

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФІНАНСОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Формування стратегії розвитку банку»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.02.072.050.17.1,

спеціальності

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Бобрицька М. О.

Керівник: к.е.н. викладач Гонтар Д. Д.

Рецензент: Бобровська Л. В.

Харків – 2018 рік

АНОТАЦІЯ

Бобрицька М. О. Формування стратегії розвитку банку. – Рукопис.

Магістерська дипломна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – Харків, 2018. – 86 с.

Магістерська дипломна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних положень формування стратегії розвитку банку в сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність стратегії розвитку банку, особливості її формування. Проаналізовано фінансово-економічний стан АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Досліджено сучасний стан розвитку банківської системи. Проаналізовані стратегії розвитку вітчизняних банків. Узагальнено основні методи формування стратегії банку і запропоновано схему прийняття рішення для визначення стратегії банку з урахуванням особливості його діяльності і зовнішніх факторів впливу. Результати розробок можуть бути використані в практичній діяльності банківських установ.

Ключові слова: стратегія розвитку банку, стратегія банку, планування діяльності банку, управління діяльністю.

АННОТАЦИЯ

Бобрицкая М. А. Формирование стратегии развития банка. - Рукопись.

Магистерская дипломная работа по специальности 072 «Финансы, банковское дело и страхование». – Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця. – Харьков, 2018. – 86 с.

Магистерская дипломная работа посвящена изучению теоретических основ и практических положений формирования стратегии развития банка в современных условиях хозяйствования. Раскрыта сущность стратегии развития банка, особенности ее формирования. Проанализировано финансово-экономическое положение АО КБ «ПРИВАТБАНК». Исследовано современное состояние банковской системы. Проанализированы стратегии развития отечественных банков. Обобщены основные методы формирования стратегии банка и предложена схема принятия решения для определения стратегии банка с учетом особенности его деятельности и внешних факторов воздействия. Результаты разработок могут быть использованы в практической деятельности банковских учреждений.

Ключевые слова: стратегия развития банка, стратегия банка, планирование деятельности банка, управления деятельностью.

ABSTRACT

Bobrytska M. O. Formation of the Bank Development Strategy. - The manuscript.

Master's degree diploma work on the speciality 072 «Finance, Banking and Insurance». – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. – Kharkiv, 2018. – 86 p.

Master's degree diploma work is devoted to the study of the theoretical principles and practical provisions for the development of the bank's development strategy in modern economic conditions. The essence of bank development strategy, features of its formation have been revealed. The financial and economic state of PJSC CB «PRIVATBANK» have been analyzed. The present state of banking system development has been investigated. The strategies of development of domestic banks are analyzed. The main methods for forming the strategy of the bank have been summarized and a decision-making scheme has been proposed for establishing the bank's strategy, taking into account the peculiarities of the bank's activity and the variability of the factors of influence. The results of the developments can be implemented in practical activity of bank institutions.

Key words: bank development strategy, bank strategy, bank activity planning, activity management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ	10
1.1. Сутність та необхідність розробки стратегії розвитку банку	10
1.2. Класифікація стратегій банку	17
1.3. Мета, стратегічні пріоритети та цілі розвитку банку	22
1.4. Фінансово-економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	
2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ	30
2.1. Сучасний стан розвитку банківської системи	36
2.2. Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	36
2.3. SWOT-аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	42
3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ	49
3.1. Використання збалансованої системи показників для визначення стратегії банку	56
3.2. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегії банку	56
3.3. Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банку за допомогою побудови дерева рішень	62
ВИСНОВКИ	68
ЛІТЕРАТУРА	77
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Сучасний розвиток банківського бізнесу характеризується значним посиленням конкуренції між самими банками, між ними та іншими фінансовими посередниками, розвитком інноваційних банківських послуг та інформаційних банківських технологій, підвищенням з боку клієнтів вимог до якості і оперативності банківського обслуговування, його відповідності потребам економіки та населення.

Особливостями сучасної конкуренції в банківському секторі є й те, що банки діють в умовах посилення глобалізації ринків фінансових послуг, а ці процеси супроводжуються проникненням іноземних фінансових установ у вітчизняний банківський сектор, що, у свою чергу, породжує конкуренцію на ринку банківських послуг.

До специфічних рис банківської конкуренції слід віднести і діяльність банків в умовах функціонування небанківських фінансових установ, які у багатьох випадках складають конкуренцію на ринку банківських послуг. Суттєвими перешкодами такого становища є, насамперед, недосконала законодавчо-нормативна база щодо регулювання банківської діяльності з урахуванням глобалізаційних процесів. Негативно впливає також фінансова нестабільність в національній економіці, низький рівень капіталізації вітчизняних банків та в рази менші обсяги наявних фінансових ресурсів порівняно з іноземними конкурентами тощо. Тому, щоб вистояти в конкурентній боротьбі в умовах фінансової глобалізації, банки мають враховувати наявне конкурентне середовище, дбати про запровадження інноваційних методів ведення банківського бізнесу на основі використання сучасних методів та інструментів стратегічного управління.

Хоча значна кількість вітчизняних банків вважає, що стратегічне управління є недоцільним в банківській діяльності через неможливість достовірного прогнозування та планування в умовах динамічного та швидко змінюваного середовища функціонування ринків фінансових послуг, водночас зарубіжна банківська практика вказує на те, що наявність науково обґрунтованої стратегії управління є запорукою успішного протистояння банків дії негативних чинників та викликів сьогодення і утримування своїх

ринкових конкурентних позицій. Наразі все більше і більше банків приділяють увагу до постановки цілей і складанні стратегії розвитку банку. Сучасна економічна ситуація в Україні лише посилює необхідність проведення поглиблених досліджень у сфері стратегічного управління в банках в умовах розгортання конкурентних загроз і викликів.

Банк повинен починатися зі стратегії його розвитку. Яка повинна враховувати виникнення, становлення, функціонування, виживання банку в сучасних умовах і відповідно повинна бути продуманою, індивідуальною, гнучкою. В умовах ринків, що динамічно розвиваються, стратегічний план стає життєво необхідним елементом забезпечення успішної діяльності банку. Постійне удосконалення пропонованих фінансових інструментів, загострення конкуренції, нові досягнення у сфері комп'ютерних систем та засобів зв'язку зумовили перетворення фінансових ринків на міжнародний ринок, окремі сегменти якого чутливо реагують на будь-які зміни в інших сферах. Отже, розробка якісної стратегії і її послідовна реалізація – центральна проблема становлення та сталого розвитку кожного банку.

Відсутність у банку власної стратегії розвитку або її формальна наявність означає відсутність в ньому планування. Тому процес формування стратегії розвитку банку є важливим етапом у його діяльності, а тема є актуальною у наш час.

Критичний огляд літератури показав, що численні роботи науковців таких як Л. І. Чернишова, І. Ансофф, А. М. Люкшинов, О. Гетьман, Д. Пірс, Р. Робінзон, В. Василенко, В. Ткаченко, Н. В. Гребенюк присвячені дослідженню стратегії розвитку банку

За результатами аналізу можна стверджувати, що при постановці та досягненні стратегії розвитку банку є першочерговим досягнення його цілей. Однією з основних цілей функціонування банку є отримання прибутку. При досягненні поставленої мети – отримання максимального прибутку – банк нерідко стикається з рядом проблем. Роботи, присвячені темі формування стратегії розвитку банку не виділяють основних показників, на основі яких доцільно зробити висновок, щодо ефективності проведення стратегії. Тому доцільним є виокремлення показників банку як основи вибору стратегії розвитку банку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення

процесу формування стратегії розвитку банку.

Завдання дослідження:

розкрити сутність та необхідність розробки розвитку банку;

розглянути класифікацію стратегій банку

дослідити мету, стратегічні пріоритети та цілі розвитку банку;

надати фінансово-економічну характеристику АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;

дослідити сучасний стан розвитку банківської системи ;

провести аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;

провести SWOT-аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;

використовуючи збалансовану систему показників, розробити стратегію АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;

провести SPACE-аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;

розробити рекомендації щодо удосконалення процесу формування стратегії розвитку банку за допомогою побудови дерева рішень.

обґрунтувати використання методів збалансованої системи показників та дерева цілей для процесу формування стратегії розвитку банку.

Об'єкт дослідження – економічні відносини, які виникають в процесі формування стратегії розвитку банку.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні положення, інструменти розроблення стратегії розвитку банку

В процесі виконання роботи для досягнення поставленої мети будуть використані наступні методи дослідження:

статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про функціонування банку;

абстрагування – для виділення сутності потенціалу банку та найважливіших його складових і факторів впливу;

структурно-логічний аналіз – для побудови логіки і структури дослідження;

теоретичне узагальнення – для систематизації видів банківських стратегій;

діалектичний метод, що визначає вивчення економічних явищ в їх постійному та взаємопов'язаному розвитку, та який забезпечує об'єктивність, комплексність, всебічність і конкретність розгляду процесу формування стратегії банку, ураховує вплив як ендогенних, так і екзогенних змінних;

табличний і графічний – для наочного представлення даних та схематичного зображення основної інформації;

метод використання абсолютних та відносних показників – для всебічної та комплексної оцінки фінансово-економічного стану банку;

метод порівняння – для співставлення фактичних та нормативних значень коефіцієнтів, а також зіставлення показників у динаміці;

моделювання – для створення моделі вибору стратегії розвитку банку.

експертні оцінки – для оцінки ефективності розробок і запропонованих рекомендацій.

Інформаційну основу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти з питань формування стратегії розвитку банку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Статистичною базою є аналітичні та статистичні матеріали Національного банку України, дані фінансової звітності АТ КБ «ПРИВАТБАНК», зокрема балансовий звіт, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та ін.

Теоретичні результати дослідження можуть бути використані для подальшої розробки методики діагностування стану банку.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі вдосконалення процесу формування стратегії розвитку банківських установ, відповідно до основних цілей банку.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ

1.1. Сутність та необхідність розробки стратегії розвитку банку

Історичному виникненню концепції стратегічного управління сприяли численні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Установи різних форм власності прагнули досягти поставлених перед собою цілей всупереч посиленню нестабільності, загостренню конкуренції на ринку, розвитку глобалізаційних й інтеграційних процесів. Така ситуація вимагала змін в організації діяльності банків, тому відбувалася еволюція систем управління, внаслідок чого у 60-тих роках ХХ ст. з'явився стратегічний менеджмент. Спочатку лише великі банків мали фінансові та організаційні можливості розробляти та впроваджувати систему стратегічного управління як передової методики організації бізнесу. Надалі досвід великих корпорацій, засоби й методи стратегічного управління почали застосовуватися численними малими та середніми підприємствами, які функціонували в різних галузях економіки, що дозволяло їм підвищити рівень конкурентоспроможності та гарантувати отримати позитивний фінансовий результат в ринкових умовах [67, с. 53].

Найбільш поширеною категорією стратегічного менеджменту є поняття «стратегія», яке почало використовуватися менеджерами на початку 1950-х років, коли виникла потреба у своєчасній реакції на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Але відсутність теоретико-методичної бази значно ускладнювала універсальне використання стратегії. Наразі, думки вчених щодо значення стратегії і її сутності різняться, тому є доцільним, перш за все, дослідити етимологію поняття провівши аналіз трактувань з різних сторін. Значення поняття, які надають автори наведені у Додатку А.

Отже, аналізуючи різні підходи до інтерпретації поняття «стратегія», можна помітити, що для його визначення використовуються такі ключові слова: рішення, дія, засіб, план. Далі йде розмежування і детальний опис сутності поняття в межах кожного ключового слова. Наочно це наведено у табл. 1.1.

Морфологічний аналіз сутності поняття «стратегія»

Ключове слово	Сутність поняття в межах ключового слова
Рішення	які визначають і розкривають цілі організації; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, спрямовані на досягнення цілей; межі ділової активності організації; природу економічного на неекономічного внеску, який організація намагається здійснити з метою підвищення добробуту власників, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.
Рішення	якими організація керується в своїй діяльності. стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.
План	управління організацією, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей. сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей. призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. розвитку організації. який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів. визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей.
Засіб	забезпечення сумісності всіх планів організації. досягнення встановлених показників діяльності. досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми
Набір	напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації. основних аспектів діяльності організації. правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності. всіх елементів організації в єдине ціле.
Реакція	на зміни зовнішнього середовища
Результат	аналізу сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і загроз її розвитку.

У межах ключового слова визначається морфологічна класифікація сутності поняття «стратегія». Детальна класифікація продемонстрована в табл. 1.2.

Морфологічна класифікація сутності поняття «стратегія»

Ключове слово	Сутність поняття в межах ключового слова	Суб'єкти	Конкретизація визначення
Рішення	які визначають і розкривають	організації	цілі
	приводять		до розроблення принципів планів і політик
	спрямовані на досягнення		цілей
	якими керуються стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції		в своїй діяльності.
			на полі конкурентної боротьби.
План/ Засіб	управління	організацією	спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей.
	сформований		для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
	який допомагає		спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
	визначення		пріоритетів стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей
	забезпечення		сумісності всіх планів встановлених показників діяльності.
	досягнення		поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми
Набір	напрямків діяльності	організації	для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації.
Набір	основних аспектів	організації	в своїй діяльності.
	правил для прийняття рішень		

На підставі морфологічної класифікації можна вивести власне визначення поняття «стратегія», яке буде звучати наступним чином: стратегія – це сукупність рішень і засобів, спрямованих на раціональне використання ресурсів, формування оптимальної діяльності і досягнення цілей організації в умовах конкуренції та швидкої зміни середовища. У більш вузькому понятті, враховуючи специфіку діяльності банку як фінансової структури, стратегія банку – концептуальна основа його діяльності, яка визначає пріоритети, завдання і шляхи їх досягнення під впливом мінливого зовнішнього середовища. Розроблення стратегії – своєрідний пошук балансу між внутрішніми можливостями банку та зовнішніми чинниками впливу на його діяльність. Чітко визначена й оптимально обрана стратегія є визначальним фактором успіху банку [62, с. 293]. Варіанти підходів до розробки стратегії розвитку банку наочно представлені на рис. 1.1.

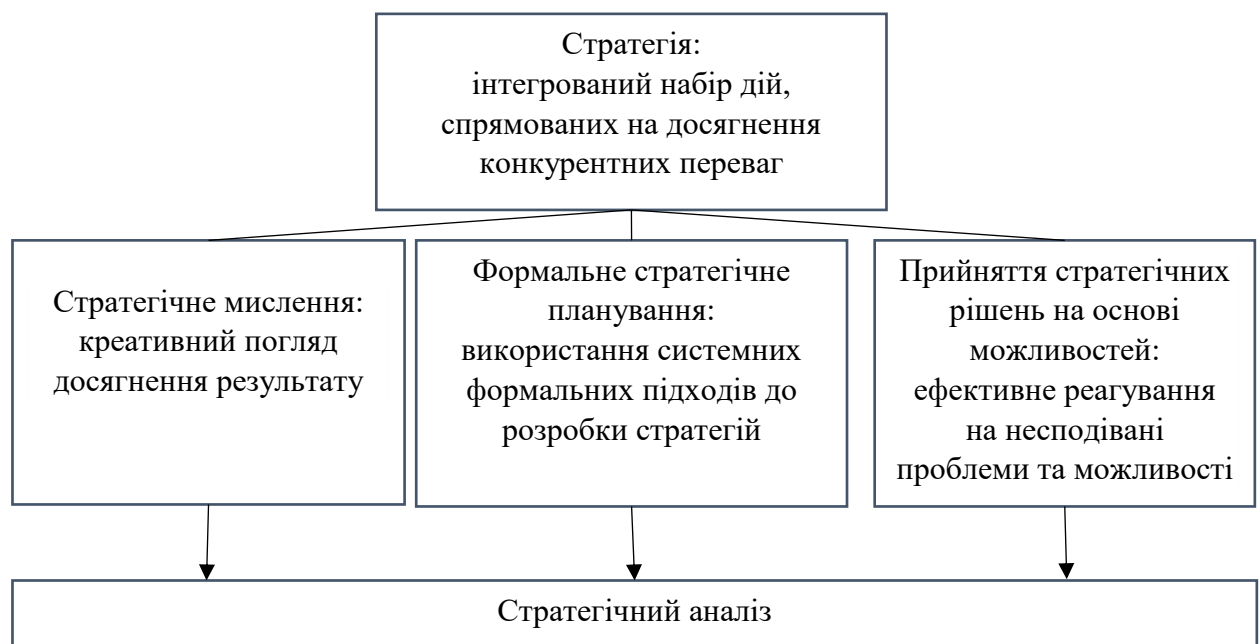


Рис. 1.1. Варіанти підходів до розробки стратегії розвитку банку

У цілому існує три складових стратегії банку:
 вибір основної стратегії, використовуючи яку банк має змогу забезпечити стійкі конкурентні переваги;
 вибір напрямку розвитку банку;
 вибір методу, за допомогою якого банк планує досягти успіху.
 Ефективна стратегія обов’язково має відповідати певним вимогам, які

наочно продемонстровані на рис. 1.2 [56, с. 90].

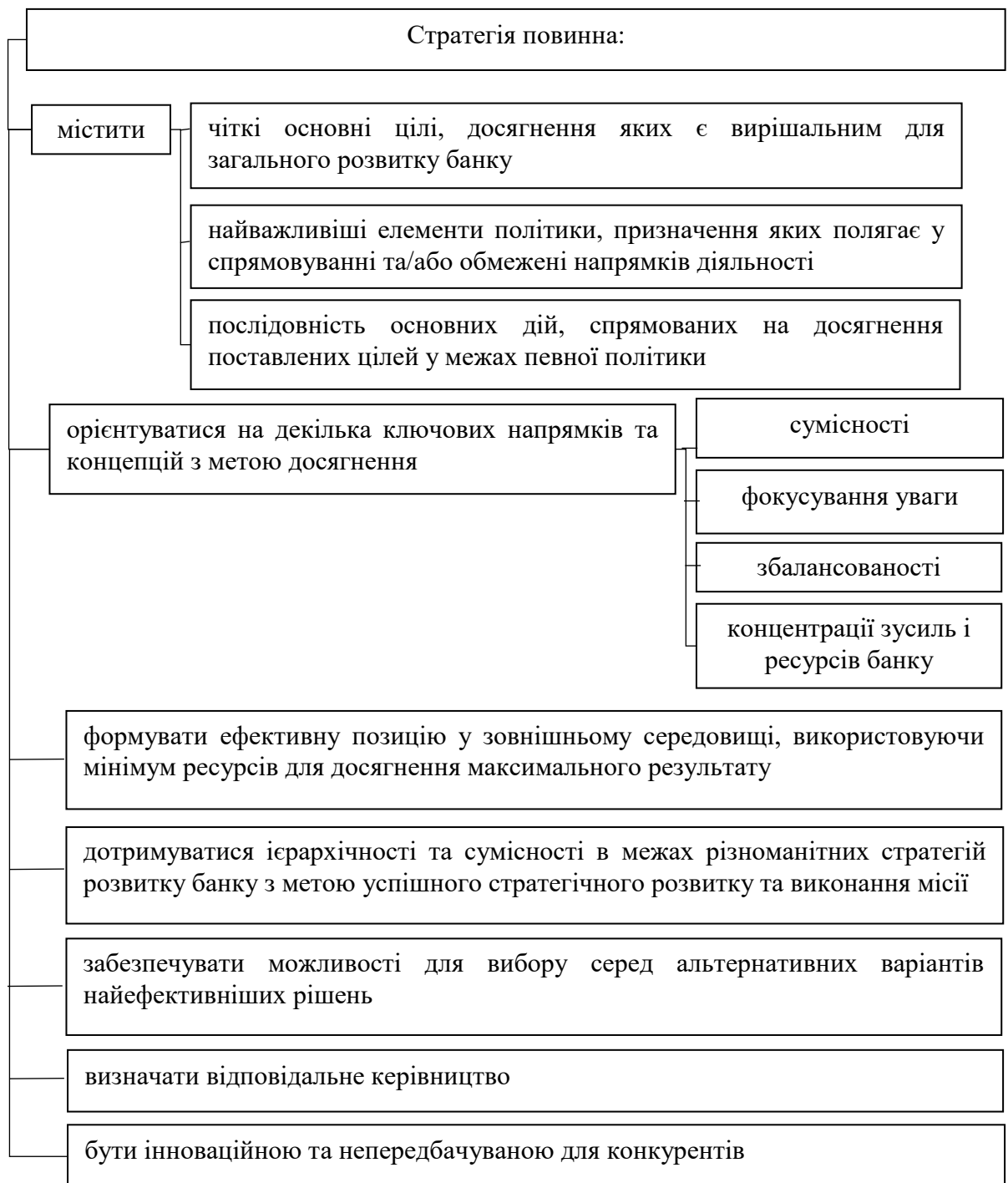


Рис. 1.2. Вимоги до формування стратегії банку

На формулювання стратегії банку впливають також і внутрішні чинники, такі як, ціннісні орієнтації керівництва, накопичений економічний потенціал і історія банку, його внутрішня корпоративна культура, структура банківської організації, а також вимоги і обмеження, що диктуються зовнішніми обставинами: стан національної економіки, що проводиться

державою економічної політикою, діючим банківським законодавством. Фактори, що впливають на вибір стратегії банку продемонстровані на рис. 1.3.

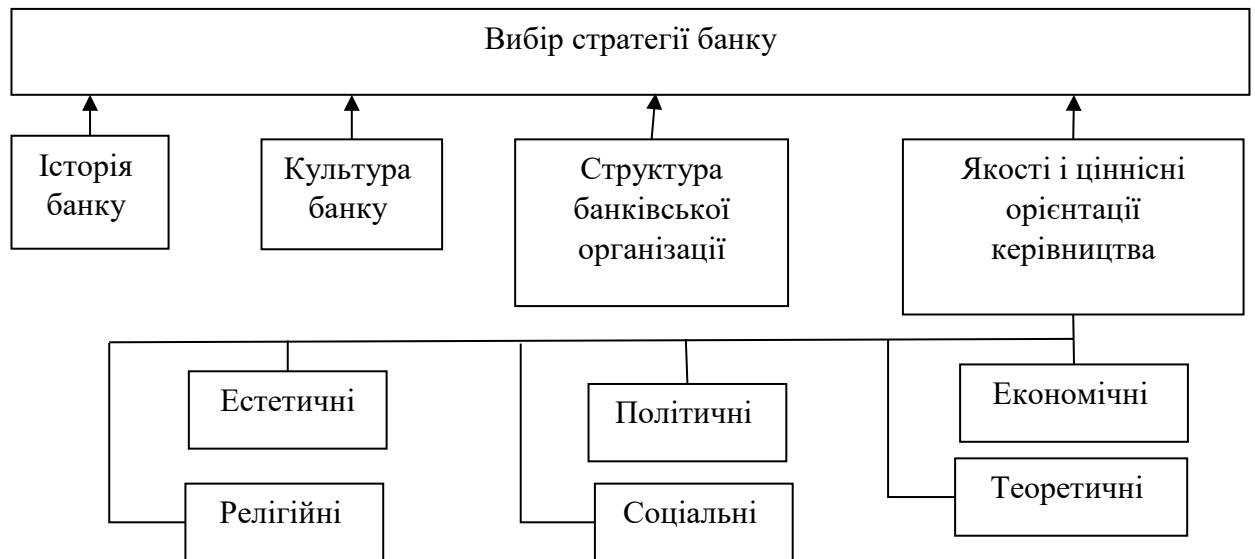


Рис. 1.3. Структура вибору стратегії банку

На конкурентному ринку складно залучити й утримати клієнтів успішніше, ніж конкуренти. Банк повинен бути сконцентрований на напрямках, де має конкурентні переваги. Структура стратегічного плану розвитку має включати такі розділи: передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми; тенденції розвитку галузі та вплив на стан банку; перспективи й труднощі розвитку; стратегія маркетингової служби; напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг; стратегія розвитку системи менеджменту; оцінка ефективності стратегій; реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку.

Стратегічному плануванню притаманні такі особливості [57, с. 25]:

- 1) спрямованість у довгостроковому періоді;
- 2) орієнтація на вирішення ключових, визначальних для даного суб'єкта цілей, від досягнення яких залежить його соціально-економічний прогрес;
- 3) урахування численних факторів, що позитивно або негативно впливають на суб'єкт;
- 4) розробка заходів, які максимально послаблюють або нейтралізують дію негативних факторів та посилюють вплив позитивних чинників,

забезпечуючи успішне вирішення стратегічних завдань;

5) адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і пристосовуватися до них.

Складові процесу формування стратегії банку представлені на рис. 1.4.

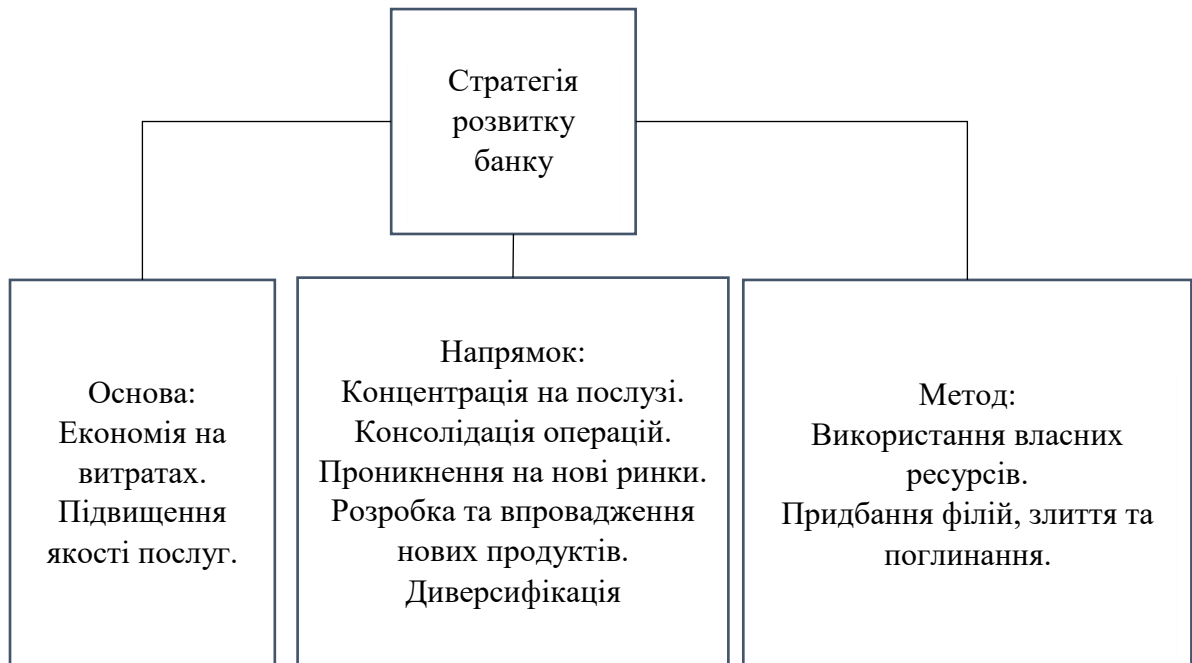


Рис. 1.4. Складові процесу формування стратегії банку

Таким чином бачимо, що поняття «стратегія» активно почало застосовуватись науковими по відношенню до організацій, зокрема банків, у минулому столітті. Проте і досі тема є не в повній мірі досліджена і є актуальною.

На ринку банківських послуг найбільш конкурентоспроможними серед українських банків на сьогодні є ті, які в своєму розвитку дотримуються чіткої стратегії та приділяють значну увагу її формуванню і коригуванню відповідно до зміни умов оточення.

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу помітно збільшується кількість негативних наслідків управлінських помилок. У поєднанні з традиційно високим рівнем ризиковості банківського бізнесу це визначає фундаментальне значення стратегічного управління, особливо його фінансової складової.

1.2. Класифікація стратегій банку

Банк, як і будь-яка організація, має певні варіанти стратегічного розвитку, які розрізняються за класифікаційними ознаками. Приклад поділу представлений у табл. 1.3 [57, с. 40].

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегії
1. За ієрархією в системі управління	корпоративна стратегія ділова стратегія функціональна стратегія операційна стратегія
2. За функціональним критерієм	маркетингова виробнича стратегія фінансова стратегія організаційна стратегія соціальна
3. За стадіями життєвого циклу бізнесу	стратегія зростання стратегія утримання стратегія скорочення
4. За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідера стратегія претендента стратегія послідовника стратегія новачка
5. За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія мінімальних витрат стратегія диференціації стратегія зосередження
6. За рівнем глобалізації бізнесу	стратегія вузької спеціалізації стратегія диверсифікації

Детально розглянемо стратегію зростання. Стратегія зростання є характерною для банків, діяльність яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

Організації, зокрема банки, намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати в майбутньому великі прибутки. Стратегія зростання або розвитку є складовою групи стратегії, які характеризують життєвий цикл банку.

Набір типових стратегій залежно від життєвого циклу продукту можна показати на у вигляді матриці, у якій рядками є стадії життєвого циклу продукту, а стовпцями – чинність бізнесу (табл. 1.4).

Стратегії банку в залежності від стадії його життєвого циклу

Стадія	Чинність діяльності		
	Висока	Середня	Низька
Розвиток	Утримувати або збільшувати ринкову частку переважно через маркетинг	Частка збільшується через маркетинг або поглинання	Частка збільшується Кругообіг Вихід
Зріст	Утримувати або збільшувати ринкову частку переважно через маркетинг	Збільшити частку через маркетинг або поглинання	Кругообіг / Вихід
Зрілість	Зберегти або збільшити частку переважно через маркетинг або деякі придбання Ефективні стратегії	Збільшити частку через поглинання Вибірково стискуватися	Вихід
Зниження	Зберігати або збільшувати частку Вибіркові придбання	Вибірково стискуватися / Вихід	Вихід

На стадії розвитку звичайно декілька банків здатні завоювати істотну частку ринку, поява нових конкурентів з поліпшеними продуктами часто гальмується великою кількістю банків, що вже пропонують товар з різними характеристиками. У такій ситуації банк, у якого охоплення діяльності достатньо високе, повинен зосередитися на збільшенні ринкової частки, що може бути досягнуто тільки через маркетингову діяльність.

Банки, які мають середні переваги, повинні також намагатися збільшити ринкову частку, але можуть вибирати: робити це не тільки через маркетинг, але також шляхом більш ризикованих придбань. Для тих, у кого не досить сили, стратегіями можуть бути або пошук того, як банку повернутися на старі позиції.

Маркетинг буде залишатися найважливішою умовою досягнення цієї цілі, але злиття (або придушення) стане перспективною можливістю. Для тих, хто має низькі чинності бізнесу, це, найбільш імовірно, останній шанс дістати прибуток у майбутньому періоді.

Тому, оскільки стратегія збереження частки, імовірно, буде для цих

банків занадто дорогою для реалізації, найбільш імовірними стратегіями залишаться прискорення кругообігу капіталу й вихід з ринку. На стадії зрілості ринок стає більше концентрованим, диференціація продукту істотно знижується. Для банку важливо на цьому етапі зберегти ринкову частку й діставати прибуток від кривої досвіду. У результаті відбувається зосередження на зниженні витрат. Для тих банків, які мають середній обсяг діяльності, єдиний шлях – це збільшення частки через поглинання більш дрібних банків. У матриці ця стратегія позначена як «вибірково стискуватися».

Для тих банків, які знайшли себе в категорії з низьким охопленням діяльності, переважно вийти з галузі, намагаючись мінімізувати при цьому можливі втрати. Коли попит починає спадати, зв'язуюча структура олігополістичного ринку порушується. Знижена ринкова доля означає більш низькі обсяги надання послуг і отримання прибутків. При таких обставинах цілком імовірно, що конкурентна дія, найчастіше цінова війна, призведе до того, що рівень продажів зберігається, що, у свою чергу, означає заробляння ринкової частки на ринку, що знижується. У цій ситуації найбільш імовірні кроки для сильних банків – це збільшення ринкової частки, можливо через серію придбань, які зажадають часткового або загального зниження активів. Для тих банків, які мають середню або слабку чинність, прибутковість, імовірно, буде низкою, і тому «вибірковий стиск» або процес виходу є найбільш прийнятним вибором [21, с. 258].

Банк повинен починатися зі стратегії його розвитку (виникнення, становлення, функціонування, виживання) – продуманою, якісною (адекватною умовам його діяльності), індивідуальною, гнучкою. Розробка якісної стратегії і її послідовна реалізація – центральна проблема становлення та сталого розвитку (виживання) кожного банку.

Відсутність у банку власної стратегії розвитку або її формальна наявність означає відсутність в ньому планування (маючи на увазі, що управління банком має включати такі послідовні ланки: аналіз, планування, оперативне управління, контроль) і, отже, повноцінного навіть за формальними ознаками управління. Наявність навіть якісної стратегії розвитку саме по собі не гарантує банку успіху. У той же час її відсутність прирікає банк на неуспіх, особливо в середньо- і довгостроковій перспективі. Якісна стратегія розвитку банку, якщо вона реально їм використовується

[5, с. 30]:

- сприяє суворій, осмисленої координації його зусиль;
- забезпечує єдність загальних пріоритетів банку і засобів їх досягнення, оснащує діяльність банку за необхідне «стрижнем»;
- значно зменшує ризик прийняття керівництвом банку невірних яких неузгоджених між собою управлінських рішень;
- служить чіткої базою відліку для подальших процесів прийняття рішень, контролю і оцінки успішного ходу діяльності банку;
- є критерій якості постановки менеджменту в банку і кінцевих результатів його діяльності.

Стратегія розвитку банку повинна враховувати і бути внутрішньо узгодженої зі стратегією розвитку економіки країни і (або) стратегією розвитку економіки регіону, якщо такі є, а якщо немає, то банк все одно повинен мати власну стратегію. Для кожного планового періоду банк може мати тільки одну стратегію. На початковому етапі формування стратегії можливий розгляд декількох альтернативних варіантів проекту стратегії, які, однак, повинні базуватися на одних і тих же ключових ідеях.

Формування стратегії розвитку банку займає в загальному процесі його управління (тобто в ланцюжку аналіз – планування – оперативне управління – контроль) певне місце: починається на етапі аналізу, базуючись на його результатах, і безпосередньо можна вважати серцевиною планування.

Розробка стратегії розвитку банку доцільна щодо всіх об'єктів банківського управління (всіх процесів, що характеризують діяльність банку, або їх складових частин, всіх його внутрішніх і зовнішніх відносин) в цілому або в різних комбінаціях [22, с. 18].

Кожен банк, з огляду на власні оцінки ситуації, в тому числі всередині банку, свої сильні і слабкі сторони, інтереси і можливості, може виділити з усього різноманіття об'єктів банківського управління ті з них, щодо яких розробка (уточнення) стратегії в даний момент часу представляється його керівництву і фахівцям більш актуальною. Необхідно також мати на увазі фінансові і інші витрати, пов'язані з наміченими перетвореннями. Тривалість періоду часу, на який банк формулює свою стратегію, залежить від доступного його аналітикам і керівникам горизонту обґрунтованого прогноз

Стратегія розвитку банку – багатокомпонентний процес, який допомагає безперервно функціонувати банку і поступово досягати

поставленої мети діяльності.

На першому етапі необхідно визначити і сформулювати концепцію розвитку (місію) банку. Концепція банку – кінцева мета, модель його перспективного стану і місця в економіці країни (регіону) і суспільстві, як це бачиться керівництву і співробітникам банку.

На другому етапі слід визначити і чітко сформулювати перш за все якісні, а також найважливіші кількісні цільові орієнтири діяльності банку на конкретний плановий період. Зазначені цілі повинні відповідати концепції банку і бути конкретними, реальними (досяжними) і взаємно підтримують.

На третьому етапі необхідно сформулювати політику банку на конкретний плановий період стосовно до різних об'єктів банківського управління. Політика банку – це цілі його діяльності, які отримали уточнене якісне і кількісне вираження (вимірні цілі) і стали планами і критеріями успішності діяльності банку в цілому і (або) окремих його підрозділів.

Політика банку завжди існує як ціла система політик (планів, програм, проектів).

До планів банку пред'являються ті ж вимоги, що і до цілей його діяльності. Крім того, вони повинні [56, с. 15]:

відповідати цілям і концепції (місії) банку;

бути ув'язані з наявними можливостями і підкріплені ресурсами і конкретними практичними заходами;

включати визначення типів і ступеня допустимих ризиків;

містити опис очікуваних результатів.

На останньому, четвертому етапі необхідно визначити комплекси практичних заходів (економічних, фінансових, юридичних, організаційних, технічних, технологічно, кадрових та ін.), Здатних в необхідні терміни реалізувати кожен з політик (кожен план) банку.

Затверджена стратегія розвитку банку повинна бути повідомлена (повністю або частково) всім співробітникам функціональних підрозділів банку у вигляді письмового документа або через програми підвищення кваліфікації співробітників.

Робота над затвердженою стратегією розвитку банку повинна вестися постійно з метою:

підтримки її в актуальному стані;

відстеження ходу її реалізації, в тому числі в частині відповідності

принципових положень прийнятої стратегії. Банку доцільно періодично повертатися до своєї стратегії розвитку, маючи на увазі аналіз ходу її реалізації і, можливо, внесення в неї необхідних коректив.

1.3. Мета, стратегічні пріоритети та цілі розвитку банку

Мета – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності, конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність [27, с. 264].

Перед тим, як визначити цілі розвитку банку і запроваджувати стратегію його розвитку, необхідно провести аналіз середовища, в якому діє банк, визначити його специфічні характеристики, це можна зробити, провівши SWOT-аналіз.

Акронім SWOT вперше був публічно озвучений професором Кеннетом Ендрюсом в 1963 році на виставці в Гарварді конференції, присвяченій бізнес-політики. З цього моменту SWOT-аналіз став основою для організації процесу стратегічного планування. SWOT-модель – це унікальний інструмент, який використовують в інтелектуальній роботі аналітики всього світу [12, с. 45].

Різні показники, факти, критерії та розмиті уявлення про діяльність компанії, її товари, покупців і конкурентів SWOT-аналіз логічно погоджує, демонструючи аналітикам схеми взаємодії чотирьох основних чинників: сили, слабкості (внутрішні – знаходяться під впливом компанії), можливості та загрози (зовнішні – залежать від оточення). Найбільш зручний спосіб сприйняття інформації, отриманої для SWOT-аналізу, використання допоміжних матриць (таблиць).

SWOT розшифровується як «сильні сторони організації (Strengths), слабкі сторони організації (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats), які виходять ззовні». SWOT-аналіз являє собою аналіз середовища організації (внутрішньої і зовнішньої), у внутрішній розглядаються сильні і слабкі сторони компанії, а зовнішня відображає можливості і загрози, які виходять ззовні. Таким чином, S і W – це стан компанії і, отже, O і T – зовнішнє оточення компанії. В результаті SWOT-аналізу можна оцінити, чи є

у організації внутрішні сили і ресурси для реалізації наявних можливостей, наскільки компанія готова протистояти зовнішнім загрозам, і, що важливо, даний аналіз допоможе виявити внутрішні недоліки, які потребують усунення.

Проводиться SWOT-аналіз в трьох випадках [62, с. 279]:

1) як частина будь-якої стратегії розвитку будь-якого банку. В даному випадку SWOT-аналіз використовується для аналізу на ринку банківських послуг позиції банку в рамках довгострокового планування;

2) як частина будь-якого бізнес-плану розвитку будь-якого банку. У цьому контексті використовується більше як параметри розвитку конкретних банківських послуг на перспективу;

3) в рамках маркетингових досліджень позиції банку на ринку.

Щоб від SWOT-аналізу отримати максимум користі, уникаючи вказаних помилок, необхідно обов'язково виконувати викладені нижче правила [26, с. 1]:

Правило 1. Слід конкретно вказати область для кожного проведеного SWOT-аналізу. Підприємства часто роблять загальний аналіз всього бізнесу. Такий аналіз занадто узагальнений і не принесе користі керівникам, яким необхідна інформація по конкретних ринків або сегментів.

Правило 2. Важливо чітко розуміти різницю між елементами SWOT: сильні та слабкі сторони, можливості і загрози. Сила і слабкість – внутрішній стан і особливості компанії, які вона контролює самостійно. Можливості та загрози безпосередньо залежать від ринкової ситуації та інших зовнішніх факторів, на які неможливо або важко впливати.

Правило 3. Саме від сприйняття і розуміння покупця повністю залежать сильні і слабкі сторони, тому в аналіз слід вносити тільки найбільш ймовірні слабкості і переваги.

Правило 4. Об'єктивності заради слід використовувати вхідну інформацію з різних що не контактують один з одним джерел. Для цього аналіз повинен проводитися не однією людиною, а групою осіб в процесі групових дискусій та обміну думками. Таким чином можна досягти точності і глибини аналізу. Результати, отримані в процесі проведення масштабних маркетингових досліджень, вважаються максимально достовірними.

Правило 5. Не треба використовувати двозначні і розпливчасті заяви, які часто є причиною ослаблення SWOT-аналізу і не важливі для більшого

числа покупців. Точність формулювань визначає результативність аналізу.

У найзагальнішому вигляді SWOT-аналіз проводиться на підставі прийнятого радою директорів рішення. Рада директорів в своєму рішенні визначає склад робочої групи, утвореної з числа експертів бізнес-підрозділів банку під керівництвом начальника підрозділу по його розвитку. В середньому термін роботи робочої групи – один місяць, і результатом є комплексний якісний аналіз, в більш широкому контексті, як частина стратегії розвитку банку або бізнес-плану його розвитку.

На першому етапі збору інформації робоча група проводить попередню оцінку, результатом якої виступає «SWOT-аналіз базовий», де аналізуються основні показники SWOT-аналізу. Проводиться оцінка всіх показників, що враховуються при розробці моделі розвитку банку.

На другому етапі виходячи з первинних даних оцінюються загрози і можливості. Необхідно враховувати максимально можливу кількість чинників зростання.

Особливістю SWOT-аналізу є його рейтинговість як визначальна складова, тобто всі загрози оцінюються за певною системою за тематичним ознакою. Загрози можуть бути будь-якими, головне – щоб вони оцінювалися як реальні за наслідками.

На останньому етапі проводиться комплексна оцінка SWOT-аналізу, на підставі чого можливо розподіл усіх прогнозування розвитку банку при обліку чинників зростання.

Апаратом робочої групи виступає спеціалізований підрозділ по розвитку банку, наприклад управління розвитку або управління стратегічного планування, яке організовує підготовку методичних і аналітичних матеріалів для засідань робочої групи. Результати SWOT-аналізу банку враховуються при розробці стратегії розвитку банку і оцінок індикативних (цільових) показників його роботи та доповнюють собою оцінку корпоративного управління банку

Стратегічні альтернативи і цілі банку визначаються після формулювання місії, бачення банку і проведення SWOT-аналізу (рис. 1.5).

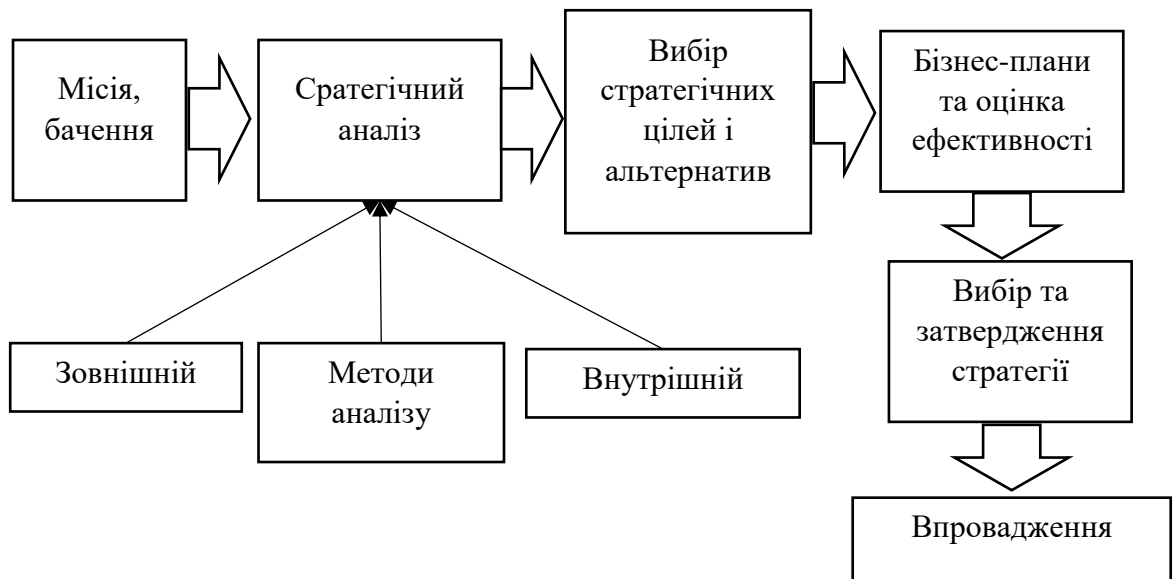


Рис. 1.5. Етапи розробки стратегії банку

Цілі показують, до чого банк прагне і чого він хоче досягти в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективах. Цілі банку піддаються ретельному аналізу, розділяються на довгострокові, середньострокові і короткострокові, зазвичай подаються у вигляді впорядкованого дерева цілей. Цілі повинні відповідати декільком обов'язковим умовам (SMART-принцип), вони мають бути [65, с. 165]:

- конкретними (Specific);
- вимірюваними (Measurable);
- погодженими (Agreeable, Accordant) з баченням і місією банку; між собою; з тими, кому їх належить виконувати;
- досяжними (Realistic);
- визначеними в часі (Time bounded).

Цілі більш високого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий інтервал досягнення. Цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня. Наприклад, короткострокові цілі виходять з довгострокових, є їх конкретизацією і деталізацією, а також підпорядковані їм.

Короткострокові цілі встановлюють контрольні точки на шляху досягнення довгострокових цілей. Ієрархія цілей встановлює зв'язність організації і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів на досягнення цілей верхнього рівня [65, с. 50].

Процес встановлення дерева цілей припускає проходження фаз, які

представлені на рис. 1.6.

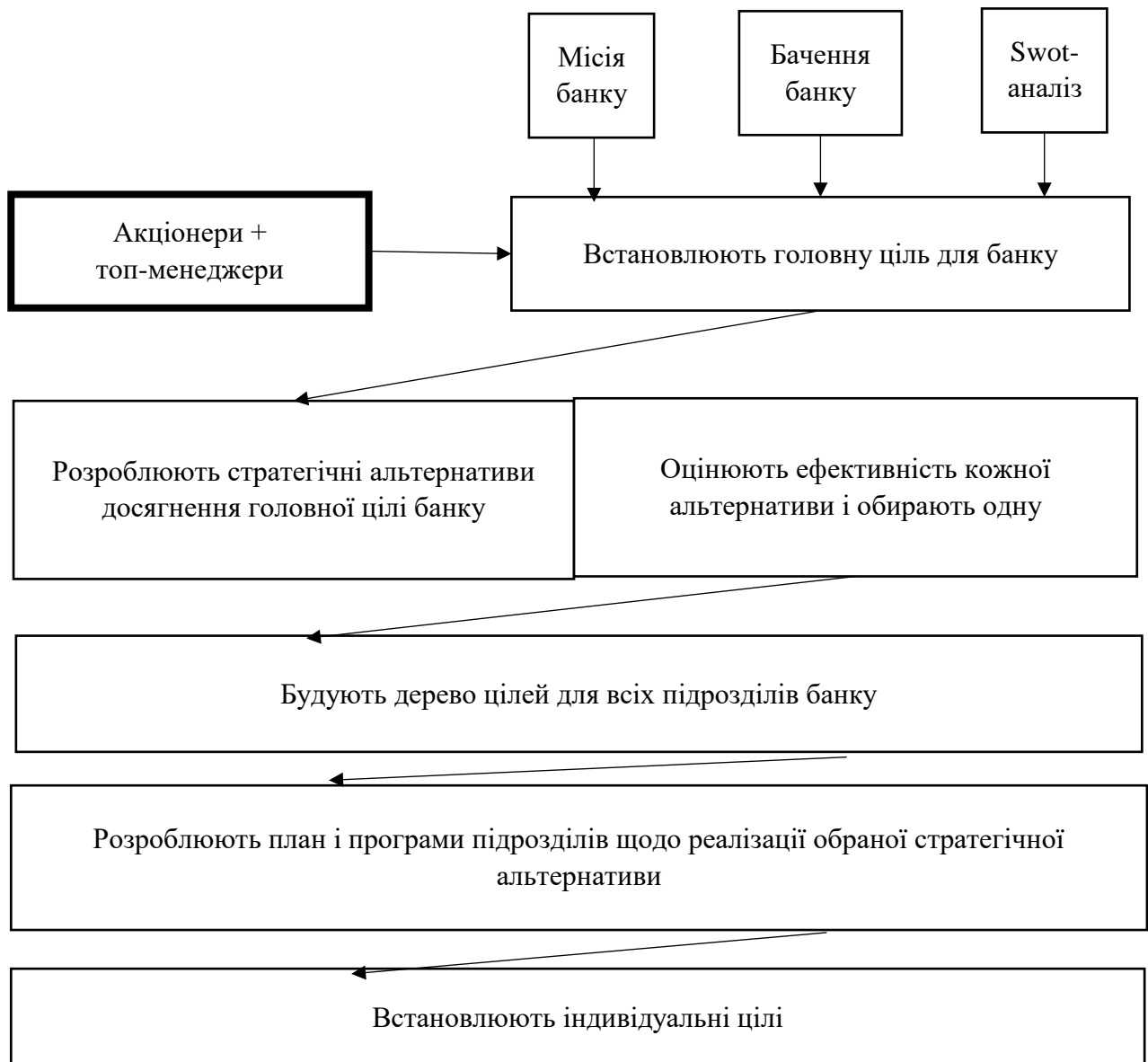


Рис. 1.6. Етапи побудови дерева цілей в банку

До теперішнього часу вищою метою (яка відображена в Статуті банківської установи) власників і менеджменту для більшості українських банків залишається прибуток і тільки прибуток. Причому для керівництва банків важливий прибуток кожного поточного кварталу і року, який відображає отриманий фінансовий результат від діяльності банку.

Водночас у всьому світі вже давно розрізняють поточні фінансові результати і стратегічний успіх в майбутньому.

Яскравим прикладом, що характеризує «стратегічний» підхід до

прибутку, є висловлювання М. Портера: «Прибуток – це побічний ефект від успішно реалізованої місії та стратегії» [34, с. 78].

Українські банки можуть зробити великий стрибок у розвитку банківського менеджменту, перейшовши від розрахунків і оцінки своєї діяльності з прибутку до використання вартісних підходів до оцінки бізнесу, стратегічних вартісних критеріїв, тобто максимізації вартості бізнесу банку або максимізації вартості акціонерного капіталу в інтересах власників (акціонерів, власників).

Збільшення ринкової вартості бізнесу в інтересах акціонерів є інтегральною стратегічною метою корпоративної стратегії розвитку банку, його фінансовою метою.

Досягнення інтегральної стратегічної мети банку можна запланувати двома шляхами [36, с. 274]:

1) власники і топ-менеджери встановлюють показник зростання вартості банку (наприклад, збільшити вартість банку протягом 5 років не менше, ніж на 50%);

2) власники вибирають кілька стратегічних альтернатив, виходячи з можливих напрямів діяльності банку, що впливають із проведеного SWOT-аналізу, і просять аналітиків розрахувати, до якого збільшення вартості і до яких ризиків приведе реалізація кожної з обраних альтернатив.

Остаточний вибір основної альтернативи з усіх розглянутих (фактично вибір стратегії банку) відбувається власниками і топ менеджерами банку в результаті розгляду отриманого приросту вартості банку і ризиків за кожній з альтернатив.

У першому випадку від інтегральної стратегічної мети формується дерево фінансових цілей, розподілених за стратегічною складовою (маркетингова, бізнес-процесів, фінансова, розвитку персоналу) і далі аж до конкретних програм, проектів, підрозділів і співробітників банку, що показують, за рахунок яких зусиль може бути досягнуто поставлену мету.

В залежності від цілей стратегії банку є різноманітні показники ефективності її застосування і програмне забезпечення для їх досягнення. Ключовою галуззю перш за все є галузь фінансів, так як першочергова ціль функціонування банківської установи – отримання прибутку, тому

визначаються вартість банку і рентабельність активів, капіталу, діяльності, враховується оборотність активів.

Для залучення клієнтів і просування послуг на банківському ринку використовують програмне забезпечення маркетингових цілей. Бізнес процеси вказують на функціонування банку у цілому. Для покращення взаємодії клієнтів з працівниками банку і працівників банку між собою як при горизонтальному, так і при вертикальному типові відносин, застосовують методи для покращення функціонування банку в напрямку розвитку персоналу. Приклади оцінки стратегій у цих сферах представлені у табл. 1.5 [65, с. 88].

Таблиця 1.5

Різноманітність цілей складових стратегій банку

Цілі в галузі	Показники ефективності	Оцінювальні показники	Програмне забезпечення
1	2	3	4
1. Фінансів	1.1. Вартість банку	Вартість банку	Аналітичні CRM-системи
	1.2. Рентабельність активів (ROA)	Прибуток/активи	
	1.3. Рентабельність капіталу (ROE)	Прибуток/активи	
	1.4. Оборотність активів	Обіг/активи	
	1.5. Рентабельність діяльності	Прибуток/обіг	
2. Маркетингу	За ключовими сегментами ринку		
	2.1. Ключові фактори успіху товару	Усереднені за групою експерти і відібрані за рівнем 80% привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху	Аналітичні CRM-системи
	2.2. Купівельна задоволеність	Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху	

Закінчення табл. 1.5

1	2	3	4
2. Маркетингу	2.3. Ступінь лояльності клієнтів	Тривалість обслуговування клієнта в банку; частка кредитових оборотів клієнта в даному банку по відношенню до його сумарних оборотів	Аналітичні CRM-системи
	2.4. Частка ринку	Відсоток обсягу обслуговування клієнтів по відношенню до загального обсягу обслуговування клієнтів за даним сегментом	
3. Бізнес-процесів	За ключовим бізнес-процесом		
	3.1. Ступінь зрілості окремих процесів	Шкала зрілості	Orgware/ Work-Flow
	3.2. Ступінь зрілості системи процесів	Сума від нормованих зважених оцінок за сукупністю ключових процесів (за рівнем 80% важливості)	
	3.3. Кількість порушень процедур роботи	Випадків за звітний період	
4. Розвитку персоналу	За ключовими фахівцями		
	4.1. Ключові фактори комфорту персоналу	Усереднені за групою експертів і відібрані за рівнем 80% привабливості зважені оцінки привабливості ключових факторів успіху	HRM-системи
	4.2. Задоволеність HRM-системою робітників	Усереднена за групою експертів сума зважених оцінок задоволеності за сукупністю ключових факторів успіху	
	4.3. Ступінь лояльності співробітників	Відсоток звільнень по відношенню до загальної кількості працюючих	
	4.4. Зростання кваліфікації	Кількість перепідготовок за звітний період	

Отже, банк першочергово встановлює місію, цілі і стратегії розвитку. Далі, в процесі роботи, можуть частково змінюватись галузеві цілі, не змінюючи основний напрям діяльності. За допомогою постійного аналізу і впливу середовища, можна налагодити процес досягнення основної мети.

1.4. Фінансово-економічна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Акціонерне товариство комерційний банк ПРИВАТБАНК спочатку був зареєстрований як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю та потім реорганізований у закрите акціонерне товариство у 2000 році. У 2009 році Банк змінив свою організаційно – правову форму на публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю акцій, що їм належать, відповідно до законодавства України. У червні 2018 року був зареєстрований новий статут Банку, основною зміною зміна типу публічного акціонерного товариства на акціонерне товариство.

Уряд України є кінцевою контролюючою стороною Банку. Міністерство фінансів України стало єдиним акціонером Банку після націоналізації Банку у грудні 2016 року.

Основна діяльність Банку включає комерційні банківські операції та обслуговування фізичних осіб України. Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних (реєстраційне свідоцтво № 113 від 2 вересня 1999 р.), що діє відповідно до Закону 2740-11 «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20 вересня 2001 року.

Станом на 30 вересня 2018 року Банк має 30 філій і 2011 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі. Юридична адреса Банку – місто Київ.

Якість управління активами і пасивами Банку знаходиться на задовільному рівні, керівництво Банку на належному рівні забезпечує управління активами і пасивами.

В цілому, управління активами та пасивами Банку спрямоване на отримання максимального прибутку від проведення банківських операцій при забезпеченні виконання зобов'язань вчасно та в повному обсязі.

Дані аналізу активів, пасивів за 2015-2018 роки наведені на рис. 1.7.

Протягом досліджуваного періоду можна помітити, що переломним моментом є початок 2017 року. Саме після націоналізації спостерігається різке зменшення обсягу балансу, власний капітал має від'ємне значення у 822 млн.грн. Далі простежується докапіталізація банку і показники загалом зросли у 2018 році в порівнянні з 2015 роком. Показники 2018 року демонструють стабільну роботу банку, який успішно проводить свою діяльність.

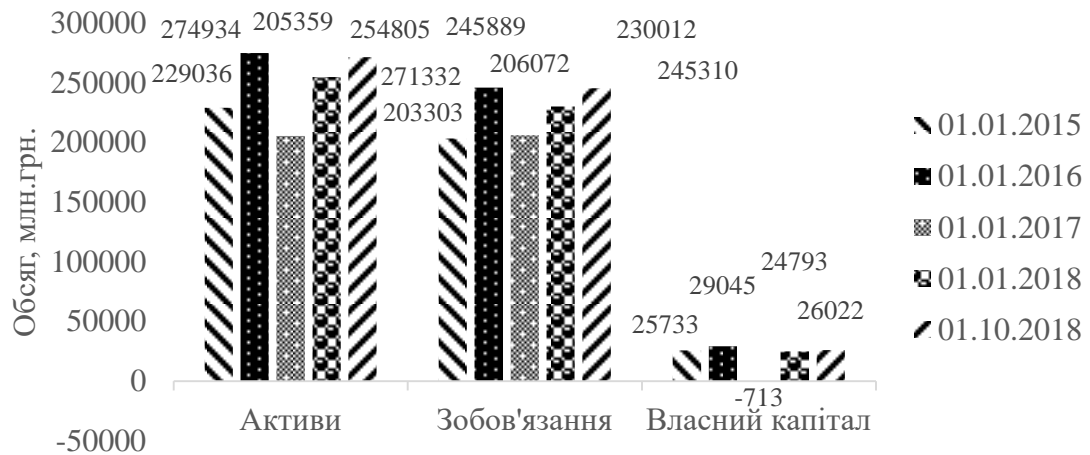


Рис. 1.7. Динаміка активів та пасивів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» з 2015 по 2018 роки

Значна конкурентність даного сегменту ринку, ринку надання банківських послуг, зумовлює акцентування банківськими установами уваги оцінці фінансового стану, адже реальне уявлення загального становища банку особливо важливе для вирішення проблем банку, пов'язаних з його стабільністю на конкурентному ринку, та подальшого розвитку.

В Україні для оцінки фінансового стану банку застосовується система взаємопов'язаної множини показників та коефіцієнтів. Дана система відображає загальні результати діяльності банку. Алгоритм розрахунку даних показників визначається прийнятою системою бухгалтерського обліку та формами фінансової звітності, що встановлюються Національним Банком України [91].

Оціночні показники являють собою коефіцієнти, що розраховуються на основі даних балансу комерційного банку та звіту про прибутки і збитки, розглянемо деякі з них детальніше.

Розглянемо більш детально три групи показників: балансові показники, основні нормативи, встановлені НБУ, доходи та витрати АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Отже для оцінки фінансово-економічного стану банку було досліджено ряд показників, які наведені в Додатку Б [95].

На 31.12.2016 р. Банк мав від'ємний власний капітал у сумі -882 млн. грн., але від'ємний власний капітал Банку вказує на те, в якому стані банк

знаходився під час націоналізації. Вже станом на 01.07.2018 р. власний капітал Банку становив 28,038 млрд. грн. За перше півріччя 2018 року власний капітал Банку зріс на 9,49%. Збільшення власного капіталу заслуговує на позитивну оцінку та стало можливим, здебільшого, завдяки прибутковій роботі Банку. Статутний капітал Банку за перше півріччя 2018 року залишився незмінним і становив 206,06 млрд. грн.

Кредити та аванси клієнтів Банку за 2016 рік впали на 76,98% до 43,583 млрд. грн., що пов'язане зі значним доформуванням Банком резервів. Значна частина негативно класифікованих кредитів була заміщена цінними паперами у портфелі Банку на продаж у сумі 64,409 млрд. грн. Станом на 31.12.2016 р. 100% зазначених цінних паперів відносились до державних цінних паперів зі строком обігу до листопада 2031 року. На портфель державних цінних паперів Банку приходилось 31,39% активів банку, що, значно покращило якість активів Банку і повинно позитивно відобразитись на рівні його ліквідності.

У балансі Банку після націоналізації з'явилися нові статті, а саме – майно, що перейшло до банку як утримувача застави. Станом на 31.12.2016 його вартість на балансі була оцінена у розмірі 21,836 млрд. грн., що складало 10,64% від розміру активів Банку. Кредити та заборгованість клієнтів Банку, за виключенням резервів, за перше півріччя 2018 року зросли на 15,46% до 44,011 млрд. грн.

На 01.07.2018 року, за даними НБУ, портфель ОВДП у власності Банку складав 148,049 млрд. грн., що становило 55,67% від чистих активів Банку. В Україні ОВДП, як державні цінні папери, ідентифікуються як активи з найменшим ступенем ризику. Тому навіть за наявності кредитного портфеля поганої якості, в цілому якість активів Банку можна вважати цілком придатною, щоб забезпечити його безперервну роботу та задовольнити попит з боку клієнтів на ліквідність.

Додатково слід враховувати, що за попередніми даними, які було опубліковано НБУ, станом за 31.03.2017 активи Банку склали 237,252 млрд. грн., кредити та заборгованість клієнтів 57,175 млрд. грн., а власний капітал мав позитивне значення і складав 23,14 млрд. грн. заборгованість АТ КБ «ПРИВАТБАНК» перед НБУ за результатами 2017 року скоротилась на 31,32%: з 18,047 млрд. грн. до 12,394 млрд. грн. У першому кварталі 2018 року заборгованість Банку перед НБУ збільшилась на 5,87%. Станом на

01.07.2018 в порівнянні з початком 2018 року заборгованість Банку перед НБУ скоротилась на 20,96% до 9,796 млрд. грн. Коливання заборгованості Банку перед НБУ носить природний характер. Банк мав достатньо ліквідності для погашення заборгованості, а необхідність її підтримки носила технічний характер.

Норматив регулятивного капіталу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» станом на 04.01.2017р. склав 3,136 млрд. грн. при граничному значенні, встановленому НБУ у розмірі 120 млн. грн. Станом на 01.04.2017р. Н1 Банку склав 8,419 млрд. грн. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» підтримував значний обсяг запасу по нормативу Н1. Поточний розмір Н1 Банку вказує на той факт, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» повністю виконує нові вимоги НБУ до Н1, які вступають в силу у липні 2017 року.

Станом на 01.01.2017р. норматив адекватності регулятивного капіталу Банку складав 2,10%, але згодом Банк було докапіталізовано і на 01.03.2017 року Н2 Банку складав вже 10,43%. Станом на 01.04.2017 норматив адекватності регулятивного капіталу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» становив 7,29%. Незначне відхилення Н2 від граничного значення, на думку Агентства, є тимчасовим явищем і на фоні наявної і вже анонсованої зовнішньої підтримки від акціонера в особі Держави Україна не несе суттєвого негативного впливу на довгостроковий кредитний рейтинг Банку за національною шкалою.

Норматив регулятивного капіталу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» станом на 03.09.2018 р. склав 20,634 млрд. грн. при граничному значенні, встановленому НБУ, у розмірі 200 млн. грн. Поточний розмір Н1 Банку вказує на той факт, що АТ КБ «ПРИВАТБАНК» повністю виконує вимоги НБУ до розміру Н1 та має дуже великий запас по цьому нормативу. Ймовірність невиконання Банком цього нормативу, дорівнює нулю. Станом на 03.09.2018р. норматив адекватності регулятивного капіталу Банку становив 18,69%. Протягом майже року Банк не порушував Н2. Більше того, за липень 2017 року Банк добився поступового збільшення Н2, і фактично на 03.09.2018 р. сформував запас по Н2 у розмірі 8,69 п.

Нормативи ліквідності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період з 01.01.2017 по 01.04.2017 продемонстрували зростаючу динаміку:

норматив миттєвої ліквідності (Н4) збільшився з 63,52% до 65,98%;

норматив поточної ліквідності (Н5) збільшився з 147,43% до 176,11%;

норматив короткострокової ліквідності (Н6) збільшився з 73,83% до 84,85%.

Нормативи ліквідності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період з 01.01.2018 по 01.07.2018 продемонстрували таку динаміку:

норматив миттєвої ліквідності (Н4) збільшився з 32,47% до 38,37%;

норматив поточної ліквідності (Н5) зменшився з 155,54% до 147,44%;

норматив короткострокової ліквідності (Н6) виріс з 99,76% до 100,19%.

Таким чином, Банк підтримував хороший запас нормативів ліквідності. Нормативи Н4 та Н5 Банку перевищували не тільки граничні значення, встановлені НБУ, але й середні значення цих нормативів по банківській системі України. У травень 2017 року АТ КБ «ПРИВАТБАНК» увійшов із нормативами Н4 - 67,98%, Н5 - 166,15%, Н6 – 85,48%, та Н2 – 5,56%. Згодом, у червні 2017 року, акціонер Банку анонсував докапіталізацію АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на 38,5 млрд. грн., що безумовно позитивно відобразиться на нормативах ліквідності та адекватності капіталу Банку.

Нормативи Н5 та Н6 Банку на 01.07.2018 р. перевищували не тільки граничні значення, встановлені НБУ, але й середні значення цих нормативів по банківській системі України. Крім того, станом на 03.09.2018 р. Банк мав наступні значення нормативів ліквідності: Н4 – 38,28%, Н5 – 146,11%, Н6 – 98,33%. Отже, Банк був дуже добре забезпечений ліквідністю протягом 2017 року і перших восьми місяців 2018 року.

Данні за 2016 рік вказують, що ключовою подією, яка спричинила збиткову роботу Банку, стало нарахування резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтам. Наочно інформація представлена на рис. 1.8.

Так, якщо за 2016 рік чистий процентний дохід Банку складав 3,891 млрд. грн., то після вирахування резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтам він склав -150,726 млрд. грн., при цьому чистий збиток Банку за 2016 рік склав 176,238 млн. грн. Підсилення негативного результату за 2016 рік відбулось через збиткові операції із вбудованим деривативами та переоцінку іноземної валюти. Втім, оцінюючи роботу Банку у 2016 році, також слід враховувати і позитивні тенденції: ЧПД банку зріс на 40,01%, чистий комісійний дохід Банку збільшився на 62,55%.

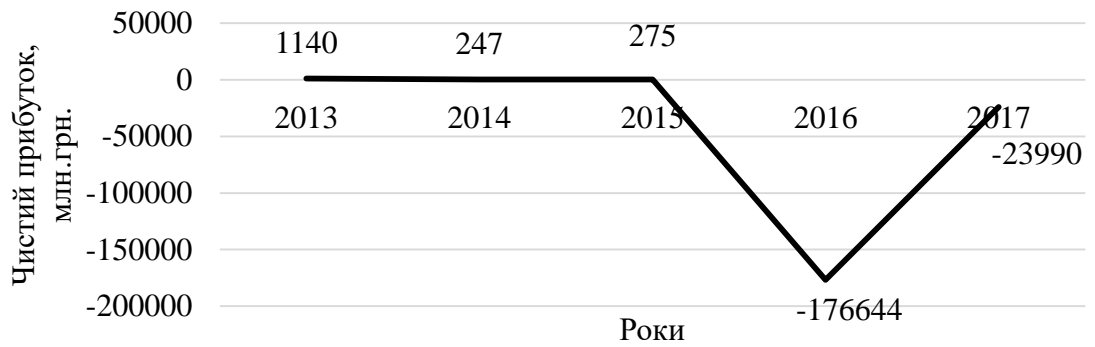


Рис. 1.8. Динаміка зміни чистого прибутку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за період 2013-2017 років

Банк функціонував стабільно та отримував позитивний фінансовий результат до 2016 року та збільшував його з кожним роком. Через фінансову кризу у країні та невиконання вимог НБУ починаючи з 2014 року у АТ КБ «ПРИВАТБАНК» зменшився прибуток, а також банк зазнав збитків. На початок 2017 року банком був отримав збиток у розмірі -135309 млн. грн. Цей факт є причиною недокапіталізованості фінансової установи згідно нормативам НБУ після націоналізації банку. За 12 місяців 2017 року АТ КБ «ПРИВАТБАНК» отримав збиток у сумі 23990 млн. грн., збиткова робота Банку виникла в основному через значні відрахування в резерви за активами, що з'явилися на балансі Банку до націоналізації. У першому кварталі 2018 року прибуток Банку збільшився до 3,654 млрд. грн., за перше півріччя 2018 року прибуток виріс до 6,926 млн. грн.

Слід відмітити ряд позитивних тенденцій, які вказують на відновлення генерації Банком основних статей доходів у першому півріччі 2018 року в порівнянні з тим же періодом 2017 року: збільшення чистого процентного доходу на 264,29%; збільшення чистого комісійного доходу на 44,35%. Аналіз показників позитивно характеризує повернення Банку до прибуткової роботи і спостерігається ослаблення залежності Банку від підтримки його акціонера – Держави Україна в особі Міністерства фінансів.

2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ

2.1. Сучасний стан розвитку банківської системи

Результативність заходів зі стабілізації економіки країни в часи кризи та забезпечення повернення до сталого розвитку багато в чому визначається надійністю банківської системи та адекватністю її діяльності реальним економічним умовам. За допомогою банківської системи держава впливає на макроекономічні процеси (інфляцію, економічне зростання, безробіття), що здійснюється в рамках грошово-кредитного регулювання. Забезпечення стабільності банківської системи є одним з першочергових завдань, які необхідно вирішити на шляху інтеграції країни до європейського економічного простору. Економічне зростання залежить саме від надійної банківської системи. Її складові, банки, являються головними джерелами інвестування фінансових ресурсів в економіку країни. Банки, як учасники цього процесу, є посередниками в процесі перерозподілу грошової маси між суб'єктами економічної діяльності. Вони виконують функцію регулювання грошового обігу, яка в час інтеграційних процесів стає необхідною [66].

Провівши відповідні розрахунки та проаналізувавши отримані дані з офіційного сайту НБУ, наочно продемонструємо кількість банків, які мають ліцензію протягом 2008-2018 рр. на рис. 2.1.

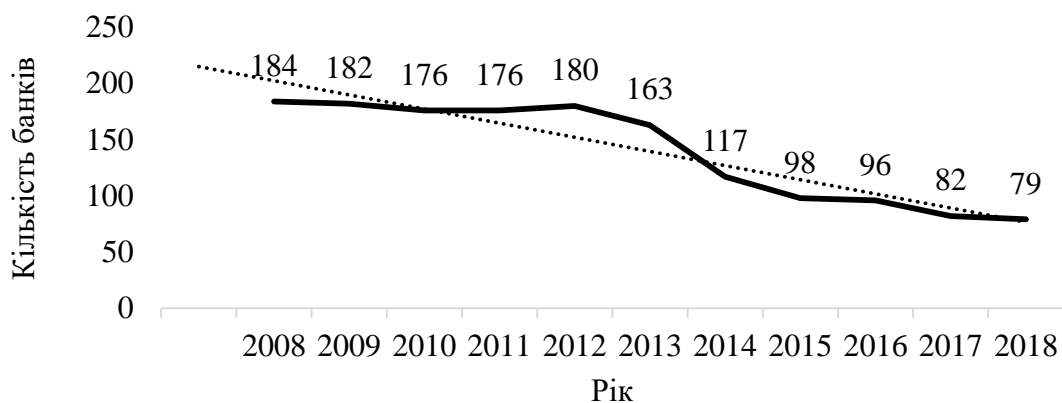


Рис. 2.1. Кількість банків, які мають ліцензію протягом 2008-2018 рр.

Як видно з рисунку, кількість банків протягом 2008-2018 рр. зменшується, що пов'язано з новими нормативами та законодавством України [91].

У період 2008-2012 рр. кількість банків коливалась в межах 176-184 банки. Кількість банків різко почала зменшуватись з 2013 року, так станом на 01.10.2018 рік в Україні діяло 79 банків, що в 2,3 рази менше в порівнянні з 2008 роком. Проте, не дивлячись, на різке зменшення кількості банків, банківська система Україна стала стабільнішою. Конкуренція на банківському ринку загострилась, тому розглянемо стратегії розвитку банків України для розуміння переваг банків, які функціонують.

Враховуючи вже виокремлені стадії розвитку банку в залежності від чинності діяльності. Сформуємо матрицю стратегій банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Корпоративні стратегії банку на стадіях його життєвого циклу [71]

Стадія ЖЦ	Основна мета	Стратегія	Характеристика стратегії
1	2	3	4
Створення	Вихід на ринок та захоплення ринкової ніші	Концентрованого зростання	Інтенсифікація наявних у банку можливостей
Екстенсивне зростання	Збільшення ринкової частки	Експансивного зростання	Географічна експансія за рахунок відкриття філій та відділень у інших регіонах
Інтенсивне зростання	Вихід на нові ринкові сегменти	Диверсифікованого зростання	Вихід у нові сфери банківського бізнесу через впровадження нових видів банківських операцій, послуг, продуктів, технологій
Зрілість	Повернення на стадію зростання, розширення ринку	Диверсифікованого зростання	Вихід на зарубіжні ринки, впровадження продуктових та управлінських інновацій
	Продовження стадії зрілості, збереження позицій ринку	Стабілізації	Захист частки ринку, підтримка фінансового потенціалу, модифікація банківських продуктів
Спад	Відновлення життєдіяльності	Переорієнтації	Переорієнтація існуючих напрямів діяльності на більш перспективні

1	2	3	4
Спад	Повернення на стадію зрілості	«Відсікання зайвого»	Деінвестування або ліквідація окремих напрямів діяльності, реструктуризація
	Закриття банківського бізнесу	«Збирання врожаю»	Отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку
		Ліквідації	Ліквідація діяльності

При виділенні стадій життєвого циклу банку було прийнято за основу поширену модель, яка включає стадії створення, зростання, зрілості та спаду. Зростання як стадію життєвого циклу розділено на зростання екстенсивне й інтенсивне, оскільки воно відрізняється причинами збільшення темпів розвитку: нарощування доходів та витрат або ж розширення ринкової частки.

Слід зазначити, що банки можуть використовувати й комбіновані стратегії залежно від поставлених цілей. До настання зрілості основною метою діяльності банку є зростання, тому банк може конкретизувати стратегії на етапах створення, екстенсивного зростання, інтенсивного зростання залежно від того, за рахунок чого планується прискорення темпів розвитку. На стадії зрілості банк може намагатися або повернутися на стадію зростання та відновити темпи розвитку завдяки ефективному управлінню, або продовжити якнайдовше стадію зрілості, щоб не опинитися на стадії спаду. Залежно від обраного напрямку, формуються стратегії диверсифікованого зростання або стабілізації. На стадії зрілості особливо актуальним питанням стає розробка та впровадження інновацій у різні сфери діяльності. Вважається, що перехід на стадію спаду спричиняється неправильно обраною стратегією та (або) неефективним управлінням, проте для банку ще існує можливість відновити життєдіяльність і перейти на стадію зрілості, якщо обрати стратегію переорієнтації або закрити неприбуткові відділення.

Для аналізу відповідності визначених вітчизняними банками стратегій розвитку стадіям їх життєвого циклу, були проаналізовані стратегії існуючих 79 банків України з використанням показників, які містяться у відкритих звітах банків, що робить інформаційно прозорим процес визначення стадій їх

розвитку. Інформація представлена у Додатку В.

Стадія ліквідації визначається за офіційними даними НБУ, й оскільки ці банки вже не функціонують, не існує можливості встановити темпи зростання показників їх діяльності.

Аналіз стратегій банків на стадіях їхнього життєвого циклу проілюстровано на прикладі банків, функціонуючих станом на 01.10.2018 р.

Інформаційну базу щодо визначення цілей, місії, цінностей, стратегічних напрямів розвитку склали офіційні звіти та дані офіційних сайтів банків України. Для забезпечення співставності у часі за визначеними стадіями життєвого циклу аналіз стратегій проводився за станом на 2018 р [90]. На рис. 2.2 представлено розподілення банків по кожній зі стратегій і відповідно розмежування життєвих циклів в залежності від їх стратегії.

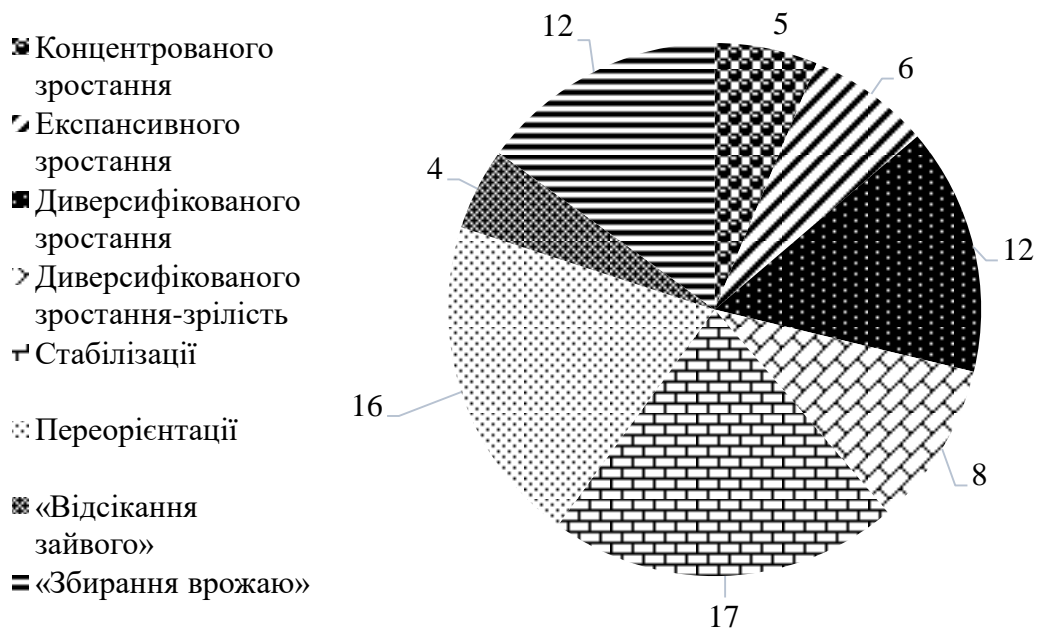


Рис. 2.2. Поділ банків відповідно до їх стратегій

До уваги не були взяті банки у стадії ліквідації, тому проаналізувавши 79 діючих банків, можна помітити, що більшість банків знаходяться на стадії стабілізації: АТ АКБ «АРКАДА», АТ «АСВІО БАНК», АТ «АЛЬТБАНК», АТ «БАНК АВАНГАРД», АТ «БАНК СІЧ», ПАТ «БАНК ПОРТАЛ», ПАТ «Дойче Банк ДБУ», ПАТ «ІНГ Банк Україна», АТ «Ідея Банк», АТ «МетаБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «ПРЕУС БАНК МКБ», АТ «ПРАВЕКС-БАНК», ПАТ «РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР»,

АТ «СІТІБАНК», АТ «УКРСОЦБАНК», АТ «ЮНЕКС БАНК». Їх стратегії характеризуються прагненням задоволення потреб суспільства, шляхом покращення рівня надання послуг. Стратегія стабілізації відноситься до життєвого циклу – зрілість.

15 банків, такі як, АТ «А-БАНК», ПАТ «АП БАНК», ПуАТ КБ «АКОРДБАНК», АТ «БАНК ГРАНТ», АТ «Місто Банк», ПАТ «МТБ БАНК», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК», ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ АБ «РАДАБАНК», АТ «СБЕРБАНК», АТ «СКАЙ БАНК», АТ «Український банк реконструкції та розвитку», ПАТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ». Не дивлячись на те, що дана стратегія відноситься до циклу спад, проаналізувавши основні положення стратегій банку, можна виділити, що банки прагнуть змінити частково свою діяльність для подальшого розвитку, діяльність розрахована у довгостроковому періоді. Пріоритетами для банків є стабільність та сучасність.

Банки, які мають стратегію диверсифікованого зростання, а саме: АТ «АЙБОКС БАНК», АТ «ВТБ БАНК», ПАТ «БАНК 3/4», АБ «КЛПРИНГОВИЙ ДІМ», АТ «АКБ КОНКОРД», ПАТ «КРЕДОБАНК», ПАТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК», АТ «МІБ», АТ «Полікомбанк», ПАТ АКБ «Траст-капітал», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Укрексімбанк», за стратегічну мету обирають розширення спектру послуг, відкриття відділень в містах, де вони не представлені. Це інтенсивне зростання у життєвому циклі банку.

Диверсифіковане зростання на стадії зрілості характеризується прагненням виходу на зарубіжні ринки і намаганням підвищити якість послуг до міжнародних стандартів. Таку стратегію переслідують ПАТ КБ «ЦЕНТР», ПАТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК», АТ «КІБ», АТ «КОМІНВЕСТБАНК», АТ «МЕГАБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «УкрСиббанк», АТ «БАНК ФОРВАРД».

Стратегію «збирання врожаю» мають банки: АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «АЛЬПАРІ БАНК», АТ «БАНК АЛЬЯНС», АТ «БТА БАНК», ПАТ «ВЕРНУМ БАНК», ПАТ КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ», АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», АТ «КРИСТАЛ БАНК», АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК», АТ «Полтава-банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ». На стадії спаду

банки в пріоритети ставлять посилення позицій на існуючому ринку, забезпечення стабільних показників прибутковості.

Також до стадії спаду відноситься стратегія – «відсікання зайвого», а саме: відмова від інвестицій, діяльність банку залишається помірною. Це банки: ПАТ КБ «Глобус», АТ «ЄПБ», ПАТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «Райффайзен Банк Аваль».

На стадії створення банки мають стратегію експансивного зростання – клієнтоорієнтована стратегія з підвищенням конкурентоспроможності банку на ринку послуг (АТ «МОТОР-БАНК», ПАТ «ОКСІ Банк», АБ «Південний», ПАТ «РВС БАНК», АТ «ТАСКОМБАНК», АТ «УКРБУДІНВЕСТБАНК»). Друга стратегія – концентрованого зростання, покращення роботи. Підвищення якості послуг, АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО», ПАТ АКБ «Львів», ПАТ «БАНК ВОСТОК», ПАТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ І ЗАОЩАДЖЕНЬ», ПАТ «Monobank»).

За результатами узагальнення й аналізу чинних підходів до вибору стратегій за етапами життєвого циклу організації та їх адаптації до специфіки банківської діяльності сформовано перелік корпоративних стратегій, які найбільше відповідають стадіям життєвого циклу банку: стадії створення – стратегія концентрованого зростання; стадії екстенсивного зростання – стратегія експансивного зростання; стадії інтенсивного зростання – стратегія диверсифікованого зростання; стадії зрілості – стратегія диверсифікованого зростання (якщо є наміри повернутися на стадію зростання) або стабілізації (якщо пріоритетним є збереження та закріплення існуючих позицій); стадії спаду – стратегії переорієнтації або «відсікання зайвого» у разі прагнення відновити життєдіяльність та стратегії «збору врожаю» або ліквідації – у разі закриття бізнесу.

Встановлено, що більшість банків України у 2018 р. перебували на стадіях зрілості та спаду, що пов'язано як з особливостями функціонування банків, так і з зовнішнім впливом економіки України.

Запропонована технологія стратегічного вибору є практичним інструментарієм для посилення обґрунтованості визначення банком корпоративної стратегії, яка найбільш відповідає поточному етапу його розвитку, що забезпечить мінімізацію стратегічних прогалин, дозволить уникнути переходу на спадний виток розвитку, створить можливості для стабілізації поточної стадії життєвого циклу та відновлення життєдіяльності.

Оскільки основним видом діяльності банку є фінансова, подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування його фінансової стратегії з урахуванням визначеної корпоративної стратегії та особливостей, притаманних різним стадіям життєвого циклу.

2.2. Аналіз стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Відповідно до Наказу Міністерства Фінансів України № 316 від 23.02.2018 р. затверджено основні напрями діяльності АТ КБ ПРИВАТБАНК на 2018-2022 роки [89].

Місією банку є розвиток економіки України в цілому, покращення роботи банку і надання фінансових послуг клієнтам найвищої якості.

Слоган – Банк для тих, хто йде вперед.

Перед тим, як була складена стратегія розвитку банку на 2018-2022 роки, була проаналізована попередня діяльність банку так і стан економіки. Бачення українського ринку полягає у тому, що починаючи з 2016 року значно покращилася ситуація в макроекономічному масштабі, що призвело до фінансової стабілізації та повернення до помірному економічному зростання. Уряд України, а також основні міжнародні фінансові установи очікують зростання реального ВВП на 4% в рік. Зростання ВВП може бути швидшим за умови успішного впровадження реформ. Інфляція значно зменшилася, оскільки НБУ ввів режим інфляційного таргетування, при цьому впевненість учасників ринку у прогнозах щодо інфляції значно зросла. Недавній успіх з випуском на 3 млрд. доларів США державних облігацій з рекордним терміном погашення в 15 років, а також підвищення міжнародним агентством Moody's рейтингу України до рівня Сaa2 сприяють розвитку позитивного ставлення до макроекономічної ситуації. Реформи залишаються на порядку денному Кабінету Міністрів та Верховної Ради, хоча поточні темпи їх впровадження досить повільні, що справедливо відбивається на низькому індексі моніторингу реформ (iMoPe) (в 2017 р. – від 0 до 1,2).

Депозити в системі продовжуватимуть зростати, темп зростання збільшиться в 2020-2022 роках, що обумовлено зростанням наявного доходу (>ВВП), постійним зменшенням відсоткових ставок та відновленням довіри

до банківської системи.

Було розроблено два сценарії розвитку українського банківського сектору, які представлені у вигляді схеми на рис. 2.3.

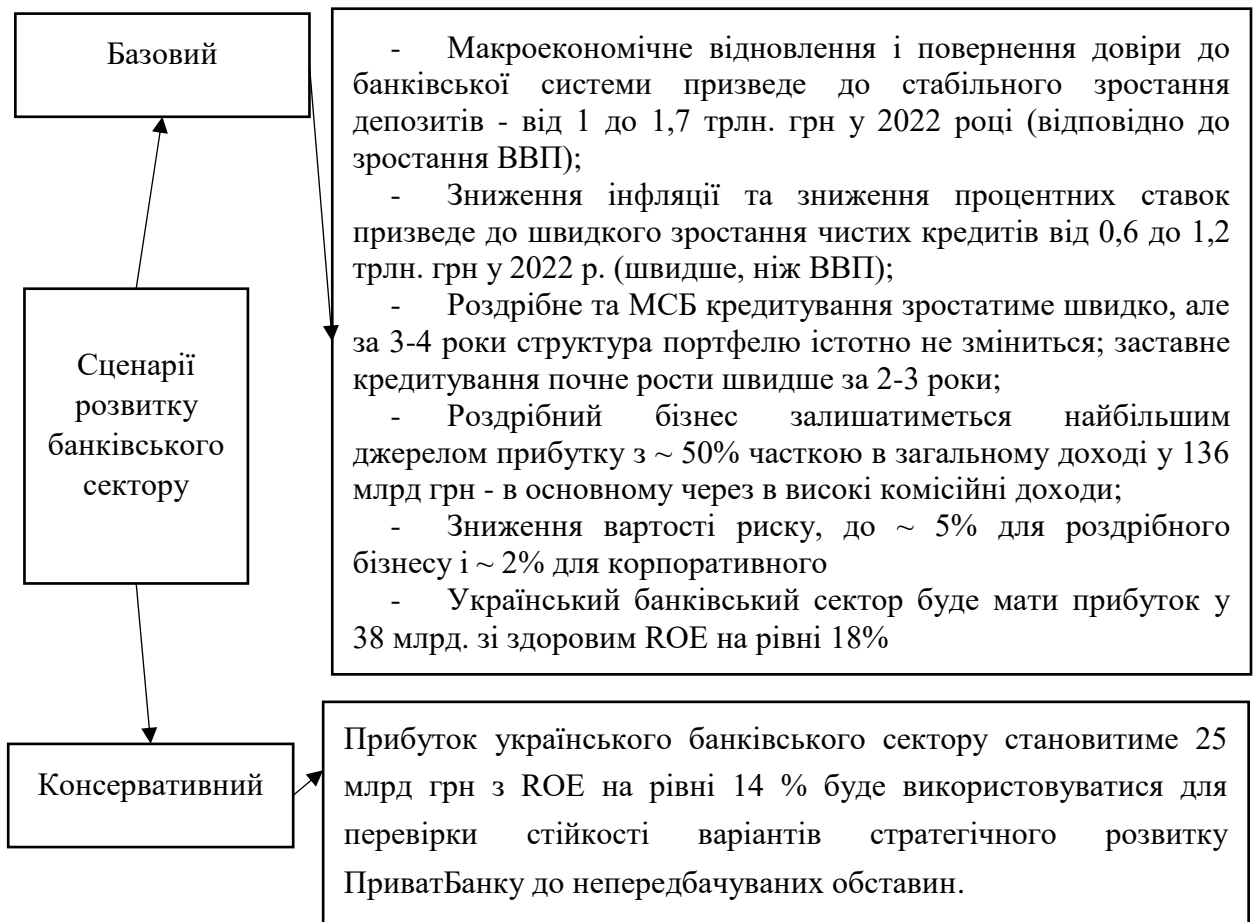


Рис. 2.3. Сценарії розвитку банківського сектору до 2022 року

Кредитування в корпоративному секторі буде відновлюватись більш постійними темпами (трохи швидше за зростання номінального ВВП). Ріст роздрібного кредитування буде прискорюватися після досягнення облікової ставки рівня нижче 10%. Доля забезпеченого кредитування фізичних залишиться незначною, незважаючи на темпи вищій темп зростання ніж у незабезпеченого кредитування. Значне скорочення проблемних кредитів в системі до 2022 р. завдяки масивному списанню, також завдяки більш обережному /відповідальному кредитуванню. Банківський сектор стане більш ефективним і здоровим завдяки реформам, передбаченим стратегією НБУ на 2020 р. До 2019 року очікується повільний ріст кредитування через високі процентні ставки та велику частку накопичених проблемних кредитів. Частка проблемних кредитів по нових кредитах: відповідно до історичних

показників України і контрольних показників країн Центральної Європи: фізичні особи: 5,2%; корпоративні клієнти: 2,4%. Суттєве зменшення частки проблемних кредитів очікується після 2019 р., де є сподівання щодо швидшого росту у секторі роздрібного кредитування, за рахунок таких стабільної макроекономічної ситуації; зниження відсоткової ставки; оздоровлення банківського сектора [89].

Більш вірогідним є саме базовий сценарій, тому, загалом, можна стверджувати, що до 2022 року економіка країни буде на високому рівні, що сприятиме розвитку однієї з найголовніших її складових – розвитку банківського сектору. Після проведеного короткого аналізу можна переходити до вибору стратегії розвитку банку. Для вибору стратегічного варіанту, всі опції були оцінені за трьома критеріями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Критерії вибору стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Критерії оцінки	Ключові питання	Ключові показники
Ризики та здійсненність	Яким є абсолютний розмір банку (кредитування, дохід)? Яким є рівень ризиків та адекватність капіталу (CoR, CAR)? Якого рівня прибутковості досягне банк (RoE, CIR)?	Кредитний портфель, млрд. грн. Прибуток після виплати податків, 2022 р. млрд. грн. Прибуток на акціонерний капітал, 2022 р., %
Фінансова привабливість	Наскільки активно буде зростати портфель кредитування ПриватБанку? Яка доля бізнесу прийде із сфер, в котрих ПриватБанку має обмежені ресурси?	Зростання долі на ринку кредитування, п.п. проти 2017 р. Доля кредитування сегментам де ПриватБанк має прогалини, %
Міркування щодо виходу	Який прибуток очікується для акціонерів у випадку виходу? Який точний час необхідний для виходу, враховуючи розмір та природу підприємства	Загальний дохід акціонерів 2018 – 2022 рр., млрд. грн. Час, необхідний для виходу Можливості виходу

Було розглянуто декілька стратегічних варіантів розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ» до 2022 р., один з яких ліг в основу стратегії (табл. 2.3).

Стратегічні варіанти розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» до 2022 року

Тип варіанту	Варіанти	Ключові припущення
Активний	Широкий універсальний банк	Корпоративний сектор являє собою значну перспективу зростання для ПриватБанку, який протягом тривалого часу не обслуговував цей сектор належним чином ПриватБанк має можливості для створення корпоративного бізнесу з нуля
Помірний	Збалансоване зростання з вибіркоким підходом до корпоративних клієнтів	ПриватБанк може захистити наявні депозити та платіжні системи і продовжити зростання на ринку кредитування фізичних осіб зі стабільною та привабливою маржою Цільова присутність у кредитуванні клієнтів корпоративного (середніх і МСБ) сектору з гарним прогнозом щодо ризиків допомагає ще більше поліпшити позицію та поглинути надлишкову ліквідність
	Збалансоване зростання з виключенням корпоративного сегменту	ПриватБанк захищає наявні депозити та платіжні системи із сильним акцентом на зниженні вартості пасивів, продовжуючи зростання на ринку роздрібногo кредитування Цільова присутність серед МСБ і уникнення корпоративних клієнтів з метою обмежити ризики збитків Уникнення корпоративних клієнтів не впливає на можливості зростання
	Збалансоване зростання з мінімальним корпоративним сегментом	ПриватБанк захищає наявні депозити та платіжні системи із сильним акцентом на зниженні вартості пасивів, продовжуючи зростання на ринку роздрібногo кредитування Цільова присутність серед МСБ і мінімальне кредитування корпоративних клієнтів дозволяє мінімізувати ризик збитків водночас ефективно використовуючи надлишкову ліквідність
Радикальний	Переформувати структуру навколо ключової ліквідності та платежів	Ринок є надзвичайно непривабливим – високий ризик, низька маржа та велика нестабільність результату ПриватБанк знижує ризики для балансу – зосереджується на ліквідності бізнесу платежів та роздрібному кредитуванні ПриватБанк повинен відмовитись від кредитування з високим ступенем ризику, оскільки він має обмежені можливості для побудови кредитування сегменту, що на даний час не обслуговується

Найбільш підходяща зі запропонованих – збалансоване зростання з вибіркоким підходом до корпоративних клієнтів. Стратегія поєднує в собі

баланс між фінансовою привабливістю та надійністю. Стратегія розвитку ПриватБанку відповідає певному набору обов'язкових умов: ПриватБанк не буде отримувати додатковий державний капітал з початку 2018 р.; ПриватБанк займатиме консервативну позицію щодо капіталу (CAR при 14%) та збудує розумний портфель кредитування з адекватною вартістю ризиків; стратегія призведе до успішної приватизації в 2021-2022 рр.; будь-яке зростання має бути підтримано існуючими можливостями.

ПриватБанк буде отримувати прибуток зі своїх сильних сторін та просуватися в основних напрямках розвитку: підвищення контролю над ІТ (оптимізація ІТ архітектури, корегування організаційної структури); підсилення функції управління ризиками для можливості кредитування; перекваліфікація та переорієнтація штатних працівників на кредитування; переформування організації до правильного розміру, з можливим скороченням штатних працівників та філій; оптимізація організаційної структури банку.

ПриватБанк наростить кредитний портфель до ~170 млрд. до 2022 р. при помірному зростанні кредитування впродовж 2018-2019. Обсяг роздрібного кредитування значно зростає з ринком (30% в пор. ~32%). Темп росту МСБ випереджає темп ринкового росту (64% в пор. з 22%), що спричинено низькою відправною точкою та доступом до 50% клієнтів МСБ. Швидкі темпи зростання обсягу корпоративних клієнтів на 2020 – 2022 рр., з сповільненням зростання в «період навчання». Приблизно 10 млрд. існуючих державних пасивів монетизовано НБУ в 2018 році. Стан деривативів підкореговано на підставі очікуваного курсу обміну UAH-USD. Приблизно 15 млрд. списання інших активів в 2017 р. Темп росту поточних рахунків склав 15%, відповідно до ринкового зростання, причому темп росту рахунків в гривнях є швидшим, ніж темп росту рахунків у валюті. Депозити зросли на 8% в порівнянні з ~10% ринкового росту, причому депозити в гривнях зросли на ~12% (в пор. з ~15% ринкового росту), а депозити в валюті зросли на ~3-4% (в пор. з 5% ринкового росту). Додаткові запозичення відсутні: розширення кредитування фінансується пасивами. Дивіденди після 2018 р., коли норматив достатності капіталу (CAR) перевищує 14%. 0% коефіцієнту ризику на державні облігації; інші коефіцієнти ризику у відповідності з практиками банку та нормативами НБУ [91].

ПриватБанк вийде на прибутковість в 2018 та згенерує ~8 млрд. Після

2020 р. Валовий дохід до вирахування витрат внаслідок ризику подвоїться через 3-4 роки до суми ~30 млрд. грн. СоR залишиться на рівні ~10% впродовж 2018-19 рр. та стабілізується на 5% після 2021 р. Операційні витрати зростуть на 15% в середньому у рік впродовж 2017 – 2022 рр., у відповідності з ростом.

Чистий процентний дохід зростає відповідно до ринкового зростання та продовжує стабілізуватись в рамках тренду зниження ставки по відсотках. Ринкова доля роздрібного кредитування залишається на ~33-35%; доля в незабезпеченому кредитуванні зменшується з 45% до 40%, та в забезпеченому кредитуванні зростає з 8% до 20%. Ринкова доля МСБ зростає з 5% до ~15%. Ринкова доля корпоративного сектору зростає з <1% до 5%. Відсутність прибутку з відсотків в токсичному портфоліо (4,9 млрд. грн. в 2017 р) впродовж 2018 – 2022 рр. Помірне зменшення ринкової долі пасивів фізичних осіб з 34% до 28%. Ринкова доля пасивів МСБ та корпоративних клієнтів залишається незмінною. Доля поточних рахунків в пасивах зростає (від ~30% до 38%). Відсоткова ставка знижується відповідно до ринкового тренду: напр., депозити фізичних осіб в грн., з 12% до 8%.

Комісійний прибуток з МСБ та корпоративних клієнтів драйвляться за рахунок депозитів та кредитів. Комісійні збори незначно знижуються через конкуренцію та вищі, ніж відповідні комісійні збори з МСБ, та вищими, ніж загальні ринкові показники. Зменшення комісійного доходу через більш строгі перевірки щодо відповідності державним нормативам (~1,2 млрд. в цілому втрачено за 2018 – 2020 рр.). Прибуток з операцій по зняттю готівки драйвляться за рахунок депозитів фізичних осіб та поточних рахунків. Комісійні витрати драйвляться як частина від комісійного доходу (~20%).

Вартість ризику незабезпеченого кредитування фізичних осіб знижується з 13,2% в 2018 р. до 6,2% в 2022 р. Вартість ризику іпотечного кредитування знижується з 9,3% в 2018 р. до 2,3% в 2022 р. Вартість ризику автостраховання знижується з 11,2% в 2018 р. до 4,3% в 2022 р. Вартість ризику кредитування МСБ у відповідності з ринковою вартістю ризику, в той час як ринкова доля МСБ помірно зростає 1 – 2 п.п. / рік. Вартість ризику кредитування корпоративних клієнтів у відповідності з ринковою вартістю ризику, в той час як ринкова доля корпоративних клієнтів помірно зростає від 1% до 4% в 2022 р.

Операційні витрати зростатимуть за рахунок зростання зарплат; проте

повільніше зростання доходу через покращення операційної ефективності. Зростання кредитування, зниження вартості пасивів та нормалізація вартості ризику є основними важелями досягнення прибутковості у 2022. Оптимізація відділень і штату принесе додаткові 1,6 грн млрд банку [89].

Підґрунття для успішної трансформації представлене на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Етапи трансформації діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» протягом 2018-2022 рр.

Ключові фактори успіху для запровадження стратегічного плану [89]:

1. Оперативні плани для кожного з пріоритетних напрямків діяльності, зазначених у стратегічному плані: ріст у секторах платежів та кредитування

фізичних осіб; зменшення вартості пасивів; активізація сегменту МСБ; створення корпоративного бізнесу; впровадження програми скорочення витрат;

2. Три спеціальні програми – ІТ-план, управління ризиком та Організація – для зниження ризиків впровадження стратегії.

3. Вище керівництво (перші 2 рівні в організації) повністю залучені, та повністю володіють планами

4. Навколо виконавчої платформи, яка знаходиться під контролем проектного офісу, створена прозора підзвітність з виділеними ресурсами

5. Безпосередній зв'язок оперативного плану із комплектом КПЕ та контрольних точок для моніторингу виконавчим комітетом.

Таким чином, була досліджена стратегія розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» до 2022 року. Банк прагне підтримувати статус лідера на ринку банківських послуг, покращувати рівень обслуговування, залучати нових клієнтів і тим самим збільшувати прибуток, що особливо важливо після періоду націоналізації.

2.3. SWOT-аналіз АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Готової стратегії недостатньо для однозначного прийняття рішення подальшої діяльності банку. Тому важливо розробити комплекс дій для безперервного функціонування і постійного розвитку. Одним з найпоширеніших методів, що оцінюють в комплексі положення банку, є SWOT-аналіз. Дані, одержані в результаті SWOT-аналізу, служать базисними елементами при розробці стратегічних цілей і задач банку [11].

Тому необхідно зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ КБ «ПРИВАТБАНК» використовуючи метод SWOT-аналізу і за допомогою цього методу розглянемо у вигляді таблиці сильні та слабкі сторони банку, а також його можливості та загрози (табл. 2.4).

Матриця SWOT- аналізу АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Вплив	Позитивний	Негативний
Зовнішній	<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S-Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна конкурентна позиція серед найбільших банків країни. 2. Лідуюче положення на ринку пластикових карток та розвинута інфраструктура їх обслуговування. 3. Обширна клієнтська база. 4. Понад 20 тис. висококваліфікованих співробітників. 5. Наявність дочірніх банків представництв та банків-партнерів в інших країнах. 6. Широко розвинута мережа регіональних підрозділів (понад 2000 філіалів та відділів). 7. Високий рівень техніко-технологічного оснащення. 8. Великий досвід роботи на ринку України – понад 10 років. 9. Широка диверсифікація банківських продуктів 10. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли 11. Наявність в банку власного програмного забезпечення 12. Система підвищення кваліфікації персоналу 13. Інноваційні технології з надання послуг. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W-Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Текучість кадрів на низьких посадах 2. Висока вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення із-за високої вартості кредитів 4. Висока вартість інших деяких послуг, в порівнянні з конкурентами
Внутрішній	<p style="text-align: center;">Можливості (O-Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабілізація економічного зростання в Україні. 2. Зростання інвестиційної активності 3. Збільшення долі ринку. 4. Удосконалення системи управління ризиками. 5. Підвищення безпеки праці в відділеннях банку. 6. Розширення долі на світовому ринку. 7. Наявність тісних контактів із іншими організаціями 8. Погіршення позицій конкурентів; 9. Збільшення частки ринку 10. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств 	<p style="text-align: center;">Загрози (T-Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок нових конкурентів. 2. Економічна криза. 3. Ріст інфляційних та відсоткових ставок. 4. Спад економічної активності споживачів банківських послуг 5. Текучість кадрів 6. Низька платоспроможність населення 7. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій.

SWOT-аналіз є необхідним елементом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних планів.

Таким чином, якісно проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити як тактичні, так і стратегічні проблеми, подальший аналіз яких буде основою розробки системи управління ефективністю банку. В залежності від переплітання складових SWOT-аналізу було запропоновано наступні стратегії діяльності банку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вибір стратегії банку на основі SWOT-аналізу

Характеристика	Opportunities	Threats
Strengths	<p>SO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення участі на ринку банківських послуг 2.Залучення уваги клієнтів до послуг, що надаються банком 3. Розширення послуг з використання мережі Інтернет - доступ в банк з будь-якої точки світу 4.Розширення масштабів роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами 5.проведення інноваційних рішень в даній області 	<p>ST-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 . Утримати клієнтів від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість і прийнятну ціну нашої продукції. 2. Використання головних переваг по відношенню до конкурентів: досвід роботи і висока репутація. 3.Зниження ризикованості операцій шляхом використання в роботі обдирної інформаційної бази по клієнтах
Weaknesses	<p>WO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Більш активна робота відділу маркетингу по інформованості потенційних клієнтів про послуги банку. 2. Зниження відсотків по кредиту за рахунок зниження вартості ресурсів 3. Зниження вимог до операційно-касових працівників 	<p>WT-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Раптовий вихід сильніших конкурентів на цільовий ринок. 2. Вдосконалення системи управління, її динамічності і гнучкості, зберігаючи при цьому можливість зниження ризиків за рахунок масштабних ресурсів 3. Шляхом підвищення зарплати і поліпшення соціального забезпечення залучити професійних кадрів

Положення банку залежить від того, наскільки успішно він здатний реагувати на різні дії ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділяти найістотніші на конкретний період часу чинники. Взаємозв'язаний розгляд цих чинників з можливостями банку дозволяє вирішувати виникаючі

проблеми. При рішенні різного рівня задач необхідно також чітко представляти, чи піддаються критичні чинники контролю з боку банку. Чи є вони внутрішніми або зовнішніми, піддаються змінам зусиллями банку або це зовнішні події, на які банку впливати не в змозі.

Таким чином проведений SWOT-аналіз виділив основні характеристики діяльності банку, позитивний і негативний вплив як зовнішніх так і внутрішніх факторів. На цьому етапі були розроблені стратегії розвитку банку.

На підставі отриманих даних можемо побачити які є можливі варіанти використання сильних сторін і можливостей в розробці стратегії банку, нейтралізуючі слабкі сторони та зовнішні загрози. Поле SO потребує стратегії підтримки та розвитку сильних сторін банку в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення; поле ST передбачає стратегію використання сильних сторін банку з метою пом'якшення загроз зовнішнього середовища; поле WO передбачає розробку стратегії подолання слабостей банку за рахунок можливостей зовнішнього середовища; поле WT передбачає розробку стратегії подолання загроз та усунення слабостей банку.

Але, такий класичний SWOT-аналіз не дає можливості проведення поглибленого аналізу в процесі реалізації стратегії. З іншого боку, простота, характерна для SWOT-аналізу, може привести до поспішних і некорисним висновків. З огляду на те, що справа стосується вирішення важливих стратегічних напрямків і завдань, необхідно, використовуючи більш складну матрицю ситуаційного аналізу, провести більш точний і якісний аналіз на основі кількісних показників і оцінок [40].

Наступним етапом можливості і загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи по пріоритетності, необхідності концентрації зусиль і коштів, ретельності моніторингу. На підставі зробленого SWOT-аналізу була складена матриця загроз і можливостей для банку, наведена у (табл. 2.6) [12].

Далі все елементи були проранжовано відповідно до їх важливості – виявлені ваги і оцінені сили кожного елемента за допомогою балів від 1 до 5 [88].

Потім, заповнивши матриці, використовуючи математичні методи, була проведена статистична оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек. Всі числові оцінки отримані експериментально.

Аналіз загроз з боку конкурентних сил та аналіз можливостей, які надає
ринок

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні	Важкі	Легкі
Висока	Спад економічної активності споживачів банківських послуг	Низька платоспроможність населення	Ріст інфляційних та відсоткових ставок.
Середня	Економічна криза.	Вихід на ринок нових конкурентів.	Текучість кадрів
Низька		Високі темпи зростання об'ємів кредитування	
Низька		Високі темпи зростання ризикованості даних операцій.	
Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Значний	Помірний	Малий
Висока	Збільшення долі ринку.	Розширення долі на світовому ринку	Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств
Середня	Удосконалення системи управління ризиками. Збільшення частки ринку	Стабілізація економічного зростання в Україні; Підвищення безпеки праці в відділеннях банку.	Наявність тісних контактів із іншими організаціями
Низька		Зростання інвестиційної активності	Погіршення позицій конкурентів;

На підставі проведеного аналізу була отримана зважена оцінка досліджуваних параметрів (табл. 2.7).

Відповідно до табл. 2.8, найбільшими балами мають пріоритети розвитку – сильні сторони і можливості – 526 балів проти 206 балів слабких сторін і загроз. Результати SWOT-зваженої оцінки показують, що у стратегії розвитку АТ КБ «ПРИВАБАНК» є великий потенціал. А це диктує усунення (або поліпшення) слабких сторін і мінімізацію (або усунення) загроз, а також, в кінцевому підсумку, розподіл ресурсів в основному сегменті сили і

можливості (S-O), щоб максимізувати одночасно як сили, так і можливості.

Таблиця 2.7

Результати SWOT зваженої оцінки матриці

Сильні сторони	Вага	Оцінка	Бал	Частка
1	2	3	4	5
1. Сильна конкурентна позиція серед найбільших банків країни.	5	5	25	0,0753
2. Лідируюче положення на ринку пластикових карток та розвинута інфраструктура їх обслуговування.	5	5	25	0,0753
3. Обширна клієнтська база.	4	5	20	0,0602
4. Понад 20 тис. висококваліфікованих співробітників.	4	4	16	0,0482
5. Наявність дочірніх банків представництв та банків-партнерів в інших країнах.	3	4	12	0,0361
6. Широко розвинута мережа регіональних підрозділів	5	6	30	0,0904
7. Високий рівень техніко-технологічного оснащення.	5	6	30	0,0904
8. Великий досвід роботи на ринку України	5	6	30	0,0904
9. Широка диверсифікація банківських продуктів	5	6	30	0,0904
10. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	5	6	30	0,0904
11. Наявність в банку власного програмного забезпечення	5	6	30	0,0904
12. Система підвищення кваліфікації персоналу	4	6	24	0,0723
13. Інноваційні технології з надання послуг	5	6	30	0,0904
Всього			332	1
Слабкі сторони	Вага	Оцінка	Бал	Частка
1. Текучість кадрів на низьких посадах	4	5	20	0,3333
2. Висока вартість повернутих ресурсів і відповідно висока вартості кредитів	5	4	20	0,3333
4. Висока вартість інших деяких послуг	5	4	20	0,3333
Всього			60	1
Можливості	Вага	Оцінка	Бал	Частка
1. Стабілізація економічного зростання в Україні.	5	4	20	0,1031
2. Зростання інвестиційної активності	4	5	20	0,1031
3. Збільшення долі ринку.	5	5	25	0,1289
4. Удосконалення системи управління ризиками.	4	4	16	0,0825
5. Підвищення безпеки праці в відділеннях банку.	3	4	12	0,0619
6. Розширення долі на світовому ринку.	3	5	15	0,0773
7. Наявність тісних контактів із іншими організаціями	4	5	20	0,1031
8. Погіршення позицій конкурентів;	4	4	16	0,0825
9. Збільшення частки ринку	5	5	25	0,1289
10. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств	5	5	25	0,1289
Всього			194	1
Загрози	Вага	Оцінка	Бал	Частка
1. Вихід на ринок нових конкурентів.	4	4	16	0,1088
2. Економічна криза.	5	5	25	0,1701
3. Ріст інфляційних та відсоткових ставок.	5	5	25	0,1701
4. Спад економічної активності споживачів послуг	5	5	25	0,1701

1	2	3	4	5
5. Текучість кадрів	4	4	16	0,1088
6. Низька платоспроможність населення	4	5	20	0,1361
7. Високі темпи зростання об'ємів кредитування і ризикованості даних операцій.	4	5	20	0,1361
Всього			147	1

Застосування SWOT-аналізу дало нам можливість бачити всю ясну картину роботи, систематизувати проблемні ситуації, краще усвідомити структуру ресурсів, приймати виважені рішення, удосконалювати діяльності, враховувати пріоритетність того чи іншого чинника при розробці стратегії формування та подальшого розвитку банку. Обрати оптимальний шлях формування стратегії, уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні в арсеналі ресурси. На підставі проведеного SWOT-аналізу також були виявлені неефективні аспекти діяльності окремих сегментів, такі як текучість кадрів, висока вартість ресурсів і відповідно послуг.

Зіставлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволило визначити необхідні заходи для реалізації, а також з'ясувати, які проблеми слід терміново вирішити. Виходячи з якості відповідності, можна зробити висновок про те, що з метою успішної реалізації стратегії розвитку банку для початку треба мінімізувати ризики і зменшити витрати, тобто зміцнити свою сильну сторону, а в подальшому, розвиваючи свої сильні сторони, треба прагнути до усунення загроз

Таким чином, на підставі SWOT-аналізу можна реально оцінити стан діяльності банку, виявити і структурувати сильні і слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози для подальшого формування стратегії розвитку банку. SWOT-зважена оцінка дає можливість об'єктивно оцінити реальну ситуацію в формуванні та реалізації стратегії.

3. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ОПТИМАЛЬНОГО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ

3.1. Використання збалансованої системи показників для визначення стратегії банку

Як було зазначено раніше для того, щоб обрати оптимальну стратегію розвитку банку, необхідно використовувати комплекс методів. Інструментарій, який буде використовуватись для формування стратегії банку повинен бути універсальним і швидко підлаштовуватись під зміни. Основною відмінністю стратегічного аналізу від ретроспективного аналізу є не відокремлене дослідження господарських операцій, а комплексне – усієї діяльності банку як збалансованої системи дій у досягненні стратегічних цілей.

На етапі стратегічного аналізу вище керівництво відстежує фактори, які є найважливішими для майбутнього розвитку банку, у першу чергу – розвиток зовнішнього середовища. Якісне виконання стратегічного аналізу (комплексна бізнес-діагностика діяльності організації) є головною передумовою розробки ефективної стратегії організації. Стратегічний аналіз неможливо уявити без детального аналізу конкурентного оточення організації, що передбачає здійснення маркетингових досліджень. Результатами аналізу є такі складові стратегічного управління: адекватні стратегічні цілі, чітке розуміння конкурентного оточення, реальна оцінка ресурсів і можливостей організації [27].

Функціонування банків України оцінюється за допомогою показників, які встановлює Національний банк України, проте система управління банком потребує вдосконалення з урахуванням змін зовнішнього середовища. Більшість успішних зарубіжних банків проводять свою діяльність на принципах стратегічного управління, застосовуючи при цьому систему збалансованих показників.

Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) [4] –

це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортоном. Її призначення – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію – є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники.

Основу BSC формують такі чотири елементи, як фінанси (уявлення про банківську установу в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація банку в очах клієнтів), внутрішні бізнес-процеси (які саме з них необхідно оптимізувати) та персонал (можливості зростання й розвитку банків та їх працівників). Для побудови та ефективної реалізації стратегії управління прибутком банку необхідним є використання компонентів збалансованої системи показників [36].

Однією з головних переваг даного інструменту є можливість визначення стратегії на основі результатів оцінки діяльності за її підсистемами (фінансової, клієнтської, внутрішньопроектної та розвитку персоналу) та управління банком на основі обраного стратегічного курсу розвитку.

У цілому ЗСП пронизує практично весь процес стратегічного управління від стратегічного аналізу до оцінки ефективності та корегування стратегії, тому є зручним управлінським засобом реалізації місії та цілей банку.

Одним із основних завдань при побудові ЗСП є обґрунтування складу її показників. Оскільки оцінка діяльності банку на основі ЗСП потребує формування переліку показників у рамках кожного напрямку з урахуванням їх великої кількості, для вирішення цієї проблеми в роботі пропонується процедура їх відбору [58]:

на першому етапі формується набір показників для кожної з підсистем ЗСП (на основі систематизації та узагальнення наукової літератури);

на другому етапі здійснюється відбір показників за критерієм відсутності тісного лінійного зв'язку (кореляційний аналіз) у межах кожної з підсистем ЗСП (з метою усунення дублювання інформації);

на третьому етапі – відбір найбільш значущих та інформативних показників на основі факторного аналізу, а саме: методу головних компонент (скорочення простору ознак і відбір показників з найбільшими факторними навантаженнями).

Шляхом визначеного підходу до відбору показників за підсистемами

ЗСП було значно скорочено їх кількість та відібрано найбільш інформативні з них. У цілому загальну кількість показників, що пропонуються включити до складу ЗСП та використовувати для оцінювання діяльності банківської установи, скорочено з 81 до 33.

Сформований на основі визначеного підходу набір показників за підсистемами ЗСП представлено в табл. 3.1 [31].

Таблиця 3.1

Набір показників для оцінювання діяльності банку

Підсистема	Показники
Фінансова підсистема	Коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнти миттєвої та поточної ліквідності, коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, рентабельність капіталу, чистий спред
Клієнтська підсистема	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, кількість клієнтів на 1 відділення, витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку, рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта, залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, показник задоволеності клієнтів
Підсистема внутрішніх бізнес-процесів	Середній час створення нового продукту, частка нових продуктів у продуктовому ряді банку, частка операційних витрат у загальних витратах банку, середній час на задоволення запиту клієнта, частка стандартизованих і регламентованих бізнес-процесів
Підсистема персоналу	Частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу, обсяг активів на 1 працівника, частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку, частка заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу у витратах на персонал, частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу, частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку, рівень забезпечення кар'єри, показник окупності витрат на утримання персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу

Взаємозв'язок елементів збалансованої системи показників представлений на рис. 3.1.

Всі складові підсистем взаємопов'язані та впливають одна на одну, кожен рівень потребує детального аналізу і розрахунку відповідних коефіцієнтів для аналізу діяльності банку. На рівні фінансової підсистеми є два найголовніших напрями: збільшення збережень, тобто забезпечення покриття активних операцій пасивами за рахунок уніфікації діяльності і управління запасами та зниження витрат (раціональне використання ресурсів

існуючих та нових клієнтів). Клієнтська підсистема передбачає збереження існуючої клієнтської бази та залучення і заохочення нових клієнтів завдяки покращення обслуговування, підвищення якості послуг, за що відповідає підсистема внутрішніх бізнес-процесів.



Рис. 3.1. Взаємодія елементів збалансованої системи показників

Внутрішню систему також характеризує індивідуальність роботи банківської установи. На внутрішні бізнес процеси впливає підсистема персоналу, а саме за рахунок визначення обов'язків працівників, розширення кадрових ресурсів і підвищення їх кваліфікації.

Аналіз показників діяльності досліджуваної вибірки банків в межах фінансової підсистеми ЗСП представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз показників АТ КБ «ПРИВАТБАНК» станом на 01.01.2018 р. межах
фінансової підсистеми ЗСП

№	Показник	Формула	Значення
Фінансова підсистеми			
1	Коефіцієнт кредитної активності	Кредитні вкладення / Загальні активи.	16,23%
2	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	(Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання	38,37%
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	147,44%
4	Коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями	Ліквідні активи / Строкові зобов'язання	8,5%
5	Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	Отриманні міжбанківські кредити / Пасиви	0,09%
6	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	Строкові депозити / Пасиви	51,92%
7	Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	Інвестиції в цінні папери / Загальні активи.	2,44%
8	Коефіцієнт фінансового важеля	Зобов'язання / Капітал	9,28%
9	Коефіцієнт захищеності капіталу	Капіталізовані активи / Капітал	2,89%
10	Мультиплікатор капіталу	Активи / Капітал	9,57
11	Рентабельність капіталу	Чистий прибуток / Капітал	-81,9
12	Чистий спред	Проценти отримані * 100 % / Позики) - (Проценти сплачені * 100 % / Процентні депозити)	55,23%

Розрахувавши показники фінансової підсистеми можна зробити висновки, що кредитна активність АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ» є достатньо зваженою і не агресивною. Для банку в пріоритеті стабільність і низький рівень ризику ніж отримання прибутку. Коефіцієнт інвестиційної активності перебуває в протилежній залежності від коефіцієнта кредитної активності. Чим більше його значення, тим менше значення коефіцієнта кредитної активності, дорівнює 2,44%. Значення коефіцієнтів ліквідності відповідають нормативним.

Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів демонструє, що банк є активним щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів не перевищує

нормативне у 30%. Банк є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність капіталу має від'ємне значення, що негативно характеризує якість капіталу, проте це пов'язано з виходу кризи 2017 року. Тому всі показники капіталу на низькому рівні. Не дивлячись на недоліки, у цілому рівень дохідності активів від процентних операцій знаходиться на достатньому рівні, як і функціонування банку у розрізі фінансової підсистеми

Отже, виявлення негативних тенденцій у функціонуванні банку дозволило чітко визначити аспекти діяльності, що потребують посиленої уваги з боку керівництва та є наявними сигналами про погіршення їх фінансового стану та фактори, що на нього вплинуть в майбутньому.

За результатами проведеного аналізу було сформульовано стратегічні цілі, на основі яких в межах логіки ЗСП здійснюється вибір та розробка стратегії. Для розвитку фінансової підсистеми ЗСП банку було сформовано такі стратегічні цілі: забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості, активізація інвестиційної діяльності, забезпечення ліквідності, підвищення ефективності використання капіталу і зростання прибутковості.

Аналогічним чином було проаналізовано показники діяльності банку, на основі яких було сформовано вибірку дослідження, у межах клієнтської, процесної та підсистеми розвитку персоналу та визначено такі стратегічні цілі: утримання клієнтської бази, залучення коштів клієнтів і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами; зниження операційних витрат; підвищення мотивації персоналу, забезпечення зростання і кваліфікації персоналу та підвищення ефективності використання персоналу.

Процес вибору та розробки стратегії, окрім оцінки представлених у ЗСП підсистем і сформованих за її результатами стратегічних цілей, необхідно здійснювати й з урахуванням конкурентної позиції банку (типу поведінки на ринку).

Задача вибору стратегії розвитку банку належить до класу задач багатокритеріальної оптимізації, локальні критерії якої є суперечливими між собою. В якості критерію оптимізації фінансової стратегії банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді.

3.2. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегії банку

Серед інструментів стратегічного аналізу, було обрано SPACE-аналіз, який, окрім фінансових показників, що були проаналізовані під час оцінювання діяльності банку на основі ЗСП, враховує фактори його конкурентних переваг і зовнішнього середовища, в якому він функціонує.

SPACE-аналіз (SPACE (простір) – Strategic Position and Action Evaluation (оцінка стратегічного положення і дії) є одним з інструментом діагностики стану банку в ринковому просторі і визначення стратегічних альтернатив його розвитку. Сутність методу SPACE-аналізу полягає в побудові матриці, в якій відображено фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS і стабільність оточуючого середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан банку – FS і конкурентні переваги – CA). Через побудову системи координат менеджери визначають положення банку на ринку, стратегічні альтернативи її розвитку та методи їх реалізації. Кожному квадранту матриці відповідає визначений тип поведінки організації на ринку: агресивний, консервативний, захисний та конкурентний [73].

До переваг SPACE-аналізу належать [87]:

зрозуміла логіка проведення аналізу; відносна швидкість здійснення оцінки;

можливість визначення укрупнених стратегічних позицій та наочність представлення отриманих результатів і рекомендацій з вибору напрямків дій.

Дослідники [8] його привабливість пояснюють також й тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує в неявному вигляді.

Серед недоліків даного методу в [87] виокремлюють:

необґрунтованість критеріїв, що включаються до складу факторів матриці SPACE;

представлення неповного переліку стратегічних позицій організації; використання бальних експертних оцінок для оцінювання деяких кількісних показників.

Незважаючи на наявність розглянутих недоліків SPACE-аналізу, його переваги є достатньо суттєвими, оскільки він дозволяє врахувати великий спектр факторів зовнішнього оточення банку та визначити його позицію на ринку, що разом із застосуванням ЗСП забезпечує комплексний підхід до стратегічного аналізу та визначення за його результатами стратегії банку.

У цілому метод SPACE-аналізу пропонується застосовувати як багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали [69].

На основі аналізу наукової літератури [73, 87, 69, 64] було сформовано етапи проведення SPACE-аналізу, які представлено на рис. 3.2.

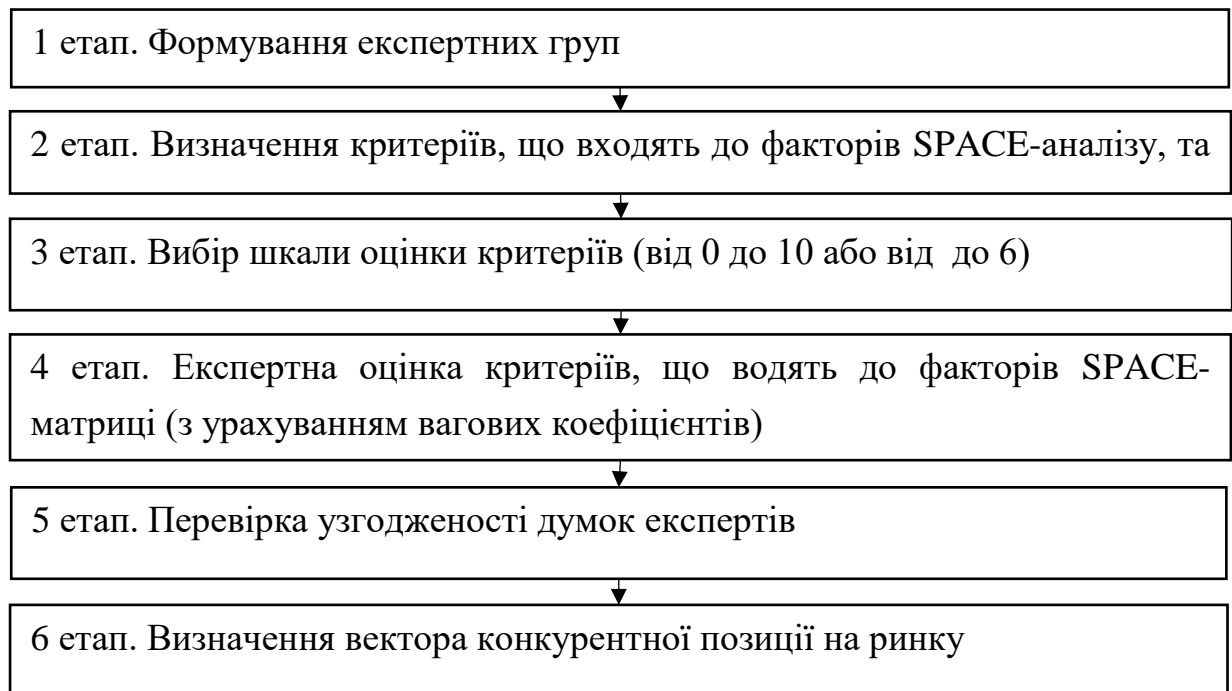


Рис. 3.2. Етапи проведення SPACE-аналізу банку

Фактори конкурентної позиції банку, які формують матрицю SPACE, представлено в табл. 3.3. Вибір критеріїв та їх оцінка вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SPACE потрібно залучати висококваліфікованих експертів [14].

Доцільність використання методу експертних оцінок у даному дослідженні обґрунтовано наступним [15].

стратегічний аналіз в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища нерідко включає низку інтуїтивної, аналітично не підтвердженої інформації, спрямованої на розв'язання проблеми;

використання в аналізі оцінок найкваліфікованіших у відповідній сфері спеціалістів дає певний рівень достовірності, до того ж, ця достовірність є

високоюмовірною, цілком прийнятною для прийняття рішень у ситуаціях неповної визначеності, що постійно трапляються у конкурентному середовищі;

у сучасних умовах збільшується значущість колективних думок, висновків, рекомендацій, рішень, хоча при цьому в цінності індивідуальних кваліфікованих оцінок у економічній діяльності не сумніваються.

Таблиця 3.3

Фактори конкурентної позиції банку [87, 68]

1. Фактори стабільності обстановки (ES)	2. Фактори фінансового ринку (ринкового потенціалу) (IS)
1.1. Мінливість попиту на банківські продукти та послуги, у тому числі і нові. 1.2. Поява нових сегментів ринку. 1.3. Банківське законодавство. 1.4. Зміни у зовнішньоекономічному оточенні. 1.5. Рівень промислового виробництва (ділової активності). 1.6. Рівень реальних доходів населення. 1.7. Темпи інфляції. 1.8. Рівень безробіття в країні. 1.9. Зміна соціальної напруги	2.1. Облікова ставка. 2.2. Норма обов'язкового резервування. 2.3. Зміни у попиті та пропозиції на банківський капітал. 2.4. Розмір міжбанківських кредитних ставок. 2.5. Обсяг рефінансування. 2.6. Зміни курсу валют. 2.7. Зміни інвестиційного клімату
3. Фактори конкурентних переваг (CA)	4. Фактори фінансового потенціалу (FS)
3.1. Частка ринку. 3.2. Якість банківських продуктів і послуг. 3.3. Цінова політика. 3.4. Імідж банку. 3.5. Рівень техніки та технології. 3.6. Здатність до інновацій	4.1. Рентабельність активів. 4.2. Рентабельність капіталу. 4.3. Платоспроможність. 4.4. Розмір регулятивного капіталу. 4.5. Грошовий потік. 4.6. Банківські ризики

Як експерти до дослідження з кожного банку залучалися керівники функціональних підрозділів аналізованих банків. Була сформована експертна група, до складу якої увійшли висококваліфіковані фахівці, які мають значний стаж роботи в банківській сфері.

Для розв'язання поставлених цілей та визначення пріоритетних критеріїв матриці SPACE було застосовано метод аналізу ієрархій (метод MAI) [49], який було реалізовано за допомогою програмного продукту Expert Choice.

Слід зауважити, що при проведенні попарних порівнянь розглянутих критеріїв, за якими здійснюється визначення конкурентної позиції банку, оцінка ступеня відхилення від узгодженості не перевищує встановлену межу (10 %), і експертам немає необхідності перевіряти свої судження. Це підтверджує об'єктивність та обґрунтованість одержаних результатів.

Встановлення експертами вагових коефіцієнтів (їх сума дорівнює 1) для кожного з критеріїв та їх оцінювання за 10-бальною шкалою дозволило провести загальну оцінку кожної з груп факторів матриці SPACE.

З метою перевірки узгодженості думок експертів за допомогою програмного продукту Statistica 6.0 було розраховано коефіцієнти конкордації Кендалла. Слід зазначити, що експертна група характеризується високою погодженістю думок фахівців (коефіцієнти конкордації для кожної них перевищують 0,7 та наближені до 1) та їх оцінку можна вважати об'єктивною.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами [73, 87, 14]:

$$x = IS - CA, \quad (3.1)$$

де IS – фактори фінансового ринку;
CA – фактори конкурентних переваг;

$$y = FS - ES, \quad (3.2)$$

де FS – фактори фінансового потенціалу;
ES – фактори стабільності обстановки.

Визначення координат вектора конкурентної позиції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» представлено в табл. 3.4.

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (-2,093; 2,61).

Таблиця 3.4

Визначення координат вектора конкурентної позиції
АТ КБ «ПРИВАТБАНК» методом SPACE-аналізу

Показник	Значення
Фактор	
ES	4,679
IS	5,895
CA	7,988
FS	7,289
Координати вектора стратегії	
$X = IS - CA$	-2,093
$Y = FS - ES$	2,61
Стратегічна позиція	Консервативна

Визначення позиції банку у системі координат матриці SPACE зображено на рис. 3.3.

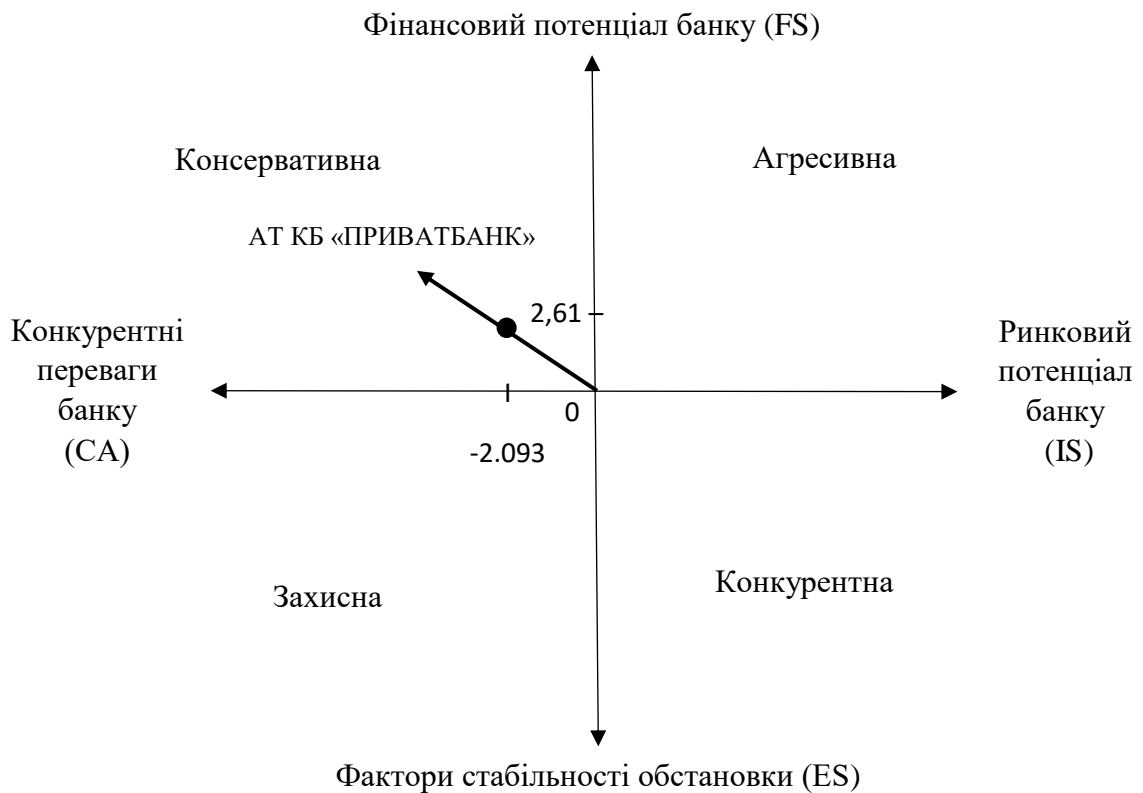


Рис. 3.3. Визначення векторів конкурентної позиції АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на основі SPACE-аналізу

За результатами проведеного SPACE-аналізу було з'ясовано, що для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» характерна консервативна позиція, яка свідчить, що банк функціонує на довгострокову перспективу в конкурентному і відносно нестабільному оточуючому середовищі. Помітно, що на низькому рівні знаходяться конкурентні переваги, що пов'язано з різким зменшенням

кількості банків і посилення конкуренції. Відповідно ринковий потенціал банку також не є перевагою діяльності банку. Фінансовий потенціал досить стійкий. У цілому ще раз підтверджується, що діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є досить зваженою з мінімальними ризиками.

Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту.

Основні механізми [8]:

зниження витрат та підвищення якості послуг;

диверсифікація діяльності і вихід на більш перспективні ринки.

У результаті проведеного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банку на основі оцінювання діяльності за використанням SPACE-аналізу було визначено стратегічні цілі та тип поведінки на ринку. У цілому розглянутий комплексний підхід до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища банку на основі SPACE-аналізу дозволяє сформулювати цілісне бачення про діяльність банку, виявити існуючі загрози та можливості, визначити конкурентну позицію та стратегічні цілі, які є базою для визначення та розробки стратегії його подальшого розвитку.

SPACE-аналіз є розширенням класичних інструментів, що дозволяє подолати окремі обмеження розглянутих підходів і обумовлює поширеність даного методу як інструменту прийняття стратегічних рішень.

Складність та ймовірність помилок в оцінці робить його ризикованим інструментом, проте такий інструмент передбачає комплексний підхід. Врахування усіх особливостей підвищує ймовірність розробки ефективної стратегії.

В подальших дослідженнях актуальним буде формування оптимального комплексу показників та критеріїв для оцінки факторів стабільності середовища, фінансового ринку, фінансового потенціалу банку та його конкурентних переваг.

3.3. Удосконалення процесу формування стратегії розвитку банку за допомогою побудови дерева рішень

Існує безліч підходів до процесу формування стратегії розвитку банку.

Для того щоб удосконалити цей процес необхідно враховуючи всі аспекти діяльності банку, що було проаналізовано в процесі аналізу АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Метод дерева рішень – це один з методів автоматичного аналізу величезних масивів даних. Область використання методу «дерева рішень» можна об'єднати в три класи [53]:

опис даних: застосування «дерева рішень» дозволяє зберігати інформацію про вибірку даних в компактній і зручній для обробки формі, що містить в собі точні описи об'єктів;

класифікація: застосування «дерева рішень» дозволяє справитися із завданнями класифікації, тобто відношення об'єктів до одного з описаних класів;

регресія: якщо змінна має недостовірні значення, то застосування «дерева рішень» дозволяє визначити залежність цієї цільової змінної від незалежних (вхідних) змінних.

Для побудови «дерева рішень» аналітик визначає склад і тривалість фаз життєвого циклу проекту; виділяє ключові події, які можуть вплинути на подальший розвиток проекту, та можливий час їх настання; аналітик обирає всі можливі рішення, які можуть бути прийнятими в результаті настання кожної із подій, та визначає ймовірність кожного із них; останнім етапом аналізу даних для побудови «дерева рішень» є встановлення вартості кожного етапу здійснення проекту (вартості робіт між ключовими подіями) в поточних цінах. На основі даних будується «дерево рішень». Його вузли представляють ключові події, а стрілки, що їх поєднують - перелік робіт по реалізації проекту. Крім того, приводиться інформація відносно часу, вартості робіт і ймовірності розвитку того чи іншого рішення. В результаті побудови дерева рішень визначається ймовірність кожного сценарію розвитку проекту і дохід [74].

Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами – можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні. При побудові багаторівневого «дерева рішень» досягнення мети кожного з рівнів моделі забезпечується комплексом заходів попереднього рівня. Кожен рівень «дерева рішень» повинен займати певне місце в ієрархічній послідовності, складеної на основі дотримання причинно-наслідкових зв'язків.

Як правило «дерево цілей» має п'ять рівнів:
 головні цілі конкретної роботи або комплексу робіт;
 задачі, що необхідно вирішити для досягнення головних цілей;
 проблеми, що потребують вирішення при знаходженні відповідей на задачі попередніх рівнів;
 можливі напрямки вирішення проблем;
 умови, при яких можлива реалізація цих напрямків.

Рівень головних цілей дає можливість уявити кінцевий результат роботи і побачити його можливий вплив на розвиток галузі. Формування цілі потребує знання тематичного напрямку, а також урахування наявних і необхідних ресурсів для її досягнення. Рівень задач потребує таких рішень, які є необхідною і достатньою умовою для досягнення поставлених цілей.. Рівень проблем передбачає дотримання основних принципів. Рівень напрямків пошуку для вирішення проблем – це дослідження різноманітних шляхів знаходження відповідей. На цьому рівні інформаційні потреби особливо активні, оскільки їхнє задоволення може призвести до істотної економії трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Рівень умов, при яких можлива реалізація напрямків вирішення проблем, потребує створення надійної системи інформації про ситуації в даній сфері і окремих рішеннях.

Класичний процес використання «дерева рішень» має наступний ланцюг дій [50]:

- визначення складу стратегії банку;
- визначення ключових подій, які можуть вплинути на подальше застосування стратегії;
- визначення часу настання ключових подій;
- формулювання усіх можливих рішень, які можуть бути прийняті в результаті настання кожної ключової події;
- визначення ймовірності прийняття кожного рішення;
- визначення вартості кожного етапу застосування стратегії.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Тобто, використовуючи «дерево рішень» з'являється можливість поділити процес імплементації обраної стратегії в дію, з урахуванням

можливих зовнішніх змін, що і ставилось за мету.

Запропонований процес прийняття стратегії розвитку банку продемонстровано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Процес формування стратегії розвитку банку

Процес прийняття управлінських рішень за допомогою дерева рішень у загальному випадку припускає виконання п'яти етапів [9]:

Етап 1. Формулювання завдання. Насамперед необхідно відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, що залишилися, виділити суттєві і несуттєві. Це дасть можливість привести опис завдання прийняття управлінського рішення у форму, що піддається аналізу.

Слід виконати такі основні процедури:

визначити можливості збору інформації для експериментування і реальних дій;

скласти перелік подій, що з певною імовірністю можуть відбутися;

установити тимчасовий порядок розташування подій, у наслідках яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

Етап 2. Побудова дерева рішень.

Етап 3. Оцінювання ймовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що названі ймовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Установлення вигравшів (чи програшів — як вигравшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Вирішення завдання.

Відповідно до схеми і завдяки попередньому аналізу, можна сформулювати стратегію розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Існуюча стратегія банку свідчить про поступове і помірне збільшення обсягів обслуговування фізичних осіб і корпоративних клієнтів. Далі було визначено, що дана стратегія – стратегія переорієнтації на стадії спаду. Завдяки SWOT-аналізу було визначено, що при впливі зовнішніх чинників і використання внутрішніх ресурсів є доцільним розвивати стратегії зменшення витрат і закріплення позицій на ринку надання банківських послуг.

Розрахувавши основні показники фінансово-економічного аналізу можна наочно побачити недоліки діяльності банку в цифровому вираженні. Тож попередньо визначені напрямки розвитку були підтверджені, так як значення стійкості капіталу не відповідає встановленим нормам. Періодично спостерігаються низьку показники в розрізі клієнтської бази. SPACE-аналіз допоміг за допомогою розширеного переліку показників встановити напрямок розвитку конкурентної позиції, які були аналогічні до висновків SWOT-аналізу.

Схожість висновків після проведення аналізу, свідчить про узгодженість всіх показників, а метод є доцільним для прийняття кінцевого рішення обрання стратегії розвитку банку.

Тож є дві стратегії банку, які необхідно розглянути у розрізі прибутковості, так як основною метою діяльності банку є отримання прибутку. За допомогою експертної оцінки були отримані наступні значення:

1. Стратегія зменшення витрат. Прибуток становитиме 300 умовних одиниць, збільшення долі ринку 13%, гарантія реалізації – 150 умовних одиниць, ймовірність реалізації стратегії 95%.

2. Переорієнтація діяльності і вихід на нові ринки. Прибуток становитиме 400 умовних одиниць, збільшення долі ринку 17%, гарантія

реалізації – 100 умовних одиниць, ймовірність реалізації стратегії 80%.

Дерево рішень, побудоване для прийняття рішення представлено на рис. 3.5.

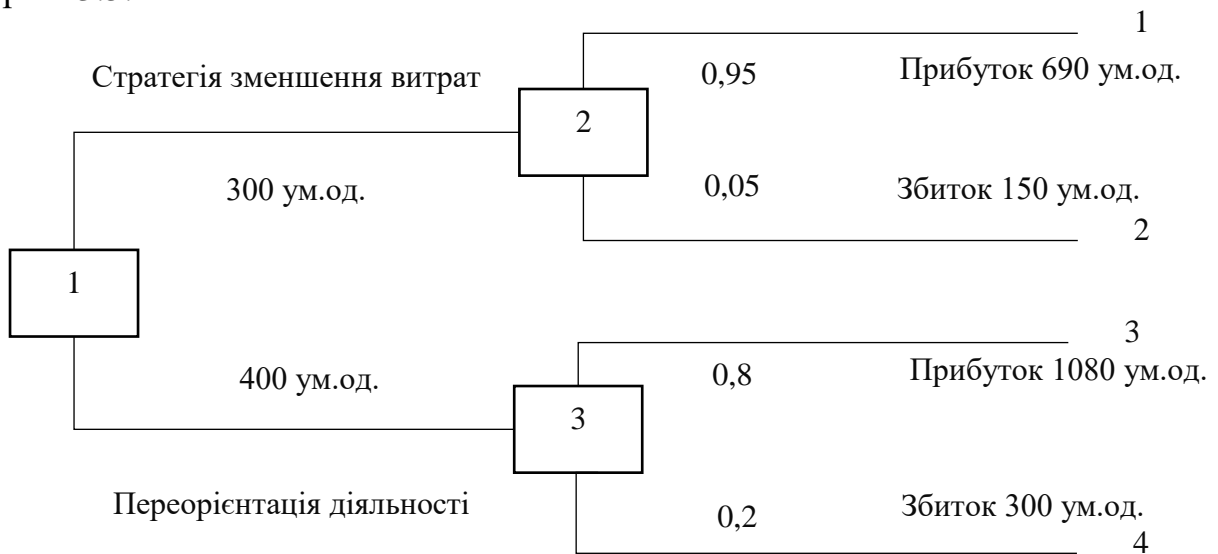


Рис. 3.5. Дерево рішень для оцінки стратегій розвитку банку

1 етап. У момент часу t_0 (подія 1) може бути прийнято рішення про інвестування коштів. На цьому етапі відтік коштів становить 300 умовних одиниць при реалізації першої стратегії та 400 умовних одиниць при умовах другої стратегії.

2 етап. У момент часу t_1 можливі чотири варіанти розвитку подій (чотири гілки дерева):

1. Інвестиції та інвестиційний дохід буде повернений у сумі:
 $300 * (1 + 0,13 * 10) = 690$ умовних одиниць, ймовірність 95%.

2. Інвестиції опиняться збитковими, втрати у сумі:
 $300 - 150 = 150$ умовних одиниць, ймовірність 5%.

3. Інвестиції та інвестиційний дохід буде повернений у сумі:
 $400 * (1 + 0,17 * 10) = 1080$ умовних одиниць, ймовірність 80%.

4. Інвестиції опиняться збитковими, втрати у сумі
 $400 - 100 = 300$ умовних одиниць, ймовірність 20%.

Критерієм для прийняття рішення можуть бути показники оцінки рівня ризику, розрахунки представлені в табл. 3.5.

Оцінка стратегій розвитку банку відповідно до методу «Дерево рішень»

Гілки	Дохід ум.од..	Ймовірність	Математичне очікування	Дисперсія	СКВ	Варіація
1	690	0,95	655,50	144884,25	468,81	1,45
2	-150	0,05	-7,50			
Середнє очікуване значення			324,00			
3	1080	0,8	864,00	267312,00	653,37	1,63
4	-300	0,2	-60,00			
Середнє очікуване значення			402,00			

При проведенні оцінки стратегій розвитку банку за допомогою методу «дерево рішень» були отримані наступні висновки: перша стратегія є менш ризиковою за коефіцієнтами СКВ та варіації, ймовірність отримання прибутку більша. Проте середнє очікуване значення вище при застосування другої стратегії. Отримання більшого прибутку тягне за собою і більший ризик і більші збитки у випадку провалу стратегії банку. Обидві стратегії є достатньо ризиковими, тому необхідно більше гарантій виконання стратегії для зменшення ризику і отримання максимального прибутку.

Метод застосування дерева рішень і імовірнісного підходу дозволяє розглядати різноманітні сценарії розвитку подій, викликані впливом різних факторів ризику. Суть методу полягає в наступному: у процесі аналізу ризику виділяють можливі варіанти рішень і варіанти подій, що можуть бути реалізовані як наслідок прийнятих рішень. Далі, зображуючи графічно можливі рішення і їх результати одержують дерево рішень, що у залежності від ступеня складності проблеми має різне число гілок. Гілкам дерева ставлять у відповідність оцінки (суб'єктивні чи об'єктивні імовірності) можливості реалізації кожної події. Таким чином, можна оцінити варіанти шляху і вибрати оптимальні з погляду результативності і ризику.

ВИСНОВКИ

Дослідження процесу формування стратегії розвитку банку в умовах виходу банків з кризи, жорсткої реформації банківської системи, посилення конкуренції, дозволило зробити ряд висновків науково-теоретичного та прикладного характеру.

В теоретичній частині було здійснено морфологічний аналіз поняття «стратегія», що в подальшому дозволило уточнити його сутність. Як складові стратегії банку виділено його конкурентні переваги, напрямки розвитку і метод досягнення цілей. Були проаналізовані складові банківської стратегії і структура її вибору.

Після класифікації стратегії банку було визначено їх зв'язок із життєвим циклом. Встановлено, що стадія життєвого циклу банку залежить від специфіки його діяльності в конкретний часовий проміжок. Стратегія розвитку банку була визначена як багатокomпонентний процес, який допомагає безперервно функціонувати і поступово досягати поставленої мети його діяльності.

В процесі аналізу діяльності банку і його стратегії було встановлено банку тісний зв'язок понять «стратегія», «мета» і «цілі». Було розглянуто особливості SWOT-аналізу, який являє собою аналіз середовища банку (внутрішнього і зовнішнього). При цьому у внутрішньому середовищі розглядалися сильні і слабкі сторони банку, а зовнішнє відображало можливості і загрози, які виходять ззовні.

Зв'язок між основними етапами розробки стратегії включає постановку мети і цілі, які повинні відповідати принципам: конкретності, вимірюваності, погодженості, досяжності і визначеності в часі. Серед цілей стратегії банку виділено сферу фінансів, маркетингу, бізнес-процесів і розвитку персоналу.

Практична частина дослідження була проведена на основі АТ КБ «ПРИВАТБАНК». В процесі проведення фінансово-економічного аналізу було проаналізовано, що значний вплив на діяльність банку здійснила його націоналізація у кінці 2016 року, що призвело до недокапіталізації банку, а отже різкому погіршенню показників діяльності. Однак, вже протягом 2018 року, показники 2018 року демонструють

стабільну роботу банку, який успішно проводить свою діяльність.

Банк функціонував стабільно та отримував позитивний фінансовий результат до 2016 року та збільшував його з кожним роком. На початок 2017 року банком був отримав збиток у розмірі -135309 млн. грн. За 12 місяців 2017 року АТ КБ «ПРИВАТБАНК» отримав збиток у сумі 23990 млн. грн., збиткова робота банку виникла в основному через значні відрахування в резерви за активами, що з'явилися на балансі банку до націоналізації. У першому кварталі 2018 року прибуток АТ КБ «ПРИВАТБАНК» збільшився до 3,654 млрд. грн., за перше півріччя 2018 року прибуток виріс до 6,926 млн. грн.

Слід відмітити ряд позитивних тенденцій, які вказують на відновлення генерації банком основних статей доходів у першому півріччі 2018 року в порівнянні з тим же періодом 2017 року: збільшення чистого процентного доходу на 264,29%; збільшення чистого комісійного доходу на 44,35%. Аналіз показників позитивно характеризує повернення банку до прибуткової роботи і спостерігається ослаблення залежності банку від підтримки його акціонера – Держави Україна в особі Міністерства фінансів.

Провівши аналіз банківської системи, помітно, за останні 10 років кількість банків різко зменшилась, що пов'язано з реорганізацією та зміною законодавства з нормативами. В умовах посилення конкуренції було проведено аналіз стратегій 79 банків, які діяли станом на 01.10.2018 р. Кожну стратегію було охарактеризовано відповідно до стадій життєвого циклу. Встановлено, що більшість банків України у 2018 р. перебували на стадіях зрілості та спаду, що пов'язано як з особливостями функціонування банків, так і з зовнішнім впливом економіки України.

Проаналізувавши стратегію, затверджену Наказом Міністерства Фінансів України, розроблену для АТ КБ «ПРИВАТБАНК» до 2022 року, було визначено, що банк прагне підтримувати статус лідера на ринку банківських послуг, покращувати рівень обслуговування, залучати нових клієнтів і тим самим збільшувати прибуток, що особливо важливо після періоду націоналізації. Був проведений SWOT-аналіз, який дав реально оцінити стан діяльності банку, виявити і структурувати сильні і слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози для подальшого формування стратегії розвитку банку.

У третьому розділі дипломної роботи для встановлення відповідності

між показниками фінансової діяльності і стратегією банку було розраховано дані відповідно до збалансованої системи показників. Було сформовано такі стратегічні цілі: забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості, активізація інвестиційної діяльності, забезпечення ліквідності, підвищення ефективності використання капіталу і зростання прибутковості. Проведення SPASЕ-аналізу підтвердило стійкість фінансового потенціалу АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та дало змогу визначити напрямки його подальшого розвитку: зниження витрат і диверсифікація діяльності, які були використані для побудови «дерева рішень».

За допомогою «дерева рішень» був розроблений універсальний метод процесу формування стратегії розвитку банку, який може бути використаний при подальшому плануванні діяльності з урахуванням особливостей банку і під впливом зовнішніх факторів.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи були підтверджені документально АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Зокрема було зазначено, що особливу практичну цінність мають висвітлені у дипломній роботі пропозиції, які при практичному застосуванні дадуть змогу покращити процес діяльності банку та посилити його конкурентні позиції на ринку України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р., із змінами, внесеними 01.01.2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.635.40 &nobreak=1>.
2. Антипьев М. В. Определение стратегии предприятия на основе данных финансового анализа и оценки жизненного цикла организации [Электронный ресурс] / М. В. Антипьев. – Режим доступа: <http://finanalisis.ru/litra/324/9705.html>.
3. Ачкасова І. А. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання» / І. А. Ачкасова, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 89 с.
4. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами / О. С. Безродна // Економіка та управління підприємствами машино-будівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 4. – С. 113 – 131.
5. Бойко М. Стратегічний аналіз розвитку геотуризму в Україні / М. Бойко, Ф. Шандор, Г. Кіш: Режим доступу: http://www.confcontact.com/20130214_econ/4_bojko.htm.
6. Борисевич С. О. Стратегічне планування / С. О. Борисевич // Енциклопедія державного управління : [у 8 т.]. ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 4. – 648 с.
7. Борисова О. В. Інноваційні стратегії підприємств туризму: сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу / О. В. Борисова // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1946>.
8. Бородаченко К. Вкус SPACEфический / К. Бородаченко // Бізнес. – 2009. – № 40 (871). – С. 39 – 41.
9. Бугара М. Прийняття управлінських рішень у виробничій сфері на основі імітаційного моделювання // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 2012. – № 4. – С. 359-361.
10. Васюренко О. В. Банківський менеджмент: Посібник /

О. В. Васюренко. – К.: Академія, 2012. – 320 с.2 Васюренко, О. В. Банківський менеджмент: Посібник / О. В. Васюренко. – К.: Академія, 2001. – 320 с.

11. Владичин М. Б. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України / М. Б. Владичин, Н. С. Струк // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 202-209. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2015_4_27.

12. Волкова Н.І. Вибір кредитної стратегії банками України / Н. І. Волкова // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2014. – Вип, 24.3. - С. 291 – 301.

13. Гаджиев Н. Д. Роль SWOT-анализа при формировании стратегии развития электронного правительства в Азербайджане / Н. Д. Гаджиев // Бизнес Информ. – 2012. – №3. – С. 233–237.

14. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Н. М. Гаркуша, О. В. Цуканова, О. О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2012. – 591 с.

15. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності: підручник [Текст] / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pulib.if.ua/part/6456>.

16. Гонтар Д. Д. Вибір стратегій управління ринковою вартістю банку на основі матричних моделей / Д. Д. Гонтар // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4079>.

17. Гонтар Д. Д. Визначення стадії життєвого циклу банку за допомогою нечіткомножинного аналізу показників його діяльності / Д. Д. Гонтар // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2996&p=1>.

18. Гонтар Д. Д. Оцінка впливу фінансових та нефінансових факторів на вартість банків України / Д. Д. Гонтар // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 2. – С. 90-97.

19. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. - Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.

20. Градескова К. М. Маркетингова стратегія розвитку банку в сучасних умовах господарювання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45266.doc.htm.

21. Гребенюк Н. В. Значимість зовнішніх факторів впливу в управлінні банком в сучасних умовах. / Н. В. Гребенюк // Вісник Львівської комерційної академії: зб. наук. пр. Серія економічна. 2014. Випуск 46. С. 257- 261.

22. Гребенюк Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.08 / Гребенюк Надія Василівна ; Сум. держ. ун-т. – Суми, 2018. – 21 с. : рис., табл.

23. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.04.01 "Фінанси, грошовий обіг і кредит" / Тетяна Павлівна Гудзь. – Полтавський ун-т споживчої кооперації України. – Полтава, 2006. – 26 с.

24. Д`яконова І. І. Удосконалення банківських операцій і попередження ризиків як умова зміцнення банківської системи України : монографія / І.І. Д`яконова. – Суми : Університетська книга, 2013. – 88 с.

25. Дзюблюк О. В. Банки і підприємства: кредитні аспекти взаємодії в умовах ринкової трансформації економіки: монографія / О. В. Дзюблюк, О. Л. Малахова. – Тернопіль : Вектор, 2008. – 324 с.

26. Дзюблюк О. В. Банківські операції: Підручник / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – 696 с.

27. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

28. Добровенко О. А. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи [Електронний ресурс] / О. А. Добровенко // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 14(2). - С. 22-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14(2)__6).

29. Дувалова Э. П. Управление расходами коммерческого банка на стадиях его жизненного цикла / Э. П. Дувалова. – Проблемы современной экономики. – 2012. – №1(41). – С. 178-181.

30. Єпіфанов А. О. Вартість банківського бізнесу [Текст] :

монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.] ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова, С. В. Леонова. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 295 с.

31. Єрмейчук Р. А. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку / Р. А. Єрмейчук, О. С. Безродна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 277-284.

32. Жолобова К.С. Сутність процесу формування стратегії фірми / К.С. Жолобова // Вісник ТУП. – Хмельницький: ТУП, 2012. - №4. - С. 131-134

33. Жуков Е. Ф. Гроші. Кредит. Банки: підручник / Е. Ф. Жуков, Н. М. Зеленкова, Н. Д. Еріашвілі; під ред. Е. Ф. Жукова. – 4-е изд., Перераб. і доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 583 с.

34. Зубкова А. Стратегический менеджмент : [учеб.] / А. Зубкова, Д. Мусаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский центр «Академия», 2011. – 240 с.

35. Казарезов А. Я. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку / А. Я. Казарезов, С. В. Матвієнко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Економіка. – 2010. – Т. 133, Вип. 120. – С. 66-71.

36. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.

37. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.

38. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие ССП / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.

39. Козенков Д. Є. Життєвий цикл організацій та етапи життєвого циклу виробничих систем / Д. Є. Козенков // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна "Проблеми економіки транспорту". – 2011. – №2. –

С. 74-78.

40. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.

41. Колодізев О. М. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України: сучасний стан і перспективи розвитку / О. М. Колодізев, Н. М. Власенко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 11. – С. 342-347.

42. Колодізев О. М. Формування багаторівневої системи показників фінансування інноваційної діяльності / О. М. Колодізев // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 8 (146). – С. 83 – 91.

43. Котелевська Ю. В. Роль маркетингової стратегії в процесі забезпечення фінансової стабільності банку [Електронний ресурс] / Ю. В. Котелевська, Т. В. Новікова. // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(1). - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2013_10\(1\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2013_10(1)__35).

44. Кочетков В. М. Основи аналізу банківської діяльності: навч. посіб. / В. М. Кочетков – К.: Європ. ун-т, 2007. – 116 с.

45. Кучеренко Т. В. Удосконалення фінансового стану комерційного банку / Т. В. Кучеренко // Перспективные вопросы мировой науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/1_98140.doc.htm.

46. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH / А. В. Леоненков. – СПб. : БХВ – Петербург, 2005. – 736 с.

47. Леонов С. В. Оцінка вартості банківського бізнесу / С. В. Леонов, Д. В. Олексіч // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2008. – № 1. – С. 155-160.

48. Лисенок О. В. Формування стратегії та політики управління кредитними операціями банків / О. В. Лисенок // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 185-190.

49. Лямець В. І. Системний аналіз. Вступний курс / В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев. – 2-е вид., перероб. і доп. – : ХНУРЕ, 2004. – 448 с.

50. Марченко В. Сучасні інформаційні технології прийняття раціональних управлінських рішень // Техніка АПК. – 2015. – № 3. – С. 9-11.

51. Мозговая И. Б. Финансовое оздоровление коммерческого банка :

автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" / Инесса Борисовна Мозговая. – Саратов, 2003. – 26 с.

52. Нужна С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів [Електронний ресурс] / С.А. Нужна // Економічний аналіз. - 2015. - Т. 19(1). - С. 155-161. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_19\(1\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_19(1)_22).

53. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання//Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 12. - С. 142 - 149.

54. Омельченко О. І. Інтегральна оцінка рівня життя населення регіонів України методом ентропії / О. І. Омельченко, В. Є. Хаустова // Актуальні проблеми економіки. –2011. – № 2 (116). – С. 137 – 146.

55. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : "Кондор", 2006. – 664 с.

56. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. – К.: Кондор, 2003.

57. Панов А. И. Стратегический менеджмент / Панов А.И. - М.: ЮНИТИ, 2002.

58. Парасій-Вергуненко І. М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. – 2004. – № 8. – С.111 – 117.

59. Підвищення ефективності взаємодії банківського і реального секторів економіки в умовах євроінтеграції та глобалізації: монографія [О. І. Барановський, О. Д. Вовчак, Р. К. Вон Романов, Т. Д. Гірченко, О. О. Другов, М. М. Квасній, А. Я. Кузнєцова, М. Л. Лапішко, Б. І. Пшик, В. В. Рисін, В. А. Сидоренко, Т. С. Смовженко, В. Т. Сухаревич, Г. П. Табачук, В. В. Фостяк] за ред. О. І. Барановського. – К.: УБС НБУ, 2010. – 482 с.

60. Реверчук Н. Цінові стратегії банків України у посткризовий період [Електронний ресурс] / Н. Реверчук, О. Дзямулич // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(1). - С. 404-408. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11\(1\)_89](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_11(1)_89).

61. Семенча І. Клієнтоорієнтована стратегія банку як крок до нового

рівня стратегічного управління [Електронний ресурс] / І. Семенча, Е. Давиденко // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(2). - С. 6770. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_10\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_10(2)_15) 10.

62. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

63. Тарасова О. В. Стан і тенденції розвитку банківської системи України / О. В. Тарасова, Ю. О. Панова // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 3. – С. 79-86.

64. Творская И. В. Выработка стратегии промышленного предприятия на основе использования SPACE-матрицы / И. В. Торская, К. С. Иоков // Управление в социальных и экономических системах : материалы XIX международной научно-практической конференции, г. Минск, 18 мая 2010; Минский ин-т управления. – Минск : Изд-во МИУ, 2010. – С. 66 – 68.

65. Тищенко В. В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку / В.В. Тищенко // Економіка і суспільство Мукачівський державний університет.-2017. – Вип.10.- С.90.

66. Трач С. С. Банківське кредитування в Україні: вітчизняний та міжнародний досвід США й Великої Британії / С. С. Трач // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. – 2014. – N 4. – С. 233-244.

67. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління / Л. В. Хашиєва // Вісник НБУ. – 2009. Вип. 4. С. 97-103.

68. Чмутова І. М. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища комерційного банку / І. М. Чмутова, В. Я. Вовк // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 41 – 45.

69. Чмутова І. М. Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 137 – 143.

70. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І.М. Чмутова // Економічний Часопис-XXI. – 2015. – № 5-6. – С. 94-97.

71. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмутова // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 5–

6. – С. 94–97.

72. Шевцова О. Життєвий цикл банківської установи, як економічної організації / О. Шевцова, Г. Мандзюк // Вісник НБУ. – 2007. – №1. – С. 28-31.

73. Шемятихина Л. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс. – Екатеринбург : ГОУ ВПО«Урал. гос. пед. ун-т», 2007. – 167 с.

74. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник для вузів / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

75. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.

76. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учебно-практ. пособ. / Юданов А. Ю. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

77. Ярмак М. Р. Розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу / М. Р. Ярмак // Науковий вісник Ужгородського університету 2016. – 2016. - № 2(48). – С. 247-254

78. Bannister J. Is your company ready for value-based management? / J. Bannister, R. Jesuthasan // Journal of Business Strategy. – 2015. – March/April. – P. 12-15.

79. Chandler A. Strategy and Structure. Cambridge : MIT Press, 2012. – P.13.

80. Cohn J. H. E. Square Fibonacci Numbers, Etc. / J. H. E. Cohn // Fibonacci Quarterly. – 2014. – № 2. – P. 109-113.

81. Damodaran A. Value based management & shareholder value added (SVA) [Electronic resource] / A. Damodaran. – Mode of access : http://strategicinnovation.com.sg/resources/03_VBM.

82. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. E. Greiner // Harvard Business Review. –2015. – Vol. 50. – №4. – P. 37-46.

83. Lyashenko V. Efficiency of bank crediting of real sector of economy in the context of separate banking groups: an empirical example from Ukraine / V.Lyashenko // International Journal of Accounting and Economics Studies. – 2014. – Vol. 2. – № 2. – С. 74–79.

84. Miller D. A longitudinal Study of Corporate Life Cycles / D. Miller, P. H. Friesen // Management Science. – 2010. – №10. – P. 1161-1183.

85. Morin R. A. Driving shareholder value. Value-building techniques for

creating shareholder wealth // R. A. Morin, S. L. Jarrell. – London : Mc Graw-Hill, 2008. – 399 p.

86. Vasylieva T. A. Empirical model of a bank life cycle / T. A. Vasylieva, I. M. Chmutova // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 10. - С. 352-361. Adizes I. The Corporate Lifecycle [Electronic source] / I. Adizes. – Mode of access: http://www.adizes.com/corporate_lifecycle_overview.html.

87. Маркетинг для маркетологів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referent.mubint.ru/security/8/5385/1?try#h2131>.

88. Методика проведення SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://marketing.by/novosti-rynka/metodika-provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matrits-swot/>.

89. Офіційний сайт АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>.

90. Офіційний сайт Міністерства Фінансів [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://minfin.com.ua>.

91. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

92. Офіційний сайт національного рейтингового агенства Рюрік – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rurik.com.ua/our-research/branch-reviews/1187>.

93. Офіційний сайт НБУ: Банківський нагляд (дані фінансової звітності банків України) [Електронний ресурс]. –Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097.

94. Офіційний сайт новин банківської сфери . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://stakeholder.com.ua>.

95. Офіційний сайт Рейтингового агентства «Стандарт-Рейтинг» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://standard-rating.biz/rus/rl_privatbank_privatbank2q2018.

ДОДАТКИ

Аналіз поняття «стратегія» з точки зору різних підходів трактування

Автори підходу	Трактування терміна «стратегія»
1	2
Андрюс К [22]	Цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі організації; приводять до розроблення принципів планів і політик організації, які спрямовані на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності банку і тип людської та економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який організація намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості.
Ансофф І. [56]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.
Ансофф І. [56]	Поєднання всіх елементів організації в єдине ціле.
Бабабанова Л., Карлоф Б., Ковальчук С., Куденко Н. [65]	Низка цілеспрямованих рішень, які визначають: цілі організації; принципів плани та політику організації, спрямовані на досягнення цілей; межі ділової активності організації; природу економічного на неекономічного внеску, який організація намагається здійснити з метою підвищення добробуту власників, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.
Борисевич С. [5]	Спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети.
Градескова К. [26]	Генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей.
Десслер Г., Куїн Б.[62]	Спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
Дибб С., Симкин Л. [62]	Охоплення всіх основних аспектів діяльності організації.
Дикань Н. [27]	Модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми.
Ендрю К. [56]	Результат аналізу сильних і слабких сторін організації, а також визначення можливостей і загроз її розвитку.
Калінеску Т, Романовька Ю., Кирилова О. [36]	Встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації.
Карлоф Б. [57]	Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів банку.
Козьменко С. [67]	Формування відповідей на ключові питання щодо сутності організації: характеристика і особливості товарів, функцій, цільових ринків; нинішнє положення (ринкове, конкурентне) організації (бізнесу); бажане положення організації (бізнесу); перелік необхідних дій для досягнення бажаного положення.

Закінчення табл. А.1

1	2
Мескон А. [21]	Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.[21]	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [21]	Довгостроковий план розвитку організації.
Мінтцберг Г. [52]	Комбінація «5П»: план дій; прикриття, спрямоване на те, щоб перехитрити конкурентів; порядок дій; позиція у зовнішньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням; перспектива (бачення та прагнення досягти бажаного стану).
Мінтцберг Г. [57]	План управління організацією, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей.
Мінцберг Г. [55]	Позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів.
Томпсон А., Стрикленд А.[62]	Засіб забезпечення сумісності всіх планів організації.
Томпсон, А., СтриклендДж. [74]	Дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності.
Томпсон, А., СтриклендДж.[74]	Комбінація запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.
Тульпа І., Сумець О. [27]	Заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища

Оцінка фінансово-економічного стану АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Таблиця Б.1

Основні балансові показники ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», млн. грн., %, п.п. 2016-2017 рр.

Показники	01.01.2016		01.01.2017		Темп приросту,%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Заборгованість перед НБУ	27079	10,47%	18047	8,80%	-33,35%
Заборгованість перед банками та фінансовими організаціями	4628	1,79%	2667	1,30%	-42,37%
Кошти клієнтів	177974	68,82%	181133	88,28%	1,77%
Зобов'язання всього:	231101	89,36%	206065	100,43%	-10,83%
Акціонерний капітал банку	21257	8,22%	50695	24,71%	138,49%
Власний капітал банку:	27510	10,64%	(882)	-0,43%	-103,21%
Готівкові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	29184	11,28%	30159	14,70%	3,34%
Заборгованість банків	3365	1,30%	2410	1,17%	-28,38%
Кредити та аванси клієнтів	189314	73,20%	43583	21,24%	-76,98%
Вбудовані похідні фінансові активи	30673	11,86%	27044	13,18%	-11,83%
Інвестиційні цінні папери у портфелі банку на продаж	1734	0,67%	64409	31,39%	3614,48%
Інвестиційні цінні папери у портфелі банку на погашення	216	0,08%	0	0,00%	-
Приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи	2857	1,10%	3956	1,93%	38,47%
Інші фінансові активи			229	0,11%	-3,78%
Інші активи			9585	4,67%	3095,00%
Майно що перейшло до банку як заставодержателя			21836	10,64%	-
Активи всього:			205183	100,00%	-20,66%

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2

Основні балансові показники АТ КБ «ПРИВАТБАНК», млн. грн., %, п.п.2018 р

Показники	01.01.2018		01.07.2018		Темп зростання,%
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Заборгованість перед НБУ	12394	4,78%	9796	3,68%	-20,96%
Заборгованість перед банками та фінансовими організаціями	234	0,09%	65	0,02%	-72,22%
Кошти клієнтів	208566	80,51%	217718	81,87%	4,39%
Зобов'язання всього	233454	90,12%	237898	89,46%	1,90%
Статутний капітал банку	206060	79,54%	206060	77,48%	0,00%
Власний капітал банку	25608	9,88%	28038	10,54%	9,49%
Готівкові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	19697	7,60%	22586	8,49%	14,67%
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	34435	13,29%	83412	31,37%	142,23%
Кошти в інших банках	7937	3,06%	6508	2,45%	-18,00%
Кредити та заборгованість клієнтів	38118	14,71%	44011	16,55%	15,46%
Цінні папери, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	90224	34,83%	60130	22,61%	-33,35%
Цінні папери, які обліковуються за амортизованою собівартістю	39175	15,12%	22300	8,39%	-43,08%
Інші фінансові активи	11483	4,43%	10130	3,81%	-11,78%
Інші активи	13526	5,22%	9740	3,66%	-27,99%
Активи всього	259061	100,00%	265936	100,00%	2,65%

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3

Основні нормативи АТ КБ «ПРИВАТБАНК», млн. грн., %, п.п. 2017 р

Показник	Нормативне значення	01.01.2017		01.04.2017	
		по системі	банк	по системі	банк
Регулятивний капітал (Н1)	>120 млн.	109 654	3 135,8	99 029,8	8 419,3
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	12,69%	2,10%	13,72%	7,29%
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	>20%	60,79%	63,52%	61,93%	65,98%
Норматив поточної ліквідності (Н5)	>40%	102,14%	147,43%	115,54%	176,11%
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60%	92,09%	73,83%	95,76%	84,85%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	21,48%	142,17%	22,31%	37,52%
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	308,27%	1251,39%	284,08%	119,35%

Таблиця Б.4

Основні нормативи АТ КБ «ПРИВАТБАНК», млн. грн., %, п.п. 2018 р

Показник	Нормативне значення	01.01.2018		01.07.2018	
		по системі	по системі	по системі	банк
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	16,10%	16,10%	16,44%	18,39%
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	>20%	55,55%	55,55%	56,61%	38,37%
Норматив поточної ліквідності (Н5)	>40%	108,08%	108,08%	104,21%	147,44%
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60%	98,37%	98,37%	94,82%	100,19%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	20,29%	20,29%	20,02%	5,81%
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800%	208,31%	208,31%	155,56%	0,00%

Закінчення додатку Б

Таблиця Б.5

Дані про ключові статті доходів та витрат АТ КБ «ПРИВАТБАНК», млн. грн., % 2016-2017 рр.

Показник	01.01.2016	01.01.2017	Зміна	Темп приросту
Процентні доходи	30640	33255	2615	8,53%
Процентні видатки	(27861)	(29364)	-1503	5,39%
Чистий процентний дохід	2779	3891	1112	40,01%
Чистий процентний дохід після вирахування резерву на знецінення кредитів та авансів клієнтам	(912)	(150726)	-149814	-
Доходи за виплатами та комісійними	6660	10365	3705	55,63%
Видатки за виплатами та комісійними	(1640)	(2205)	-565	34,45%
Чистий комісійний дохід	5020	8160	3140	62,55%
Результат від вбудованих похідних фінансових інструментів	6517	(23955)	-30472	-467,58%
Результат від переоцінки іноземної валюти	(634)	(4266)	-3632	572,87%
Інші операційні доходи	247	1474	1227	496,76%
Прибуток від вибуття або припинення інвестицій у дочірні компанії	187	630	443	236,90%
Прибуток від реалізації інвестиційних цінних паперів для подальшого продажу	0	1981	1981	-
Адміністративні та інші операційні витрати	(8420)	(9906)	-1486	17,65%
Чистий прибуток (збиток) за рік	238	(176238)	-176476	-

Таблиця Б.6

Дані про ключові статті доходів та витрат АТ КБ «ПРИВАТБАНК», млн. грн., % 2017-2018 рр.

Показник	01.07.2017	01.07.2018	Зміна	Темп приросту, %
Процентні доходи	11789	13977	2188	18,56%
Процентні витрати	9857	6939	-2918	-29,60%
Чистий процентний дохід	1932	7038	5106	264,29%
Комісійні доходи	6423	9318	2895	45,07%
Комісійні витрати	1347	1991	644	47,81%
Адміністративні та інші операційні витрати	4631	5791	1160	25,05%
Прибуток / (збиток)	-2908	6926	9834	-

Стратегії банків України

№	Банк	Стратегія
1	2	3
1	АТ «АЙБОКС БАНК»	Розширення спектру пропонованих послуг, зокрема транзакційного бізнесу, з використанням всіх технологічних і інтелектуальних ноу-хау, якими володіє в даний час Банк, оперативне та комфортне обслуговування всіх клієнтів, проведення виваженого інвестування у стабільні українські підприємства з бездоганною репутацією та високим рівнем рентабельності, посилення захисту інтересів вкладників, мінімізація ризиків в здійсненні операцій, а також забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності Банку.
2	АТ «АЛЬФА-БАНК»	Зосередження на посиленні позицій у десятці найбільших універсальних банків України, бути в числі провідних банків у кожному сегменті своєї присутності.
3	АТ АКБ «АРКАДА»	Професійно піклуватися про забезпечення максимальних гарантій для своїх вкладників і клієнтів.
4	АТ «АСВІО БАНК»	Функціонувати не лише вимогам законодавства і приписами загальнолюдської моралі, а й своєрідним кодексом честі, такі як вважаємо завбачливість, підприємливість, ощадливість і розважливість.
5	АТ «А-БАНК»	Забезпечити розвиток Банку за рахунок надання зрозумілих і затребуваних клієнтами банківських сервісів.
6	АТ «АЛЬТБАНК»	Побудова довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин з представниками бізнесу.
7	ПАТ «АП БАНК»	Дотримання консервативної політики управління ризиками з метою планомірного зниження їх розміру шляхом накопичення необхідного власного досвіду Банку, диверсифікація кредитного портфеля, оптимізація кредитного процесу, впровадження нових методів вивчення та співпраці з клієнтами. Стратегічне планування Банку повинне передбачити такі види ризиків, як концентрації, погіршення макроекономічної ситуації; технологічний, конкурентний та ризик втрати рентабельності.
8	ПуАТ «АКОРДБАНК» КБ	Стратегічною метою Банку є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
9	АТ «АЛЬПАРІ БАНК»	Банк створений з метою одержання прибутку шляхом надання повного спектру банківських послуг відповідно до чинного законодавства України.
10	АТ «БАНК АВАНГАРД»	Банк пропонує широкий спектр банківських послуг і продуктів та зосереджує свою основну діяльність на валютному, грошовому ринках, та ринку цінних паперів.
11	АТ «БАНК АЛЬЯНС»	Основною місією Банку є кредитування.
12	АТ «БТА БАНК»	Надання повного спектру високоякісних банківських послуг, для забезпечення відновлення економіки України, стабільного зростання валового внутрішнього продукту. Управління ризиками через принцип збалансованості між прибутками та рівнем ризику, що приймає на себе Банк.
13	АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	Стратегія подальшого розвитку Банку включає наступні задачі: збільшення обсягів кредитування населення, малого та середнього бізнесу з особливим підвищення якості роботи Інтернет-банкінгу та подальший розвиток онлайн технологій. Акцент на галузь АПК, збільшення торговельно-комісійного доходу.
14	ПАТ АКБ «Львів»	Спеціалізація щодо надання банківських послуг для МСБ та сільськогосподарських підприємств.
15	ПАТ «БАНК ВОСТОК»	Підвищення якості роботи Інтернет-банкінгу та подальший розвиток онлайн технологій.
16	ПАТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ І ЗАОЩАДЖЕНЬ»	Створення нового якісного стандарту сервісу, орієнтованого на клієнта; закріплення репутації банку як надійного і стабільного банку України; збереження тенденції динамічного зростання основних фінансових показників та забезпечення високого рівня платоспроможності та ліквідності.
17	АТ «ВТБ БАНК»	Відновлення повного спектру сучасних, технологічних банківських операцій.
18	ПАТ КБ «ЦЕНТР»	Створення стабільного фінансового інституту з високим потенціалом розвитку і синергией з міжнародними фінансовими установами.
19	ПАТ «БАНК ¾»	Головною стратегічною метою Банку на 2017-2021 роки є підвищення капіталізації, розширення сфери діяльності та підтримка статусу надійного універсального банку України, орієнтованого на інтереси клієнтів всіх форм власності.
20	АТ «БАНК СІЧ»	Зважена стратегія з урахуванням досвіду роботи в посткризовий період, надійність заощаджень, швидкість і безпека розрахунків, можливість створення індивідуальних продуктів для бізнесу, доступність керівництва для спілкування.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
21	ПАТ «БАНК ПОРТАЛ»	Задоволення потреб суспільства у якісних банківських послугах, підтримання довготривалих надійних та стабільних спільних відносин з клієнтами, кредитна підтримка середнього бізнесу у сфері виробництва.
22	ПАТ «ВЕРНУМ БАНК»	Забезпечення стабільних показників прибутковості акціонерного капіталу шляхом отримання прибутку від надання кожному клієнту повного комплексу найсучасніших банківських продуктів та послуг.
23	АТ «БАНК ГРАНТ»	Слідувати класичним світовим принципам банківської діяльності.
24	ПАТ КБ «Глобус»	Банк не планує широкого використання інвестицій як балансових, так і позабалансових.
25	ПАТ «Дойче Банк ДБУ»	Банк орієнтований на надання банківських послуг приватним та корпоративним клієнтам.
26	АТ «ЄПБ»	Концентрація бізнесу, фінансова стабільність, клієнтський підхід, управління ризиками технології, розвиток персоналу.
27	ПАТ КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	Стратегічною метою Банку є стабільна прибуткова діяльність, розрахована на довготривалу, необмежену тимчасовими рамками, перспективу.
28	ПАТ «ІНГ Банк Україна»	Приймати інвестиційні та страхові рішення, беручи до уваги широке коло етичних, соціальних і екологічних проблем.
29	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	Пріоритетом корпоративної поведінки Банку є повага до прав та законних інтересів учасників, працівників, клієнтів, контрагентів та інших осіб, що зацікавлені у діяльності Банку, відкритість Банку, а також забезпечення ефективної діяльності, підтримання фінансової стабільності та прибутковості Банку.
30	АТ «Ідея Банк»	Інноваційність, довіра і надійність, ефективний розвиток, якість.
31	ПАТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»	Акціонери та Спостережна рада банку приділяють ретельну увагу до професіоналізму та досвідченості менеджменту, покликаною забезпечити роботу установи за міжнародними стандартами банківських послуг та реалізувати довгострокову стратегію розвитку.
32	ПАТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	Агробізнес незмінно є стратегічним напрямком для банку, зоною для розвитку.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
33	АБ «КЛПРИНГОВИЙ ДІМ»	Стратегічна мета Банку - бути універсальним та динамічним банком, посилити свої позиції, увійти в групу лідерів фінансового ринку України та збільшити ринкову вартість Банку.
34	АТ «КІБ»	Нарощування капіталу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності, вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності, дотримуватися політики постійного розширення діяльності шляхом органічного зростання і диверсифікації клієнтів і продуктів, захищати від ризиків власний капітал і кошти клієнтів, розробка систем, які б уособлювали в собі найкращу міжнародну практику в загальному управлінні банком, і в удосконаленні процесу корпоративного планування, яке дасть можливість коригувати стратегію з метою швидкого реагування на ринкові ризики.
35	АТ «АКБ КОНКОРД»	Головною стратегічною метою Банку є підвищення його конкурентоспроможності шляхом збереження його універсальності, розвитку традиційних та інноваційних послуг та оптимізації каналів їх доставки клієнтам, присутності на основних сегментах фінансового ринку, впровадження нових банківських технологій.
36	АТ «КОМІНВЕСТБАНК»	Нарощування капіталу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності; вихід на якісно новий рівень обслуговування клієнтів, дотримуватися політики постійного розширення діяльності шляхом органічного зростання і диверсифікації клієнтів і продуктів; забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності; захищати від ризиків власний капітал і кошти клієнтів; розробка систем, які б уособлювали в собі найкращу міжнародну практику в загальному управлінні банком, і в удосконаленні процесу корпоративного планування, яке дасть можливість коригувати стратегію з метою швидкого реагування на ринкові ризики.
37	ПАТ «КРЕДОБАНК»	Використовуючи переваги професійності працівників і всебічної підтримки потужного Акціонера, найбільшого банку Польщі, зосередження увагу на обслуговуванні роздрібних клієнтів та підприємств малого і середнього бізнесу. Метою є місце в ТОП-7 банків у роздрібному кредитуванні, забезпечення цільового рівня віддачі на капітал та підтримка темпів зростання, які вдвічі вищі за середні у банківському секторі.
38	ПАТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК»	Бути банком, якому віддають перевагу цільові ринки. Забезпечити надання фінансових послуг, що сприятимуть ефективній діяльності клієнтів.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
39	АТ «КРИСТАЛ БАНК2	Прозора робота з клієнтами, формування стійкої високоліквідної моделі, що підтримує якісне обслуговування. Головна мета – досягнути безризикової стійкої бізнес-моделі Банку, орієнтованої на отримання прибутку та підтримання ліквідності Банку на високому рівні.
40	АТ «МЕГАБАНК»	Стати провідним європейським клієнтоорієнтованим банком в Україні, який гарантує фінансову стабільність і приносить користь клієнтам, акціонерам та співробітникам.
41	АТ «МетаБанк»	Політика відкритості, вміння відповідати потребам як великих, так і маленьких підприємств, а також широкого кола приватних осіб забезпечили формування диверсифікованої і якісної клієнтської бази.
42	АТ «Місто Банк»	Побудова банку як стабільного, універсального, стійкого, конкурентоспроможного кредитно-фінансового інституту, що надає повний спектр банківських послуг, забезпечення досягнення максимальних параметрів ринкової капіталізації шляхом проведення комплексу управлінських, кадрових, технологічних та технічних перетворень.
43	ПАТ «МТБ БАНК»	Прозорість як в проведенні банківських операцій так і в побудові партнерських відносин з клієнтами, діджиталізація і максимальна автоматизація процесів, вищий ступінь надійності і постійне інноваційне зростання банківських технологій, що забезпечує швидку адаптацію під мінливі умови фінансового ринку.
44	АТ «МОТОР-БАНК»	Бізнес банку базується на зміцненні і розвитку взаємовигідної співпраці з підприємствами виробничого сектора економіки України. Ми визначили одним з пріоритетних напрямків своєї діяльності: постійну роботу над підвищенням своєї надійності і стійкості, впровадження сучасних банківських технологій, поліпшення якості і розширення спектру послуг. Пріоритетними напрямками стратегічного розвитку банку є: орієнтація на клієнта, розвиток регіональної мережі, висока технологічність банківських операцій.
45	АТ «МІБ»	Стратегічні плани Банку передбачають подальше розширення клієнтської бази як за рахунок потужних фінансових та промислових структур, так і шляхом залучення до співпраці підприємств середнього та малого бізнесу, а також фізичних осіб; розширення спектру, збільшення обсягів та покращення якості послуг, що надаються клієнтам; розширення географічної присутності Банку; збільшення вартості Банку як фінансової установи.
46	ПАТ «Monobank»	Покращення роботи першого мобільний банк в Україні. Випуск кредитних карток для клієнтів, зручне керування фінансами. Monobank працює виключно на мобільних пристроях.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
47	АТ «ОТП БАНК»	Стійка репутацію соціально відповідальної, надійної і стабільної структури, що пропонує споживачам сервіси європейської якості.
48	АТ «Ощадбанк»	Ми збережемо лідерство в кредитуванні та банківському обслуговуванні великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектора. Продовжиться агресивне позиціонування банку в сегменті мікро-, малого й середнього бізнесу – ми плануємо збільшити свою частку на ринку в цьому сегменті. В сегменті роздрібного бізнесу не менш агресивно збільшиться частка на ринку роздрібних кредитів, у тому числі за рахунок збільшення обсягу іпотечних на житло та автокредитів.
49	ПАТ «ОКСІ Банк»	Відкриття відділень в обласних центрах та містах України; робота над розширенням мережі банкоматів.
50	АТ «Полікомбанк»	Збільшення обсягів наданих послуг та розширенні клієнтської бази шляхом розширення асортименту послуг, покращення якості обслуговування клієнтів та проведення гнучкої тарифної політики.
51	АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	Підвищувати стабільність і здатність банку вчасно і в повному обсязі виплачувати вклади.
52	АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	Посилювати ефективність свого бізнесу. Працювати над збільшенням чистого прибутку та підвищенням якості кредитного портфеля. Підтримувати та розвивати роздрібний, малий та середній бізнес. Нарощувати клієнтську базу, вибудовуючи тривалі довірчі відносини з клієнтами. Ставати цифровим банком для клієнтів, що надають перевагу обслуговуванню онлайн.
53	АБ «Південний»	Реорганізація операційної системи і заміна технічного обладнання, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування. Продовжувати розвиватися, розширювати мережу відділень, збільшуючи свою присутність в тих регіонах, в яких Банк мало представлений.
54	АТ «Полтава-банк»	Сприяння розвитку банківської системи та економіки України, провадження та розвиток нових банківських послуг, отримання прибутку.
55	АТ «ПРАВЕКС-БАНК»	Стратегія зростання скерована на створення тривалих і міцних засад економічного і соціального, а також суспільного і екологічного характеру, які мають будуватися на основі довіри усіх наших партнерів.
56	АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	Збалансоване зростання та обслуговування фізичних осіб і корпоративних клієнтів.
57	АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	Стабільна та довгострокова рентабельність інвестицій. Внесок у навчання та розвиток персоналу, намагаючись створити й підтримувати сприятливу і ефективну робочу атмосферу, а також забезпечити привітне та професійне обслуговування клієнтів.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
58	ПАТ «ПУМБ»	Посилювати ефективність бізнесу. Працювати над збільшенням чистого прибутку та підвищенням якості кредитного портфеля. Підтримувати та розвивати роздрібний, малий та середній бізнес. Нарощувати клієнтську базу, вибудовуючи тривалі довірчі відносини з клієнтами. Ставати цифровим банком для клієнтів, що надають перевагу обслуговуванню онлайн.
59	ПАТ «Промінвестбанк»	Ми спрямовані на суспільно-значимі програми та проекти, сприяючи розвитку економіки країни та її зовнішньоекономічних зв'язків, й беручи на себе соціальну відповідальність.
60	ПАТ АБ «РАДАБАНК»	Розвивати економіку країни та її зовнішньоекономічних зв'язків, й беручи на себе соціальну відповідальність.
61	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Ми – надійний та відповідальний банк, що наполегливо та професійно працює задля зростання добробуту наших клієнтів, співробітників та суспільства. Цінності: відповідальність, цілісність, бездоганна якість.
62	ПАТ «РВС БАНК»	Забезпечення клієнтів надійним фінансовим інструментом у банківській сфері, створення умов для взаємовигідного партнерства, поширення принципів довіри до банківської системи загалом.
63	ПАТ «РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР»	Банк Розрахунковий центр з обслуговування договорів на фінансових ринках - новий інфраструктурний елемент фінансового ринку України, створення якого передбачено нормами Закону України «Про депозитарну систему України».
64	АТ «СБЕРБАНК»	Наша стратегія націлена на органічне зростання, побудову високотехнологічного, клієнтоорієнтованого, конкурентоспроможного універсального Банку з диверсифікацією бізнесу в усіх напрямках.
65	АТ «СКАЙ БАНК»	Знаходити, розвивати та вдосконалювати сьогоденні переваги, зустріти глобальні зміни банківської культури глибоко відкритими для інвестицій, маючи розуміння, як реалізувати ідеї інвестора, використовуючи нові банківські технології і сучасні методи фінансового менеджменту.
66	АТ «СІТІБАНК»	Місія Сіті полягає в тому, щоб служити надійним партнером для клієнтів, відповідально надаючи фінансові послуги, які дозволяють зростання і економічний прогрес. Нашою основною діяльністю є захист активів, кредитування грошей, здійснення платежів і доступ ринку капіталу від імені наших клієнтів.

Продовження додатку В
Продовження табл. В.2.1

1	2	3
67	ПАТ АКБ «Траст-капітал»	Метою діяльності Банку є отримання прибутку від надання повного спектру банківських послуг, зміцнення позиції Банку на банківському ринку України шляхом нарощування клієнтської бази, збільшення обсягів та прибутковості активних операцій, розвитку інвестиційної діяльності, запровадження нових банківських продуктів.
68	АТ «ТАСКОМБАНК»	Розвиваючи мережу відділень, банк також активно втілює політику максимальної відповідності продуктів та послуг нинішнім потребам клієнтів різних сегментів. Мета - стати ближчими до клієнтів та завжди відповідати їх сподіванням.
69	ПАТ «БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	Мета Банку полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій Банку, а також отримання акціонерами дивідендів.
70	АТ «УКРБУДІНВЕСТБАНК»	Впровадження системи онлайн платежів. Створення власної платіжної системи. Розвиток мережі Банку по всіх регіонах України. Нарощування капіталу, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.
71	АБ «УКРГАЗБАНК»	Впевнене просування нових банківських продуктів на внутрішніх та міжнародних ринках, зростання ділової репутації, основних фінансових показників та клієнтської бази, шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку, так і шляхом територіальної експансії.
72	АТ «УкрСиббанк»	Якісне фінансове обслуговування у найкращих європейських фінансових традиціях, бути лідером вітчизняної економіки, Запропонувати оновлену програму онлайн-банкінгу.
73	АТ «Укрексімбанк»	Створення сприятливих умов для розвитку економіки та підтримки вітчизняного товаровиробника, обслуговування експортно-імпортних операцій, кредитно-фінансова підтримка процесів структурної перебудови, зміцнення та реалізація виробничого і торгового потенціалу галузей економіки та підприємств, що є експортоорієнтованими або провадять діяльність, пов'язану з виробництвом імпортозамінної продукції, а також отримання прибутку в інтересах «Укрексімбанку» та його акціонера.
74	АТ «УКРСОЦБАНК»	Цінності: відкритість, довіра та партнерство, відповідальність, результативність.
75	АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	Розвиток як корпоративного бізнесу, малого та середнього бізнесу через сприяння в реалізації вітчизняних інвестиційних та інноваційних проектів шляхом середнього та довгострокового кредитування.

Закінчення додатку В
Закінчення табл. В.2.1

1	2	3
76	ПАТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	Ми – сучасний універсальний банк, що надає широкий спектр послуг фізичним і юридичним особам. Наш стратегічний напрямок - якісне обслуговування українського бізнесу.
77	АТ «БАНК ФОРВАРД».	Турбота про фінансове благополуччя клієнтів та високі міжнародні стандарти якості банківських продуктів і сервісів.
78	ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ»	Сприяння розвитку системи безготівкових розрахунків в Україні шляхом виконання функцій платіжної організації.
79	АТ «ЮНЕКС БАНК»	Оптимізація діяльності та зміцнення своїх бізнес-позицій з огляду особливостей сучасних економічних умов.

Додаток Д

Публікації за темою дипломної роботи

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

УДК 336.71.003.2

Бобрицька М.О.

Магістр 2 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. В роботі розглянуто сутність збалансованої системи показників для оцінювання діяльності банківської установи. Визначені основні коефіцієнти для оцінки фінансового стану банку. Розглянуто проблеми, які впливають на стратегічний розвиток банків і запропоновано шляхи вирішення цих проблем.

Ключові слова: банк, фінансова стратегія, стратегічне планування, збалансована система показників, банківський менеджмент.

Аннотация. В работе рассмотрена сущность сбалансированной системы показателей для оценки деятельности банковского учреждения. Определены основные коэффициенты для оценки финансового состояния банка. Рассмотрены проблемы, которые влияют на стратегическое развитие банков и предложены пути решения этих проблем.

Ключевые слова: банк, финансовая стратегия, стратегическое планирование, сбалансированная система показателей, банковский менеджмент.

Abstract. The essence of the Balanced Scorecard for assessing the activity of a banking institution is considered in the paper. The main factors for assessing the financial condition of the bank are determined. The problems that affect the strategic development of banks and the ways of solving these problems are proposed.

Key words: bank, financial strategy, strategic planning, balanced scorecard, banking management.

На ринку банківських послуг, що має тенденцію до частої мінливості, важливим є розробка стратегії управління. Так як основною метою діяльності банку є отримання прибутку, то фінансова стратегія є однією з найважливіших у банківському стратегічному менеджменті. Тому пошук і впровадження ефективної фінансової стратегії банку є актуальним питанням для банківського менеджменту.

Питанням розробки та застосування фінансової стратегії присвячені численні роботи таких вчених як: Р. А. Єремейчук, О. С. Безродна, Ф. І. Шпиг, З. Є. Шершньова, С. М. Козьменко, І. В. Волошко. Проте думки авторів щодо принципів формування фінансової стратегії банку розділились.

Метою статті є дослідження особливостей використання підходу збалансованої системи показників для формування стратегії розвитку банку.

Функціонування банків України оцінюється за допомогою показників, які встановлює Національний банк України, проте система управління банком потребує вдосконалення з урахуванням змін зовнішнього середовища. Більшість успішних зарубіжних банків проводять свою діяльність на принципах стратегічного управління, застосовуючи при цьому систему збалансованих показників.

Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) [4] — це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем. Її призначення — забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію — є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники.

Основу BSC формують такі чотири елементи, як фінанси (уявлення про банківську установу в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація банку в очах клієнтів), внутрішні бізнес-процеси (які саме з них необхідно оптимізувати) та персонал (можливості зростання й розвитку банків та їх працівників). Для побудови та ефективної реалізації стратегії управління прибутком банку необхідним є використання компонентів збалансованої системи показників [7].

Взаємозв'язок елементів збалансованої системи показників представлений на рис.1.

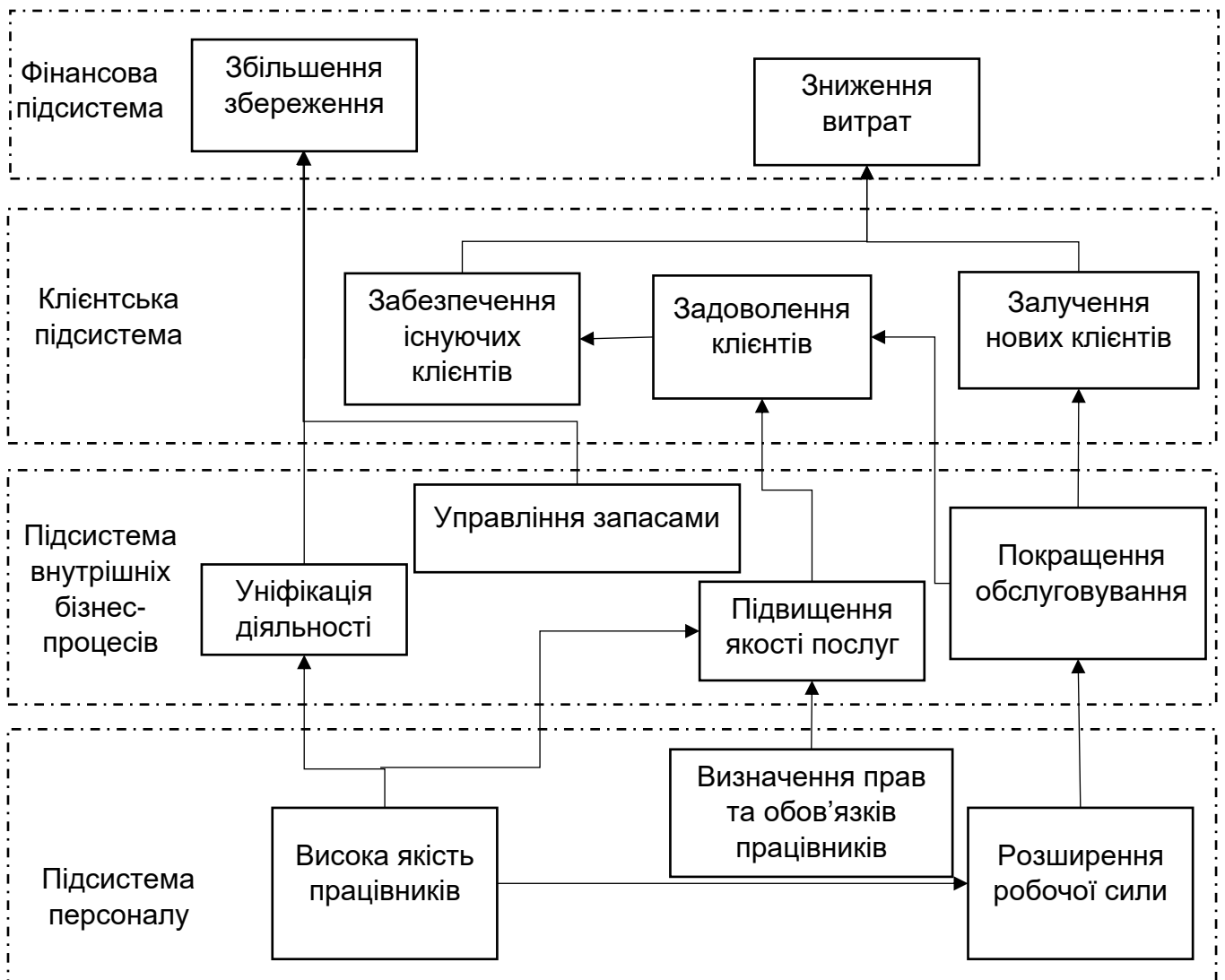


Рис.1. Взаємодія елементів збалансованої системи показників

Всі складові підсистем взаємопов'язані та впливають одна на одну, кожен рівень потребує детального аналізу і розрахунку відповідних коефіцієнтів для аналізу діяльності банку. На рівні фінансової підсистеми є два найголовніших напрями: збільшення збережень, тобто забезпечення покриття активних операцій пасивами за рахунок уніфікації діяльності і управління запасами та зниження витрат (раціональне використання ресурсів існуючих та нових клієнтів). Клієнтська підсистема передбачає збереження існуючої клієнтської бази та залучення і заохочення нових клієнтів завдяки покращенню обслуговування,

підвищення якості послуг, за що відповідає підсистема внутрішніх бізнес-процесів. Внутрішню систему також характеризує індивідуальність роботи банківської установи. На внутрішні бізнес процеси впливає підсистема персоналу, а саме за рахунок визначення обов'язків працівників, розширення кадрових ресурсів і підвищення їх кваліфікації. В табл. 1 продемонстровані показники, які характеризують кожну сферу застосування збалансованої системи показників [2].

Таблиця 1

Набір показників для оцінювання діяльності банку

Елемент	Показник
Фінансова підсистема	Коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнти миттєвої та поточної ліквідності, коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, рентабельність капіталу, чистий спред
Клієнтська підсистема	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, кількість клієнтів на 1 відділення, витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку, рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта, залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, показник задоволеності клієнтів
Підсистема внутрішніх бізнес-процесів	Середній час створення нового продукту, частка нових продуктів у продуктовому ряді банку, частка операційних витрат у загальних витратах банку, середній час на задоволення запиту клієнта, частка стандартизованих і регламентованих бізнес-процесів
Підсистема персоналу	Частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу, обсяг активів на 1 працівника, частка витрат на оплату праці персоналу в загальних витратах банку, частка заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу у витратах на персонал, частка працівників, що пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу, частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах банку, рівень забезпечення кар'єри, показник окупності витрат на утримання персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу

Не дивлячись на значущість кожної підсистеми збалансованої системи показників, фінансова підсистема характеризує фінансову стратегію якнайповніше. Проте дана система у розрізі фінансів має недоліки [1]:

- не забезпечує формування універсальної, незалежної від часу системи показників;

- показники не можуть бути базою для вирішення питання щодо визначення стратегічних ініціатив.

Задача оптимізації стратегії банку, як будь-яка задача реальної оптимізації, завжди багатоваріантна. Серед запропонованих варіантів необхідно обрати той, що забезпечить найкраще значення показників діяльності банку. Такий варіант фінансової стратегії є оптимальним. Можливі два варіанти постановки задачі оптимізації фінансової стратегії банку [3]:

- досягнення найкращого результату діяльності банку при заданих ресурсах;

- досягнення мінімальних витрат ресурсів при заданому результаті діяльності банку.

До критеріїв оптимізації кожного з елементів фінансової стратегії (локальних критеріїв оптимізації) висувуються умови:

- умова автономності – розрахунок локального критерію повинен здійснюватися у межах оптимізації свого елемента стратегії, використовуючи, по можливості, менше інформації про інші елементи стратегії;

- умова узгодженості – локальні критерії не повинні вступати у протиріччя між собою, а стимулювати покращення фінансової стратегії в цілому

Задача вибору фінансової стратегії банку належить до класу задач багатокритеріальної оптимізації, локальні критерії якої є суперечливими між собою.

Цю задачу слід зводити до задачі однокритеріальної оптимізації шляхом переведення локальних критеріїв у обмеження. В якості критерію оптимізації фінансової стратегії банку необхідно приймати прибуток банку в довгостроковому періоді.

Література

1. Владичин М. Б. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України / М. Б. Владичин, Н. С. Струк // Проблеми економіки. - 2015. - № 4. - С. 202-209.
2. Єремейчук Р. А. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку / Р. А. Єремейчук, О. С. Безродна // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 277-284.
3. Казарезов А. Я. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку / А. Я. Казарезов, С. В. Матвієнко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Економіка. - 2010. - Т. 133, Вип. 120. - С. 66-71.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.
5. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
6. Чмутова І. М. Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 137 – 143.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник для вузів / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасні проблеми менеджменту»

підприємства, а також меж відповідальності кожного окремого працівника; налагодження ефективної комунікації, як в середині кожного відділу, так і підприємства загалом; постійна співпраця менеджерів вищих ланок з лінійними працівниками; залучення всіх без винятку працівників до генерування нових ідей, розроблення інноваційних технологій; справедлива система оцінювання результатів діяльності працівників; організація професійного навчання, а також проведення курсів та семінарів для пошуку «нових» талантів у персоналу та інше.

Вважаємо, що ефективна система мотивації працівників залежить від комфортних умов праці. Повідні компанії слугують прикладами того, які умови праці потрібно створювати для працівників. Це і харчування працівників, спеціальні зони відпочинку, спортивні зали, басейни, бібліотеки, проведення ігор, організація виїзних корпоративів та багато іншого. Саме такі умови стимулюють працівника до ефективної діяльності, коли він відчуває себе однією частиною цілого і бажає плідно працювати задля досягнення спільної мети. Таким чином, важливим моментом для розробки ефективної системи мотивації працівників є врахування потреб та бажань працівників, а також сучасних, інноваційних вимог ринку праці.

Список літератури

1. Кича Л.М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л.М. Кича // Вісник Приазовського державного технічного університету. — 2013. — № 26. — С. 72–76.
2. Петрова І.Л. Інноваційний сегмент ринку праці : оцінка тенденцій та перспектив / І.Л. Петрова // Демографія та соціальна економіка. — 2018. — № 1 (32). — С.166–180.

**РОЛЬ БАНКІВ З ДЕРЖАВНОЮ ЧАСТКОЮ У РЕАЛІЗАЦІЇ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

*Бобрицька М.О., магістрант,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Значимість банків з державною часткою для розвитку банківської системи є беззаперечною, оскільки у процесі своєї діяльності вони вирішують низку завдань, які мають загальнодержавне значення.

Проблемам формування стратегії розвитку банків в цілому присвячені праці багатьох науковців, серед яких Н. В. Гребенюк [1], О. В. Дерев'янку [2], Г. Т. Карчева [3], В. В. Коваленко [4], І. М.

Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасні проблеми менеджменту»

ЧмUTOва [5] та ін. Однак питання, пов'язані з роллю банків з державною часткою у реалізації стратегії розвитку банківської системи України не досліджені, тому і потребують окремого дослідження.

Станом на 01.08.2018 р. в Україні діяло 82 банки, з яких 5 було банками з державною часткою [6]. Саме ця група банків володіє 50% усього активів банківської системи, тому доцільно розглянути стратегію розвитку саме для банку з державною часткою.

Банки з державною часткою, в яких держава прямо чи опосередковано володіє часткою понад 75% статутного капіталу банку [7]. На сьогодні стійкий, динамічний розвиток і надійність банку багато в чому залежать від адекватного механізму управління, за допомогою якого можна визначити і оцінити ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони, оперативно прийняти необхідне і виважене управлінське рішення.

Стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, визначає пріоритетні цілі і завдання, і шляхи їх досягнення. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії банку і досягнення його цілей [8]. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність банку протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

У 2016 р. АТ КБ «Приватбанк» було націоналізовано, завдяки чому частка активів саме державних банків різко виросла до 50%. Вже у 2018 р. була представлена стратегія розвитку АТ КБ «Приватбанк» як одного з державних. Ключові компоненти його стратегії [9]: зберегти свою позицію на ринку у роздрібному сегменті на поточному рівні, продовжувати знижувати вартість зобов'язань, зберегти позиції франшизи платіжних систем та активно їх використовувати; удосконалити функцію збуту та конкурентної пропозиції, надалі нарощувати потенціал підрозділів, які працюють з клієнтами малого та середнього бізнесу; нарощувати потенціал у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу; удосконалити систему комплексного управління ризиками, запровадити систему ключових показників ефективності з урахуванням факторів ризику, досягти стягнення заборгованості в рамках існуючого успадкованого портфелю непрацюючих кредитів; пустити програму з оптимізації операційних витрат, розробити цілі по розміру та конфігурації мережі, чітко сегментувати бізнес та розмежувати сфери контролю, додати відсутні функціональні підрозділи та запровадити відсутні посади начальників служб підтримки. Запровадження цих заходів дасть змогу АТ КБ

Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасні проблеми менеджменту»

«Приватбанк» до 2022 р. досягти таких показників: чистий прибуток – 8,4 млрд грн, рентабельність власного капіталу – 25%, співвідношення витрат до доходів – 45%.

Таким чином, реалізація стратегії банку з державною часткою передбачає розвиток у банківському секторі умов для справедливої конкуренції, розширення видів банківської діяльності, підвищення привабливості та доступності банківських послуг для населення.

Так як банки з державною часткою все більше користуються попитом у населення, необхідно приділяти особливу увагу формуванню і реалізації стратегії їхнього розвитку.

Список літератури

1. Гребенюк М.В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості / М.В. Гребенюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип. 7. Ч. 1. – С. 92–95.
2. Дерев'яно О.В. Особливості конкурентної стратегії комерційного банку в сучасних умовах / О.В. Дерев'яно // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 8. – С. 135.
3. Карчева Г.Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г.Т. Карчева. – К. : НАН України; Ін-т економіки та прогнозування, 2012. – С. 520.
4. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи : методологія і практика : монографія / В.В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – С. 228.
5. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмутова // Економічний Часопис-XXI. – 2015. – № 5–6. – С. 94–97.
6. Офіційний сайт Національного Банку України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.
7. Стратегія розвитку банківської системи 2016-2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forum-strategy.com>.
8. Добриніна Л.В. Особливості стратегії учасників фінансового ринку / Л.В. Добриніна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. – 2017. – Випуск 27. – Частина 3. – № 27/3. – С. 24–28.

Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасні проблеми менеджменту»

9. Офіційний сайт національного рейтингового агентства Рюрік – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rurik.com.ua/our-research/branch-reviews/1187>.

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СПОСІБ ІНТЕГРАЦІЇ
ІНТЕРЕСІВ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Богач К.В., студентка
Льєнко О.В. док. екон. наук,
зав. кафедри менеджменту ЗЕДП
Білявський В.М., канд. екон. наук, доц.
кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Ефективність роботи кожного суб'єкта господарювання залежить від структури внутрішнього середовища, а також соціально-психологічного мікроклімату в колективі підприємства. Особливу увагу слід звернути на взаємовідносини між управлінським персоналом та торговельно-обслуговуючим персоналом. Для підвищення ефективності взаємодії співробітників підприємства доцільно розглянути таку дефініцію, як «соціальне партнерство». Під яким розуміється «...система взаємозв'язків між найманими працівниками і профспілками з одного боку та роботодавцями і державою з іншого» [1, с.121]. Тому, характерною особливістю соціального партнерства є спосіб інтеграції інтересів трудового колективу підприємства (осіб з абсолютно різних соціальних груп і класів, що призводить до суттєвих відмінностей в їх соціально-економічних інтересах).

Необхідно відзначити, що для кожної країни соціальне партнерство є необхідним важелем становлення та подальшого розвитку ринкової економіки, адже воно послаблює механізм монополізації державних органів влади та органів місцевого самоврядування на управління економікою країни. Наразі, соціальне партнерство регулюється на державному рівні, а основні його положення відображаються в нормативно-правових актах та Конституції України. Тому, соціальне партнерство набуває важливого значення, оскільки на даному етапі свого розвитку, Україна знаходиться на стадії переходу від індустріального типу господарювання до постіндустріального [2].

Як наслідок, основною ознакою такого виду економіки є заміна ролі особистості в процесі виробництва. Повна автоматизація процесу

потенціалу, з нормативними їх значеннями. Характеризує рівень достатності ресурсного потенціалу банків [1].

Метод інтегрального показника ресурсного потенціалу ґрунтується на основі встановлення ступенів значущості показників, що використовуються для оцінки ресурсного потенціалу. Комплексно характеризує рівень формування та використання ресурсного потенціалу банків [3].

Графоаналітичний метод «квадрат потенціалу» базується на основі графічного аналізу векторів квадрату потенціалу, які визначаються шляхом попарного порівняння значень коефіцієнтів з нормативними. Відображає стан розвитку ресурсного потенціалу по кожному з аналізованих напрямів, а також визначає можливості його успішного функціонування [4].

Результати такого аналізу дадуть можливість визначити найбільш проблемні аспекти щодо формування ресурсного потенціалу банку порівняно з найближчими конкурентами, а також намітити оптимальні шляхи стратегічного розвитку банківської установи.

З урахуванням такого змішаного підходу, оцінку ресурсного потенціалу банку слід проводити не лише за допомогою розрахунку ряду аналітичних показників, зокрема й нормативів фінансової стійкості банку, але й за допомогою стратегічного аналізу, зокрема конкурентного. Такий аналіз дасть можливість визначити ті аспекти управління ресурсним потенціалом, що створюють перспективи стратегічного розвитку банку порівняно з його найближчими конкурентами.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі мають бути пов'язані з апробацією запропонованої методики оцінки ресурсного потенціалу банку на прикладі результатів діяльності вітчизняних банків.

Список використаних джерел

1. Барилюк І. Стратегічний підхід до формування структури ресурсного потенціалу банку / І. Барилюк // Формування ринкової економіки в Україні. – 2016. – Вип. 26. – Ч. 1. – С. 16–24.
2. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / О. Васюренко, І. Федосік // Банківська справа. – 2015. – № 1. – С. 58–64.
3. Вступ до банківської справи: навч. посібник / ред. М. І. Савлука ; Українська фінансово-банківська школа. – Київ : Лібра, 2014. – 344 с.
4. Єпіфанов, А. О. Операції комерційних банків: навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2017. – 523 с.
5. Панасенко Г. О. Синтезоване бачення поняття «ресурсний потенціал банку» в контексті розвитку економічної теорії / Г. О. Панасенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 23.12. – С. 291–297.

КРЕДИТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКУ

Бобрицька Марія Олександрівна

maria.bobrytska@gmail.com

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Науковий керівник д.е.н., проф. Вовк В. Я.

Управління кредитною діяльністю банків є одним із основних напрямів наукових досліджень, адже кредитування завжди було й залишається пріоритетною економічною функцією банків, що створює основну частину їхнього доходу, однак аналіз

ситуації, яка склалася у вітчизняній банківській системі, свідчить, що багато банків зазнає суттєвих фінансових проблем у зв'язку з надзвичайно ризиковою кредитною діяльністю та неефективною стратегією управління кредитним портфелем [3].

Ефективність управління залежить від грамотної системи кредитного менеджменту, що передбачає таку організацію процесу кредитування, де системно враховані всі фактори, що впливають на кредитний процес у рамках сучасної наукової концепції банківського менеджменту. При цьому ефективна система управління кредитною діяльністю повинна спрямовуватись на посилення ролі банківського кредитування в забезпеченні стійкості і стабільності розвитку національної економіки [2].

Управління кредитною діяльністю (кредитний менеджмент) – одна з найважливіших складових банківського менеджменту. Основна мета управління кредитною діяльністю полягає в тому, щоб організувати ефективне розміщення коштів банку в кредити і при цьому забезпечити: оптимальний рівень кредитного ризику; ліквідність; одержання прибутку від позичкових операцій; відповідність діяльності банку потребам економічної політики держави та інші. Досягнення вищезазначеної мети дозволяє забезпечити динамічний розвиток та фінансову стійкість банківської установи.

Кредитна стратегія як система довгострокових цілей кредитної діяльності банку, які визначаються загальними завданнями розвитку повинна включати в себе цілі банку, правові засади реалізації кредитної політики, класифікація ризиків і підхід банку до управління ними, опис оптимальної структури кредитного портфеля [1].

Для реалізації кредитної стратегії необхідно дотримуватись певного алгоритму для швидкого виявлення недоліків і їх усунення на ранніх етапах. На першому етапі проводиться аналіз кредитної діяльності за допомогою аналізу кредитного портфелю. Визначається частка прострочених кредитів, рівень використання кредитного потенціалу. Другий етап передбачає аналіз факторів впливу на діяльність банку. Макроекономічні і мікроекономічні фактори можуть позитивно і негативно впливати на роботу банку, ранжування впливу також допомагає швидко зреагувати на різкі зміни в економічній системі в цілому і в діяльності банку зокрема. Далі оцінюються ресурси банку і шляхи їх збільшення для надання кредитних послуг і отримання максимального прибутку. Постановка кредитної стратегії відбувається на четвертому етапі. Правильний вибір цілей допомагає досягненню стратегічних пріоритетів банку загалом. Головною метою розробки кредитної стратегії банку є мінімізація кредитного ризику і саме наступним етапом реалізації кредитної стратегії є запровадження кредитних лімітів контрагентів, підтримка співвідношення дохідності і кредитного ризику, запровадження внутрішніх нормативів достатності капіталу. Опис методів управління кредитним ризиком допомагає у визначенні кредитної стратегії в цілому. Для перспективного використання стратегії необхідно обґрунтувати параметри кредитного портфелю із врахуванням кредитного ризику, встановленого на попередньому етапі. Сьомий етап стосується контролю і реалізації кредитної стратегії. Завершальним етапом є аналіз і оцінка реалізованої кредитної стратегії. За умови позитивних результатів, вона може бути прийнята до реалізації [4]. Для аналізу зв'язку кредитної стратегії і стратегії розвитку банку проаналізуємо дані ПАТ «Укрсоцбанк» [5, 6]. На основі інтегрального показника нормативного значення ризику і чистої процентної маржі можемо побудувати матрицю VCG і розробити стратегію кредитування, яка базується на співвідношенні чистої процентної маржі і рівня кредитного ризику банку (рис. 1).

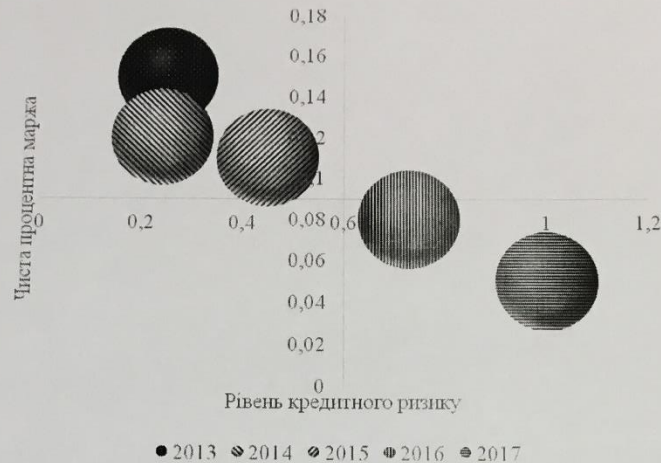


Рис. 1. Матриця BCG ризиковості кредитної діяльності ПАТ «УКРСОЦБАНК»

Протягом досліджуваного періоду обсяги процентної маржі знижувались і разом з цим зростав ризик кредитного ризику. Найбільш оптимальні показники діяльності спостерігалась у 2013 році при мінімальному ризику і максимальному прибутку банку. Потім під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів рівень кредитного ризику зростав, що погіршувало ефективність проведення кредитної політики і зменшувало прибуток від операцій. Найгірша ситуація спостерігалась у 2017 році, коли коефіцієнт чистої процентної маржі досяг мінімальної позначки при максимально ризиковій політиці банку. Для організаційного забезпечення кредитної діяльності банку доцільно розробити відповідну стратегію. Наочно квадранти матриці представлені на рис. 2.

Чиста процентна маржа	висока	Стратегія «максимальні інвестиції»	Стратегія «надійність перш за все»
	низька	Стратегія «перезавантаження»	Стратегія «вичавити максимум»
		низький	високий
		Рівень кредитного ризику	

Рис. 2. Матриця вибору кредитної стратегії банку

Практичний досвід засвідчує, що найбільш оптимальними є кредити зі значним прибутком і мінімально-можливим ризиком. Це кредити надійним клієнтам, середньострокові з забезпеченням і фіксованим прибутком – «максимальні інвестиції». Стратегія розрахована на довгостроковий період, тому значну частину прибутку необхідно вкладати в майбутній розвиток.

При проведенні занадто агресивної політики, ризики можуть зрости з фіксованим значенням прибутку. Це короткострокові кредити клієнтам за вищою відсотковою ставкою. За даних умов банку необхідно розробити заходи, спрямовані на мінімізацію ризику і запровадити стратегію «надійність перш за все».

Гірша ситуація спостерігається при високому рівні ризику і мінімально-результативній діяльності. Така ситуація простежувалась у ПАТ «УКРСОЦБАНК» у 2016 та 2017 роках. При незначному прибутку і великому ризику банк може орієнтуватися на кредити з довгостроковим терміном кредитуванням і середньою відсотковою ставкою. У випадку покращення зовнішніх умов функціонування і правильному управлінні структура кредитного портфеля може покращитися за рахунок зростання частки високодохідних кредитів, при значному кредитному ризику. За цих обставин банку необхідно застосувати стратегію «вичавити максимум» і отримувати максимальний прибуток для переведення діяльності у прибутковий квадрант.

Іншим наслідком високоризикової діяльності при низькому значенні чистої процентної маржі, може бути зменшення ризику і тип самим застосування стратегії «перезавантаження». Операції є відносно не ризиковими і в свою чергу найменш прибутковими, що погіршує загальну кредитну активність банку, але в подальшому діяльність знову може бути з максимальним результатом – прибутком.

З урахуванням постійної мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища, організація кредитного процесу у банківських установах супроводжується численними недоліками, саме тому потребує істотного вдосконалення. Кредитному менеджменту необхідно враховувати зміни зовнішніх та внутрішніх чинників і в залежності від цього обирати, провадити та корегувати кредитну стратегію.

Розроблені напрями удосконалення управління кредитною діяльністю банків має принести значний економічний ефект у вигляді отримання прибутку від високої якості процесів кредитування, що, у свою чергу, дозволить банкам уникнути понесення збитків від ризикованих операцій з кредитування та підніме рівень їх економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Балянт Г. Р. Вдосконалення кредитної стратегії банку в контексті управління кредитним ризиком / Г. Р. Балянт // Молодий вчений. – 2016. – Вип. 12.1 (40). – С. 632–635.
2. Лисенок О. В. Формування стратегії та політики управління кредитними операціями банків / О. В. Лисенок // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2016. – № 1. – С. 185–190. – (Серія : Економічні науки).
3. Максимова М. В. Банківська система України: стан та проблеми / М. В. Максимова // Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 56–60.
4. Чмутова І. М. Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу / І. М. Чмутова // Економічний Часопис-XXI. – 2015. – № 5–6. – С. 94–97.
5. Офіційний сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.
6. Офіційний сайт ПАТ «УКРСОЦБАНК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrsotsbank.com>.