

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ БАНКУ ТА ЇЇ РОЛЬ У ДОСЯГНЕННІ КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Лавринчука
Андрія
Миколайовича

Маслова Наталя
Олександрівна

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ	14
2.1. Аналіз продуктових стратегій банків України та їх вплив на досягнення корпоративних цілей	14
2.2. Оцінка продуктової стратегії банку АТ КБ «Приват Банк»	
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ	30
3.1. Розробка нових банківських продуктів для посилення продуктової стратегії банку	30
3.2. Формування ефективної продуктової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» на 2020 р.	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг саме продуктова стратегія є вирішальною для досягнення корпоративних цілей банку, оскільки вона відповідає за досягнення планового обсягу продажу банківських послуг, досягнення певного конкурентного рівня, а також за задоволення потреб клієнтів банку. В сучасних умовах реформування банківської системи важливим питанням є якісного перетворення продуктового ряду, який відповідає сучасним потребам клієнтів.

Саме тому питання щодо розробки та впровадження у банках України ефективної продуктової стратегії є актуальними.

Ступінь дослідженості теми. Дослідження питань щодо сутності, видів та розроблення й впровадження продуктивних стратегій банку займалися такі вчені: Є. Балларіна, К. Барлтрона, О. Берєславська, А. Гальчинський, О. Дзюблюк, Ю. Качаєв, Дворчук Н.Б. Варцаба В.І., Дюлай Є.В. Богоявленський О. В. та ін. Разом з тим у науковій літературі не висвітлено системного підходу до формування продуктової стратегії банку.

Метою даної роботи є розкриття теоретико-практичних аспектів формування продуктової стратегії банку для досягнення корпоративних цілей.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкрити теоретичні засади продуктової стратегії як складової корпоративної стратегії банку;
- проаналізувати продуктивні стратегії банків України та визначити їх вплив на досягнення корпоративних цілей;
- оцінка продуктової стратегії АТ КБ «ПриватБанк»
- надати пропозиції щодо підвищення ролі продуктової стратегії банку для досягнення корпоративних цілей;
- розробити нові банківські продукти для посилення продуктової стратегії банку

- сформувати ефективну продуктову стратегію АТ КБ «ПриватБанк» на 2020 р.

Об'єктом дослідження є продуктова стратегія банку.

Предметом дослідження є процес досягнення корпоративних цілей банку в результаті впровадження продуктової стратегії.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано такі методи, як: аналіз і синтез; статистичний та порівняльний аналіз (при дослідженні динаміки складових продуктової стратегії банку); метод логічного узагальнення; систематизації (при уточненні сутності продуктової стратегії банку); порівняння; наукової абстракції; системний аналіз (для формулювання і висвітлення впливу продуктової стратегії на досягнення корпоративних цілей банку).

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у області продуктової стратегії, матеріали наукових статей та періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти НБУ, внутрішньобанківські документи, статистичні звіти Національного банку України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк».

Практична цінність результатів дослідження. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій спрямованих на сприяння розвитку нових банківських продуктів, враховуючи поведінкові зміни клієнтів, а також розроблення положень продуктової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» на 2020 рік.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Визначення та особливості продуктової стратегії банку в умовах розвитку роздрібного ринку було опубліковано в статті : Теоретичні аспекти продуктової стратегії банку // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 295 с. (С.32-37).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 59 сторінок, ілюстровані 15 таблицями, 9 рисунками та 2 додатками. Список використаних джерел складається із 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

Стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей банку, та не тільки як цілеспрямовані дії щодо їх досягнення, а й одночасно як зв'язок з зовнішнім ринковим середовищем, певна відповідь на його запити та очікування. Стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання можливостей компанії і запобігання помилковим діям, які можуть призвести до зниження ефективності його діяльності [1, с. 134].

Більшість науковців визначають, що стратегія – це «програма, план, генеральний курс банку щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якому напрямку діяльності» [2, с. 53]. Досягнення цілей корпоративної стратегії банку неможливо без реалізації продуктової стратегії, яка в свою чергу складається з продуктової, цінової, збутової та комунікаційної стратегій, кожна з яких наближає банк до досягнення поставлених цілей.

Загалом, дослідженням питання саме продуктової стратегії приділено досить мало робіт вчених, основна їх увага спрямована саме на маркетингову стратегію загалом. Тому, дослідивши існуючі наукові роботи [1], [2], [20], [45], погодимось с думкою Маслової Н.О., що «продуктова стратегія банку - це заходи, направлені формування структури та визначення обсягу продуктового асортименту банківських продуктів, який би сприяв максимальному задоволенню потреб клієнтів різних сегментів для досягнення довгострокових цілей банку» [20, с.115] .

Розглядаючи ретельно саме продуктову стратегію банку, необхідно зазначити, що основна її мета полягає саме у визначенні основних пріоритетних напрямів і пропорцій розвитку продуктового ряду банку з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку [44 с 78]. Розроблена продуктова стратегія не тільки дозволяє оптимізувати процес

оновлення продуктового асортименту, а й є для керівництва відповідним показником загальної спрямованості дій, які впливають на координацію поточного становища банку.

Суть її полягає у концентрації на продукті, здобутті конкурентних переваг за рахунок ефективної продуктової стратегії (випередження конкурентів завдяки високій якості, надійності, функціональності, модернізації продуктів). На нашу думку, продуктова стратегія виконують такі дії:

- з'ясування особливостей впливу нових продуктових стратегій на обсяги продажу продуктів, які вже виробляє підприємство (можливість заповнення «стратегічної пустоти» — неосвоених ринкових ніш);
- аналіз життєвого циклу (часу, протягом якого продукт життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей банку);
- аналіз конкурентоспроможності продукту, можливостей виготовлення аналогічних продуктів конкурентами;
- розрахунки обсягів прибутків за різними варіантами витрат на маркетинг;
- визначення ймовірної частки ринку для розрахунків обсягів виробництва, що є передумовою ефективного використання виробничого потенціалу;
- дослідження ринку, в т. ч. методом пробних продаж.

Отже, основна мета продуктової стратегії полягає у забезпеченні вигідних характеристик банківських продуктів у порівнянні з продуктивним рядом банків-конкурентів, максимальної їх відповідності потребам та інтересам споживачів і досягненні завдяки цьому очікуваних конкурентних позицій [1, с. 96].

Якщо деталізувати стратегічні задачі банку, то треба зазначити, він має забезпечувати: якісне відновлення продуктів; кросування продажів; персоналізація; пакетне обслуговування; нові продукти; виокремлення певних видів послуг; зменшення пропозиції продуктів.

Визначаючи чинники, що формують продуктову політику, треба звернути увагу, що їх перелік може змінюватись, враховуючи швидкозмінну ситуацію на ринку банківських послуг.



Рис. 1.1 Чинники, що формують продуктову стратегію банку [20, с. 116]

Як видно з рис. 1.1., на формування продуктової стратегії мають вплив багато чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

У відповідності до загальнобанківських, фінансових та маркетингових цілей стратегія розвитку банківських продуктів має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах. Зазначена ціль досягається через збільшення доходів та зниження витрат та передбачає подальшу їх деталізацію та постановку конкретних цілей.

Продуктова стратегія банку, як стратегія і тактика банку розробляється вищим керівництвом і впроваджується на всіх рівнях згідно побудованої управлінської структури. Розглянемо детальніше процес розроблення та впровадження продуктової стратегії банку, які наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Процес розроблення та впровадження продуктової стратегії банку

[45, с. 46]

Етапи процесу розробки та впровадження	Зміст етапу
1. Пошук та відбір ідей	1. Формування ідеї, яка задовольнить потребу споживача; 2. Ранжування та відбір ідей; 3. Розробка задуму створення та розвитку продукту.
2. Визначення економічної ефективності продажу послуги	1. Розрахунок прямих, накладних витрат та очікуваних доходів; 2. Розрахунок чистої приведеної вартості; 3. Визначення строку окупності здійснених інвестицій у новий продукт; 4. Розрахунок рентабельності впровадження нового продукту.
3. Розробка технології та стандарту якості надання банківської послуги	1. Створення внутрішньобанківського нормативного документа про продукт (положення, інструкція, правила тощо); 2. Створення технологічної карти банківської послуги.
4. Розробка маркетингових складових надання послуги	1. Аналіз потенційних ринків збуту продукту, сегментування клієнтів, визначення місткості кожного з ринків та сегментів; 2. Конкуренція на потенційних ринках збуту; 3. Визначення привабливих характеристик нового продукту та його позиціонування на обраних сегментах; 4. Розробка складових розповсюдження послуги; 5. Заходи зі стимулювання збуту продукту.
5. Оцінка критеріїв успіху впровадження нового продукту	1. Оцінка успіху нового продукту за ринковими критеріями; 2. Оцінка успіху нового продукту за продуктовими критеріями; 3. Оцінка успіху нового продукту за економічними та фінансовими критеріями; 4. Оцінка успіху нового продукту за збутовими критеріями.
6. Випробування продукту на ринку (поступове виведення продукту)	1. Визначення місця виведення продукту; строку випробування; інформації, яка повинна бути отримана; 2. Здійснення пробного продажу лояльним клієнтам; 3. Прийняття рішення щодо перспектив продажу продукту (широкий продаж, внесення змін у ціну, технологію продажу, зняття з виробництва).
7. Виведення нового продукту на ринок	1. Забезпечення всіх установ банку необхідною документацією, технічним обладнанням та програмним забезпеченням, рекламною продукцією тощо; здійснення навчання кадрів. 2. Розробка і проведення рекламної кампанії з метою стимулювання збуту; 3. Масове виведення продукту на ринок.
8. Контроль за життєвим циклом продукту.	1. Моніторинг обсягів збуту, реакції конкурентів, технології продажу тощо; 2. Удосконалення продукту; 3. Прийняття рішення щодо доцільності подальшого продажу продукту.

Як видно с табл 1.1, кожен з етапів формування та реалізації продуктової стратегії банку являє собою окрему підсистему, що виконує ту чи іншу функцію, без здійснення якої неможливе досягнення основних цілей.

Розглянемо найбільш ефективні продуктові стратегії, які можуть бути взяті на «озброєння» вітчизняними банками. Стратегія пакетування банківських послуг, що базується на об'єднанні взаємодоповнюючих послуг в пакети та одночасному продажі їх одному клієнту є досить ефективною, оскільки не потребує значних витрат на її реалізацію. Стратегії персоніфікації послуг - це розробка до кожного клієнта послуг, які клієнт сприймає як такі, що створені спеціально для задоволення його персональних потреб.

Продуктова стратегія по наданню особливого статусу існуючим послугам є важливою з точки зору залучення заможних клієнтів, оскільки елітарність обслуговування передбачає більш високу ціну.

Досить ефективною є стратегія надання додаткових послуг, зокрема, це можуть бути пільгові чи безкоштовні послуги. Ця стратегія схожа зі стратегією продажу пакетних послуг. Однак, якщо пакетні послуги припускають використання всього переліку послуг, що входять у пакет, додаткові послуги надають клієнтові право на певні пільги.

Особливого значення у сучасних умовах набувають процеси, пов'язані з автоматизацією банківських послуг, впровадженням новітніх технологій у банківську діяльність. Реалізація стратегій, пов'язаних з впровадженням нових технологій сприяє максимальному наближенню послуг до клієнта, досягненню комплексного впливу на нього, дозволяє оптимізувати банківські процеси, прискорити процес банківського обслуговування, хоча й потребує значних первинних затрат.

Однією з пріоритетних в сучасних реаліях є стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів, яка передбачає: удосконалення або модифікацію існуючого банківського продукту; розробку і впровадження нових продуктів з числа існуючих на ринку, які поки що не надаються даним банком; створення принципово нових банківських продуктів, яким ще немає аналогів на ринку [20, с. 117].

Світовий досвід доводить, що створення нових банківських продуктів і послуг відбувається більш інноваційними методами, а саме:

- різноманітність банківських продуктів, це інвестиції в нерухомість, страховий бізнес, фінансовий лізинг, трастові операції;
- інновації в нових областях фінансового ринку, такі як: фінансові ф'ючерси, фінансові опціони, ринки неконтрольованих цінних паперів;
- використання нової інформаційної технології;
- послуги фінансового посередництва, спрямовані на зниження операційних витрат і більш ефективного управління активами й зобов'язаннями (депозитні сертифікати, депозитні рахунки);
- нові продукти в традиційних сегментах ринку позичкових капіталів: інструменти з «плаваючою» процентною ставкою, облігації із глибоким дисконтом, серійні облігації, а також інструменти грошового ринку, що мають характеристики, як капіталу, так і позикових коштів (позички й облігації участі, сертифікати інвестицій).

Разом з тим сучасні реалії вимагають інших наукових підходів до дослідження ефективності нових банківських послуг і їх впливу на банки. Дотепер залишається безліч питань, що вимагають подальшої розробки.

Недостатньо розкриті сутність і особливості нових банківських послуг підприємствам як технічного й економічного явища, що лежить в основі сучасних напрямків банківського бізнесу, наслідку надання цих послуг для банківського сектору в цілому й окремих банків як за кордоном, так і в Україні.

Базовими для будь-яких сценаріїв розвитку банківського сектору в найближчі роки будуть наступні тренди:

- налагодження синергетичного ефекту в роботі з різними клієнтськими сегментами;
- орієнтація на клієнтів з середнім і вище середнього рівнем доходу;
- розвиток віддалених систем обслуговування клієнтів;
- підвищення якості ризик-менеджменту;
- розширення каналів дистрибуції.

Таким чином, можна виділити три завдання, що передують перед банками України в сучасній економічній ситуації (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Пропоновані перспективні напрями продуктової стратегії банків [1, с. 28]

Враховуючи проведені теоретичні дослідження можна зазначити, що на даний момент пріоритетними напрямками реалізації продуктової стратегії банку є впровадження інноваційних послуг, персоніфікація продуктового ряду, комплексне обслуговування клієнтів, що досягається за рахунок динамічного нарощування портфелю банківських продуктів.

Звичайно, продуктова стратегія банку є складовою корпоративної стратегії банку, яка визначає всі сфери та напрямки його діяльності. Нами досліджено теоретичні підходи різних авторів щодо визначення дефініції «корпоративна стратегія банку». В результаті проведених досліджень ми більш схильні до визначення, яке надав вчений, а саме, «корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, показуючи напрямки розвитку фірми загалом» [17, с. 280].

На цьому рівні приймається рішення про бізнес портфель банку, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з якого-небудь бізнесу [22, с. 58]. Корпоративна стратегія банку набирає одного з наступних типів базових стратегій: стратегія зростання (розвитку); стратегія стабілізації (обмеженого зростання); стратегія виживання (скорочення); стратегія побудована на комбінаціях перерахованих стратегій банку.

Стратегія зростання (розвитку) обирається базовою корпоративною стратегією в тому разі, коли банк чи його стратегічна одиниця бізнесу намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення банку, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності діяльності.

В результаті проведених досліджень було доведено, що ретельна розроблена продуктова стратегія не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення продуктового асортименту, а й є індикатором загальної спрямованості дій банку на ринку банківських послуг.

Отже, доведено, що продуктова стратегія банку - це заходи, направлені на формування структури та визначення обсягу продуктового асортименту банківських продуктів, який би сприяв максимальному задоволенню потреб клієнтів різних сегментів для досягнення довгострокових цілей банк, а також забезпечувати: якісне відновлення продуктів; кросування продажів; персоналізацію; пакетне обслуговування; впровадження нових продуктів; досягнення конкурентних переваг на ринку банківські послуг.

Визначено, що найбільш ефективні продуктові стратегії банків є: стратегія пакетування банківських послуг; стратегії персоніфікації послуг; стратегія по наданню особливого статусу існуючим послугам; стратегія надання додаткових послуг; стратегія автоматизації банківських послуг; стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ

2.1. Аналіз продуктивних стратегій банків України та їх вплив на досягнення корпоративних цілей

Сьогодні діяльність кожного банку відбувається в умовах реформування банківської системи з боку Національного банку України та уряду, а також є втіленням його корпоративної стратегії, основна задача якої – закріплення та зростання банку на ринку банківських послуг.

Конкуренція на ринку банківських послуг залишається на високому рівні незважаючи на різке скорочення кількості банків в останній період та кризові економічні явища в Україні, що також змушує ретельно зважувати стратегічні напрями розвитку.

Нами було встановлено, що кількість банківських установ за досліджуваній період з 01.01.2016 – 01.11.2019 рр. (рис.2.1).

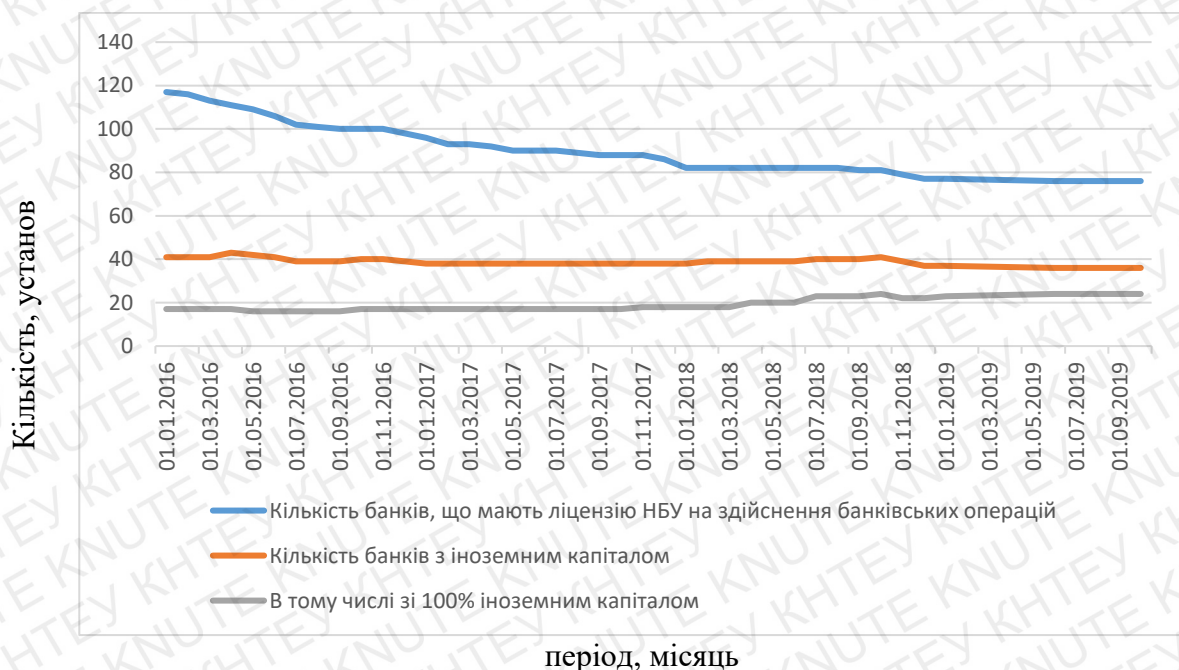


Рис. 2.1 – Динаміка зміни кількості банків в Україні за період 2016-2019 рр.*

*Примітка: розроблено автором на основі [26]

Аналізуючи статистичну інформацію щодо діяльності банків виявлено, що впродовж 2014-2019 років 87 банки були виведені з ринку, що призвело Дослідження стратегічної активності вітчизняних банків [50] показав, що у 9 банків стратегія взагалі не визначена, а у значної кількості банків вона сформульована недостатньо.

Ситуація ускладнюється ще тим, що вітчизняні банки перебувають у стані постійної адаптації до змін державного регулювання банківського сектору з боку держави в той час коли необхідно враховувати стадію життєвого циклу власного розвитку та реформування корпоративної стратегії відповідно до цих змін.

Використання стратегічних прийомів в поєднанні із стратегічною гнучкістю виступає запорукою ефективних управлінських рішень. Визначення змісту майбутньої стратегії банківських установ, зокрема пріоритетних завдань і напрямів дій, а також шляхів їх реалізації є вкрай необхідним не лише для конкретних суб'єктів господарювання фінансової сфери, але й для економіки країни в цілому.

Прибуток банків України за підсумками 9 місяців 2019 року досяг 48 млрд. грн. Тільки за вересень банки заробили 4 млрд. Грн., Що трохи нижче середньомісячної прибутку в цьому році, що становить майже 5,4 млрд грн.

НБУ вказав на три фактори росту банківського прибутку: зростання чистих процентних доходів банків на 20%; зростання чистих комісійних доходів на 17%; позитивний результат від переоцінки і від операцій купівлі-продажу валюти. Розглянемо динаміку депозитного портфелю банків України за 2016-2019 рр. (табл 2.1 та 2.2) у розрізі юридичних та фізичних осіб.

При формуванні заощаджень українці надавали перевагу вкладам у національній валюті. Обсяг гривневих депозитів населення у платоспроможних банках за рік збільшився на 14,17% до 268,2 млрд грн, в той час як в іноземній валюті зменшився на 1,6% до 233,4 млрд грн., оскільки вкладники хочуть бути впевненими в збереженні своїх коштів, а також їх поверненні.

Таблиця 2.1

**Результати аналізу динаміки депозитних портфельів банків України
для фізичних осіб за 2016-2019 рр. (станом а 01.01.)***

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Депозитний портфель	398 243	429 640	472 240	501 726	7,88	9,92	6,24
в т.ч. в нац. валюті	188 217	197 366	234 985	268 282	4,86	19,06	14,17
в т.ч. в іноземній валюті	210 026	232 274	237 255	233 444	10,59	2,14	-1,61
Депозитний портфель	608 884	674 510	736 232	728 120	17,05	6,91	0,66
в т.ч. короткострокові	271 849	293 337	322 065	327 045	7,90	9,79	1,55
в т.ч. довгострокові	8 581	34 896	28 863	26 189	306,67	-17,29	-9,26

*Примітка: розроблено автором за джерелами [28], [29], [50].

З табл. 2.1 видно, що за даними НБУ, оприлюдненими в повідомленні «Основні тенденції грошово-кредитного ринку України», депозити фізичних осіб повільно зростають та на 01.01.2019 складають 501 726 млн. грн. Тобто довіра до банків продовжувала зміцнюватися, про що свідчить притік вкладів населення.

В результаті, обсяг гривневого депозитного портфелю за підсумками року українців перевищив докризовий рівень, який банківська система мала у 2013 році. Притоку коштів у вклади в національній валюті сприяли високі темпи зростання заробітної плати у 2018 році, більш привабливі процентні ставки за гривневими депозитами, ніж за валютними, а також помірна волатильність курсу гривні протягом року.

Ріст обсягу депозитів в іноземній валюті був спровокований коливанням курсу національної валюти. Тобто вкладники бажають захистити власні заощадження від значної девальвації національної валюти.

Проаналізуємо вклади фізичних осіб у банках України за строковістю у 2016–2019 рр. З наведених даних видно, що в структурі депозитів фізичних осіб переважають короткострокові депозити.

Вкладникам вигідно класти гроші на такий вид депозиту. Незважаючи на те, що їх внесок втрачає свою ліквідність через інфляцію, більш високі відсотки за строковим депозитом перекривають цей мінус. Ще одна особливість – відсутність великих витрат на обслуговування строкових рахунків, що також впливає на розмір винагороди клієнта.

Таблиця 2.2

**Результати аналізу динаміки депозитних портфелів банків України
для юридичних осіб за 2016-2019 рр. (станом на 01.01.)***

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Депозитний портфель	312 484	357 993	403691	408 219	14,56	12,77	1,12
в т.ч. в нац. валюті	203 260	228 318	255 587	271 798	12,33	11,94	6,34
в т.ч. в іноземній валюті	109 224	129 675	148 104	136 421	18,72	14,21	-7,89
Депозитний портфель	608 884	674 510	736 232	728 120	17,05	6,91	0,66
в т.ч. короткострокові	271 849	293 337	322 065	327 045	7,90	9,79	1,55
в т.ч. довгострокові	8 581	34 896	28 863	26 189	306,67	-17,29	-9,26

*Примітка: розроблено автором за джерелами [28], [29], [50].

З табл. 2.2 видно, що за даними НБУ, оприлюдненими в повідомленні «Основні тенденції грошово-кредитного ринку України», депозити юридичних осіб повільно зростають та на 01.01.2019 складають 408 219 млн. грн. На дане зростання депозитів вплинули зміни в економічній та політичній ситуації в країні. Обсяг коштів бізнесу у національній валюті у платоспроможних банках за рік збільшився на 6,34% до 271,7 млрд грн.

Це також найвищий показник з докризового періоду.

Частка коштів, залучених в іноземній валюті, в депозитному портфелі юридичних осіб залишається значною. Зміна частки валютних депозитів протягом року відбувається внаслідок сезонних коливань курсу валютної пари UAH/USD. Одним з найважливіших факторів залучення депозитів є їхній термін, бо, враховуючи цей чинник, банк може планувати свої активні (в першу чергу, кредитні операції), а також свою ліквідність на певний час у майбутньому.

Проаналізуємо вклади юридичних осіб у банках України за строковістю у 2016–2019 рр. З наведених даних видно, що в структурі депозитів юридичних осіб переважають короткострокові депозити.

У структурі депозитного портфеля банків України найменшу частку займають довгострокові депозитні вклади. Це пояснюється обмеженою продуктовою пропозицією з боку банків до довгострокового залучення вкладів та існуючою об'єктивною недовірою до банків з боку клієнтів.

Отже, з наведених таблиць 2.1 та 2.2 можна зробити висновок, що минулий рік банківська система завершила поверненням до докризових показників. За даними НБУ, оприлюдненими в повідомленні «Основні тенденції грошово-кредитного ринку України», загальний обсяг депозитів в Україні на 01.01.2019 р. становив 909 945 млн. грн., з них депозити фізичних осіб складають 501 726 млн. грн. (55%) та депозити юридичних осіб- 408 219 млн. грн. (44%). Також ця тенденція зберігалась і в попередні роки коли кошти населення перевершували кошти юридичних осіб. За досліджуваний період обсяг депозитів фізичних осіб перевищував суму депозитів юридичних осіб, що дає підстави стверджувати про віднову довіри населення до банківських установ.

Валютна структура загального депозитного портфелю України на 59% (540 080 млн. грн.) складається з гривневих вкладів, а 40% (369 865 млн. грн.) становили вклади в іноземній валюті.

Депозитний ринок переживає повільне відродження після падіння, викликаного військово-політичною невизначеністю та девальвацією

національної валюти. На фінансовому ринку діє значна конкуренція щодо залучення депозитів між банківськими установами. Саме тому кожному банку необхідно зацікавити вкладників, пропонуючи їм свої нові, більш різноманітні депозитні послуги. При цьому мало створити новий вид депозиту, потрібно щоб він був перспективним і цікавим для клієнтів. Для цього потрібно встановити оптимальну ставку процента, термін вкладу, можливість поповнення та дострокового зняття коштів, які би зацікавили і були доступними для клієнтів. Така політика новітніх видів депозитів є єдиним способом утримати банками свою ліквідність, розрахуватися із своїми зобов'язаннями і показати позитивний результат діяльності.

Розглянемо динаміку кредитного портфелю банків України за період 2016-2019 рр. (табл. 2.3 та 2.4) у розрізі юридичних та фізичних осіб.

Таблиця 2.3

**Результати аналізу динаміки кредитного портфелів банків України
для фізичних осіб за 2016-2019 рр. (станом на 01.01)***

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Кредитний портфель	159 957	170 239	174 448	202 202	6,43	2,47	16,04
в т.ч. в нац. валюті	77 601	74 527	103 026	135 459	-3,96	38,2	31,48
в т.ч. в іноземній валюті	93 221	85 430	67 213	60 538	-8,35	-21,32	-9,93
Кредитний портфель	608 884	674 510	736 232	728 120	10,78	9,15	-1,10
в т.ч. короткострокові	350 475	405 718	491 942	484 899	15,76	21,25	-1,43
в т.ч. довгострокові	258 409	268 792	244 290	243 221	4,02	-9,12	-0,44

*Примітка: розроблено автором за джерелами [28], [29], [50].

Як видно з табл. 2.3 обсяг кредитного портфелю банків України для фізичних осіб зростав повільними темпами та на 01.01.2019 р. становив 202 202 млн.грн., що є позитивним фактором, адже кредитування – це головне

джерело отримання прибутку банком. Найактивніше у минулому році банки розвивали споживче кредитування. Завдяки цьому портфель гривневих кредитів населенню за рік зріс на 31,4% до 135,4 млрд грн, перевищивши обсяг портфелю у докризовий період.

Зростання кредитів фізичних осіб пов'язано з упровадженням різних споживчих програм кредитування до виплат. Фізичні особи у зв'язку з високим рівнем цін, інфляцією, низькими зарплатами та високими комунальними тарифами не в змозі відразу оплатити бажані продукти. З появою програм до виплат у торгових мережах зростає попит на купівлю продукції.

Таблиця 2.4

Результати аналізу динаміки кредитного портфелю банків України для юридичних осіб за 2016-2019 рр. (станом а 01.01.)*

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Кредитний портфель	807 441	837 296	844 896	874 258	3,70	0,91	3,48
в т.ч. в нац. валюті	352 861	429 042	466 079	475 660	21,59	8,63	2,06
в т.ч. в іноземній валюті	454 580	408 254	378 817	398 598	-10,19	-7,21	5,22
Кредитний портфель	608 884	674 510	736 232	728 120	10,78	9,15	-1,10
в т.ч. короткострокові	350 475	405 718	491 942	484 899	15,76	21,25	-1,43
в т.ч. довгострокові	258 409	268 792	244 290	243 221	4,02	-9,12	-0,44

*Примітка: розроблено автором за джерелами [28], [29], [50].

Як видно з табл. 2.4, загальний обсяг кредитного портфелю банків України для юридичних осіб на 01.01.2019 р. становив 874 258 млн. грн.

Обсяги кредитування юридичних осіб мають стабільний характер. Це може пояснюватися зручними умовами кредитування для юридичних осіб: набором різних оптимальних програм кредитування, отримання кредиту з

меншими затратами часу, більшою ймовірністю отримання, тощо. Банки України охоче працюють з корпоративним сектором (суб'єктами господарювання), пропонуючи їм найрізноманітніші кредити. Підприємці та процвітаючі компанії користуються як цільовими кредитами, так і кредитами на будь-які бізнес-потреби, для підвищення виробництва та виходу на новий рівень економічних відносин

Портфель гривневих кредитів бізнесу за минулий рік збільшився на 2,06% до 475,6 млрд грн. Також у 2018 році зросли залишки за кредитами в іноземній валюті (в доларовому еквіваленті) – на 5,22% до 398,5 млрд грн. це пов'язано виключно зі значною девальвацією гривні. Отже, як видно з табл. 2.3 та 2.4, загальний обсяг кредитів в Україні на 01.01.2019 р. становив 976 460 млн. грн., з них кредити фізичних осіб складають 202 202 млн. грн.(20%) та кредити юридичних осіб- 874 258 млн. грн.(89%).

Таким чином, кредити населенню зростали більш повільними темпами, порівняно з суб'єктами господарювання. Причому останні за своїм обсягом перевищували величину кредитів фізичним особам в середньому більше, ніж в 4 рази. Це пов'язано з кризовою ситуацією в країні – політичною та валютною нестабільністю, що привело до зниження попиту на кредитні продукти серед фізичних осіб.

У постанові Національного банку України №557 від 9 вересня 2014 р. йдеться про скасування заборони на валютне кредитування в банку, тому в Україні можна брати позику як в національній, так і в іноземній валюті. Таким чином, на 01.01.2019 близько 57%, від суми наданих позик, оформленні в національній валюті, а 42% – іноземній. Не зважаючи на привабливі умови кредитування в іноземній валюті, населення все ж таки надає перевагу позичкам в гривнях.

Загальна сума кредитів, наданих банками хоч і збільшується, але насправді, якщо враховувати рівень інфляції та зміну валютного курсу за аналізований період, то ситуація відкривається з іншого боку.

До 2014 р. валютний курс був стабільним, але вже з 2014 р. розпочинається стрімке зростання курсу іноземної валюти по відношенню до гривні, і вже станом на початок 2018 р. валютний курс зріс більш ніж на 300% в порівнянні з 2014 р. Тобто зростання вартості виданих кредитів знецінюється.

Реальну тенденцію кредитування характеризують короткострокові кредити, одержані з метою оперативного забезпечення банківської системи ресурсами, дотримання вимог економічних нормативів, підтримки ліквідності, платоспроможності та стабільності функціонування банків. Такий інструмент грошового ринку є найбільш реальною можливістю підтримки ліквідності банківських балансів, поповнення коррахунків і для проведення активних операцій на інших більш дохідних сегментах фінансового ринку.

Зіставляючи дані таблиці 2.1, 2.2. та таблиці 2.3, 2.4 ми виявили, що обсяги наданих кредитів значно перевищують обсяги депозитних ресурсів, тобто, депозитні ресурси не покривали видані кредити, що показує слабкі сторони банків України та потребує нагального вирішення.

2.2. Оцінка продуктової стратегії банку АТ КБ «Приват Банк»

Об'єктом нашого дослідження є АТ КБ «ПриватБанк», заснований у 1992 році, який є визнаним лідером на банківському ринку України. За даними дослідження GFK Ukraine у III кварталі 2019 року з нами співпрацюють 56,2% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 46,6% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за нами двадцяти банках разом взятих.

- серед корпоративних клієнтів у 2019 році цей показник для АТ КБ «ПриватБанк» становить:
- юридичні особи: 63,7% співпрацюють, а 42,2% вважають своїм основним банком;

- суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО): 73,8% співпрацюють, 65,9% вважають своїм основним банком.

ПриватБанк є одним з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, понад десять років назад банк став одним із перших у світі, що почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світі, належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків. Розглянемо динаміку депозитного портфелю АТ КБ «ПриватБанк» за 2016-2019 рр. (табл. 2.5 та 2.7) у розрізі юридичних та фізичних осіб.

Таблиця 2.5.

Результати аналізу динаміки депозитних портфелів АТ КБ «Приват Банк» для фізичних осіб за 2016-2019 рр. (станом а 01.01.)*

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Депозитний портфель	139039	151203	171594	182670	8,75	13,49	6,45
в т.ч. строкові депозити	108381	119519	119476	109778	10,28	-0,04	-8,12
в т.ч. поточні рахунки/рахунки до запитання	30658	31684	52118	72892	3,35	64,5	39,86

*Примітка: розроблено автором за джерелом [49]

За результатами таблиці 2.5. можна зробити висновок про зростання депозитного портфелю для фізичних осіб: у 2017 році(з 139039 млн. грн у 2016р до 151203 млн. грн у 2017р.) на 8,75%, у 2018 році(з 151203 млн. грн у 2017р до 171594 млн. грн у 2018р) на 13,49% та у 2019р (з 171594 млн. грн. у 2018р до 182670 млн. грн.) на 6,45%. Цьому сприяло зростання поточних рахунків/рахунків до запитання: у 2017р. (з 30658 млн. грн. у 2016р до 31684 млн. грн. у 2017р) на 3,35%, у 2018р(з 31684 млн. грн. у 2017р до 52118 млн.

грн. у 2018р) на 64,5% та у 2019(з 52118 млн. грн. у 2018р до 72892 млн. грн. у 2019) на 39,86%.

Строкові депозити зросли з 2016р до 2017р на 10,28%, тобто на 11 138 млн. грн., а з 2017р до 2018р та з 2018р до 2019р зменшились на 0,04% (43 млн. грн.) та 8,12% (9698 млн. грн.) відповідно.

Формування портфелю депозитів фізичних осіб, який є для банку стратегічним, відбувається через продаж депозитних продуктів (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Характеристика депозитних продуктів АТ КБ «ПриватБанк»
станом на 01.01.2019 р.**

Назва продукту	Коротка характеристика
"Стандарт"	1 до 24 міс., 10 - 16% річних, з правом дострокового розірвання. Виплата % щомісяця або з капіталізацією %. Є можливість поповнення. Вклад продовжується автоматично.
"Джуніор"*	12 міс., 16% річних, з правом дострокового розірвання. Виплата відсотків щорічно в кінці терміну, капіталізація, регулярні поповнення. Проценти автоматично додаються до основної суми вкладу, продовжується автоматично.
"Приват-вклад"	12 міс., 7% річних, з правом дострокового розірвання. Виплата відсотків щомісяця. Є можливість поповнення. Вклад продовжується автоматично.
Послуга «Стандарт безподатковий»	1-12 міс. 11,5 % - 15,5%. Лише для одержувачів зарплати, пенсії та соцвиплат. Проценти НЕ оподатковуються. Виплата % щомісяця. Поповнення у будь який момент, продовжується автоматично.
Послуга "Скарбничка"	12 міс., 11%, можливість поповнення, виплата % при поверненні, з правом дострокового закриття, часткове зняття.

*Примітка: розроблено автором за джерелом: річні звіти АТ КБ «ПриватБанк» [49]

Як видно з таблиці 2.6, у АТ КБ «ПриватБанк», на відміну від інших великих банків України, які є його конкурентами, представлено порівняно невеликий асортимент депозитних продуктів з досить простими умовами, оскільки банк вважає що зайвий вибір впливає на складність прийняття клієнтом рішення щодо обслуговування у банку.

Далі проаналізуємо динаміки депозитних портфелів КБ АТ «Приват Банк» для юридичних осіб за 2016-2019 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Результати аналізу динаміки депозитних портфелів АТ КБ «Приват Банк» для юридичних осіб за 2016-2019 рр. (станом на 01.01.)*

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Депозитний портфель	38935	29930	41156	48207	-23,13	37,51	17,13
в т.ч. строкові депозити	16608	14677	12798	11422	-11,63	-12,8	-10,75
в т.ч. поточні/розрахункові рахунки	22327	15253	28358	36785	-31,68	85,92	29,72

*Примітка: розроблено автором за річними звітами АТ КБ «ПриватБанк» [49]

За результатами таблиці 2.7. можна зробити висновок про зменшення депозитного портфелю для юридичних осіб у 2017 році (з 38935 млн. грн у 2016р до 29930 млн. грн у 2017р) на 23,13%. У 2018 році було зростання (з 29930 млн. грн у 2017р до 41156 млн. грн у 2018р) на 37,51 % , а також у 2019р (з 41156 млн. грн. у 2018р до 48207млн. грн.) на 17,13%. Цьому сприяло зростання поточних рахунків/рахунків до запитання: у 2018р(з 15253 млн. грн. у 2017р до 28358 млн. грн. у 2018р) на 85,92% та у 2019(з 28358 млн. грн. у 2018р до 36785 млн. грн. у 2019) на 29,72%

У строкових депозитах юридичних осіб спостерігався спад: у 2017р порівняно з 2016р на 31,68%, тобто на 1931 млн.грн. , у 2018р порівняно з 2017р на 12,8%, тобто на 1879 млн.грн. і у 2019р порівняно з 2018р на 10,75%, тобто на 1376 млн.грн.

В цілому показники депозитного портфелю для фізичних осіб більше, ніж показники депозитного портфелю для юридичних осіб: у 2019 р. 182670 млн грн. та 48207 млн. грн. відповідно, що свідчить про пріоритетність напрямку роздрібного бізнесу для нього

Розглянемо динаміку кредитного портфелю АТ КБ «Приват Банк» за 2016-2019 рр. (табл 2.8 та 2.10) у розрізі юридичних та фізичних осіб, а також проаналізуємо продуктивний ряд (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Результати аналізу динаміки кредитного портфелю АТ КБ «Приват Банк» для фізичних осіб за 2016-2019 рр. (станом на 01.01.)*

Показник	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Кредитний портфель фізичних осіб	30980	31542	43661	63434	1,81	38,42	45,29
В т.ч. кредитні картки	20362	19878	30354	45314	-2,38	52,7	49,29
В т.ч. іпотечні кредити	8099	9048	9130	12923	11,72	0,91	41,54
В т.ч. споживчі кредити	610	1069	3144	4193	75,25	194,11	33,37
В т.ч. кредити на придбання автомобіля	261	264	264	332	1,15	0	25,76
В т.ч. інші кредити	1648	1283	769	672	-22,15	-40,06	-12,61

*Примітка: розроблено автором за джерелами: річні звіти АТ КБ «ПриватБанк» [49]

За результатами таблиці 2.8. можна зробити висновок про зростання кредитного портфелю для фізичних осіб: у 2017 році (з 30980млн. грн у 2016р до 31542 млн. грн у 2017р) на 1,81%, у 2018 році(з 31542 млн. грн у 2017р до 43661 млн. грн у 2018р) на 38,42 % та у 2019р (з 43661 млн. грн. у 2018р до 63434 млн. грн.) на 45,29%. Цьому найбільше сприяло зростання споживчих кредитів у 2017р(на 75,25%) та 2018р(на 194,11%), а також кредитних карток у 2019р (на 49,29%). В інших кредитах спостерігався спад протягом всіх досліджуваних років: у 2017р на 22,15%, у 2018р на 40,06%та у 2019р на 12,61%.

Формування портфелю депозитів фізичних осіб, який є для банку стратегічним, відбувається через продаж депозитних продуктів (табл. 2.9). В цілому показники кредитного портфелю для фізичних осіб більше, ніж показники кредитного портфелю для юридичних осіб: у 2019 р. 63434 млн грн. та 5648 млн грн. відповідно.

Таблиця 2.9

**Характеристика кредитних продуктів АТ КБ «ПриватБанк»
станом на 01.01.2019 р.***

Назва продукту	Коротка характеристика
Картка "Універсальна"	Кредит до 50000 грн, 7% річних на залишок , льготний період до 55 днів.
Авто в рассрочку	Акційні, нові та авто з пробігом. % ставка 0,01%, 18% та 24,9% річних відповідно. Разова комісія 1,5%. 1,5% та 0%, мінімальний аванс від 10%, строк від 1 до 7 років.
Житло в кредит	% ставка 17,9%, 20,9%, 14,32% на первинний, іторинний ринок та нерухомість банку.Строк до 240 міс. Разова комісія 1 %, 1% та 0%. Початковий внесок від 25%, сума кредиту від 100 тис. до 2 млн. грн
Оплата частинами*	до 24 міс, комісія 2,9%
Кредит під заставу нерухомості	Сума кредиту – до 50% вартості нерухомості згідно з оцінкою СОД, 22,9% річних, до 60 міс, разова комісія 1 %
Кредитні канукули	Припинення нарахування % за кред. та штрафів за несвоєчасне погашення усім військовим.
Швидкий кредит	до 50000 грн., 12 або 24 міс., без застави, погашення рівними частинами, можливість дострокового погашення.

*Примітка: розроблено автором за джерелами: річні звіти АТ КБ «ПриватБанк» [49]

Як видно з таблиці 2.9, у АТ КБ «ПриватБанк», на відміну від інших великих банків України, які є його конкурентами, представлено порівняно невеликий асортимент кредитних продуктів з досить простими умовами, оскільки банк вважає що зайвий вибір впливає на складність прийняття клієнтом рішення щодо обслуговування у банку.

Таблиця 2.10

**Результати аналізу динаміки кредитного портфелю АТ КБ «ПРИВАТ
БАНК» для юридичних осіб за 2016-2019 рр. (станом на 01.01.)***

Вид портфеля	Обсяг, млн. грн.				Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2019*	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Кредитний портфель юридичних осіб	2437	2639	3300	5648	8,29	25,05	71,15

*Примітка: розроблено автором за джерелами звіти АТ КБ «ПриватБанк» [49]

За результатами таблиці 2.10 можна сказати про зростання кредитного портфелю для юридичних осіб: у 2017 році (з 2437 млн. грн у 2016р до 2639 млн. грн у 2017р) на 8,29%, у 2018 році(з 2639 млн. грн у 2017р до 3300 млн.

грн у 2018р) на 25,05 % та у 2019р (з 3300 млн. грн. у 2018р до 5648 млн. грн.) на 71,15%.

Таблиця 2.11

**Характеристика кредитних продуктів АТ КБ «ПриватБанк»
станом на 01.01.2019 р.***

Назва продукту	Коротка характеристика
Картка "Універсальна"	Кредит до 50000 грн, 7% річних на залишок по карті, льготний період до 55 днів.
Картка універсальна Gold	Обслуговування від персонального банкіра, знижена ставка за користування кред. Лімітом - 3,5%, макс розмір кред. Ліміту - 75000
Картка з індивідуальним дизайном	Плата за обслуговування картки відсутня, індивідуальний дизайн картки, додаткова до основної картки "Універсальна" або "Картки для виплат"
Картка Юніора	Перша безкоштовна банківська картка для школярів, батьківський контроль витрат дитини. Безкоштовне навчання в школі фінансової грамотності.
Картка для виплат	Оплата покупок та послуг без комісії, зняття готівки в будь якому банкоматі, безкоштовне роєслуговування
Картка рівня VIP	консьерж-сервіс, сплачуємо тарифи за випуск та обслуговування протягом року для вкладників
Інтернет картка	Миттєвий випуск, відсутність комісії за випуск, обслуговування та проведення платежів, здійснення купівель і платежів в інтернеті
Соціальна картка	соціальна виплата зараховується у день перерахування соціальним фондом, керування фінансами за допомогою SMS-банкінгу, Приват24, до 20% бонусів у разі оплати у магазинах - партнерах "БонусПлюс"
Пенсійна карта	Пенсія зараховується того ж дня коли її нарахував Пенсійний фонд, комунальні платежі до 2000 грн на місяць безкоштовно, додатковий дохід у вигляді % на залишок на карті
валютна картка «Універсальна Gold»	Можливість оформити картку в USD, EUR чи RUB., поповнення та платежі – без комісії, платежі за кордоном – без конвертації., валютно-обмінні операції в Приват24., можливість замовити картку з ім'ям і фотографією

*Примітка: розроблено автором за джерелами звіти АТ КБ «Приват Банк» [49]

Як видно з таблиці 2.11, у АТ КБ «ПриватБанк», на відміну від інших великих банків України, які є його конкурентами, представлено розгалужений ряд карткових продуктів з досить простими умовами, оскільки саме картки є флагманським якірним продуктом для залучення клієнтів. Навіть саму просту операцію банку населення може здійснити тільки за умови отримання так званого «карткового паспорту», який банк використовує як ідентифікатор

клієнта. Саме ця позиція банку зробила його лідером на ринку карткових продуктів України. Вже понад 10 років саме АТ КБ «ПриватБанк» тримає лідерство на ринку платіжних та кредитних карток, що продовжується до сьогоднішнього дня. Так у IV кварталі 2019 р. лідерами зростання ринку платіжних карток разом з АТ КБ «ПриватБанк» були держбанки: у них кількість карток зросла на 744 тис. Також активними були приватні банки – кількість карток зросла на 241 тис. (рис. 2.2).

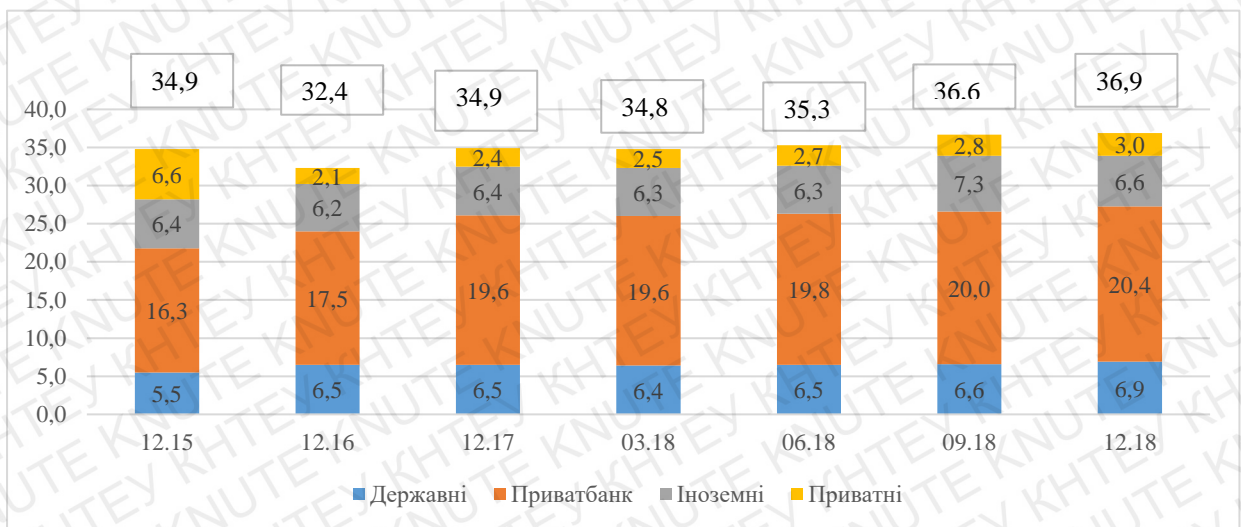


Рис. 2.2 Кількість активних платіжних карток за групами банків України станом на 01.11.2019 р., млн од.

*Примітка: розроблено автором за джерелами [28], [29], [50].

Сьогодні перед банками України загалом та банком АТ КБ «ПриватБанк», зокрема стоїть задачі, які визначила реформа з боку Національного банку України щодо стабілізації банківської системи.

Для вирішення актуальних проблем банківського сектору необхідно застосувати систему заходів, спрямованих на загальноекономічну стабілізацію, повернення довіри до банківського сектору та підвищення ефективності діяльності НБУ у сфері контролю та регулювання банківської системи. Реалізація запропонованих заходів дозволить мінімізувати вплив негативних факторів на банківську систему України у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ

3.1. Розробка нових підходів до продуктової стратегії вітчизняних банків в контексті реалізації стратегії Національного банку України

Продуктова стратегія банків напряду залежатиме не тільки від їхніх корпоративних цілей, а і від стратегії Національного банку України, який є регулятором ринку та має вплив на всі процеси в банківській системі.

Так, навесні 2018 року ухвалена та публічно презентована середньострокова Стратегія Національного банку України, серед пріоритетів якої визначені дії та ключові активності Національного банку у 2019 році. Стратегія встановлює сім ключових цілей для Національного банку. Шість спрямовані назовні – на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми.

Одна з важливих передумов для їх досягнення – висока інституційна спроможність центробанку, яка диктує внутрішню (сьому) ціль з переліку:

1. Низька та стабільна інфляція.
2. Стабільна, прозора та ефективна банківська система.
3. Відновлення кредитування.
4. Ефективне регулювання фінансового сектору.
5. Вільний рух капіталу.
6. Фінансова інклюзія.
7. Сучасний, відкритий, незалежний, ефективний центральний банк.

Досягнення встановлених Стратегією Національного банку цілей можливе у результаті підключення кожного банку до її виконання. З огляду на важливість продуктової стратегії банків підкреслимо їх обов'язкову участь у досягненні певного рівня фінансової інклюзії, а саме рівного доступу та використанні фінансових продуктів та послуг, які: прийнятні за ціною; відповідають потребам домогосподарств та підприємств; доступні для всіх

сегментів суспільства незалежно від доходу та місця проживання; надаються представниками фінансового сектору відповідально та екологічно для усіх учасників процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Заходи та результати реалізації Стратегії Національного банку України у 2019-2020р р. з досягнення високого рівня фінансової інклюзії*

Напрямки	Очікувані ефекти	Ключові дії
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження єдиного міжнародного номера банківського рахунку (IBAN) - Розроблення Стратегії фінансової грамотності в Україні - Розроблення Національної стратегії фінансової інклюзії в Україні - Встановлення вимог до розкриття інформації про фінансові послуги споживачам - Урегулювання використання системи BankID для віддаленої ідентифікації фізичних осіб - Запровадження стандарту для здійснення платежів з використанням QR кодів для учасників платіжного ринку - Представлення пропозицій до законодавчих змін щодо імплементації Директиви ЄС PSD 2 (законопроект "Про платіжні послуги") - Створення Експертної ради з питань комунікації з інноваційними компаніями та проектами - Випуск кобейджингових карток ПРОСТІР-UnionPay українськими банками 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення захисту прав та інтересів споживачів фінансових послуг - Розширення фінансових можливостей економічних агентів та їх доступу до фінансових послуг / інфраструктури - Розвиток банківських та фінансових продуктів, які надаються клієнтам дистанційно - Використання номерів рахунків у стандарті IBAN для розрахунків, як у межах України, так і для транскордонних розрахунків - Прискорення розрахунків - Підвищення рівня фінансової грамотності населення - Розширення документообігу та комунікації з учасниками ринку в електронному форматі - Підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи України - Розвиток інноваційних рішень/сервісів на ринку фінансових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> -Посилення захисту прав споживачів фінансових послуг - Підвищення інформованості населення щодо можливостей та переваг використання дистанційної ідентифікації для отримання фінансових та інших послуг - Стимулювання розвитку інноваційних фінансових сервісів та поглиблення взаємодії з учасниками ринку фінансових послуг - Просування безпаперових технологій в НБУ та банківській системі шляхом спрощення регуляцій та використання ЕЦП/ЕП - Проведення економічних інформаційних днів з метою підвищення економічної та фінансової обізнаності

*Примітка: розроблено на основі джерела [36]

Реалізація, наведених у табл. 3.1, заходів та отримання очікуваних результатів можливо за умови формування стійкої фінансової інклюзії у трьох площинах:

1. Доступність фінансових послуг, тобто можливість користувача дійсно скористатися послугою через контакт із фінансовим посередником.
2. Фінансова грамотність, тобто здатність споживача здійснити усвідомлений вибір послуги, повністю розуміючи вигоди та ризики від користування нею.
3. Захист прав користувача – гарантія безпечного, прогнозованого та якісного надання послуги, забезпечена третьою стороною банку вперше в його історії визначила цілі його діяльності на найближчі роки.

Сьогодні проникнення Інтернету характеризується позначкою 55%, а за прогнозами до 2028 року зросте до 80%, тому не дивно, що зараз відбувається стрімкий розвиток інтернет-технологій, які дозволяють поєднати всі фінансові продукти та послуги в одній точці доступу. Однак споживачі потребують не тільки фінансових, а й нефінансових послуг, які часто є сполучними. Це зумовило потребу створення екосистем, платформою побудови яких можуть бути різні суб'єкти – ІТ-компанії, фінансові установи, підприємства сфери послуг. Проте виявилось, що найбільш ефективними є екосистеми, розроблені на базі банків. Створення банківської екосистеми дозволяє максимально задовольнити потреби клієнтів та надає значні конкурентні переваги для самого банку. Дослідивши етимологію терміну «екосистема» можна стверджувати, що він походить із соціальних наук, які перейняли його з біології.

Появу терміну «банківська екосистема» можна пов'язати з появою терміну «байологія» (2015 р.), за якою банк стає «єдиним провайдером» для клієнта, оскільки робить можливим доступ фізичної чи юридичної особи до всіх необхідних йому послуг [37]. Взагалі, екосистема – це мережеве співтовариство, члени якого комбінують свої ресурси на взаємовигідних принципах заради спільного досягнення інноваційних результатів [54]. У свою чергу, банківська екосистема - взаємопов'язаний набір послуг, де клієнти можуть задовольняти різноманітні потреби в єдиному інтегрованому місці [38]. Провісником створення банківської екосистеми можна вважати появу

фінансових супермаркетів, де для клієнта був представлений широкий спектр послуг, не тільки банківських, а й пропозицій компаній-партнерів.

Екосистема дійсно схожа на фінансовий супермаркет, тому що, по суті, мова йде про те, що банк не просто окремо продає свій продукт, а вбудований в якийсь ланцюжок взаємин інших економічних контрагентів [37]. Проте, екосистема - це набагато більше, ніж фінансовий супермаркет, оскільки пропонується сервіс стає вкрай простим і зрозумілим для споживача, клієнт отримує в одному місці на одній платформі усі послуги, в яких у нього є потреба в поточний момент.

Отже, передумовами створення банківських екосистем є: 1) потреба клієнтів в отриманні різноманітних продуктів та послуг, хорошої якості, з мінімальними зусиллями; 2) готовність людей покоління Z надавати банкам, компаніям доступ до своїх персональних даних для отримання персоналізованих продуктів та послуг; 3) розвиток технологій, які дозволяють банкам ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами; 4) поява нео- (челенджер) банків, які надають клієнт-орієнтований сервіс. Вимоги та очікування клієнтів до банків майбутнього розвиваються такими стрімкими темпами, як і самі банки. У першу чергу клієнт сподівається отримати якісну та ексклюзивну послугу якнайшвидше, незалежно від свого місцеперебування та часу на задоволення потреби.

Міжнародна консалтингова компанія «McKinsey & Company» підготувала документ про наступне покоління 21 банківських послуг у США, де передбачено як буде виглядати банківська діяльність у майбутньому. За цим документом було виділено, що створення екосистем це і є майбутнє банків. Успіх функціонування банківської екосистеми в змінному середовищі залежить від правильно обраної стратегії, а саме стратегії постійного вдосконалення з орієнтацією на задоволення потреб клієнтів.

Так, головні директори Світового банку та світових фінансових послуг Паркер К., Гріц Дж., Філіпс К. [46] виділяють три концепції майбутнього: 1) концепцію повсюдного поширення, тобто послуги банку майбутнього активно

проникають на різні ринки, стають частиною діяльності клієнта як в комерційній, так і некомерційній сфері; 2) концепцію «окремих вузлів» - банки працюють на базі блокчейну, надають необхідну інфраструктуру і виступають в ролі надійних вузлів, що пов'язують окремих клієнтів із провайдерами послуг; 3) концепцію центральної ролі на ринку - відкрита банківська платформа стимулює інновації і кардинально змінює відносини між банками і фінтехкомпаніями (рис. 3.1).

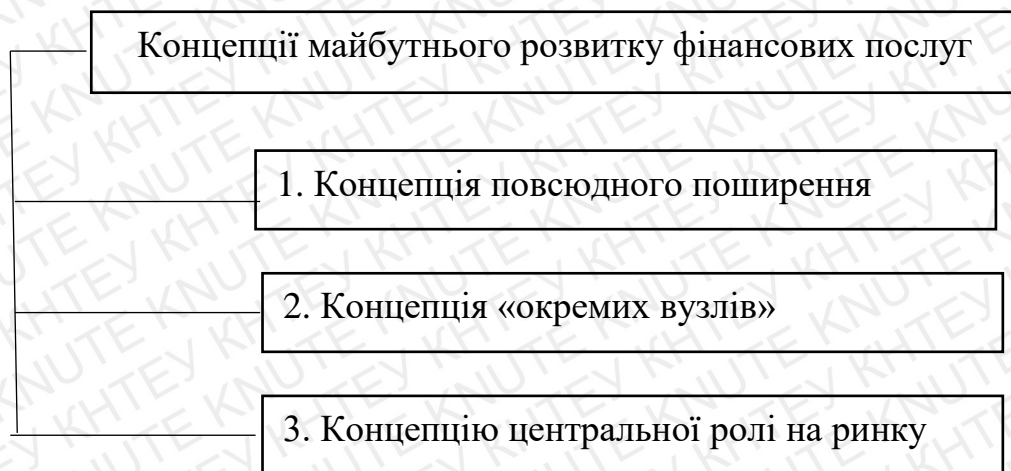


Рис. 3.1. Концепції майбутнього розвитку фінансових послуг, розроблені Світовим банком *

* Примітка: розроблено на основі джерела [46]

З огляду на визначені концепції, треба зазначити, що всі вони мають можливість втілитись в Україні, яка сьогодні має вищий потенціал до потужного розвитку, ніж у розвинутих країнах, внаслідок меншого консерватизму банківських структур та населення. Процес, який сьогодні все розпочався в банківській системі – це впровадження технології блокчейну, основна ідея якого - створення розподіленої і децентралізованої бази транзакцій (операцій), в якій може зберігатися різна цінна інформація (наприклад: відомості про клієнтів, банківські операції, угоди, контракти і т.д.) в зашифрованому вигляді за допомогою стійкого криптографічного ключа.

Головна унікальність цієї системи в тому, що інформацію, яка зберігається в базі, неможливо змінити, видалити або підробити. Вона накопичується (додається) ланцюгом нових транзакцій в міру появи змін даних, що вносяться до ту чи іншу цінну е-папір. База даних не має єдиного дата центру, вона розподілена на безлічі комп'ютерів по всій планеті, і кожен комп'ютер (нода) в мережі блокчейна є засвідчує агентом цілісності збережених даних в транзакції (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Схема роботи технології блокчейн в банківському бізнесі *

* Примітка: розроблено автором за джерелами [38], [54]

Далі, в результаті розвитку технології блокчейн, з'явилася нова опція - "Розумний контракт" (англ. Smart contracts). Це можливість створення програмного коду, який описує алгоритм, набір правил або умов, для подальшого відтворення бізнес-процесу всередині Blockchain мережі.

Сторони використання "розумного контракту" взаємодіють з його інтерфейсом, який дозволяє внести дані, активувати або відреагувати на події. Кожна сторона при відправці створених ним нових даних смарт контракту підписує їх своїм цифровим підписом і породжує транзакцію в мережі blockchain, як було описано вище. Після процедури схвалення транзакції нодами мережі blockchain Smart contracts вступає в силу. Далі запускається

алгоритм, закладений в бізнес-процес контракту, для автоматизованого виконання зобов'язань за контрактом.

В результаті, ми отримуємо найцінніше властивість даної технології - те, що розумні контракти існують і виконуються тільки всередині стійко захищеного середовища, що має безперешкодний доступ виконуваного коду до об'єктів розумного контракту. Маючи це властивість, розумний контракт відстежує за вказаними умовами досягнення або порушення пунктів контракту і приймає самостійні рішення, гуртуючись на запрограмованих умовах.

У підсумку ми отримуємо автоматизовану і незалежну систему затвердження достовірності виконання договірних відносин між людьми або організаціями.

Створюючи екосистему, залишається питання для яких саме банків буде кращою така модель функціонування: великих з багатомільйонною клієнтською базою чи середніх з невеликою кількістю споживачів. Теоретично, будь-який банк може створити власну екосистему, але лише крупному банку, у якого достатній потік клієнтів, налагоджена система взаємодії з партнерами та який має можливість покрити витрати на екосистему, буде економічно вигідно переходити на таку модель роботи. Проте, невеликий банк, який має свою певну вузьку спеціалізацію може створити свій продукт чи надавати ексклюзивну послугу, тим самим ставши одним із партнерів крупного банку і стати частиною екосистеми [44].

Банківську екосистему можна назвати ерою взаємодії новітніх технологій та великої кількості даних. Тому при визначенні можливостей банків до трансформації було визначено такі критерії для аналізу: біометрична ідентифікація, інтеграція з соціальними мережами, інтернет-банкінг, мобільний додаток та взаємодія з партнерами.

Для дослідження було проаналізовано дані з 22 сайтів, 49 діючих на сьогодні банків України (включаючи і два аналоги цифрових банків – Монобанк та Альтбанк), а також їх річні звіти, станом на 01.01.2019 р.

Провівши аналіз банків з державною часткою, 3 з 4 наведених банків мають можливість до трансформації, АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк» задовольняють усі наведені критерії, АТ «Укресімбанк» задовольняє лише критерії «інтеграція з соціальними мережами» та «інтернет-банкінг».

Серед банків іноземних банківських груп слід зауважити, що 5 банків із 16 не готові до трансформації найближчим часом, а 5 інших банків відповідають більшості заданих критеріїв. Звернемо увагу на «Райффайзен банк Аваль», «ОТП банк», вони відповідають всім критеріям та мають найбільше шансів перетворення в екосистему, особливо враховуючи подібні тенденції у їх материнських банків – тобто вони можуть перетворитись у транснаціональні екосистеми.

Щодо банків з приватним капіталом, розглядаючи наявність інтернет-банкінгу зазначимо, що лише 7 банків із 29 його не задовольняють. Так, 75% з державною часткою мають можливість функціонувати як екосистема, серед банків іноземних банківських груп та банків з приватним капіталом це по 31%.

Отже, оскільки НБУ зазначає екосистему як пріоритет свого розвитку, відповідно банки України мають всі передумови до створення власних екосистем. можна констатувати, що впровадження банківських екосистем є неминучим. І Україна має великий потенціал до впровадження. Ефективна робота власної екосистемної платформи дає безмежні переваги банку перед його конкурентами. Така платформа в перспективі дозволить клієнтам виконувати повсякденні операції зручно і головне в доступному форматі.

Для досягнення встановлених Стратегією Національного банку [36] цілей можливе у результаті поєднання двох видів заходів. По-перше, йдеться про дії або безпосередні зміни, які мають чіткі критерії досяжності, а отже, – період їх досягнення, що піддається плануванню. Іншим напрямком діяльності є ключові активності, тобто тривалий у часі неперервний процес застосування заходів, результатом якого є поступовий цілеспрямований вплив на відповідні об'єкти, спрямований на досягнення потрібного ефекту.

3.2. Формування ефективної продуктової стратегії АТ КБ «ПриватБанк» на 2020 р.

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є найпотужнішим банком країни, який має всі потужності для впровадження всіх концепцій майбутнього розвитку, наведених у підрозділі 3.1. Як державний банк, він повинен впроваджувати розроблену урядом “Стратегію розвитку банківської системи України та найбільших державних банків України”, затвердженої 21 лютого 2018 Кабінетом міністрів України згідно оновлених Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» на 2019-2022 рр.*

Стратегія банку	Ключові компоненти стратегії
Максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів (відшкодування допомоги, наданої державою) Перетворення на банк, який сфокусований на роздрібному сегменті, із значною часткою в МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті Підготуватися до виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року	Продовжити збільшення роздрібного сегменту: <ul style="list-style-type: none"> • 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
	Активувати МСБ: <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалити функцію збуту та конкурентної пропозиції • Надалі нарощувати потенціал підрозділів, які працюють з МСБ.
	Почати розвивати корпоративний сегмент: <ul style="list-style-type: none"> • Нарощувати потенціал у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу
	Система управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами: <ul style="list-style-type: none"> • Удосконалити системи управління та організації з метою забезпечення комплексного управління ризиками • Запровадити систему КПЕ з урахуванням факторів ризику • Досягти стягнення заборгованості в рамках існуючого успадкованого портфелю непрацюючих кредитів
	Управління операційними витратами та організація: <ul style="list-style-type: none"> • Запустити 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

*Примітка : складено автором на основі джерела [39]

Отже, реалізуючи дану стратегію, АТ КБ «ПриватБанк» потрібно :

- максимально збільшити цінність для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів (відшкодування допомоги, наданої державою);
- здійснити перетворення на банк, який сфокусований на роздрібному сегменті, із значною часткою в МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті;
- підготуватися до виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року.

Зараз банк є найбільшим за розміром активів серед всіх банків країни (рис. 3.3).

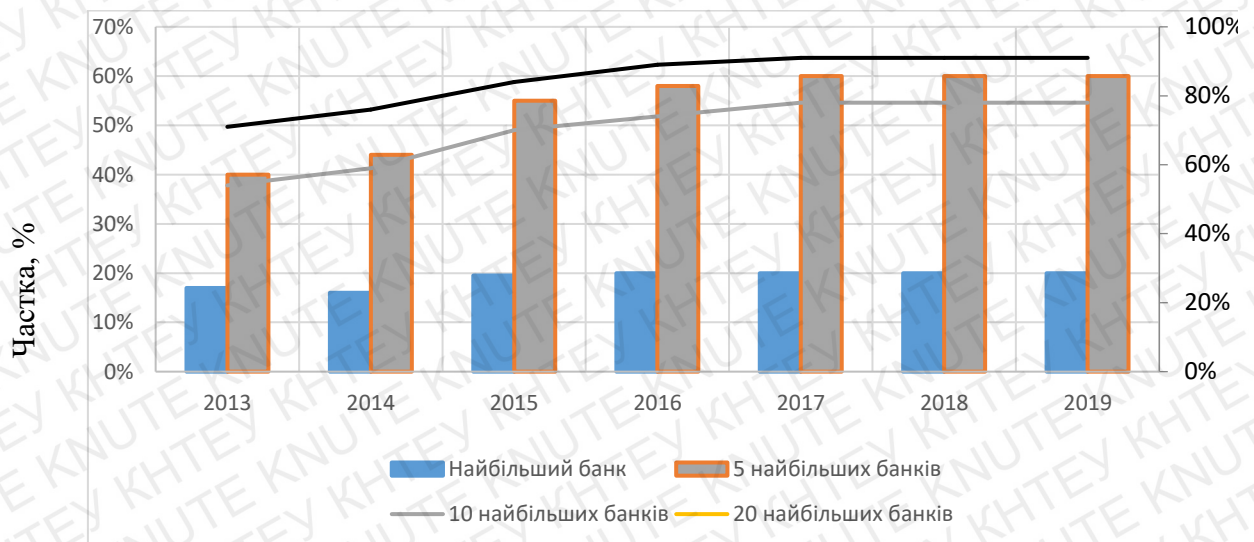


Рис. 3.3 Частка АТ КБ «ПриватБанк» та найбільших банків України в чистих активах вітчизняного банківського сектору за 2012-2019 рр. (станом на 31.12), %

*Примітка: розроблено автором за джерелами [28], [29], [50].

Згідно [39], стратегія АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на 5 ключових компонентах: продовжити збільшення роздрібною сегменту; активувати МСБ; почати розвивати корпоративний сегмент; сформувати потужну

систему; управління ризиками та організувати роботу з непрацюючими кредитами, запровадити систему управління операційними витратами.

Для реалізації поставлених задач, банк повинен мате не тільки потужний потенціал, а й довіру з боку клієнтів (рис. 3.4).

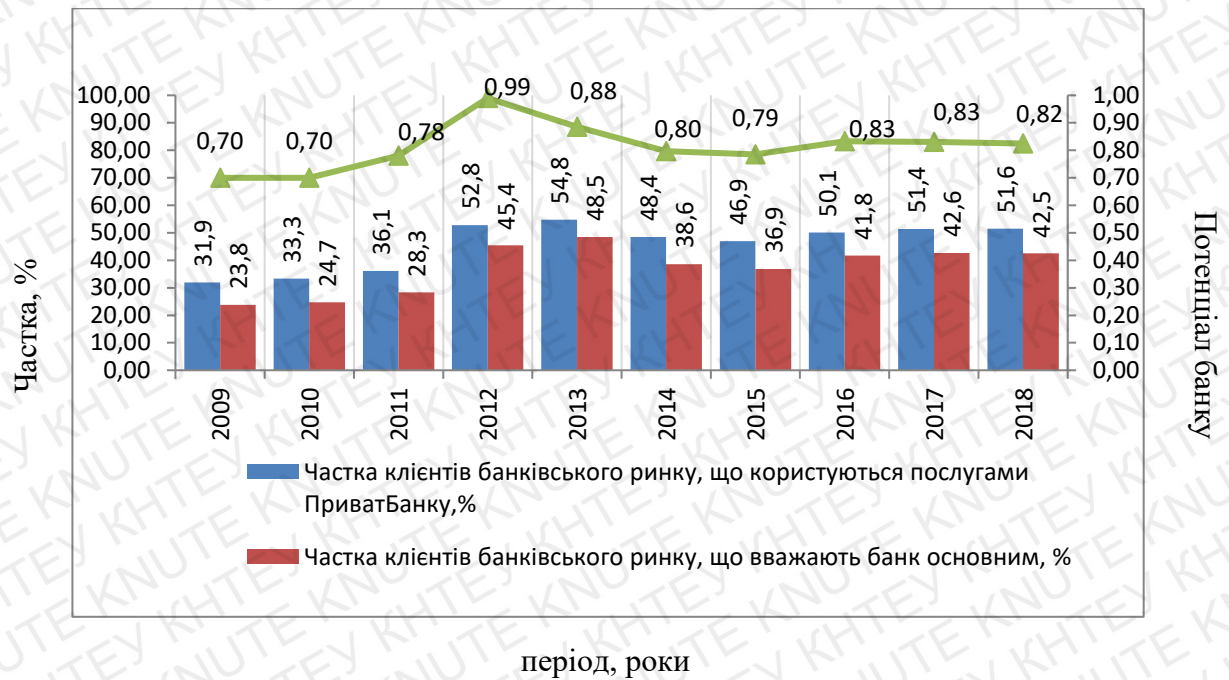


Рис. 3.4. Частка клієнтів ринку банківських послуг, що обслуговуються в АТ КБ «ПриватБанк» за даними компанії GFK у 2009-2018 рр. [56]

Як видно з рис. 3.4 найвищий показник чистого набуття клієнтів був у 2013 році. У 2018 році індекс (чисте набуття/користування послугами) та показник чистого набуття клієнтів зменшився. У 2018 р. він опустився до показника 2017 р. і все ж залишається на досить високому рівні. у 2017 році індекс «основний банк / користуються послугами» дещо знизився, тому менше клієнтів вважають АТ КБ «ПриватБанк» основним і можуть легко змінювати банк у разі потреби, а отже, для банку є загроза втрати клієнтів.

Це означає, що є необхідність утримувати клієнтів, залучати їх до користування різними послугами в банку, а також формувати лояльність до банку. Разом з тим, к ми вже згадували, банк 2018 році залишається лідером за рівнем потенціалу залучення клієнтів, але щоб ситуація не стала загрозливою,

необхідно проводити кампанію у ЗМІ задля популяризації та відновлення довіри до АТ «ПриватБанк».

При формуванні продуктової стратегії необхідно чітко визначити її цілі, оскільки від цього буде залежати подальше формування в рамках планування комплексу маркетингу цілей цінової, комунікаційної стратегій та збуту.

У відповідності до загальнобанківських, фінансових та маркетингових цілей політика розвитку банківських продуктів має бути спрямована на збільшення прибутку банку через задоволення потреб клієнтів у банківських послугах. Зазначена ціль досягається через збільшення доходів та зниження витрат (цілі першого рівня) та передбачає подальшу їх деталізацію та постановку більш конкретних продуктових цілей [57, с. 129].

В ході вирішення завдання створення методики розробки та впровадження нової банківської послуги було застосовано дослідження ринку банківських послуг України. Сучасний стан його розвитку свідчить, що найбільш засвоєним є ринок юридичних осіб, однак, загострення конкуренції, необхідність пошуку нових джерел ресурсів та сфер їх вкладання спонукають банки все активніше упроваджуватися на ринок фізичних осіб, розробляти нові банківські послуги для різних верств населення, удосконалювати форми і методи обслуговування [13, с. 120].

Маркетингові дослідження ринку банківських послуг для фізичних осіб, проведені у I половині 2019 року консалтинговою компанією GFK [56], дозволяють виявити найбільш поширені банківські послуги, що пропонуються населенню та основні потреби споживачів.

Серед опитуваних (3000 респондентів, які мешкають у містах із населенням понад 50 тис. чоловік) – тільки 54,6% мають ділові стосунки хоча б з одним з банків, тобто користуються хоча б однією банківською послугою. Найбільш поширеними серед населення є платіжні послуги (зокрема комунальні), якими користуються 64,1 % від числа опитуваних, рахунки для зарахування заробітної плати, пенсій або стипендій мають 43,5 % респондентів, поточні рахунки – 19 %, переказ грошей здійснюють 18,6 %,

пластикову картку мають 16,8 %; рівень користування іншими послугами не перевищує 8,7 %.

Для здійснення більш глибокого аналізу ринку фізичних осіб була проведена оцінка респондентами кожної банківської послуги з точки зору її важливості та ступеня задоволеності умовами її надання. Результати оцінювання представлено за допомогою матриці пріоритетності (рис.3.5), в якій кожна послуга зображена графічно у двовимірному просторі, де по горизонталі відображається важливість послуги для респондентів, а по вертикалі – ступінь задоволеності нею.

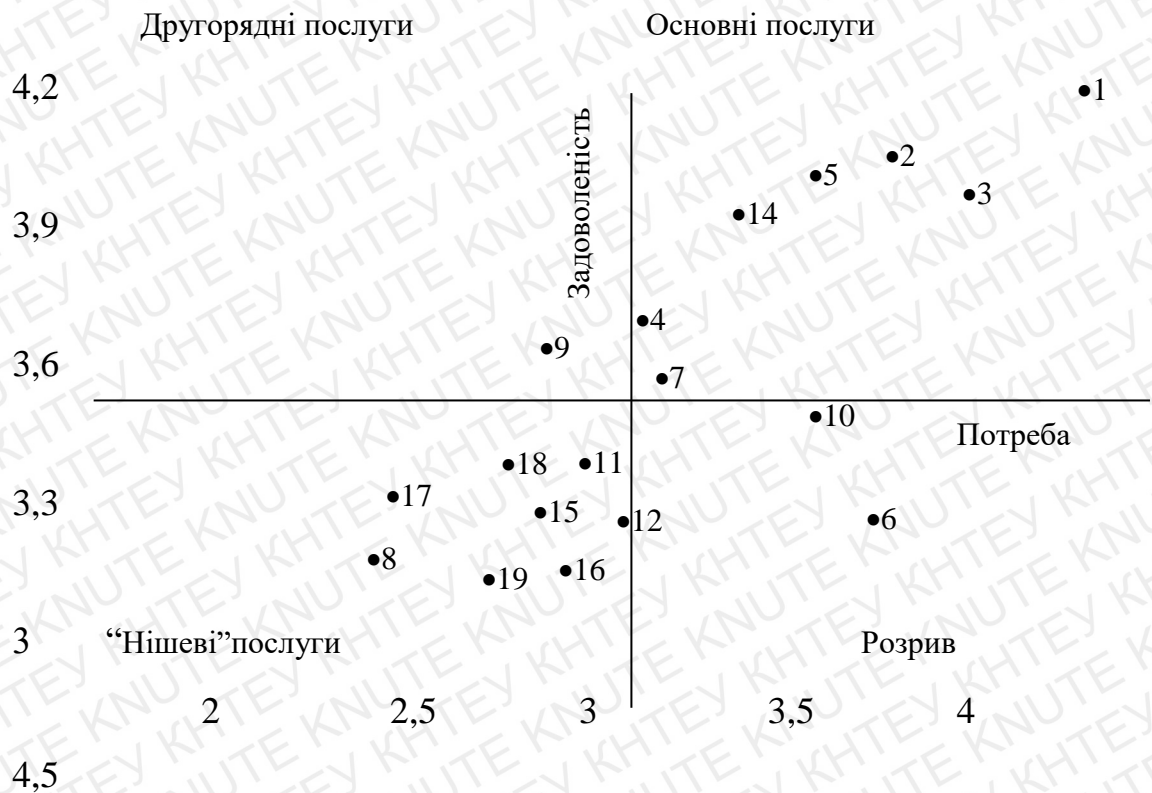


Рис. 3.5. Матриця пріоритетності банківських послуг:

1 – здійснення платежів (зокрема комунальних); 2 – переказ готівки; 3 – рахунки для зарахування заробітної плати, пенсії або стипендії; 4 – подорожні чеки; 5 – пластикова платіжна картка; 6 – поточний рахунок; 7 – депозитний рахунок; 8 – оренда сейфу; 9 – поточний кредит по платіжній картці; 10 – кредит для придбання побутових товарів; 11 – кредит для придбання автомобіля; 12 – кредит для придбання нерухомості; 13 – кредит на інші потреби під заставу; 14 – купівля-продаж готівкової валюти; 15 – купівля-продаж банківських металів; 16 – купівля-продаж цінних паперів (облігації, сертифікати тощо); 17 – інтернет-банкінг; 18 – система телефон-банк; 19 – мобільний банкінг

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [56].

Як видно з рис. 3.5, до числа “основних” потрапили платіжні послуги, переказ готівки та рахунки для зарахування заробітної плати, пенсій та стипендій. Слід зазначити, що послуги, які розташовані в кожній з чвертей діаграми, потребують окремої маркетингової стратегії.

Послуги депозитного рахунку, подорожні чеки та кредити по платіжній картці отримали середні оцінки респондентів з точки зору їх важливості та ступеня задоволеності, тому розташовані в центрі матриці.

До числа “нішевих” послуг віднесені послуги оренди сейфу, купівлі-продажу банківських металів, цінних паперів, Інтернет-банкінг, телефон-банкінг, мобільний банкінг. Ці послуги можуть стати перспективними для банку з точки зору доходності, якщо будуть прикладені певні зусилля для формування попиту на них.

Найбільшої уваги заслуговують послуги, що потрапили в зону розриву: їх важливість, визначена клієнтами, не відповідає ступеню задоволеності умовами їхнього надання. До таких послуг було віднесено поточні рахунки та споживчі кредити для придбання побутових товарів. Вплив продуктової стратегії на доходи банку досягається через розв’язання цілей другого рівня: збільшення обсягів банківського обслуговування (продажу банківських продуктів) та підвищення розміру банківської маржі, причому перша ціль є, на наш погляд, більш актуальною, оскільки збільшення маржі в умовах зростаючої конкуренції на ринку банківських послуг неминуче викличе втрату банком певної частини своїх клієнтів, в результаті додатковий дохід, отриманий від підвищення тарифів на банківські послуги, може не покритися втратами від недоотримання прибутку внаслідок відпливу клієнтів, що відмовилися користуватися дорогими послугами.

Подальша деталізація цілей другого рівня приводить до розробки більш вузьких цілей третього рівня. Для збільшення обсягів продажу банківських продуктів необхідно збільшити число клієнтів та кількість послуг, що

надаються одному клієнту. Відповідно, з метою підвищення розміру банківської маржі, можуть бути поставлені цілі збільшення частки високорентабельних продуктів у продуктовому портфелі банку та впровадження дорогих послуг. 14 216

Для зручності побудови стратегії необхідна подальша конкретизація її цілей. У такий спосіб збільшенню числа клієнтів задовольняють наступні цілі четвертого рівня: диверсифікація послуг, їх модифікація, поліпшення якості обслуговування тощо. З погляду збільшення кількості послуг одному клієнтові представляється актуальною наступна конкретизація продуктивних цілей: персоніфікація банківських продуктів, впровадження додаткових послуг та їх пакетування [13, с. 121]

Проведена робота по визначенню продуктивних цілей банку дає можливість безпосередньо приступити до розробки продуктової стратегії банку. Для цього необхідно розподілити задачі та ресурси у відповідності з обраними цілями. Виходячи з цього, наступним кроком при побудові продуктової стратегії має бути ранжирування визначених цілей у відповідності з трьома критеріями (табл. 3.3),

Таблиця 3.3

Відповідність цілей продуктової стратегії банку обраним критеріям

Цілі продуктової стратегії	Критерій 1	Критерій 2	Критерій 3
Модифікація послуг	6	8	8
Поліпшення якості обслуговування	8	3	4
Надання додаткових послуг	6	9	6
Персоніфікація послуг	7	5	6
Продаж пакетів банківських послуг	6	9	9
Розробка та впровадження нових послуг	8	4	2
Просування на ринки високорентабельних продуктів	9	1	2
Відмова від окремих низькорентабельних продуктів	7	3	8
Надання елітарності існуючим послугам	8	1	2
Розробка і впровадження послуг, які не мають аналогів на ринку	8	0	1
Автоматизація процесу надання послуг	7	4	1
Отримання дешевих коштів на внутрішньому ринку	9	3	3
Отримання дешевих коштів закордонних інвесторів	9	1	3

*Примітка: розроблено автором на основі джерела [10].

Як видно з табл. 3.3., кожний з визначених критеріїв методом експертних оцінок за шкалою від 0 (найгірше значення) до 10 (найкраще значення), та у відповідності з обраною ваговою шкалою:

1. Значимість для досягнення вищої цілі – 0,45.
2. Складність досягнення цілі – 0,3.
3. Обсяги ресурсів, необхідні для досягнення цілі – 0,25.

Отже, для збільшення частки високорентабельних продуктів необхідно поставити цілі просування на ринок саме таких продуктів та відмовитися від окремих низькорентабельних продуктів. Однак, слід мати на увазі, що відмова від деяких низькорентабельних продуктів може привести до негативних наслідків, оскільки, як правило, такого роду продукти найчастіше доповнюють основний продуктовий ряд, слугують засобом залучення клієнтури, тим самим сприяють збільшенню банківських доходів.

Формування цілей нижнього рівня при розробці продуктової стратегії буде неповним, якщо не буде поставлена ціль розробки і впровадження нових банківських продуктів, яка позитивно впливає на розв'язання не однієї, а кількох цілей верхнього рівня.

Враховуючи порядок визначення банківського прибутку як різниці між доходами і витратами, реалізація головної мети, поставленої при формуванні продуктової стратегії, досягається також через реалізацію загальної цілі оптимізації банківських витрат, якій відповідають такі продуктові цілі другого рівня, як підвищення ефективності банківських технологій та одержання дешевих джерел фінансових ресурсів.

Отже, в результаті ретельного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті результативності виконання ним визначеної урядом та Національним банком України стратегії на 2020-2022 рр., вважаємо необхідним сконцентруватись на залучення широкої клієнтури, розширенні масштабу і підвищення ефективності діяльності на основі оптимізації продуктового ряду та формуванні оновленої продуктової стратегії.

Дана продуктова стратегія АТ КБ «ПриватБанк» зможе вплинути на підтримку його позитивного іміджу, формування високого авторитету в суспільстві як лідера серед інноваційних банків України..

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

З проведеного теоретико-практичного дослідження у випускній кваліфікаційній роботі нами зроблені наступні висновки та пропозиції.

1. Доведено, що продуктова стратегія банку - це заходи, направлені на формування структури та визначення обсягу продуктового асортименту банківських продуктів, який би сприяв максимальному задоволенню потреб клієнтів різних сегментів для досягнення довгострокових цілей банк.

Визначено, що найбільш ефективні продуктові стратегії банків є: стратегія пакетування банківських послуг; стратегії персоніфікації послуг; стратегія по наданню особливого статусу існуючим послугам; стратегія надання додаткових послуг; стратегія автоматизації банківських послуг; стратегія розробки та впровадження на ринок нових банківських продуктів.

Розглянуто процес розроблення та впровадження продуктової стратегії банку, який складається з 8 етапів.

2. Продуктова стратегія банку є складовою корпоративної стратегії банку, яка визначає всі сфери та напрямки його діяльності. Нами досліджено теоретичні підходи різних авторів щодо визначення дефініції «корпоративна стратегія банку». В результаті проведених досліджень ми більш схильні до визначення, яке надав вчений, а саме, «корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, показуючи напрямки розвитку фірми загалом».

3. Доведено, що сьогодні діяльність кожного банку відбувається в умовах реформування банківської системи з боку Національного банку України та уряду, а конкуренція на ринку банківських послуг залишається на високому рівні незважаючи на різке скорочення кількості банків в останній період та кризові економічні явища в Україні, що також змушує ретельно

зважувати стратегічні напрями розвитку. При формуванні заощаджень українці надавали перевагу вкладам у національній валюті. Обсяг гривневих депозитів населення у платоспроможних банках за рік збільшився на 14,17% до 268,2 млрд грн, в той час як в іноземній валюті зменшився на 1,6%.

За результатами аналізу динаміки депозитних портфелів банків України для фізичних осіб за 2016-2019 рр. виявлено постійне повільне зростання. Притоку коштів у вклади в національній валюті сприяли високі темпи зростання заробітної плати у 2018 році, більш привабливі процентні ставки за гривневими депозитами, а ріст обсягу депозитів в іноземній валюті був спровокований коливанням курсу національної валюти. Обсяг коштів бізнесу у національній валюті у платоспроможних банках за рік збільшився на 6,34% до 271,7 млрд грн., що є найвищим показником з докризового періоду. В структурі депозитів юридичних осіб переважають короткострокові депозити.

4. Аналіз динаміки кредитного портфелю банків України за період 2016-2019 рр. у розрізі юридичних та фізичних осіб довів певне повільне зростання в основному за рахунок споживчого кредитування, а у юридичних осіб – за рахунок короткострокових кредитів у іноземній валюті.

5. Об'єктом дослідження є АТ КБ «ПриватБанк», заснований у 1992 році, який є визнаним лідером на банківському ринку України, в якому обслуговуються 56,2% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 46,6% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за нами двадцяти банках разом взятих.

6. В результаті аналізу можна зробити висновок про зростання депозитного портфелю для фізичних осіб сумарно на 26,5% за 2016-2019 рр. Аналіз продуктового ряду депозитів фізичних осіб АТ КБ «ПриватБанк» виявив всього 5 продуктів, що на відміну від інших великих банків України, виражає установку банку, що зайвий вибір впливає на складність прийняття клієнтом рішення щодо обслуговування у банку. В цілому показники депозитного портфелю для фізичних осіб більше, ніж показники депозитного портфелю для

юридичних осіб, який також зростає, що свідчить про пріоритетність напрямку роздрібного бізнесу банку.

7. Картковий ряд банку, на відміну від депозитів та кредитів - розгалужений, оскільки саме картки є флагманським якірним продуктом для залучення клієнтів, які саму просту операцію у банку можуть здійснити тільки за умови отримання так званого «карткового паспорту», який банк використовує як ідентифікатор клієнта. Загалом саме АТ КБ «ПриватБанк» є лідером карткового ринку України понад 10 років.

8. Сьогодні перед банками України загалом та банком АТ КБ «ПриватБанк», зокрема стоїть задача, які визначила реформа з боку Національного банку України щодо стабілізації банківської системи. Для вирішення проблем банківського сектору та нормалізації його функціонування пропонуємо банкам України активно підключитися до цього процесу.

З огляду на важливість продуктивних стратегій банків підкреслимо їх обов'язкову участь у досягненні певного рівня фінансова інклюзії, а саме рівного доступу та використанні фінансових продуктів та послуг, які: прийнятні за ціною; відповідають потребам домогосподарств та підприємств; доступні для всіх сегментів суспільства незалежно від доходу та місця проживання; надаються представниками фінансового сектору відповідально та екологічно для усіх учасників процесу

9. Для реалізації певного рівня фінансової інклюзії необхідно забезпечити: доступність фінансових послуг, фінансову грамотність населення та захист прав користувача.

Пропонуємо створення банківської екосистеми для того, щоб пропоновані продукти та сервіси банків стали вкрай простими і зрозумілими для споживача, клієнт отримує в одному місці на одній платформі усі послуги, в яких у нього є потреба в поточний момент.

Передумовами створення банківських екосистем є: 1) потреба клієнтів в отриманні різноманітних продуктів та послуг, хорошої якості, з мінімальними зусиллями; 2) готовність людей покоління Z надавати банкам, компаніям

доступ до своїх персональних даних для отримання персоналізованих продуктів та послуг; 3) розвиток технологій, які дозволяють банкам ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами; 4) поява нео- (челенджер) банків, які надають клієнт-орієнтований сервіс.

10. Погоджуємось з думкою директорів Світового банку та світових фінансових послуг Паркер К., Гріц Дж., Філіпс К. щодо визначення трьох концепцій майбутнього банків, а саме: повсюдного поширення, «окремих вузлів» та центральної ролі на ринку. Особливо цікава для України друга концепція, побудована на запровадженні в банках технології blockchain, оскільки розумні контракти існують і виконуються тільки всередині стійко захищеної середовища, що має безперешкодний доступ виконуваного коду до об'єктів розумного контракту, а ми отримуємо автоматизовану і незалежну систему затвердження достовірності виконання договірних відносин між людьми або організаціями. До цієї технології в Україні вже готові «Монобанк», «Альтбанк»), а також АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Укргазбанк».

11. Враховуючи, що АТ КБ «ПриватБанк» є найпотужнішим банком країни, який має всі можливості для впровадження всіх концепцій майбутнього розвитку, наведених у підрозділі 3.1. Як державний банк, він повинен впроваджувати розроблену урядом «Стратегію розвитку банківської системи України та найбільших державних банків України», затвердженої 21 лютого 2018 Кабінетом міністрів України згідно оновлених Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору.

Нами проаналізований рівень популярності та прихильності населення до банку за 2013-2019 рр. та визначено, що дещо знизилось кількість осіб, які вважають його основним банком для обслуговування, а це впливає на необхідність утримувати клієнтів, залучати їх до користування різними послугами в банку, а також формувати лояльність до банку.

Разом з тим, к ми вже згадували, що банк у 2018 році залишається лідером за рівнем потенціалу залучення клієнтів, але щоб ситуація не стала загрозливою, необхідно проводити кампанію у ЗМІ задля популяризації та відновлення довіри до АТ «ПриватБанк».

12. На основі досліджень компанії GfK, щодо популярності послуг та потреб споживачів, нами проведена оцінка послуги з точки зору їх важливості та ступеня задоволеності умовами її надання на основі, в результаті чого побудована матриця пріоритетності банківських послуг. Також зроблені рекомендації щодо процесу визначення продуктових цілей банку у розробці продуктової стратегії банку, ранжируемими за трьома критеріями: значимість для досягнення вищої цілі; складність досягнення цілі та обсяги ресурсів, необхідні для досягнення цілі.

13. В результаті ретельного аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» в контексті результативності виконання ним визначеної урядом та Національним банком України стратегії на 2020-2022 рр., вважаємо необхідним сконцентруватись на залучення широкої клієнтури, розширенні масштабу і підвищення ефективності діяльності на основі оптимізації продуктового ряду та формуванні оновленої продуктової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку : навчальний посібник / [Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін.]; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 353
2. Грановська І.В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні / І.В. Грановська // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – 2017. – № 17/2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum.
3. Далгич К.В. Інституційний розвиток банківської системи в контексті підвищення її конкурентоспроможності / К.В. Далгич // Вісник інституту банківської справи. – 2015 - № 3 (24). – С. 18-26. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article/view/97539/93128>
4. Дандюк І.М. Основні тенденції розвитку банківської системи України / І.М. Дандюк // Інноваційна Економіка. – 2013. №3[41]– С. 262-268. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2013_3_61%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2013_3_61%20(2).pdf)
5. Доходи та витрати населення України [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/gdn/dvn/dvn_u/dvn_119_u.htm.
6. Дзюблюк О.В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів [Текст] : монографія / [О.В. Дзюблюк та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О.В. Дзюблюка ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : Астон, 2012. – 357 с.
7. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru>.

8. Колісник М.Б. Банківська система України як учасник глобалізаційних процесів / Колісник М.Б. // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – 2011. – № 21.2. – С. 226-230.
9. Комплексная программа развития банковской системы Украины на 2015 - 2020 годы [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/NT1327.html.
10. Корецька Н.І. Процес концентрації ринку банківських послуг України: оцінка та стратегії позиціонування /Н.І. Корецька // Економічний форум. – 2014. – № 1. – С. 196-204.
11. Дяченко О. Финансовая экосистема: все в одном / [Електронний ресурс] / О. Дяченко // Национальный банковский журнал.– Режим доступу: <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2018/05/07/finansovajaekosistema-vse-v-odnom/index.html>
12. Карчева Г. Т Сучасний стан взаємовідносин банків з клієнтами / Г. Т Карчева– Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. – 276 с.
13. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія / Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. Наук, 2016 . - 233
14. Карчева Г. Т. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Е. Карчева. – Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2012. – 520 с.
15. Карчева Г. Т. Європейський досвід впровадження механізму bail-in та перспективи його використання в Україні / Г. Т. Карчева, Д. В. Булиндін // Банківська справа. – 2017. – № 4. – С. 53–60.
16. Коваленко В.В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин / В.В. Коваленко // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 188-193.
17. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: [колективна монографія] / К.Н., Абдулаев [та ін.]; за ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. —

Херсон: Гельветика, 2015. — 536 с

18. Макроекономічні показники [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic/macro-indicators#1>.

19. Масленніков В.В. Зарубіжні банківські системи / В.В. Масленніков. – К.: Економіка, фінанси, право. – 2016. –№ 10. – С. 15-20.

20. Маслоva Н.О. Маркетинг у банках: Навч. посіб.- К.: Вид. КНТЕУ, 2012.- 319 с.

21. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c-----pdf>.

22. О. Л. Польова. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України // Економіка та держава № 9/2017 http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/9.pdf

23. Обельницька Х.В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні / Х.В. Обельницька // Економічний аналіз. — 2014. — № 3. — С. 93—100.

24. Онищенко Ю.І. Етапи трансформації банківської системи України / Ю.І. Онищенко // Економіка і суспільство. – 2016. - Випуск # 7. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/135.pdf

25. Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/sadovnychy/ss-88586732>

26. Офіційний сайт Національного банку України «Динаміка кількості банків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442.

27. Патиківський Ю. Усі – в приватні руки: Мінфін планує до 2022 року позбутися державних банків [Електронний ресурс] / Ю. Патиківський //

- Україна молода. – 2018. – Вип. № 024. – Режим доступу : <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3280/159/121014>.
28. Показники економіки України // Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Офіційний сайт – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
29. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.
30. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
31. Про внесення змін до Закону України "Про банки і банківську діяльність" щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках" від 4 липня 2014 року № 1587VII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/158718>
32. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: постанова правління Національного банку України від 28 берез. 2007 р. № 98 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v009850007>
33. Роль, функції, пріоритетні завдання та напрями розвитку НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/60027585>.
34. Сафронова О. Державне сприяння розвитку системи корпоративного управління в комерційних банках України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wpcontent/2013/11/201218.pdf>
35. Скиннер Крис. Цифровой банк. Как создать цифровой банк или стать им / К. Скиннер. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 320 с.
36. Стратегія Національного банку України: Програма дій 2019-2020рр. - [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/sadovnychy/2019-128165365>
37. Смирнова-Крелль О. Экосистема – кто выиграет: банк или клиент? URL: <http://rfinance.ru/society/interviu/?id=19533>.

38. Сталф Валентин: Мир, в котором не будет наличности, – лишь вопрос времени / Валентин Сталф // Власть денег. – 2016. – № 5 (442) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/future/valentin-stalf-mir-v-kotorom-ne-budet-nalichnostilish-04052016150500>
39. Стратегія реформування державних банків [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>.
40. Стратегія розвитку банківської системи 2016—2020: «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки» [Електронний ресурс] / Комітет Верховної Ради України з питань фінансової стратегії і банківської діяльності. — Режим доступу : https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravi/proekt_strategi.pdf.
41. Суров В.Д. Формування клієнтської бази банківських установ України / В.Д. Суров // Молодий вчений. – 2013. – № 1(01). – С. 43-46.
42. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст. Вісник Донецького національного університету. Сер. В. Економіка і право. – Вип. 2. Том 2. – 2015. – С. 422-430.
43. Тимошик Наталія, Антонюк Павло Корпоративна стратегія банку на різних стадіях життєвого циклу <http://elartu.tntu.edu.ua/123456789/43-45.pdf>
44. Тимченко В.А. Сучасні тенденції розвитку ринку банківських послуг в Україні та світі – 2018. – № 2. - С. 78-82 – [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.scienceeducation.ru/pdf/2013/2/53.pdf>
45. Ткачук В. О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг / В. О. Ткачук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр тернопільського національного економічного університету «економічна думка», 2013. – том 14. – № 2. – с. 43-51.

46. Федченко О.В. Три іноваціні моделі банкінгу - [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://iee.org.ua/ru/prog_info/23209/
47. D. Kobler, S. Bucherer, J. Schlotmann Banking business models of the future 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/Deloitte/tw/Documents/financial-services/tw-banking-business-models-ofthe-future-2016.pdf>
48. Федірко В.В. Методичні основи побудови комплексної системи сегментації клієнтів банку. / Федірко В.В. // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011 - №34. – С. 35-39
49. Фінансова звітність // Офіційний веб-сайт ПриватБанк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru>
50. Фінансова звітність банків // Сайт Національного банку України – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
51. Харченко В., Шпак Н. Підсумки діяльності банків України на ринку платіжних карток // Вісник НБУ. – 2017. - №7. – С.24-25
52. Якундрия-Висоцька К.П. Обґрунтування оптимальної варіативності методики визначення тривалості взаємовідносин з клієнтами банку // Банківська справа.- 2013. - №2. – 70-7
53. Basel Committee, "Enhancing Corporate Governance for Banking", available at: <http://siteresources.worldbank.org/Intafrsumaf/tps/Resources/EnhancingCorporateGovernanceforBanking.pdf> (Accessed 15 Aug 2017).
54. Obelnytskaya, H.V. (2014), "Main features of modern corporate governance in Ukraine", Economic analysis, vol. 3, pp. 93-100.
55. Abdulayev, K.N. (2015), Korporatyvne upravlinnia: protsesy, stratehii, tekhnolohii [Corporate governance: processes, strategies, technologies], Helvetia, Kherson, Ukraine.
56. GfK Ukraine. Дослідження ринку банківських послуг 1 кв 2019 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gfk.com/uk-ua/>
57. Mironenko, M.U. and Polyova, O.L. (2017), Banky ta bankivs'ka systema [Banks and the banking system], LLC "MercuryPodillya", Vinnitsa, Ukraine

ДОДАТКИ

Додаток А

**Програма успішного виходу держави з володіння державними
банками до 2020 р.**

Передумови успішного виходу із володіння	Ощадбанк	Приват банк	Укресім банк	Укргаз банк	
Корпоративне управління	<ul style="list-style-type: none"> •Наглядова рада з профільними комітетами, до основного складу якої входять незалежні директори •Сильна команда управлінців. •Контракти, засновані на результативності (КПЕ) <p align="center">Запроваджено для Приватбанку та Укргазбанку Планується до запровадження в інших банках з 2018 році</p>				
Стабільна операційна платформа	<ul style="list-style-type: none"> •Наявність належних методів обліку та механізмів контролю. •Надійна ІТ-інфраструктура для підтримки звітування та контролю. •Належний рівень капіталу та зниження вартості ризику. 	Буде врегульовано у термін до 2019-2020	Станом на 2019 рік Приват банк урегулює свої ризики та вирішить питання з ІТ	Залежно від стратегії	Вже запроваджено
Скорочення ризиків, пов'язаних державою з	<ul style="list-style-type: none"> •Зменшення частки державних облігацій України. •Скорочення частки кредитів державним підприємствам в портфелі. 		Позитивна динаміка, починаючи з 2018 року		

Продовження додатку А

Урегулювання правових питань	<ul style="list-style-type: none"> •Непрацюючі кредити погашені. • Судові позови урегульовані або на їх задоволення виділено належні асигнування 	До 2019	До 2020 - 2021	Залежно від стратегії	До 2019
Привабливі показники рентабельності	<ul style="list-style-type: none"> •Стійкий рівень рентабельності власного капіталу >10-12% •Сприятливі умови для підприємницької діяльності та економічного зростання 	До 2021-22 продемонструє високу рент. за 2 роки	До 2020 продемонструє високу рент. за 2 роки		До 2018 продемонструє високу рент. за 2 роки
Рекомендований рік для виходу		2020	Кінець 2022	2021	Кінець 2019

*Складено автором на основі джерела [12; 15; 32; 54]

Основні кроки, що було здійснено для реалізації Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору

Стратегічні цілі	Результат
Управління банками	1. Урядом затверджено та подано до Парламенту проект ЗУ №7180 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками» 2. АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Укргазбанк» створено наглядові ради, що складаються з більшості незалежних членів.
Підвищення вартості банків	1. Банки докапіталізовано у відповідності до регуляторних вимог (у 2016-2017 роках на докапіталізацію банків (без врахування ПриватБанку) витрачено 36,6 млрд. грн. Ощадбанк – 19,6 млрд. грн., Укрексімбанк – 17 млрд. грн.) 2. Банками виконуються усі нормативи НБУ 3. Розпочато оптимізацію операційних моделей банків у відповідності до індивідуальних стратегій 4. У 2017 році прибуток Ощадбанк – 558,5 млн. грн., Укрексімбанк – 929,0 млн. грн., в Укргазбанк – 624 млн. грн.
Фокусування на цільових сегментах бізнесу	1. Ощадбанк: зростання кредитного портфелю корпоративного та роздрібного бізнесу – 6% та 10% щорічно, зростання портфелю пасивів роздрібного та корпоративного бізнесу – 27% щорічно кожен, зростання карткового бізнесу (доля ринку з 6% до 17%) 2. Укрексімбанк: поетапна відмова від клієнтів з пасивами до 100 тис. грн., зменшення кількості відділень з 75 до 57, зниження долі пасивів фізичних осіб з 23% до 16%. 3. Укргазбанк: обрано стратегію фокусування на фінансуванні енерго- та ресурсозберігаючих проектів, профінансовано «зелених» проектів на 7,2 млрд. грн., підписано Меморандум з IFC щодо підтримки процесу залучення стратегічного фінансового інвестора.
Вихід з несистемоутворюючих банків	Держава здійснила вихід з капіталу несистемоутворюючих банків («Родовід банк», «Український банк реконструкції та розвитку», «Державний земельний банк»)

*Примітка: складено автором на основі власних спостережень [32]

