, тобто таких елементів дійсності, які інформаційно зачіпають різні сфери певної проблеми і не окреслені чіткими контурами, не мають однотипних зв'язків та інших аналогічних параметрів. В інформаційному процесі, яким є управлінська діяльність, інформація виступає як один з найважливіших ресурсів разом з енергетичними, матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами підприємства. Зазначимо, що система управління має справу з двома видами інформації: зовнішньою (інформація про зовнішнє середовище) і внутрішньою (що циркулює між управлінським апаратом і об'єктом управління) [21, с. 70].

Для зовнішньої інформації характерні припущенність, неточність, обривистість, суперечність. В основному вона стосується стану ринку і конкурентів, прогнозів процентних ставок і цін, податкової політики і політичної ситуації. Внутрішня інформація виникає в самій системі управління і відображає в різні тимчасові інтервали розвитку об'єкта управління, його фінансово-господарський стан і директивні цілі на випадок відхилень від встановлених параметрів. Як правило, ці дані вимірюються, і в управлінських документах фіксується точна інформація.

Залежно від рівня управління використовуються різні види інформації. Так, для вищого керівництва, що розробляє стратегію діяльності підприємства, застосовується в основному зовнішня і в меншому обсязі внутрішня інформація. На оперативному рівні використовується тільки внутрішня, а на середньому рівні управління – переважно внутрішня і частково – зовнішня [1, с. 10]. Отже, «комунікація» виступає аспектом соціальної взаємодії, характеристикою діяльності будь-якого бізнесу, включаючи управлінську. «Комунікація» представляє собою новітню форму політично-наукової, організаційно-технічної сили в суспільстві, за допомогою якої компанії включаються до зовнішнього середовища, здійснюється обмін дослідженнями та/або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Отже, проблемне питання підвищення ефективності «комунікації» має різні аспекти: соціально-психологічний, ціннісний, текстологічний, семантичний, технічно-організаційний. В практичній діяльності ефективність ІКТ знижується, у разі неточного формулювання інформаційного повідомлення, та/або має місце не вірний переклад та/або нечітке тлумачення, у процесі її передачі чи зберігання допускаються втрати інформації, мають місце передчасна оцінка, неухважність та відсутність кваліфікації співробітників, недостатній час для адаптації та ін.

У сучасних реаліях суб'єктами політики ІКТ виступають ділові партнери, організації з масової реклами (планування та проведення рекламних ATL-заходів), методів стимулювання збуту (співпраця з

дистрибуцією та дилерами, планування та реалізація участі в виставково-ярмаркових заходах, розсилці зразків та ін.), PR та здійснення персонального продажу товарів/послуг. Тож, політика ІКТ є одним із найважливіших структурних елементів комплексу маркетингу компаній, який сприяє визначенню цільових аудиторій, розроблення стратегій просування товарів/послуг, надання інформації споживачам у вигляді реклами про товари/послуги, і в кінцевому результаті, у разі правильного використання політики ІКТ, призведе до отримання максимального прибутку для компаній.

Іванченко Є. пропонує думку, що досягнення позитивного ефекту при створенні системи ІКТ в компаніях, якщо буде виконано перелічені нижче умови: по-перше використання інструментів комунікацій, створення змішаної маркетингової комунікації – виду комунікаційно-маркетингової діяльності, що відрізняється особливим синергетичним ефектом, який виникає унаслідок оптимального поєднання реклами, директ-маркетинга, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та ін. комунікаційних засобів і прийомів й інтеграції всіх окремих повідомлень; використання одного інформаційного каналу не дозволяє підприємству сформувати необхідне інформаційне поле, тому в його реальних і потенційних споживачів і партнерів відсутня вичерпна інформація про переваги роботи з підприємством, що призводить до втрати частини партнерів. Іванченко Є. наголошує, що «канали зв'язків мають свої відмінності, включаючи масштабність та спосіб доставки інфо-продукту учасникам процесу комунікації; детальна обробка інструментів комунікації містить в собі комунікаційні напрями, що повинні включати в себе самодостатність, змогу бути цікавим клієнтам, виокремлювати банк на ринку конкуренції, мати змогу оперативно доставляти інформацію до клієнтів та працювати з ними в довгостроковій перспективі. В свою чергу в результаті цього зростає ефективність та формується гарний імідж підприємства у інвесторів та партнерів; єдність каналів комунікацій та узгоджена робота потоків інформації, тобто рівень розвитку банку, технологічний потенціал,

стандарти якості продукту , яка надається , все це формує лице компанії , яке має в себе на меті народження власного банківського стилю в веденні документообігу та атрибутів. [6, с. 64].

Політика ІКТ є необхідною та важливою складовою системи управління компанією (бізнесом) і забезпечує розвиток компанії (бізнесу). Від політики ІКТ залежить результативність роботи усього колективу компанії. При цьому, ключову роль відіграє якість інформаційних потоків, які формують основу політики ІКТ. Одночасно необхідно зважати на дотримання оптимального співвідношення між отриманими результатами і витратами на здійснення заходів політики ІКТ.

Необхідно звернути уваги, що політика ІКТ компаній (бізнесу) визначає його місію по відношенню до загального комунікаційного простору, одночасно є надбудовою над комунікаційною стратегією, яка визначає тактику маркетингових комунікацій.

Метою політики ІКТ є здійснення ефективної взаємодії компанії (бізнесу) (як об'єкта комунікацій) з суб'єктами комунікативного простору. Соснін О.В. метою державної інформаційної політики вважає «створення необхідних економічних і соціокультурних умов та правових і організаційних механізмів формування, розвитку й забезпечення ефективного використання національних інформаційних ресурсів у всіх сферах життя і діяльності громадянина, суспільства й держави» [44].

Узагальнивши визначимо, що метою інформаційно-комунікаційної політики підприємства слід уважати забезпечення ефективного досягнення його бізнесових завдань шляхом: інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень; забезпечення співробітників підприємства актуальною, своєчасною, повною, достовірною, об'єктивною інформацією для вирішення конкретних посадових завдань; запобігання втраті, витоку, перекручуванню інформації; забезпечення швидкого підвищення рівня компетенції працівників до рівня, що дає змогу ефективно вирішувати поставлені завдання; забезпечення постановки завдань співробітникам з

урахуванням рівня їхньої компетенції; підтримки інформаційного забезпечення взаємодіючих із підприємством дружніх і нейтральних контрагентів; інформаційної підтримки інтересів підприємства в органах державної влади; інформаційної протидії конкурентам.

Відповідно до твердження Сосніна О.В. «основним завданням політики ІКТ є чіткий опис способів, методів і каналів спілкування, неможливе включення в практику невірних, недосконалих комунікацій, що не можуть відповідати стратегічним планам та цілям комунікаційних каналів» Соснін О.В. визначає, що «цілі політики ІКТ компаній (бізнесу) витікають безпосередньо з аналізу можливих проблем і сприятливих можливостей. При цьому комунікаційні цілі можуть плануватися з використанням моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів» [44].

Також Соснін О.В. чітко окреслює функції політики ІКТ «розроблення й прийняття рішень, регламентів, норм і правил щодо забезпечення системи управління інформаційними ресурсами та вдосконалення процесу здійснення норм та прав чинного закону; визначити та вести в дію повноважень органів управління щодо стратегічного та оперативного управління (володіння, розпорядження, користування) інформаційними ресурсами; розроблення і реалізацію організаційних заходів і нормативно-методичного забезпечення структур у сфері формування та використання інформаційних ресурсів; розроблення і реалізацію фінансово-економічних засад регулювання процесів формування та використання інформаційних потоків; уведення технологічно та методологічно єдиних засад оприлюднення інформації за результатами діяльності підприємства; забезпечення ефективного використання інформаційних ресурсів для діяльності підприємств; оптимізацію інформаційних потоків для створення технічно-наукових, і економічно-організаційних моментів введення в дію інформаційних технологій, та інших частин інфраструктури інформації для розвитку й ефективного використання інформаційних ресурсів та сприяння доступу глобальних інформаційних

систем; забезпечити ефективну та робочу систему захисту інформаційних ресурсів; забезпечення захисту від хибної, спотвореної та недостовірної інформації; забезпечення розроблення і контроль за правовими, організаційними та економічними механізмами стосовно форми, засобу обороту інформаційних ресурсів; контролювання інфо-співробітництва, що націлене на рівноправне та взаємовигідне користування інформаційними ресурсами у процесі партнерського обміну; кадрове, технічне та технологічне забезпечення функціонування системи управління інформаційними потоками.» [44].

Діброва Т.Г. визначає, що «процес інформаційно-комунікаційної політики складається з таких етапів: відправник (підприємство) кодує послання у форму, прийнятну для передачі (реklamний ролик), та передає його через засіб поширення інформації (телебачення або радіомовлення); одержувач (споживач) отримує закодоване послання (дивиться або слухає ролик) та декодує його (отримує корисну інформацію). Необхідно зауважити, що на кожному з етапів можливий вплив сторонніх перешкод, які не дають можливості отримати достовірну інформацію» [7, с. 99].

Світовий розвиток проявляє себе швидким зростанням у сфері розповсюдження та розвитку комунікаційно-інформаційних звершень. Новітні можливості телекомунікаційних послуг, таких як Інтернет ресурси, заманює великий відсоток населення незважаючи на вік та стать, освітній рівень та соціальний статус. Характерні показники суспільства в інформаційній сфері як моделі, є схожими до характеристики суспільства - постіндустріального. Важливим показником змін у суспільстві є виробничий потенціал та інформаційні бази; теоретичний «багаж» як основа та цінний товар належить до чинників народження новітньої структури соціального громадянства, та нових способів контролю. В індустріальну епоху за умов капіталістичної економіки перевагу одержували капітал та власність, то за умов сьогодення ми бачимо перехід до економіки обслуговування, в час коли переважає ланка послуг - інформаційних [36]. Таким чином, процес змін

громадян залежить від того, як розуміють публічний апарат управління, сприйняття та поняття потреб, цілей роботи людей, їх коло інтересів в момент прийняття рішення ,як управлінця. На меті суспільства стоїть не принципово поділ влади та управлінських суб'єктів, а можливість точного регулювання незмінними явищами та взаєминами .

1.2. Огляд інформаційно-комунікаційних технологій стратегічного розвитку підприємства на прикладі банківського сектору

Інформаційно-комунікаційна політика підприємства має формуватися відповідно до вимог законодавства України й статуту підприємства як внутрішня програма, що окреслює основні принципи комунікації та формування інформаційного простору підприємства і забезпечує необхідну конфіденційність, безпеку й підвищення іміджу підприємства.

До основних завдань росту інформаційного суспільства на території нашої країни є підмога громадянам на базі масштабного використання нових ІТ можливостей робити інфо-продукти , використовувати та поширювати їх , виготовляючи товари та послуги, таким чином проявляти свої здібності та потенціал, . Одним із пріоритетів розвитку України , являється фінансування та розвиток сфери ІТ та впровадження в усі сфери нашого життя [45].

А. Пересади, І. Балабанова, В. Міщенко, С. Єгоричевої, А. Єпіфанова, О. Дзюблюка, О. Васюренко, О. Лаврушина, П. Семикова, Є. Золотова, в своїх працях досліджують інноваційні банківські технології.

За даними Шкраб'юк Н.В. «сучасні фінансово-кредитні інститути активно впроваджують інноваційні технології, які суттєво змінюють характер діяльності та особливості роботи з клієнтами, розвиває діапазон послугів, які надаються клієнтам із запропонованих фінансових товарів». Шкраб'юк Н.В. стверджує, що «в основі вдалої та ефективної діяльності

банківського сектору, та постійного розвитку, в сучасних умовах, лежить не вміння банків адаптації до змін у навколишньому оточенні, а від завзятості банків у створення та запровадження інноваційних технологій в свою діяльність. Інновацій враховують такі умови як свободи і вибору, котрі спочатку не були у доступі споживачам банку: зручність (в будь-який час і в будь-якому місці), швидкість, контроль та самостійність. Отже, утворюється попит споживачів на нові банківські технології, що сприяють спрощенню діяльності споживачів, та знижує витрати часу на проведення звичайних операцій. Внаслідок чого, банкам потрібно постійно поновлювати свої технології, послуги, продукти, систему управління, підвищувати кваліфікацію співробітників та переосмислювати підходи до мотивації праці» [45].

До інновацій у секторі банківської галузі відносять новітні технології, продукти та послуги, що втілюються на ринку фінансових послуг. Та передусім необхідно оцінювати реальні інноваційні процеси, необхідно розкривати фундаментальні теоретичні визначення поняття «інновація». Інновації в банківській галузі розглядаються як кінцевий результат процесу покращення життєдіяльності банку, в основі якого є модернізація банківських продуктів та сервісу, плинну управління та кінцевого результату, де за ціль є збереження конкурентних позицій банківських організацій на ринку.

Рамазанов С.К. до основних напрямків діяльності банків, що пов'язані із запровадженням інноваційних технологій, є [28]: «одна із основних частин розвитку банків в інноваційній сфері є комерційна сторона, яка формує ринок інноваційних банківських продуктів у таких секторах ринку як, кредитних коштів, нових сферах банківського сегменту (до таких відносять: інвестування у нерухомість, ланка страхування, фінансування у лізинг, розрахунок за договором); ведення нових позицій в сектор фінансового ринку, сектор цінних паперів та іпотечний ринок; зниження операційних витрат та інтенсивне використання і контроль за активами та дорученими

обов'язками, в результаті більш ефективного контролю за коштами та впровадження інноваційно-інформаційних технологій ;наступна ланка інноваційного росту є технологічна складова, що належить до змін інновацій в технології управління, організації, правового захисту, соціального напрямку, маркетинг та продажів продуктів та послуг банку. Розвиток інновацій у сфері банківських послуг по-перше пов'язана зі швидким розвитком ІТ-сфери яка модифікує свою ІТ-інфраструктуру, для розвитку стрімких нововведень, які дадуть шанс зменшити витрати на банківській сфері та збільшити свої конкурентні переваги на ринку; технологічний сектор інноваційного розвитку банків, включає: формування нових і модифікація існуючих технологій у секторах надання банківських послуг та впровадження інноваційних банківських продуктів, обробка та надійних захист даних клієнтів; наступною ланкою інноваційного розвитку банків є організаційно-структурна складова, що є каталізатором зросту інноваційних технологій в банку та дає гарантії роботі банківської діяльності: формує умови для задоволення запитів клієнтів банку в інноваційних технологіях; підвищує конкурентоспроможності банку на ринку за рахунок високих показників якості обслуговування та ефективного управління банком; необхідність врегулювання між звичайними банківськими продуктами й послугами та введення на ринок інноваційних банків, що стимулює до створення стійких позицій на ринку » [28].

Нині в банківській діяльності запроваджено багато ІТ, серед яких [34]: безконтактні розрахунки (MasterCard, PayPass і VisapayWave, які надають можливість розраховуватись, приклавши карту банку до терміналу чи терміналу самообслуговування; значний відсоток вітчизняних мереж здійснюють розрахунки за допомогою технології PayPass); ідентифікація за допомогою біометричних технологій (перший банк, що ввів в реалізацію нові термінали самообслуговування у 2012 р., що дають змогу клієнту отримати можливість доступу до технології відсканування відбитка долоні чи відбитка пальця, що прикладають до сканера – це банк в Японії The

OgakiKyoritsu Bank, Ltd. Технологія ідентифікації яку використовують банки , має такий алгоритм роботи (порівнюючи розташування очей з фотографією у паспорті); блокчейн технологія (сумісно використовуваний реєстр ,що розроблений для записів та обліку активів та будування відносин з клієнтом на основі довіри. Базовими відмінностями цієї програми є: відсутність центру управління, неможливість зміни та повернення транзакцій, які вже були здійсненні. Можна додати, що програма блокчейн працює без посередників, а надійність укладених угод узгоджується системою і її учасниками); GoldmanSachs, JP Morgan, CreditSuisse – світові банки, які займаються темою технології блокчейну. Інновацію , яку відкрили банківські установи є бездротова оплата, яка реалізуються технологією NFC , яка має на меті, модифікацію радіозв'язку на коротких відстаннях, що дозволяє виконувати розрахунки в магазинах, терміналах самообслуговування з допомогою свого гаджета. В Україні такі інноваційні нововведення банків за системою NFCVisa PayWave або MasterCardPayPass досить швидко набувають популярності. Інтернет банкінг - це платформа онлайн, що має цілісні фінансові екосистеми та надають споживачам широкий спектр послуг, такі як перевірка залишку коштів на рахунку ; транзакції коштів за кодон та по Україні; оплата комунальних та інших платежів ; депозит; різні операції з валютою; оформлення додаткових платіжних карток та їх доставка за місцем проживання . Варто виділити роботу мобільних додатків, смартфон являє собою інструмент для реалізації значної частини банківських та інших дій в інтернет банкінгу. Лідируючи позиції на ринку України банківських інтернет-послуг є додаток Приват24.

Перевагами інноваційних додатків є змога проводити банківські операції з постійним доступом, в незалежності від часу та дня тижня. Консультування та зв'язок з клієнтами також можливий за допомогою таких онлайн ресурсів, як WeChat, GoogleHangouts та інші. Віртуальний інтернет банк пік інноваційних нововведень на даний час , такі банки за функціональними можливостями не відступають традиційним банківським

установам. AllyBank, DiscoverBank і First Internet Bank – світові банки, які застосовують операції віртуальних банків на ринку банківських послуг. Віртуальний банк має доступ для клієнтів в будь-якому місці, де є доступ до технології Інтернет. В нашій країні єдиним віртуальним банком є – MonoBank.

Фінансова інклюзія. Банки переходять на безпаперові технології в обслуговуванні клієнтів, які дають можливість дистанційного відкриття банківських рахунків та здійснення інших фінансових операцій. Отримувати банківські послуги дистанційно, не вистоюючи в чергах, а використовуючи доступ до Інтернету та електронні документи, стало можливим завдяки системі BankID НБУ, яка насамперед спрямована на забезпечення дистанційної ідентифікації в Україні. Проект Paperless, створив умови для максимально 64 можливої відмови банків від паперових документів під час обслуговування клієнтів завдяки використанню цифрового електронного підпис. Безкарткові розрахунки через мобільний телефон. Інтернет та мобільний банкінг значно розширили банківських операцій, які доступні через ці системи. Українські банки пропонують використовувати смартфони не тільки для оплати товарів і послуг, але й для прийому платежів. Мобільний еквайрінг для бізнесу пропонують два українські банки – Райффайзен Банк Аваль (PayMeUkraine) і Приватбанк (iPay). Доступність терміналів самообслуговування Електронна решта. Зручна послуга, коли решта в копійках переводиться на рахунок чи поповнює мобільний телефон клієнта. Індивідуалізація потреб клієнтів. Застосовується переважно для VIP клієнтів банку. Можливість оформити кредит через термінал. Приватбанк запровадив новий сервіс з оформлення позик готівкою через банкомати. Можливість отримати кредит за допомогою SMS запиту. Компанія «Твої Гроші» організувала послугу з онлайн-кредитування за допомогою SMS-запиту. Віртуальні онлайн-консультанти – чат-боти. При вході в додаток Приват24 на сторінці праворуч розміщений віртуальний інтернет-консультант, який розповідає клієнтам про банківські послуги [18, с. 64].

Створення нових банківських продуктів на основі цифрових технологій – це певний крок у розвитку банківських технологій в цілому, спрямований на побудову сучасної стратегії діяльності банків, а також нова організація взаємодії з клієнтом при наданні банківських послуг. Безперечно, як повноцінний учасник ринку, в епоху діджиталізації кожен банк змушений змінюватися сам та ініціювати інноваційні процеси. Природно, що ці процеси не повинні бути стихійними – їх необхідно регулювати відповідно до стратегії інноваційного розвитку банку. Окремо наголосимо на ролі центрального банку. Швидкість технологічних змін вимагає від регулятора більшої гнучкості, а успіх інновацій безпосередньо залежить від ступеня співробітництва центрального банку з учасниками ринку. Адекватне регулювання захистить банки від загроз, а стабільна ринкова ситуація сприятиме впровадженню нових банківських продуктів на основі цифрових технологій.

Механізм інформаційно-комунікаційної політики на ринку банківських послуг розробляється і реалізується з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією з її оточенням, тобто її зовнішнім середовищем, в якому функціонує організація. При цьому стратегічні місії поділяються на два типи: нарощування стратегічного потенціалу у вигляді збільшення вартості власності; використання досягнень [28].

Проектування системи інформаційно-комунікаційного забезпечення стратегії розвитку банку передбачає розгляд взаємодії параметрів зовнішнього середовища, стратегічних показників і області стратегічних рішень: параметри зовнішнього середовища: ринок матеріально-технічних ресурсів, енергетичних ресурсів, продукції і товарів; валютний ринок; ринок похідних фінансових інструментів та ін.; облікові стратегічні показники: глобальне економічне середовище, національна економічне середовище; підприємства і корпорації; національна інституційне середовище; область стратегічних рішень: інвестиції; інноваційні технології в сфері бухгалтерської та фінансової інженерії; займана частка ринку; наявність і

контроль над резервною системою підприємства; управління платоспроможністю; управління ризиками та ін. [14, с. 14].

При організації системи інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів стратегічного управління необхідно брати до уваги фактори зовнішнього середовища з точки зору визначеності, визначеного ризику і невизначеного ризику. З цією метою розраховується показник ризикових активів і аналізується його взаємозв'язок з чистими активами організації урахуванням впливу факторів зовнішнього впливу.

Мудругов Є.І. відмічає, що «при організації стратегічного обліку, аналізу, контролю та прогнозування необхідно враховувати довгострокові цілі банку і передбачуваність їх реалізації» [14, с. 99-100]. Передбачуваність можливої інформації ґрунтується на бухгалтерському балансі на звітну дату і побудованому на його основі прогнозному похідному балансі. Передбачуваність можливостей фінансування і рефінансування ґрунтується на прямому чи непрямому прогнозуванні, використанні відповідних ключових показників і підтверджуючих даних шляхом складання прогнозного, альтернативного, сценарного, стратегічного похідних балансів.

Довгостроковою метою може виступати: розширення ринку, забезпечення норми повернення інвестицій, забезпечення стабільного рівня рентабельності з забезпеченням конкурентних переваг та підвищенням внутрішньої ефективності. В кінцевому підсумку реалізація стратегії призводить до зростання ринку, в якому функціонує компанія: залучення нових споживачів, створення нових сегментів, зростання доходів і прибутків.

В Україні активно впроваджують ІТ та здійснюють інноваційний розвиток, такі банківські організації, як: АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ КБ «Приватбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «Укрсоцбанк».

Отже, банківські установи все частіше використовують інструменти штучного інтелекту, які дозволяють використовувати більш інноваційні технології, за рахунок чого, банки можуть зменшити витрати та надавати

свої послуги більш якісніше. В той же час, можна підкреслити такі особливі характеристики інноваційних моделей розвитку банків, що з різних сторін, як з негативної так із позитивної, проте в цілому дають можливість створювати методи здійснення банківської діяльності, вони дають поштовх для нових цінностей для клієнтів та дають гарантії та зберігають конкурентні позиції банку на ринку.

1.3. Тенденції та проблеми розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в банківському секторі України

Рамазанов С.К. визначає, що «на сьогодні процесу запровадження інноваційних технологій в банківську діяльність обмежують такі фактори, які породжені загальними закономірностями розвитку фінансового ринку, такі як: змінність цін, які спостерігаються у більшості сегментів ринку; недостатність інформаційної обізнаності; збільшується вартість інноваційних рішень; недовіра клієнтів до інновацій; неозначений строк запровадження інновацій; податкові різниці; збільшується рівень ризиків; низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури; низький ступінь розвитку правового регламенту та фінансового права та ін.» [10, с. 129].

За даними ICTSpendingForecast «нововведення які використовуються у банківській діяльності пов'язано з великою частиною ризиків, до яких характерно такі особливості: такі ризики як кредитний, ринковий, процентний, інноваційних, та ліквідності являють собою головними об'єктивними ризиками, які впливають на розвиток інноваційних технологій; необхідність у використанні ризик-менеджменту, які розглядаються як сукупність інструментів по страхуванню ризиків покладається, як на споживачів, так і на банки, які запровадили інновацій; для складення угод між контрагентами розглядається інформація, щодо прогнозування поведінки

на ринку, інвестиційні можливості, відношення до ризику та рівень ризику» [23].

Варто відмітити, що основними перепонами інноваційного розвитку банківської діяльності в Україні на думку Гріннера Т. є [20, с. 9]: «низький ступінь захисту вітчизняних каналів зв'язку, в наслідок чого збільшується ризику втрати або пошкодження даних споживачів від шахраїв; низький рівень правової регулювання банківських інноваційних технології, що спонукає до створення ризикових обставин та зменшує прихильність споживачів до дистанційного обслуговування; відсутність постійного доступу до мережі сеті Інтернет та постійного зв'язку у багатьох населених пунктах; збільшується вартість запровадження інноваційних рішень, які використовується при сучасному розвитку банків, а також збільшується ступінь ризиків, які при цьому створюються; низький рівень технологічного розвитку українських банків, що стримують впровадження інноваційних технології; низький рівень підготовки персоналу банків та дефіцит кваліфікованих кадрів; недостатній рівень інформаційної обізнаності населення» [20, с. 9].

Науковці визначають, що «банківські ІТ спонукають до створення перспектив, відносно прогресивного розвитку банківської діяльності, проте інноваційний розвиток банків збільшує конкуренцію, що потребує формування та втілення нестандартних інноваційних рішень, що стануть безперечною умовою для інноваційної стратегії розвитку банків. Банківські організації зобов'язані поліпшувати послуги та продукти, які вони надають, запроваджувати найбільш ефективне управління банківськими організаціями, що давали б змогу більш мінливо реагувати на будь-які зміни у зовнішньому середовищі, які б гарантували високу якість банківської діяльності, ефективне управління та контроль витрат та забезпечення ефективності діяльності – ці заходи дозволять не втрачати конкурентні переваги банків на ринку.» [20].

Варто виокремити низку напрямків для майбутніх досліджень у сфері фінансових технологій, які наразі є доволі перспективними для банківської галузі: платежі – технології передачі даних, кібербезпека, аналітичні методи платежів; консультаційні послуги: Інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, розширена реальність (AR), віртуальна реальність (VR), змішана реальність (MR), великі дані, вдосконалені алгоритми та автоматизація; фінансування – технології, пов’язані з мобільними пристроями, CSCW (робота спільно з комп’ютером), штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, вдосконалені алгоритми та автоматизація [29].

Отже, ключовими драйверами банківського сектору – це шлях до високої ефективної роботи, напрям на розширення комунікаційних каналів, поповнення лінії сервісу та продуктів банку. До основних трендів банківського сектору можна віднести:

Згрупуємо тенденції за напрямками:

I. Омніканальний інтернет банкінг. Подальший цикл банку залежить від синтезу різних методів та прийомів обслуговування клієнта ,банк завжди у пошуку вигідної комбінації обслуговування на дистанції онлайн та класики обслуговування у відділеннях . Суть цього пошуку в тому , щоб клієнт почавши робити наприклад , операцію в відділенні банку міг без перешкод продовжити це вдома – дистанційно . Наступною сходинкою розвитку взаємодії з клієнтом – це повна автоматизація комунікації клієнта через будь-які канали комунікації. Омніканального банкінг підвищує якість обслуговування, стежить за вартістю різних комунікаційних каналів з ним і чітко окреслює вигідні і дієві напрямки спілкування з клієнтами.

II. Широкий спектр виконуваних робіт. Ціль банку – зробити життя клієнта більш комфортним ,в момент надання своїх послуг. Персональний метод підбору продукту, відсотків та термінів оплати є важливим пунктом для клієнта банку . Звертаючи увагу на потреби та інтереси різних рівнів споживачів. Молоде покоління потрібно інформувати про кредитні позиції.

Беручи до уваги категорію людей зрілого віку, то їх можуть цікавити категорії заощаджень, інвестування. Єдиний платіж – така функція є корисною та об'єднує в своїх можливостях усі види оплати. Сервіс Grab, де потенційний користувач банківських послуг може замовити все починаючи від транспорту, їжі, оплати рахунків та бронювати квитки на літак чи потяг, або ж замовити доставку. Цінною ланкою банківських послуг є відстеження грошових потоків та їх контроль з будь якої точки світу. Банки володіють доступом до особистої та приватної інформації про клієнтів. Використовують цю інформацію з метою покращення надання послуг та вгодити потребам та вимогам клієнтам. За допомогою цієї інформації персонально для кожного клієнта підбирають варіанти іпотеки, відсотків по кредиту і так далі. В сучасному світі час є важливим ресурсом тому кожен банк робить все можливе аби користувач мав змогу швидко мати доступ до потрібної йому інформації, і розвиває віртуальний банкінг в повній силі.

III. Фінанси та їх зміст. Довіра важливий фактор в комунікації банку та клієнта. Репутація яка будується роками та відгуки, які підтверджують дійсність та надійність банку є основою для користувача банківських послуг. Банк повинен звітувати та бути максимально чесним та відвертим, а клієнт повинен відчувати, що його фінансові активи знаходяться в надійності. Зелені фінанси – тренд який з'явився досить недавно. Тут увага приділяється соціальній та екологічній відповідальності самого клієнта.

На тлі нагальних проблем українського банківського сектора який має вигляд якоря кредитів, що не працюють, постійні проблеми з ліквідністю, нестачею та плінністю кадрів та їх низький рівень кваліфікації наштовхують керівництво в бік впровадження штучного інтелекту. Світ має приклади позитивної практики зі штучним інтелектом - онлайн платформи для обслуговування приватних громадян (B2C).

Не мало зусиль потрібно прикласти аби привести сферу банківських послуг та піднесення B2C до світових стандартів. Для того щоб досягти цього потрібно працювати над сферами які є прості та доступні та цікаві

споживачам. Слабкі сторони сфери банків в Україні – недовіра людей , та відсутнє фінансове планування , фінансова грамотність також є слабким місцем . Глобальні зміни сегмента B2B на базі онлайн сервісів – є досить унікальним продуктом на ринку України. На хвилі розвитку в цьому напрямку такі додатки: Приват 24 Бізнес, Мій бізнес Online від Альфа Банку , iPumb, Raiffeisen Business Online, UKRSIB business – та це лише мала частина банків які роблять перші кроки перші кроки на шляху побудови сервісу.

Безліч банків в Україні на сьогоднішній день працюють над платформою омніканального банкінгу, та знаходяться у пошуку найкращого каналу комунікації з клієнтом і розширюють сегмент банківських продуктів. Для стратегічного планування розвитку банку необхідно почати з оцінки розуміння того, куди йде та чи інша банківська установа. Необхідно розглянути стратегічну ціль установи через переломлення трендів, які вже зараз діють на світовому ринку. Згодом проаналізувати ключові внутрішні процеси роботи. Оглянути кожен куточок роботи з клієнтами, партнерами, працівниками. Подумати, де є сильні і слабкі сторони, і порівняти себе з провідними практиками на ринку. Оцінити власні можливості щодо реалізації трендів сучасності і, якщо не знайдено можливостей бути тими, хто створює тренди, то стати послідовником, які швидко реагують на їх виникнення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РБ «АВАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічні засади та характеристика діяльності РБ «АВАЛЬ»

Райффайзен Банк Аваль – одна з найбільших приватних банківських установ України. Банк було створено ще у 1992 р., а з жовтня 2005 р. він став частиною австрійської банківської групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ», Австрія [42].

Майже 47 тис. працівників банку обслуговують 16,7 млн клієнтів у близько 2000 відділень, більшість із яких розташовані у Центральній і Східній Європі. Акції Raiffeisen Bank International котируються на Віденській фондовій біржі. Австрійські регіональні банки Райффайзен володіють майже 58,8% акцій. Решта акцій знаходиться у вільному обігу. У складі австрійської банківської Групи Райффайзен (Raiffeisen Banking Group) Raiffeisen Bank International слугує центральною установою для регіональних банків Райффайзен та інших афілійованих кредитних установ [32].

Відповідно до вимог законодавства України у 2009 р. «Райффайзен Банк Аваль» був зареєстрований , у квітні 2018 , як публічне акціонерне товариство. Збори акціонерів у повному складі , прийняли рішення щодо зміни назви Публічного акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» на Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» , що підтверджується (Протоколом Загальних зборів акціонерів №36-58 від 27.04.2018р.) [42].

Банк здійснює працює на підставі банківської ліцензії Національним банком України №10 від 18.06.2018 р. згідно з чинним законодавством України, включно Закону України «Про банки і банківську діяльність» та інші нормативні акти Національного банку України [42].

Станом на 1 січня 2020 р. структура власності є наступною Raiffeisen Bank International AG – 68,28%, Європейський банк реконструкції та

розвитку – 30,0%, інші (з часткою менше 0,1%) – 1,72%. Структуру власності Акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» наведемо у додатку А.

Станом на 1 січня 2020 р. «Райффайзен Банк» Аваль (Україна) мав 396 відділень. Протягом 2018 р. змін не відбулось, а за 4 роки було закрито 199 відділень (додаток Б).

Райффайзен Банк Аваль був відзначений як кращий в номінації «Найбільш стійкий банк України» в рамках премії FinAwards 2020. Для визначення кращого в номінації «Найбільш стійкий банк» розглядали українські банки, яким найбільше довіряють при розміщенні депозитних вкладів: з депозитними портфелями від 1 млрд грн і з найвищими показниками стресостійкості і лояльності вкладників [42].

Загальну характеристику «Райффайзен Банк» Аваль (Україна) наведемо у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Загальна характеристика «Райффайзен Банк» Аваль (Україна)

Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ» (АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Назва юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»
Ідентифікаційний код юридичної особи	14305909
Центральний офіс / Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01011, м. Київ, вул. Лескова, буд. 9
Дата реєстрації	27.03.1992
Розмір статутного капіталу	6 154 516 258,00 грн.
Види діяльності	Основний: 64.19 Інші види грошового посередництва Інші: 64.91 Фінансовий лізинг 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н. в. і. у.

Продовження таблиці 2.1

	66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах
--	---

	66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 66.30 Управління фондами
Відомості про органи управління юридичної особи	загальні збори акціонерів, правління, наглядова рада
Ліцензії	24 ліцензії
Активи (млн грн)	111 547,9
Зобов'язання (млн грн)	98 656,2
Капітал (млн грн)	12 891,7
Фінансові результати (млн грн)	4 074,8

Джерело: згруповано автором на основі даних [41-42; 32-33]

Згідно зі Статутом «Райффайзен Банк Аваль» метою діяльності є провадження роботи, яка несе в собі комерційну ціль для власного розвитку та в інтересах акціонерів.

Предметом діяльності за Статутом банку «Райффайзен Банк Аваль» є надання банківських та інших фінансових послуг як у національній валюті, так і в іноземній валюті, та провадження іншої діяльності, визначеної законодавством.

До послуг «Райффайзен Банк Аваль» згідно зі статутом відносяться:

- 1). Депозити та вклади коштів від необмеженого кола осіб;
- 2). розміщення залучених коштів у депозити, включно на поточні рахунки від свого імені, на власних умовах зберігання та на власний ризик;
- 3). проведення операцій на ринку цінних паперів від власного імені;
- 4). надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань увід третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;
- 5). лізинг;
- 6). тощо [42].

«Райффайзен Банк Аваль» за 2020 р. звітує про прибуток 4,07 млрд грн. Прибуток банку за 2019 р. становив 4,75 млрд грн, за 2018 р. – 5,09 млрд грн. Заявлений показник достатності (адекватності) регулятивного капіталу на 01.01.2021 – 18,04% (вимога НБУ – не менше 10%) [40].

За даними Національного Банку України «Райффайзен Банк Аваль» за 2020 р. оприлюднив такі результати діяльності банку:

- Рентабельність активів – 2,11%;
- Рентабельність статутного капіталу – 38,22%;
- Миттєва ліквідність – 17,19%;
- Процентний спред – 18,12;
- Проблемні кредити – 3,54%;
- Левередж – 13,07% [33].

У процесі своєї роботи банк орієнтується на чинне законодавство України, в повній мірі виконує зобов'язання перед акціонерами, партнерами, персоналом та забезпечує прозорість публічно демонструє фінансову діяльність та звітність, та своєчасно оплачує всі податки і виплату заробітної плати своїм працівникам.

«Кодекс поведінки працівників» та «Інструкціями з етичного маркетингу в Групі Райффайзен» є внутрішнім регламентом та допомагає зладити конфлікти. Внутрішні нормативні документи банку перераховують можливі заходи для запобігання корупції та фінансовими зловживаннями. [42].

Для збереження високого рівня ефективності сфери управління та контролю у Райффайзен Банку Аваль існує служба внутрішнього аудиту.

Райффайзен Банк Аваль відстоював звання кращих роботодавців України. Організаційну структуру «Райффайзен Банку Аваль» зобразимо у додатку В.

«Райффайзен Банк Аваль» проводить регулярні інвестування у навчання та розвиток свого персоналу й активно створює та використовує кадровий резерв для заповнення високих посад. «Програма лідерства», в банку створена саме з цією метою і спрямована на менеджерів.

Політика з управління персоналом «Райффайзен Банку Аваль» 2018-2020 рр. році націлена на високий рівень зростання кваліфікації робітників на всіх рівнях за умов введення нових технологій agile-культури [42].

В момент на 31 грудня 2020 р. в Банку Аваль здійснювали свою діяльність 7 692 одиниці працівників. Із них 69% - жінки, а середній вік працівників становить – 39 років. [42].

Банк активно розвиває роботу з молоддю та з вищими навчальними закладами в різних сферах. На ваги пріоритетів ставлять – ІТ сферу та пов'язані з нею спеціальності, з метою підготовки кадрів було впроваджено стажування на основі learning on the job, який розраховану на 6 місяців. Із 14 студентів яких було відібрано , набули практичного досвіду проектах під керівництвом наставників (ІТ сфери , ризиків та ІТ-безпеки).

Нині «Райффайзен Банк Аваль» пропонує споживачам широкий спектр послуг у сфері фінансів, додаток Г.

Дослідивши асортимент послуг та фінансову звітність банку можна побудувати бізнес-модель банку у додатку Д.

Відповідно додатку Д бізнес модель «Райффайзен Банку Аваль» складається з: кредити юрособам – 35,84%; гроші юросіб – 45,13%; кошти фізосіб – 23,31%; кредити фізосіб – 5,41%; капітал – 11,56%; цінні папери – 7,22%; міжбанківські активи – 8,87%; міжбанківські пасиви – 0,21%; готівка – 15,2% [43]. Наведені дані засвідчують що пріоритетом в діяльності банку є сегмент В2В. Станом на 31 грудня 2020 р. у «Райффайзен банк Аваль» обслуговується 35% підприємств України [42], додаток Ж.

Відповідно до наведених даних додатку Ж видно, що ПАТ «Райффайзен банк Аваль» за 2018-2019 рр. збільшив активи на 12,34%, також зросли показники за статтями «заборгованість кредитних установ» на 33,36%, за статтею «зобов'язання перед клієнтами» на 14,28%. Відповідно до фінансових звітів зріс обсяг статутного капіталу на 0,02%. За статтями чисті комісійні доходи та чисті процентні доходи також відбулось зростання на 2,44% та 1,75% відповідно. За розміром активів Райффайзен Банк Аваль кілька років поспіль займає 5 місце в банківській системі України. Протягом 2019 р. відбулося зростання розміру активів банку, які в цілому збільшилися порівняно з попереднім роком на 9,1 млрд грн та станом на кінець звітного

року досягли 82,9 млрд грн. Кредитний портфель банку – один із найбільших у банківській системі, ринкова частка Райффайзен Банку Аваль становить 8,5% [42]. Розмір кредитного портфеля банку на кінець звітного року становив 47,5 млрд грн, протягом 2019 р. він зріс на 170 млн грн або на 0,4% рік до року. В тому числі відбулися структурні зміни в кредитному портфелі банку. А саме – зростання роздрібного кредитування протягом звітного року на майже 3 млрд грн, переважно за рахунок споживчих кредитів населенню, яке дозволило банку закріпити одну з лідируючих позицій на ринку кредитування фізичних осіб [42].

Водночас відбулося зменшення кредитного портфеля юридичних осіб на 2,8 млрд грн внаслідок скорочення попиту на банківські кредити в умовах тиску високих кредитних ставок на ринку, посилення падіння обсягів виробництва в багатьох ключових галузях економіки протягом 4 кварталу 2019 р. та погіршення споживчих настроїв і очікувань ділової активності підприємств.

Протягом 2019 р. банк досяг другого найбільшого за розміром фінансового звершення в сфері банкінгу на території України. Основними драйверами прибуткового результату роботи банку у звітному році є процентний, комісійний та торговий результат. Процентний результат більшою мірою сформовано за рахунок процентних доходів від кредитування юридичних та фізичних осіб, а також процентних доходів від депозитних сертифікатів, емітованих Національним банком України, та процентних доходів від портфеля державних цінних паперів, емітованих Міністерством фінансів України, що перебувають на балансі банку [42].

В 2020 р. на ринку банківських послуг України найбільш потужними банками-лідерами за часткою чистих активів є «Приватбанк», РБ «Аваль», «Укрсиббанк» та «Укрсоцбанк» (додаток 3). Як видно з додатку 3, перше місце займає «Приватбанк» з розміром чистих активів 52,12 млрд. грн., на другому місці – РБ «Аваль» (43,13 млрд грн.), третє та четверте – «Укрсиббанк» і «Укрсоцбанк» – відповідно 36,42 та 30,62 млрд грн.

Аналіз рентабельності власного капіталу за 2020 р. показав, що ситуація в рейтингу лідерів дещо змінюється (рис. 2.4). Перше місце за цим показником залишається за банком «Приватбанк» (28,5%), на другому місці – «Укрсиббанк» (11,3%), на третьому – РБ «Аваль» (11,2%), на четвертому – «Укрсоцбанк» (4,5%), додаток К.

Стратегія Райффайзен Банку Аваль орієнтована на втілення інновацій задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості, яка ґрунтується на розвитку та трансформації у сфері цифрових технологій – сервісів, продуктів, комунікацій. Банк має за мету подальший розвиток у відповідності до високих стандартів групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ» і найкращої світової банківської практики, а також утримання лідерських позицій у визначених сегментах банківського ринку в Україні.

Високу якість роботи цієї банківської установи упродовж усіх років його діяльності неодноразово відзначали клієнти і експерти банківського ринку. Зокрема, такі провідні ділові видання України, як газети «Бізнес» та «Інвестгазета», журнал «Компаньйон» у різні роки називали банк серед найкращих за наступними показниками: за розміром активів (рейтинг «ТОП-100». Кращі компанії України), за рівнем довіри клієнтів (рейтинг «Банк, у якому ви розмістили б депозит»), за ступенем професіоналізму (рейтинги «Банкір року», «10 найкращих топ-менеджерів України», «ТОП-100 – менеджмент» та «ТОП-100. Кращі топ-менеджери у банківському секторі»), за динамікою розвитку (рейтинг «20 компаній, що активно розвиваються»), за упізнанням бренду [42].

2.2. Аналіз стану системи стратегічного управління підприємством РБ «АВАЛЬ»

Система стратегічно управління ПАТ «Райффайзен банк Аваль» побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління ПАТ «Райффайзен банк Аваль» наведемо у додатку Л.

Загальне управління системою стратегічного управління «Райффайзен банк Аваль» здійснюється керівництвом банку та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем банку, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

«Райффайзен банк Аваль» при стратегічному управлінні використовує стратегічне планування діяльності, яке організовано з метою забезпечити розробку ефективних планів та досягти максимального їх виконання.

Основним завданням підрозділу стратегічного планування та досліджень «Райффайзен банк Аваль» є формування єдиної економічної політики банку на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану банку.

Робота підрозділу стратегічного планування передбачає дослідження та аналіз уподобань споживачів як сегменту B2C так і сегменту B2B.

Отримані дані дозволяють з впевненістю рекомендувати правильні стратегії. Підрозділ виконує ключову роль в процесі прийняття важливих рішень відділу маркетингу та банку загалом. Це досягається завдяки поєднанню двох напрямків діяльності [4, с. 118]:

— проведення різних видів досліджень, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої можливості в різних сферах;

— акумулювання великої кількості інформації, її глибокий аналіз та надання даних для прийняття стратегічних рішень.

Робота підрозділу стратегічного планування «Райффайзен банк Аваль» спрямована на розробку та підготовку поточних функціональних планів, на корегування середньо- та довгострокових планів економічної діяльності та розвитку. Важливим елементом при плануванні є врахування отриманих результатів діяльності та аналіз основних показників в динаміці.

Для оцінки діючих стратегій «Райффайзен банк Аваль» необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок [8, с. 110]. Проведемо аналіз за допомогою таблиці у додатку М.

Відповідно до додатку М підсумкова оцінка 15 балів засвідчує майже повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. 100% досягнення цілей «Райффайзен банк Аваль» не змогло бути досягнуте у період 2019-2020 рр. через світову економічну кризу та пандемію COVID-19.

Наведені дані свідчать, що керівництво «Райффайзен банк Аваль» має значний досвід в управлінні, побудовану та налагоджені систему комунікацій, та чіткий поділ управлінського персоналу, що забезпечує відсутність дублювання функцій та можливість контролювати співробітників.

До стратегічних напрямків розвитку банку у 2021-2022 рр. керівництво відносить: посилення існуючих позицій на ринку України; здійснювати свою діяльність якісно та професійно в сфері банківських послуг. Підвищувати рівень своєї роботи та обслуговування і розширити перелік фінансових послуг в усіх напрямках бізнесу; дати поштовх бізнес сегментів, включаючи критерій прибутковості та зважити всі ризики ; ресурсна стабільна база – постійна співпраця з наявними та новими клієнтами; органічне зростання роздрібного і корпоративного бізнесу та відсутність концентрації на одному з бізнесів; зокрема в сфері цифрових технологій; збереження та підвищення ефективності операційної діяльності; оптимізація структури управління бізнесом.

«Райффайзен Банк Аваль» – надає широкий спектр послуг, обслуговує своїх корпоративних клієнтів, та працює в багатьох напрямках та галузях нашої країни – оптова та роздрібна торгівля, виробництво, сільське господарство , металургія , будівництво нерухомості та житлових будинків, тощо.

Банк близький до своїх клієнтів – як у географічному розумінні, так і в сенсі швидкого реагування відповідно до потреб клієнтів. Кожен менеджер має своє коло клієнтів , яких постійно консулює та допомагає при виникненні проблем чи запитань.

До стратегічних напрямків розвитку банку у 2021-2022 рр. сегменту корпоративного бізнесу керівництво відносить: досягти максимальних показників рівня прибутковості ; гарантія високої якості портфеля, як одного з центральних показників роботи банку; вдосконалити показники активів-пасивів бізнесу за рахунок високого рівня гривнево ресурсного потенціалу; здійснити проектну діяльність з Райффайзен Банк Інтернаціональ; регулярний моніторинг основних галузей промисловості; постійне стрес-тестування портфеля; утримання лідерських позицій в агросегменті; моніторинг структури активів та пасивів за валютами для вжиття заходів за необхідності.

Сегмент роздрібного бізнесу для «Райффайзен Банк Аваль» включає в себе фізичних осіб, приватних підприємців, бізнес банкінг. Роздрібний бізнес банку представляє можливість вибору банківського та фінансового сегменту. Райффайзен Банк Аваль є одним із лідерів на базі розрахункових операцій тощо.

До стратегічних напрямків розвитку банку у 2021-2022 рр. сегменту роздрібного бізнесу керівництво відносить: зосередження на залученні та утриманні клієнтів – приватних осіб та клієнтів бізнес банкінгу ;нарощення стабільної ресурсної бази. Збільшення приросту поточних та пенсійних карткових рахунків клієнтів; збільшення потенціалу напрямку бізнес банкінгу за рахунок спрощених процедур в обслуговуванні та контролі. Розвиток інтернет-банкінгу за рахунок розширення функціональності та зручності сервісу для клієнтів.

Для стратегічного управління важливим є чіткий аналіз сильних та слабких сторін діяльності та загроз і можливостей. Універсальність діяльності «Райффайзен Банк Аваль» є запорукою надійності. Стабільність та конкурентоздатність банку забезпечена тим, що керівництво прагне зайняття лідерських позицій в визначених сегментах банківського ринку.

Для визначення сильних та слабких сторін діяльності та загроз і можливостей необхідно «Райффайзен Банк Аваль» зробити SWOT-аналіз, додаток Н.

Використання якісної стратегії, та ведення активної маркетингової діяльності повинно: змінювати уявлення споживачів про якість наданих банківських послуг від «Райффайзен Банк Аваль»; підвищувати рівень поінформованості споживачів про банківські продукти «Райффайзен Банк Аваль», надавати постійний зв'язок банку з потенційними споживачами що впливатиме на швидке збільшення обсягів продажу продуктів; знижуватимуться часові коливання попиту на продукти та послуги «Райффайзен Банк Аваль», а високопрофесійний підхід до кожного споживача банку з урахуванням його потреб зміцнить довіру і забезпечить

досягнення кращого ставлення до банку. Маркетингова політика «Райффайзен Банк Аваль» повинна формувати та підтримувати позитивний імідж банку серед споживачів. В результаті проведеного SWOT-аналізу для ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» можна визначити, що головні акценти у розробці заходів маркетингу повинні бути направлені за зниження загроз за рахунок існуючих можливостей.

Маркетингова діяльність банку зосереджена за напрямками: Product, Price, Place, Promotion. Проаналізуємо маркетингову діяльність «Райффайзен Банк Аваль» за допомогою таблиці у додатку П.

Отже з проведеного дослідження зробити висновок, що досліджуване підприємство «Райффайзен Банк Аваль» є банком, яке ефективно провадить свою діяльність на ринку України. Банк лідирує по багатьом показникам з поміж конкурентів.

У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище зазнає постійних змін, тому перед банком постають важливі стратегічні завдання щодо уникнення ймовірних загроз та перешкод. Стратегічний аналіз слід зосередити на визначенні сильних та слабких сторін діяльності банку, внутрішніх можливостей, збалансування потреб та ресурсів з метою формування оптимальної стратегії, яка б дозволяла використовувати переваги й усувати недоліки та зводити до мінімуму ймовірні загрози.

2.3. Оцінка використання інформаційно-комунікаційних технологій підприємством РБ «АВАЛЬ»

У сучасних умовах глобалізованого соціально-економічного розвитку особливо актуальним є інформаційне забезпечення процесу управління, покликане для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Суттєво погіршує ефективну роботу банку та фінансово-банківської системи, недостатність необхідної інформації та її аналізу. Дуже важливо організувати систему інформаційних потоків, тому що вона грає ключову роль в управлінні та досягненні кінцевої мети банку. Організація допомагає залучити нових клієнтів, розширити сфери збуту та зміцнити свої позиції на ринку кредитів, а це в свою чергу приведе до підвищення прибутковості.

Інформаційна система банку – це система, яка працює на базі ЕОМ та інших технічних засобів, що забезпечують процеси збору, реєстрації, передачі, перетворення, зіставлення та збереження інформаційних даних для вирішення завдань, що стоять перед банком.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – це невідривна частина сектору економіки у світі, яка забезпечує високо ефективне функціонування ринків у світі. Рівень впровадження та користування ІКТ в сферах життя людей – це вирішальний фактор поступального економіко-соціального зросту держав. ІКТ сформована з декількох сегментів – це телекомунікації, виробництво програмного забезпечення, ІТ-послуг.

Взагалі сфера ІКТ протягом наступного десятиліття має допомогти підвищити ВВП в два, а то і більше разів, так як технологічний прогрес починає становити левову частку ринку. Інтернет продукти (ІоТ) вже впливають на розширення ринку і їх розвиток тільки рухається вперед. Віртуальна реальність, роботи та робототехніка, інтелектуальні додатки, штучний інтелект вже не здаються нам чимось далеким [27].

Досліджуючи використання інформаційно-комунікаційних технологій «Райффайзен Банк Аваль» варто виокремити окремо ІКТ для фінансового сегменту більш детально: клірингові операції (взаємні розрахунки банків); торгові операції і маркетинг, управління касовими ресурсами; управління діяльністю банку; кредитні операції, включаючи аналіз заявок клієнтів на їх кредитоспроможність; системи електронних платежів (SWIFT); використання банківських автоматів; банківські операції по телефону і обслуговування на дому; використання різних платіжних карток; електронну пошту і канцелярію; безпаперовий документообіг у банку і при взаємодіях центр-філіали, банк-клієнти; фондовий ринок і операції з цінними паперами; аналіз інвестицій і фінансового ринку; автоматизацію розрахунків у торгових точках та ін. [35].

Ланка управління «Райффайзен Банку Аваль» невтомно покладає великі зусилля для становлення новітніх технологій. Саме тому діджиталізація – є провідним напрямком розвитку банку.

Перші етапи впровадження діджиталізації: було створено декілька відділень в онлайн режимі для підвищення кількості користувачів мобільними додатками банку Raiffeisen Online. Стартом для цих перетворень послужувало високе оснащення інтернет покриття на території банку.

Перші позиції за рейтингом сталого та високого функціонування показала себе компанія під назвою Cisco.

На меті стояло розроблення проекту системи радіообстеження та планування. При допомозі аналізатора WI-FI покриття, яке виготовлене EkaHau був проведений моніторинг в офісах «Райффайзен Банку Аваль».

Розвиток бездротової мережі – це була мета проєкту. Створення у понад 500 відділеннях банків та в офісних приміщеннях компанії бездротової мережі доступу. В результаті аналізу найбільш вдалим рішенням стали точки доступу Cisco Aironet 2802, які задовільняють усі потреби WI-FI покриття[37].

Так наразі всією побудованою бездротовою мережею «Райффайзен Банку Аваль» здійсню контроль один інженер.

«Райффайзен Банку Аваль» пропонує сервіс де клієнт зможе зробити все без допомоги консультанта банку. Cisco Prime – це програма є допомагає здійснювати контроль та моніторинг за кількістю та якістю зв'язку . Щоб забезпечити контроль за аналітичною та відстежити дії користувачів була розроблена програма Cisco CMX (Connected Mobile Experience), вона накопичує інформаційні дані зі всієї мережі відділень та офісів банку для того щоб обробити та покращити їх роботу . Вище описана програма використовується підрозділами банку та фінансовими установами і допомагає при прийнятті управлінських рішень в сфері маркетингу, продаж та діджиталізації.

Система переказів SWIFT. Створена мережа забезпечує як оперативне зберігання, так і обмін документації різних типів на ринку комерційних банківських установ , які мають доступ до системи SWIFT. SWIFT яка націлена на забезпечення користувачам безперебійної та високошвидкісної передачі інформації , яка надійно зберігається та контролюється . Інформація надходить методом пакетної комунікації , має вигляд структурного повідомлення , які призначенні для фінансових операцій. Система SWIFT є глобальною мережею комп'ютерних центрів які поєднанні каналами комунікації. Масштабні центри таких каналів зв'язку знаходяться у США та Голандії . Приклад роботи мережі SWIFT складається з двох рівнів (додаток Р).

Перший рівень містить два Операційні центри (ОЦ), один з яких за своїм місцезнаходженням у США, а інший – у Голландії. Наступний рівень складає регіональні процесори (РП), вони знаходяться в тих країнах , банки яких користуються цією системою. Наша країна підключена до Австрійського РП. З додатку Р видно, що Операційні центри являють собою центр , вони об'єднанні каналами зв'язків між один одним та відповідають центру Регіонального процесора.

На даний час «кооператив» містить в собі понад 11 тис фінансових установ та корпорацій і банків, які розташовані у більше ніж 200 країнах. За чинним законом Бельгії права володіння компанією мають акціонери, що являють собою 3500 різних компаній та фірм по всьому світі. SWIFT підпорядковується головним банкам країн G-10: Бельгії, Канаді, Франції, Німеччині, Італії, Японії, Нідерландам, Великобританії, США, Швейцарії та Швеції, а також європейському Центробанку [30].

Інтернет-банкінг «Райффайзен Банку Аваль» – це послуги, які надають банк своїм клієнтам і які полягають у можливості здійснювати інтернет ресурсами банківські операції, щоб не витратити свій час на виконання цього процесу у відділенні банку, окрім операцій з готівкою.

Онлайн банкінг – це найпопулярніший різновид банкінгу і є зручним та прогресивним для сучасного клієнта і має перспективи подальшого розвитку. Користувачу банківських послуг не потрібно встановлювати додаток чи придбати програмне забезпечення. Необхідно тільки отримати в установі ім'я та пароль для входу в систему, з можливістю електронного підпису.

Такий вид послуг має, як позитивні так і негативні сторони. До його переваг можемо віднести: доступність та мобільність сервісу; оперативність виконання та підтвердження транзакцій; широкий діапазон персоніфікованих послуг; мінімізацію комісії; збільшення присутності банків у регіонах [24, с. 202].

Але поруч із перевагами Інтернет-банкінгу зростають деякі проблеми та недоліки: Банкінг онлайн привертає увагу шахраїв, оскільки на відміну від банківських баз даних, які неможливо майже зламати, то злом робочого комп'ютера клієнта чи додатку – є не складною задачею для грабіжника. Можливість втрати конфіденційності особистого пароля під час користування мобільним додатком через наявність спеціальних програм, що використовуються хакерами для зчитування та аналізу даних користувача для подальшого використання за власним розсудом [13, с. 1172].

Для детального аналізу використання інформаційно-комунікаційних технологій «Райффайзен Банком Аваль» проведемо дослідження наявних ІКТ та діджитал послуг у банку, додаток С. Наведений аналіз у додатку С засвідчує високий рівень використання ІКТ «Райффайзен Банком Аваль» у своїй діяльності. За рахунок сучасного підходу до обслуговування споживачів та ведення банківської діяльності банк впевнено займає лідируючі позиції на ринку України та обслуговує 35% підприємств України, що є пріоритетним напрямком діяльності банку. Отже, банківська система України перебуває у динамічному розвитку. Попри складну політичну та комерційну складову в Україні, банки підлаштовуються та приймають виклики умов пандемії COVID-2019, посилено впроваджують нові або модифікують банківський сегмент послуг та продуктів і таким чином задовільняють запити та бажання вже постійних користувачів та тих що тільки з'явилися. Якщо такий тренд буде набирати своєї популярності і надалі то банки в Україні можуть зростити конкурентоспроможність на ринку у всьому світі. Це в свою чергу добре вплине на якість та швидкість надання сервісу клієнту. Так кожна послуга буде максимально підлаштована під персональні особливості та бажання клієнта банку і це матиме позитивний вплив на банківську систему та економіку в цілому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РБ «АВАЛЬ» ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Пропозиція напрямів інформаційно-комунікаційної політики РБ «Аваль»

Багато в чому довіра українців до банківських установ в тому числі до ПАТ «Райффайзен Банку Аваль» залежить від великої кількості чинників, які формуються на зовнішньому макрорівні (держава та влада), так і на рівні банківської установи безпосередньо. За допомогою додатку Т схематично зобразимо алгоритм впливу усіх можливих чинників.

Нині більш актуальним залишається питання відновлення довіри споживачів банків на рівні культурологічної кваліфікації персоналу, маркетингових підходів до просування банківських послуг та доступності банківських послуг. Тож, у дослідження пропонуємо до впровадження таких маркетингових заходів які збільшать рівень задоволеності та відповідно збільшать кількість споживачів банку «Райффайзен Банк Аваль»: залучення фахівців маркетингу та тримання рецензій та рекомендацій від фахівців бізнесу; проведення постійного моніторингу цінових пропозицій конкурентів на послуги кожні 3 місяці; організація та постійний контроль та мотиваційна програма для персоналу «Райффайзен Банку Аваль»; постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасних банківських послуг; ретельне тестування послуг та процесу надання послуг споживачам; публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту банку за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності банку; постійне проведення аналізів (щоквартально – PEST/SWOT); аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; аналіз логістики та пошук партнерів у питанні розміщення

терміналів та новітніх банкоматів широкого спектру послуг; проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; підвищення обізнаності населення щодо банківських послуг та ін.

Запропоновані заходи для «Райффайзен Банку Аваль» можна реалізовувати згідно з оперативним планом, додаток Ф.

Виходячи з запропонованих заходів та плану їх реалізації для «Райффайзен Банку Аваль» видно що найбільшу кількість часу маркетинговому відділу необхідно витратити на: організацію та постійний контроль та мотиваційну програму для персоналу; постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасних банківських послуг; публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту банку за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності банку; аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; підвищення обізнаності населення щодо банківських послуг та ін. Та саме ці заходи можуть забезпечити при найменших матеріальних витратах найбільший економічний ефект для «Райффайзен Банку Аваль».

3.2. Оцінка ефективності пропозицій для РБ «Аваль»

Приймаючи до уваги те, що в розрахунках ефективності завжди приймають участь «вхідні» та «вихідні» тобто інвестовані та отримані від інвестування та діяльності грошові потоки, варто зазначити, що фінансові витрати у запропоновані заходи за визначений 2021-2023 рр. будуть складати 3611332 грн., більш детальний склад витрат за перші три роки зведемо у таблиці додатку Х.

У подальшому необхідно дослідити наступні показники, які відображають ефективність заходів. Чистий приведений дохід проекту маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль» за формулою [25, с. 289]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+k)^t}, \quad (3.1)$$

де t – номер періоду часу; n – загальний термін проекту (кількість періодів); CIF_t – грошовий приплив в періоді t ; COF_t – грошовий відтік в періоді t ; k – ціна капіталу проекту за період (в %).

$$NPV = (3611332 - 174532) / (1+0.25)^1 + (3611332 - 1718400) / (1+0.20)^2 + (3611332 - 1718400) / (1+0.20)^3 = 21\,734\,784 \text{ грн.}$$

NPV показує чисті доходи або чисті збитки при вкладенні додаткових фінансових ресурсів в проект маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль».

Рентабельність проекту маркетингових заходів (ROI (return on investment)) для «Райффайзен Банку Аваль» за формулою [9, с. 46]:

$$ROI = ((\text{валовий прибуток} - \text{вкладені фінансові ресурси у маркетингові заходи}) / \text{вкладені фінансові ресурси у маркетингові заходи}) \times 100\% \quad (3.2)$$

де, валовий прибуток – прибуток від проекту маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль»; вкладені фінансові ресурси у маркетингові

заходи – бюджет запропонованих заходів. Відповідно: $ROI = ((21\,734\,784 - 3\,611\,332) / 3\,611\,332) \times 100\% = 5,018\%$.

В результаті розрахунків за формулою 3.2 отримавши показник 5,018 (позитивним значенням), можна визначити, що проект запланованих маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль» на 2021-2023 рр. є рентабельним, тобто відповідає фінансовій вигоді.

Індекс прибутковості проекту маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль»:

$$PI = \frac{PV_{\text{доходів}}}{PV_{\text{інвестицій}}} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t}}, \quad (3.3)$$

Проведемо розрахунки: $PI = 2,18$.

Внутрішня прибутковість проекту маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль» (IRR) – дисконтна ставка, яка врівноважує наведені вартості очікуваних надходжень та вкладень за проектом заходів, тобто коли $NPV = 0$ [19, с. 137];

$$PV_{\text{доходів}} = PV_{\text{інвестицій}}, \quad (3.4)$$

$$\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (3.5)$$

Оскільки розрахунки показника IRR є досить складними за рахунок рівняння 4-го ступеня, вони були проведені за допомогою функції Excel «ВСД». Відповідно:

2021 р. = фінансові потоки (- 1105330), 2022 р. = фінансові потоки (+115300), 2023 р. = фінансові потоки (+700000), 2024 р. = фінансові потоки (1710000), $IRR = 34\%$.

Отже, усі розраховані показники вказують на те, що проект маркетингових заходів для «Райффайзен Банку Аваль» можна вважати економічно доцільним. Насамкінець, оскільки запропоновані заходи є економічно доцільними для «Райффайзен Банку Аваль» розглянемо більш

детально кожний з напрямків дії та визначимо ефект від їх впровадження у таблиці додатку Ц. Отже, підсумовуючи проведений аналіз ефекту від проваджених дій можна стверджувати, що запропоновані маркетингові заходи забезпечать для ПАТ «Райффайзен Банку Аваль» ефективність як з точки зору доходності вкладень у маркетинг про що засвідчили показники розраховані вище, так і зростання попиту та задоволеності кінцевих споживачів сегменту B2B та B2C і як наслідок посилять позиції банку на ринку банківських послуг.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження пер за все варто зазначити, що активна трансформація політичних, економічних, соціальних і культурних процесів, що відбувається в нашому суспільстві в останні десятиріччя, вимагає істотної перебудови системи управлінських комунікацій, без якої неможливе ефективне функціонування бізнес-систем. Комунікаційна система має величезне значення для довгострокового розвитку сучасного підприємства, будучи ключовим інструментом інтеграції, адаптації та створення інновацій.

Отже, відповідно до завдань дослідження в дипломній роботі автор дійшов певних висновків:

I. Основне завдання інформаційної політики комунікації – зрозумілий опис прийомів та методів, засобів та норм зв'язків, неможливе застосування на практиці невідповідаючих дійсності, нецілих та неповних ситуаційних комунікацій, які в цілому не відповідають потрібним вимогам банку і не ведуть до здійснення цілей і завдань політики каналів зв'язку. Стратегічні цілі та під цілі виходять з аналізу можливостей та проблем підприємства, яких потрібно досягти чи усунути. Цілі, що стосуються аналіз зв'язку можуть плануватися згідно моделей ієрархії результатів, які будуть служити основою для визначення ступеня впливу розробляється плану на споживачів.

II. Інформаційно-комунікаційна політика підприємства має формуватися відповідно до вимог законодавства України й статуту підприємства як внутрішня програма, що окреслює основні принципи комунікації та формування інформаційного простору підприємства і забезпечує необхідну конфіденційність, безпеку й підвищення іміджу підприємства. Механізм інформаційно-комунікаційної політики на ринку банківських послуг розробляється і реалізується з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією з її оточенням, тобто її

зовнішнім середовищем, в якому функціонує організація. При цьому стратегічні місії поділяються на два типи: нарощування стратегічного потенціалу у вигляді збільшення вартості власності; використання досягнень

III. В Україні стрімко розвиваються інноваційні технології та росте ринок цих технологій, такі банківські організації, як: АТ КБ «Приватбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Укрсоцбанк», АТ «Альфа-Банк». Виходячи з цього можна сказати, що банківські установи все частіше використовують у своїй діяльності штучний інтелект, який дозволяє використовувати більш інноваційні технології та в свою чергу компанії максимально можуть знизити витрати і підвищити якість послуг.

IV. На сьогодні процесу запровадження інноваційних технологій в банківську діяльність зупиняють такі фактори, що з'явилися виходячи із загальних закономірностей розвитку фінансового ринку, це в свою чергу, змінність цін, які спостерігаються у більшості сегментів ринку; недостатність інформаційної обізнаності; підвищення вартості інноваційних рішень; сумнівне ставлення клієнта до інновацій; неточність у строках впровадження; податкові розбіжності; високий рівень ризиків; недостатній рівень розвитку інноваційної платформи; низький ступінь розвитку правового регламенту та фінансового права та ін. Але незважаючи на проблеми банківські інноваційні технології спонукають до створення перспектив, відносно прогресивного розвитку банківської діяльності, проте інноваційний розвиток банків збільшує конкуренцію, що потребує формування та втілення нестандартних інноваційних рішень, що стануть безперечною умовою для інноваційної стратегії розвитку банків.

V. Райффайзен Банк Аваль – одна з найбільших приватних банківських установ України. Банк було створено ще у 1992 р., а з жовтня 2005 р. він став частиною австрійської банківської групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ», Австрія. Станом на 1 січня 2020 р. «Райффайзен Банк» Аваль (Україна) мав 396 відділень. Райффайзен Банк Аваль був відзначений

як кращий в номінації «Найбільш стійкий банк України» в рамках премії FinAwards 2020. «Райффайзен Банк Аваль» за 2020 р. звітує про прибуток 4,07 млрд грн. Прибуток банку за 2019 р. становив 4,75 млрд грн, за 2018 р. – 5,09 млрд грн. Заявлений показник достатності (адекватності) регулятивного капіталу на 01.01.2021 – 18,04% (вимога НБУ – не менше 10%). За даними Національного Банку України «Райффайзен Банк Аваль» за 2020 р. оприлюднив такі результати діяльності банку: рентабельність активів – 2,11%; Рентабельність статутного капіталу – 38,22%; Миттєва ліквідність – 17,19%; Процентний спред – 18,12; Проблемні кредити – 3,54%; Левередж – 13,07%.

VI. Система стратегічно управління ПАТ «Райффайзен банк Аваль» побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Загальне управління системою стратегічного управління «Райффайзен банк Аваль» здійснюється керівництвом банку та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища. Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем банку, таких як стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням. Підсумкова оцінка дослідження у «15» балів засвідчує майже повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. 100% досягнення цілей «Райффайзен банк Аваль» не змогло бути досягнуте у період 2019-2020 рр. через світову економічну кризу та пандемію COVID-19.

VII. Наведений аналіз засвідчує високий рівень використання ІКТ «Райффайзен Банком Аваль» у своїй діяльності. За рахунок сучасного підходу до обслуговування споживачів та ведення банківської діяльності

банк впевнено займає лідируючі позиції на ринку України та обслуговує 35% підприємств України, що є пріоритетним напрямком діяльності банку.

VIII. В процесі дослідження автором запропоновано впровадження такі заходи для банку «Райффайзен Банк Аваль»: залучення фахівців маркетингу та тримання рецензій та рекомендацій від фахівців бізнесу; проведення постійного моніторингу цінових пропозицій конкурентів на послуги кожні 3 місяці; організація та постійний контроль та мотиваційна програма для персоналу «Райффайзен Банку Аваль»; постійний пошук та моніторинг нових ідей щодо створення та реалізації нових більш сучасних банківських послуг; ретельне тестування послуг та процесу надання послуг споживачам; публічне обговорення (проведення опитування) щодо кожного окремого продукту банку за рахунок сучасних мобільних технологій та мережі Інтернет; пошук додаткових джерел для розширення маркетингової діяльності банку; постійне проведення аналізів (щоквартально – PEST/SWOT); аналіз можливостей залучення іноземних партнерів та інвестицій; аналіз логістики та пошук партнерів у питанні розміщення терміналів та новітніх банкоматів широкого спектру послуг; проведення інформаційних компаній в мережі Інтернет та за рахунок соціальних мереж; підвищення обізнаності населення щодо банківських послуг та ін.

Підсумовуючи проведений аналіз ефекту від проваджених дій можна стверджувати, що запропоновані маркетингові заходи забезпечать для ПАТ «Райффайзен Банку Аваль» ефективність як з точки зору доходності вкладень у маркетинг про що засвідчили показники розраховані вище, так і зростання попиту та задоволеності кінцевих споживачів сегменту B2B та B2C і як наслідок посилять позиції банку на ринку банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байда Б.Ф. Формування інформаційно-комунікаційної платформи системи менеджменту туризму. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2020. Том 64. № 3. С. 7-13.
2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшинз. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2017. 656 с
4. Вовк М.О. Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством : дис. канд. ек. наук : 08.00.09. Київ, 2017. 317 с.
5. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Концептуальні основи формування інформаційної політики підприємств. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. ч. 1. С. 65-69.
6. Гут О.Є. Підприємство як суб'єкт ринку маркетингових комунікаційних послуг : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2006. 21 с.
7. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. – Київ: Стилос, 2011. 294 с.
8. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
9. Жук О.І. Основні показники аналізу ефективності маркетингових інвестицій. Економіка. Проблеми економічного становлення. Вісник. 2013. Вип. 3. С. 44-50.
10. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / С.К. Рамазанов, Г.О. Надьон, Н.І. Кришталь, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова; під ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ; Київ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 584 с.

11. Кушнарєв Ф.Ю. Інформаційна політика державних органів управління як об'єкт політичного аналізу: матеріали Всерос. наук.-практ. конф. аналит. Работников. Власть. 2004. № 8. С. 50.
12. Мильнер Б.З. Теорія організації: учеб. Москва: ИНФРА-М, 2006. 720 с.
13. Москальов А.А., Рудько А.О. Інтернет-банкінг як напрям розвитку банківських послуг. Молодий вчений. 2018. № 11(2). С. 1172–1175.
14. Муругов, Є.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління платоспроможністю, власністю і резервною системою підприємства: монографія. М. : Фінанси і статистика, 2006. 192 с.
15. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В.П. Горбатенко ; за ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка ; 2-е вид., доп. і перероб. Київ: Генеза, 2004. 736 с
16. Почепцов Г.Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Києво-Могилянська академія, 2015. 497 с.
17. Рейтинг надійності банків України. Експерт. № 16. 21 27 квітень 2020. С. 82.
18. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених. Київ, 14 квітня 2019 р. / Л.О. Примостка, І.Б. Охрименко, А.В. Нікітін. Київ: КНЕУ, 2019. 321 с.
19. Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения: коллективная монография / под общей ред. С. В. Карповой. Москва: Изд-во «Палеотип», 2011. 544 с.
20. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (132). С. 5-13.
21. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.

22. Токар О. Державна інформаційна політика: проблеми визначення концепту. Політичний менеджер. 2009. № 5. С. 131-141.
23. Управління ризиками банків: монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / А.О. Єпіфанов, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.
24. Федішин М.П., Федішин М.П. Розвиток банківських інформаційних систем. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 200-203.
25. Чала Ю.В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. Збірник наукових праць. 2014. Вип. 38. С. 287-297.
26. Greener T. (2000) Internal Communications: A Practical Guide to Effective Employee Communication, 1st ed., Blackhall Publishing, Dublin. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/141194584.pdf>. (дата звернення: 10.03.2021)
27. ICTSpendingForecast 2018-2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idc.com/promo/global-ict-spending/forecast> (дата звернення: 10.03.2021)
28. Innowacyjne technologie zaradzania antykryzysowego: Monografia / S.K. Ramazanow, L.W. Levasheva, O.P. Stepanenko, L.A. Tymaszowa, J.J. Zakrewski; Podred. prof. S.K. Ramazanowa. – Warszawa; Lugansk; Kijow: ReznikovV.S., 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://w.prz.edu.pl/uczelnia/aktualnosci/najnowsza-monografia-oficynu-wydawniczej-politechniki-rzeszowskiej-1599.html> (дата звернення: 10.03.2021)
29. Leong K., Sung A. FinTech (Financial technology): What is it and how to use technologies to create business value in fintech way? Int. J. Innov. Manag. Technol. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ijimt.org/vol9/791-M775.pdf> (дата звернення: 10.03.2021)

30. SWIFT. The global provider of secure financial messaging services. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.swift.com/about-us> (дата звернення: 10.03.2021)
31. Vos, M., Schoemaker, H. (2008) Integrated communication: concern, internal and marketing communication. LEMMA Publishers, 2008. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/242277369_Accountability_of_communication_policy. (дата звернення: 10.03.2021)
32. Акціонерне Товариство Райффайзен Банк Аваль. Raiffeisen Bank Aval Joint Stock Company (Raiffeisen Bank Aval JSC). [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14305909/ (дата звернення: 10.03.2021)
33. АТ «Райффайзен Банк Аваль». Національний Банк України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14305909> (дата звернення: 10.03.2021)
34. Банківська система: виклики та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/id=14741673>. (дата звернення: 10.03.2021)
35. Біленчук Д.П., Біленчук П.Д. Сучасні можливості використання інформаційних технологій у банківській та страховій справі [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://forinsurer.com/public/03/02/06/265> (дата звернення: 10.03.2021)
36. Бойко Н. Стратегія та перспеви розвитку інформаційних технологій [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/21111/1/43-Boyko-271-277.pdf>. (дата звернення: 10.03.2021)
37. Виправдовуючи комунікаційну стратегію, Райф спрощує взаємодію з клієнтами. IT-integrator.ua. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://it-integrator.ua/project/vypravdovuyuchy-komunikaciynu->

strategiyu-rayf-sproshchuye-vzayemodiyu-z-kliyentamy (дата звернення: 10.03.2021)

38. Іванченко Ю.М. Сутність, головні напрями та способи державної інформаційної політики в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2005. № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/> (дата звернення: 10.03.2021)

39. Комунікаційна політика [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekczi/20-kurs-lekczi-disiplna-qosnovi-marketingu/369-ponyattya-skladov-komunkaczjno-poltiki.html> (дата звернення: 10.03.2021)

40. Райффайзен Банк Аваль зменшив прибуток за 2020 рік на 14% - до 4,1 млрд грн. Finbalance. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://finbalance.com.ua/news/rajffayzen-bank-aval-skorotiv-pributok-za-tri-kvartali-na-11---do-31-mlrd-hrn> (дата звернення: 10.03.2021)

41. Райффайзен Банк Аваль. Детальна інформація про юридичну особу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result> (дата звернення: 10.03.2021)

42. Райффайзен Банк Аваль. Офіційний сайт банку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.aval.ua/>

43. Райффайзен Банк Аваль. Фьючер Медіа. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/banks/21-rajffajzen-bank-aval> (дата звернення: 10.03.2021)

44. Соснін О.В. Державна інформаційна політика і національні інформаційні ресурси. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://old.niss.gov.ua/book/D_p2.html (дата звернення: 10.03.2021)

45. Шкраб'юк Н.В. Перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Informatica/68784.doc.htm. (дата звернення: 10.03.2021)

46. Що таке SWIFT, і що буває, коли його немає. Укрінформ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-esopomu> (дата звернення: 10.03.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

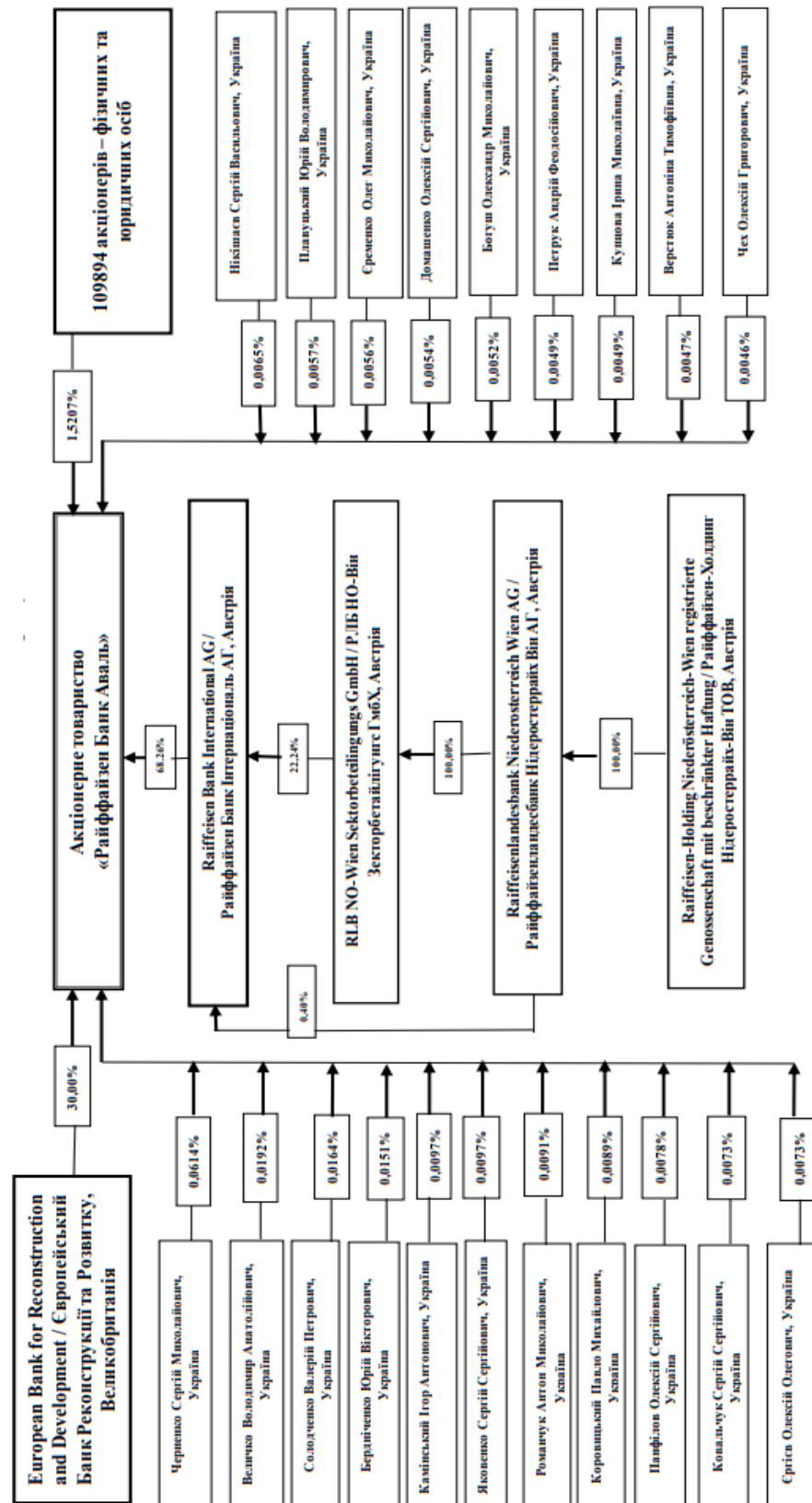
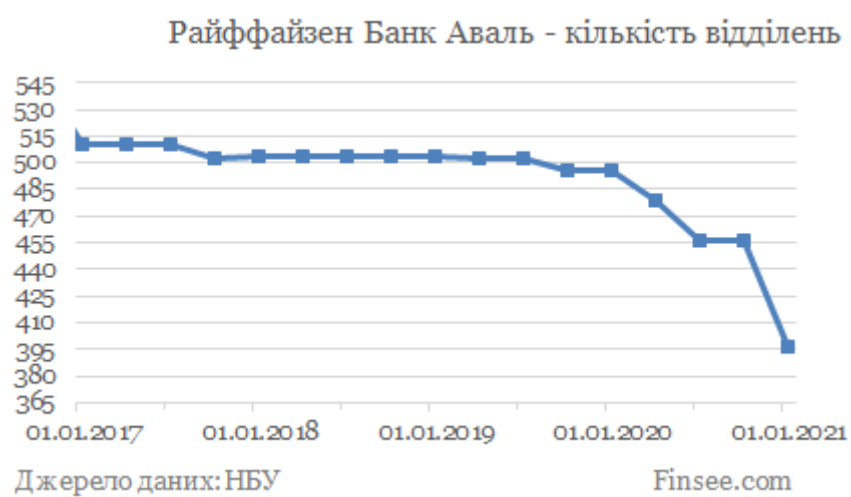
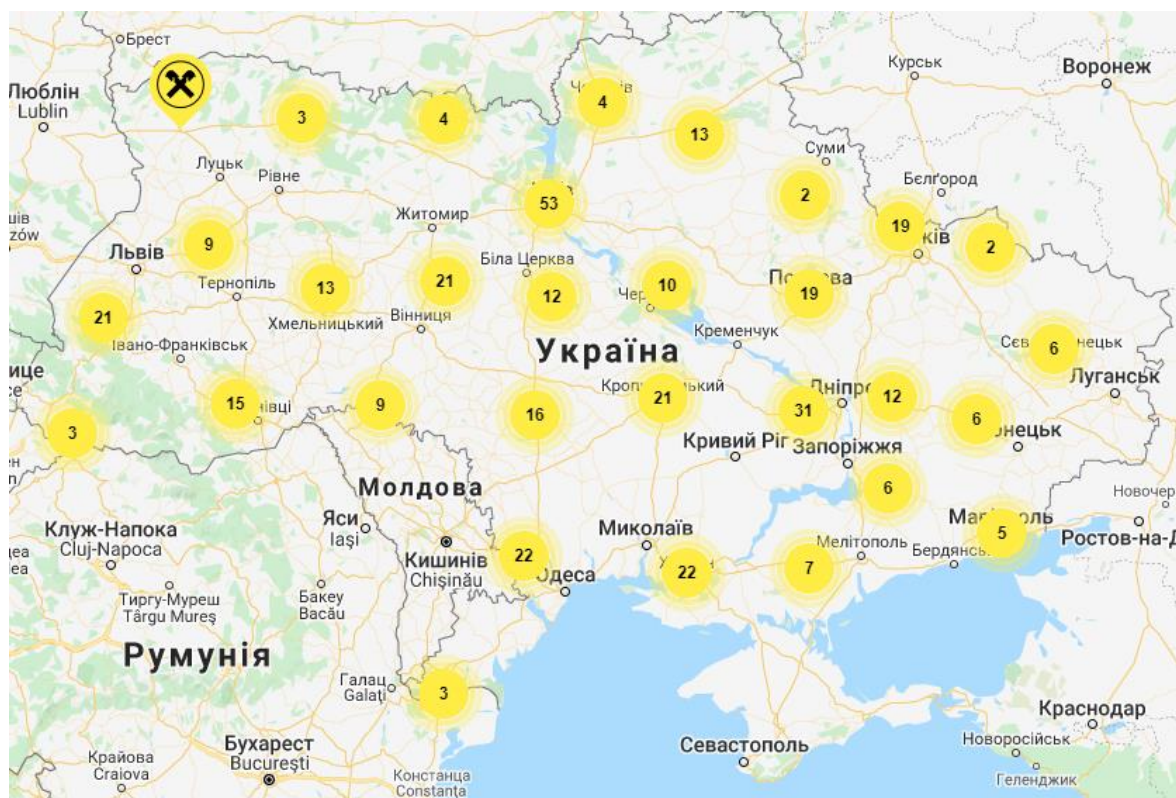


Рис. А. Схематичне зображення структури власності Акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» станом на «01» січня 2021 р. [33]

Додаток Б





**Рис. Б. Кількість відділень «Райффайзен Банк Аваль» станом на
«01» січня 2021 р. [33]**

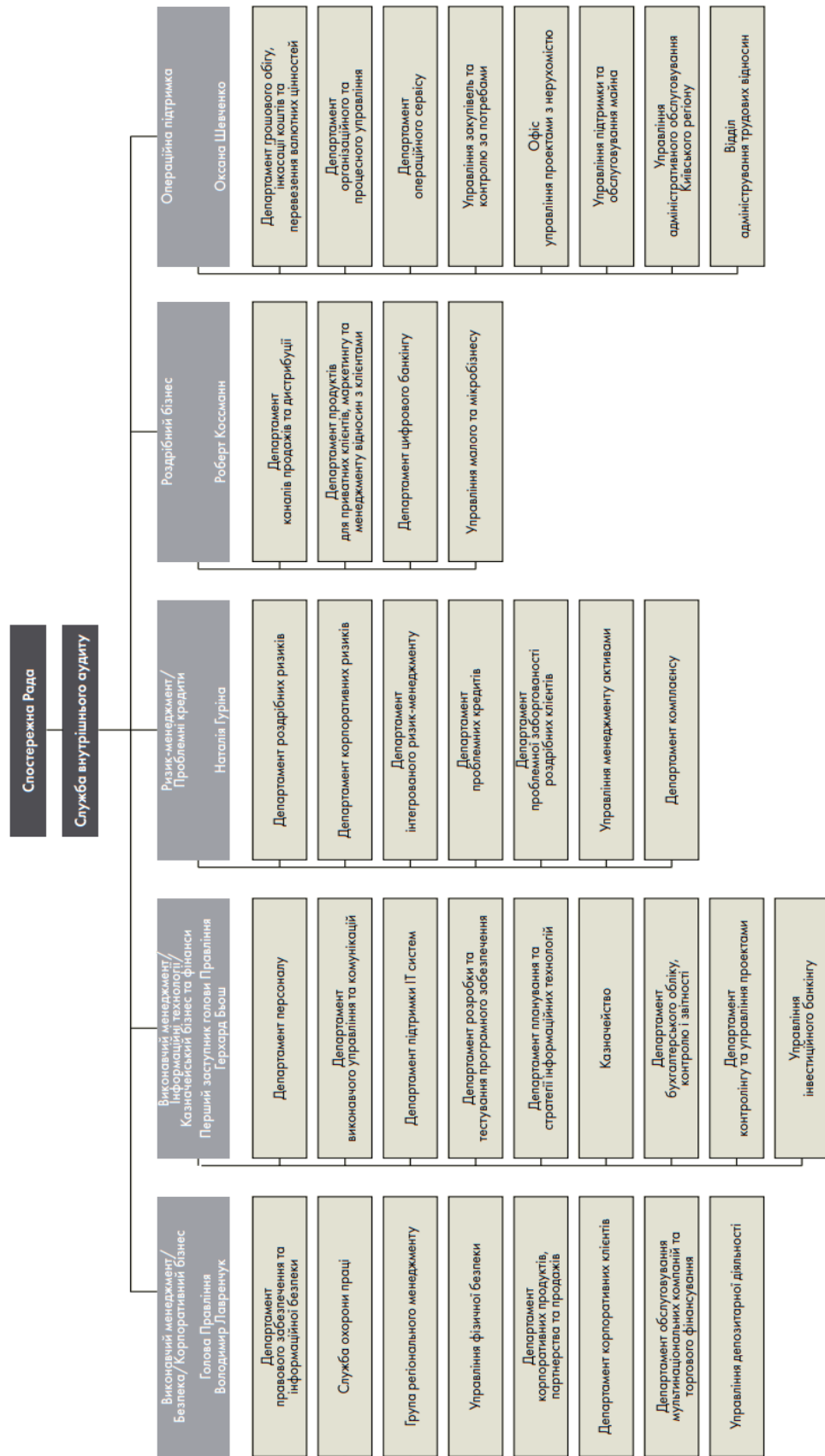


Рис. В. Організаційна структура «Райффайзен Банк Аваль» [42]

Асортимент послуг «Райффайзен Банк Аваль»

ПРИВАТНИМ ОСОБАМ	B2B (послуги для бізнесу)
1	2
<p><u>Рахунок:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Нові платіжні картки, — Поточні рахунки, — Депозитарні послуги, — IBAN; <p><u>Кредити:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Кредитні канікули для Вашої кредитної картки, — Кредитні канікули для кредиту готівкою, — Реструктуризація іпотечного кредиту, — Кредити готівкою, — Кредитні картки, — Погашення кредитів; <p><u>Депозити:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Депозитні програми, — Індивідуальні сейфи; <p><u>Страховання:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Грошова допомога при нещасних випадках, — Накопичувальні програми на освіту дітей чи власну пенсію, — Туристичне страхування, — Автоцивілка за 5 хвилин, — Грошова допомога при коронавірусі COVID-19, — Страхування заставного майна та позичальників; <p><u>Online сервіси:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Mi Pay, — Програма ЩЕ!, — Raiffeisen Online, — Apple Pay, — Google Pay, — Garmin Pay 	<p><u>Рахунок:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Пакети послуг, — Пакет послуг Бізнес Еліт+ Валютні операції для бізнесу, — Еквайринг, — Зарплатний проект, — Послуга інкасації, — Депозитарні послуги, — IBAN; <p><u>Кредити:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Кредитні картки для підприємців, — Інвестиційні кредити для бізнесу, — Фінансування поточної діяльності, — Партнерські програми, — Кредитування аграріїв, — Фінансування енергоефективності. — Гарантії банку, — Державна підтримка аграріїв; <p><u>Депозити:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Капітал, — Лідер, — Вклад, — Партнер, — Депозитна лінія; <p><u>Клуб «Мій бізнес»:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Стати партнером банку, — Бізнес-навігація, — Інтернет-журнал для бізнесу, — Календар подій, — Знижки від партнерів, — Спеціальні пропозиції, — Страхування; <p><u>Онлайн сервіси:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Створення рахунку для оплати товарів картою онлайн, — Кваліфікований електронний підпис, — Новий Raiffeisen Business Online, — Raiffeisen Business Online, — Онлайн каса, — Apple Pay,

Продовження додатку Г

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> — Google Pay, — Чат-бот / Бізнес, — Консьерж-сервіс, Ідентифікація
ПРЕМІУМ	КОРПОАРВТИВНИМ КЛІЄНТАМ
<p><u>Пакети послуг:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Prestige, — Exclusive, — StartUp, — SMART.EXE, — IBAN; — <u>Кредити:</u> — Преміальна кредитна картка Mastercard World Elite, — Преміальна кредитна картка Platinum Mastercard, — Кредит готівкою; <p><u>Депозити та Інвестиції:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Вклад Класичний Строковий, — Вклад Ощадний, — Вклад на вимогу «Універсальний», — Вклад Бонус, — Оренда індивідуальних сейфів, — Інвестування в ОВДП; <p><u>Страховання:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Страховання для туристів, — е-Автоцивілка, — Медичне страхування, — Накопичувальні програми на освіту дітей чи власну додаткову пенсію, — Програма страхування «Впевненість 24/7» 	<p><u>Рахунки і платежі:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Відкрити рахунок, — Валютні операції для корпоративних клієнтів, — Корпоративні картки, — Зарплатний проект, — Cash Management; — Депозитарні послуги, — IBAN; <p><u>Фінансування:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Фінансування енергоефективності, — Фінансування поточної діяльності, — Інвестиційне фінансування, — Партнерські програми, — Гарантійні операції, — Документарні операції, — Операції з векселями, — Факторинг, — Спеціальні пропозиції, — Державна підтримка аграріїв; <p><u>Депозити:</u></p> <p><u>Послуги:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Прийом та зарахування грошових коштів, — Еквайринг, — Інкасація, — Операції з цінними паперами: <p><u>Онлайн сервіси:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — Новий Raiffeisen Business Online, — Raiffeisen Business Online, — Apple Pay, — Google Pay, — Онлайн каса, — Онлайн-виписка, — Контакти корпоративного бізнесу, — Ідентифікація

Джерело: згруповано автором на основі даних компанії [42]

