

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Корпоративна стратегія банку

Студентки 2 курсу бмз групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Семененко
Єлизавети
Сергіївни

Науковий керівник
канд. екон. наук

Калита Оксана
Василівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	16
2.1. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність банку.....	16
2.2. Аналіз впливу внутрішнього середовища на діяльність банку	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	29
3.1 Розробка корпоративної стратегії ПАТ «ПУМБ»	29
3.2 Транспарентність корпоративної стратегії ПАТ «ПУМБ» та її забезпечення	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України помітно відрізняється від економіки найближчих європейських країн. Наша країна важко переживає наслідки світових коливань і внутрішніх кризових ситуацій. Банківський сектор теж не минають ці чинники. Ми знаходимось одночасно на крок попереду в певних інноваціях і можливостях, які дає мобільність сучасних банківських пропозицій, і на крок позаду через недовіру клієнтів і молодість системи.

Враховуючи різке скорочення кількості банківських установ, спостерігається активна конкуренція серед банків. На ринку представлено різноманітні послуги і продукти, великий вибір яких стимулює банки ретельніше формулювати стратегію, яку неможливо прописати один раз і назавжди. Постійні зміни в світовій економіці, що впливають на зміни в регулюванні діяльності банків, сприяють необхідності укріплення стратегічного управління.

Особливу увагу менеджмент кожного банку починає звертати на розгляд, формулювання та втілення в роботу корпоративної стратегії. Яка на пряму впливає на поведінку кожного окремого підрозділу та комунікацію з клієнтами.

В свою чергу широкий набір факторів впливу на діяльність банку та на формування і вибір стратегії, змушує більш детально підійти до цього етапу. Оскільки стратегія – це не лише перелік завдань і планів на майбутнє, а й позиціонування на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок в дослідження питання щодо стратегії суб'єктів банківського ринку внесли праці видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Терешкина Н.Е. [1], Мескон М.Х. [2], Васильченко З.М. [3], Брігхем Є.Ф. [4], Книш М.І. [5], Ансофф І. [7], Минцберг Г[8], Черненко В.А.[9] та інших. Незважаючи на значні наукові здобутки зазначених та інших авторів в цьому напрямку залишаються не

розкриті конкретні етапи розробки ефективної корпоративної стратегії банків що й потребує більш детального дослідження.

Мета дослідження полягає у розкритті теоретичних а практичних положень щодо корпоративної стратегії банку.

Для досягнення цієї мети були сформовані наступні **завдання**:

- визначити місце поняття корпоративної стратегії банку в процесі побудови планів банківської установи,
- сформулювати етапи розробки стратегії та знайти завдань, які необхідно вирішувати на кожному з цих етапів,
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, його можливостей, загроз, факторів впливу, оцінка сильних та слабких сторін.
- визначити та обрати стратегічні альтернативи для кожної з базових стратегій,
- дослідити прозорість корпоративної стратегії
- проаналізувати шляхи вдосконалення поточної корпоративної стратегії банку

Об'єктом дослідження є концептуальна стратегія банку, а **предметом дослідження** є концептуальні засади корпоративної стратегії банку та шляхи її удосконалення.

Методи дослідження. Теоретико методологічну основу дослідження становлять наукові праці та нормативно-правові документи НБУ і банку з питань корпоративної стратегії банку. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності корпоративної стратегії банку та шляхів удосконалення поточної корпоративної стратегії; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища банку, його можливостей, загроз, факторів впливу, оцінка сильних та слабких сторін.

Інформаційною базою дослідження є діючі нормативно-правові документи, що регулюють діяльність банківських установ, а також статистична та аналітична інформація ПАТ «ПУМБ», періодична література з наведеного дослідження та інформація з науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути застосованими в банківських установах в процесі вибору та формуванні корпоративної стратегії банку.

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

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Семененко Є. Сутність і поняття корпоративної стратегії банку // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 308 с. (С.220-225).

Обсяг і структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 49 сторінок. В роботі представлено 15 таблиць, 2 рисунків, 3 додатки та використано 29 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

Стратегія розвитку банку як явище в науковій практиці передбачає визначення сутності даного поняття. Так як банківська діяльність постійно оновлюється, визначення стратегії розвитку стало важливим елементом функціонування банку. Етапи формування стратегії розвитку складаються з планування і менеджменту, використовуючи при цьому способи внутрішнього і зовнішнього аналізу. Це все необхідно для забезпечення банку надійними конкурентними перевагами.

Термін «стратегія» (від грецького слова stratis – військо + ago – веду) або (strategos – мистецтво генерала) йде з військового лексикону, де він означає панування та впровадження в життя політики держави з використанням усіх можливих засобів [25, с. 245].

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів в 50-і роки, саме в той час, коли стало зрозуміло, що необхідно швидко реагувати на несподівані зміни у зовнішньому середовищі. Стратегія – детальний і всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити виконання місії організації і досягнення її цілей в довгостроковій перспективі. Основною метою стратегії є трансформація нинішньої організації в майбутню [16, с. 157].

Стосовно банківської організації, стратегію трактують наступним чином:

- «програма дій», спрямована на формування й утримання довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, що відображає кількісні цілі розвитку банку і ті внутрішні зміни банку, що мають відбутися для підвищення його конкурентоспроможності [6, с. 89];

- комплекс (сукупність) стратегій розвитку банку, що намічають основні шляхи реалізації концепції банку [5];

- послідовність цілеспрямованих впливів (управлінських рішень), що переводять систему банку з одного стану в інше;

- концептуальна основа його діяльності, що визначає пріоритетні цілі, завдання і шляхи їх досягнення й відрізняють банк від конкурентів. Вона

служить орієнтиром для прийняття ключових рішень щодо майбутніх ринків, що стосуються, продуктів, організаційної структури, прибутковості і профілю ризиків для керівників (менеджерів) банку на всіх рівнях його діяльності. [12]

В загальному підході економічна наука визначає два основних типи стратегій - портфельні і конкурентні. Для банківської сфери розробка портфельних стратегій пов'язана з визначенням видів бізнесу банку. Представляється, що, по-перше, банк може оперувати відразу в декількох незалежних стратегічних областях банківського бізнесу, і, по-друге, що кожна з цих областей вимагає особливого конкурентного підходу.

У формуванні портфельних стратегій слід враховувати, що сфера банківської конкуренції є дуже неоднозначною, а конкурентне середовище - різноманітним. Від визначення сфер діяльності банк обирає відповідну стратегію: корпоративну, ділову, функціональну або оперативну.

Ділова стратегія розробляється для кожної ділової сфери, що виділена банком. Якщо банк функціонує, наприклад, тільки для корпоративних клієнтів або представляє усі види банківських послуг, то тут відбувається збільшення ділових стратегій при великій кількості банківських послуг, і навпаки - при їхній малій кількості.

Функціональна стратегія відповідає за кожну зі сфер комерційного банку, таких як виробництво банківського продукту, умови збуту, фінансування.

Оперативна стратегія формується для відособлених підрозділів компанії - функціональних підрозділів, відділів, філій, представництв і ін.

Щодо корпоративної стратегії, то вона є складовою частиною загальної стратегії банку, що спрямована на довгострокові дії банку щодо відносин менеджменту з корпоративним сегментом для досягнення загальних цілей з ефективним використанням наявних ресурсів. [9, с. 136]

Корпоративна стратегія описує загальні напрямки розвитку та складається з дій, спрямованих на затвердження позицій у різних галузях та підходів до управління за кількома напрямками діяльності банку.

Крім цього корпоративну стратегію банку можна сформулювати як загальну стратегію банку, що визначає сегменти на яких функціонує банк,

напрями його діяльності та сферу клієнтів. Вона є елементом корпоративної місії, визначаючи, на яких нішах банківського ринку функціонує комерційний банк, чи є він диверсифікованим або надає тільки вузький спектр банківських послуг, орієнтується на широкий або вузький круг клієнтів і організацій. Тобто корпоративна стратегія прописує сегменти, в яких банк планує працювати та розвиватись, а також формує відповідні підрозділи, що будуть займатися цими сегментами (так звані стратегічні одиниці бізнесу – СОБ).

Виходячи з вищевказаної інформації, можна зробити висновок, що корпоративна стратегія і є загальною стратегією банку, що включає і конкурентну, і функціональну складові. Тобто на неї впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. А вона в свою чергу визначає загальний напрямок розвитку всієї банківської організації.

Після розгляду поняття корпоративної стратегії варто зазначити етапи її формування, до яких входять:

1. Формулювання місії та стратегічного бачення банку.
2. Стратегічний аналіз (об'єкти та інструменти аналізу):
 - зовнішній аналіз: потреби клієнтів, навколишнє середовище і т.д.;
 - внутрішній аналіз: якість внутрішніх процесів, внутрішні можливості тощо;
 - інструменти: SWOT-аналіз, PEST, організаційна діагностика та інші.
3. Визначення стратегічних цілей (кількісні показники):
 - фінансових;
 - ринкових;
 - впровадження технологій;
 - розвитку персоналу.
4. Формулювання стратегічних альтернатив.
5. Критерії оцінки та зіставлення стратегічних альтернатив, обмеження і припущення, інструменти моделювання альтернатив та відповідних грошових потоків.
6. Вибір найбільш раціональної стратегії та її затвердження [15, с. 321].

Корпоративна стратегія має базуватись на всіх глобальних цілях банку, враховувати зовнішні фактори, що впливають на результати діяльності, та спиратись на перспективну орієнтацію. Головним інструментом формування корпоративної стратегії має бути пошук стратегічних можливостей і досягнення їх оптимального використання.

На першому етапі банк формує свою місію банку - декларацію, що складається у вигляді документа, в якому сформульовано роль банку на фінансовому ринку. Місія містить визначення існуючих та перспективних банківських продуктів і операцій, ринків, регіонів, а також тих сфер діяльності, в яких банк досяг переваг над конкурентами та в яких розраховує досягти стійких конкурентних переваг. Місія також визначає послідовність реалізації довгострокових стратегічних цілей. [17]

Після формування місії банку, що відображає зміст його існування, місце на ринку та соціальний напрямок, настає етап розробки корпоративної стратегії, на якому проводиться стратегічний аналіз і визначається ступінь відповідності можливостей та ресурсів банку стосовно конкурентного середовища.

Стратегічний аналіз містить дві складові: аналіз зовнішнього та аналіз внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища (або аналіз зовнішніх умов) — це об'єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості. [1]

Зовнішній аналіз в свою чергу складається з визначення портрету ринку та портрету клієнта.

При визначенні портрету ринку розглядається загальна інформація: що таке ринок фінансових послуг, які чинники впливають на нього та на які сегменти ринок поділяється; проводять оцінку основних «гравців»: скільки їх, як вони поділяють ринок, хто лідер і чому, чи є монополія, які недоліки на переваги є у конкурентів.

Головною ціллю формування портрету клієнта є виявлення його ключових потреб. Слід розглядати загальні характеристики: географія, демографія та економіка, а також найважливіший аспект – психологія клієнта, визначення темпераменту ключового клієнта, його звички, захоплення, риси характеру, мотиви, система цінностей і т.д.

Розгляд двох наведених аспектів допомагає банку в більш детальному аналізі.

Що стосується аналізу внутрішнього середовища, то це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку установи, тобто факторів, які з'являються в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Почати даний аналіз потрібно з розгляду особливостей продукту, що надається банком. Тобто розглянути його зовнішні та внутрішні характеристики: як виглядає та сприймається цей продукт, який його функціонал що і як він робить, чим може бути корисний покупцеві. На цьому етапі потрібно дослідити його минуле, що саме знає покупець про цей продукт. Це допоможе сформуванню планів на майбутнє нашого продукту.

Для більш детального аналізу використовують ряд інструментів. Для оцінки зовнішнього середовища варто звернутись до такого інструменту, як PEST-аналіз.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political – політичні, E – Economic – економічні, S – Social – соціальні, T – Technological forces – технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. [8]

Політичні фактори в цілому сильно впливають на діяльність банків. Вибори президента, вибори до ВРУ, зміна законодавства та державне регулювання в галузі – кожен з цих чинників може змінити рівень довіри клієнтів, надати та відібрати можливості для роботи.

Економічні фактори в банківській діяльності є одними з ключових факторів впливу. Так само, як економіка впливає на банківську систему, так і банківська система впливає на економіку країни. При високому рівні економіки в країні, банківська система процвітає, підприємства нарощують виробництва, з цією ціллю беруть кредити. У громадян збільшуються потреби і вони також звертаються до банківських установ. Крім цього росте рівень довіри до країни і відповідно банківської системи.

Соціальні фактори – це набір культурних звичок, рівня життя, базових цінностей, релігійних та демографічних чинників. В залежності від впливу цих факторів на життя населення, змінюється ставлення до грошей та інструментів пов'язаних з ними.

Останнім, але не менш важливим фактором є технологічні зміни. Рівень технічного розвитку населення не припиняє зростати. Люди потребують простих і логічних рішень, миттєвих транзакцій. Банки мають слідкувати і постійно оновлювати свою інформаційно-технічну базу.

В табл.1.1 наведено більш ретельний перелік можливих факторів:

Таблиця 1.1

PEST-аналіз факторів макросередовища [8]

Політика	Економіка
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика	1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси
Соціум	Технології
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів	1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НДДКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти

Є і більш детальний варіант подібного аналізу – ICEDRIPS. До нього входить розгляд інновацій, конкурентів, економічних чинників, демографії, нормативно-правового середовища, інфраструктури, партнерів та соціальних тенденцій.

Для зовнішнього аналізу також застосовують SWOT-аналіз, який є поєднанням інструментів і зовнішнього і внутрішнього аналізу.

SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

При аналізі банку розглядаються його можливості на ринку і зовнішні загрози (як елементи зовнішнього аналізу) та сильні і слабкі сторони організації (його внутрішній аналіз).

Візуально даний аналіз виглядає наступним чином:

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз у вигляді таблиці [8]

Середовище	Стратегічний актив	Стратегічний пасив
Внутрішнє	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє	Можливості розвитку	Загрози положенню

Окрім аналізу слабких та сильних сторін, для оцінки внутрішнього середовища використовують організаційну діагностику. Організаційна діагностика – це інструмент, що допомагає визначити чинники, що знижують ефективність роботи підприємства, зрозуміти, де зосереджені основні проблеми, в чому їх причина і які можливі наслідки в разі не усунення цих проблем.

В рамках проведення організаційної діагностики визначають системні, соціокультурні та ситуаційні проблеми на підприємстві.

Наступний крок полягає у систематизації інформації, отриманої в процесі аналізу, концентрації на конкретній стратегії з обов'язковим проходженням наступних стадій: вироблення стратегічних альтернатив; їх оцінка; визначення стратегічного вибору, який найбільшою мірою посилюватиме позиції банку.

На цьому етапі менеджмент банку визначає та формує свої цілі в кількісних показниках. Сюди входять реальні фінансові цілі на найближчий період – 1-2 роки та довгострокові перспективи в формуванні кредитних та депозитних портфелів і іншого. Також ринкові цілі – укріплення позицій, підвищення темпів зростання, збільшення частини ринку і т.д. Крім цього встановлюють цілі по розвитку та навчанню персоналу, розширення філій, або зменшення їх за рахунок покращення технологічних та інноваційних рішень.

Паралельно формуються стратегічні альтернативи. Нижче наведено декілька варіантів стратегічних альтернатив до кожної з базових стратегій:

При застосування стратегії Зростання (розвитку) варто розглядати наступні види альтернатив: Інтенсифікація, Диверсифікація, Інтеграція, Техніко-технологічний розвиток.

При виборі стратегії Стабілізації (обмеженого розвитку) існують наступні види альтернатив: Економія витрат, збирання "врожаю", Постійна адаптація до зовнішнього середовища, Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.

Під час стратегії Вживання (скорочення) можливі наступні стратегічні альтернативи: Організаційна санація, Економічна і фінансова санація, Маркетингова санація, Соціальна санація, Ліквідація бізнесу.

Варто зазначити, що корпоративна стратегія буде суттєво відрізнятися залежно від стадії розвитку банку і змінюватись на кожному з цих етапів, що продемонстровано у табл. 3.

Отже, в табл.1.3 наведено варіанти використання стратегічних альтернатив на кожному етапі існування фінансової установи. Якщо банк перебуває на етапі створення, є ще зовсім молодим, то найчастіше керівництво обирає базову стратегію зростання (розвитку) і продовжує дотримуватись її до моменту зрілості. При цьому стратегічні альтернативи дають можливість обирати стратегію концентрованого зростання, яка включає стратегію посилення позиції на ринку, розвитку ринку та розвитку продукту. На наступному етапі – екстенсивного зростання, банку слід обирати стратегії

експансивного зростання, що передбачає розширення шляхом додавання нових структур.

Таблиця 1.3

Стадії розвитку та відповідні їм корпоративні стратегії*

Стадія життєвого циклу	Основна мета	Корпоративна стратегія
Створення	Вихід на ринок та захоплення ринкової ніші	Концентрованого зростання
Екстенсивне зростання	Збільшення ринкової частки	Експансивного зростання
Інтенсивне зростання	Вихід на нові ринкові сегменти	Диверсифікованого зростання
Зрілість	Повернення на стадію зростання, розширення ринку	Диверсифікованого зростання
	Продовження стадії зрілості, збереження позицій на ринку	Стабілізації
Спад	Повернення на стадію зрілості, відновлення життєдіяльності	Переорієнтації
	Закриття банківського бізнесу	«Відсікання зайвого»
		«Збирання врожаю»
		Ліквідації

Примітка: * розроблено за джерелом [2; 18; 29]

Отже, в даній таблиці наведено варіанти використання стратегічних альтернатив на кожному етапі існування фінансової установи. Якщо банк перебуває на етапі створення, є ще зовсім молодим, то найчастіше керівництво обирає базову стратегію зростання (розвитку) і продовжує дотримуватись її до моменту зрілості. При цьому стратегічні альтернативи дають можливість обирати стратегію концентрованого зростання, яка включає стратегію посилення позиції на ринку, розвитку ринку та розвитку продукту. На наступному етапі – екстенсивного зростання, банку слід обирати стратегії експансивного зростання, що передбачає розширення шляхом додавання нових структур.

Під час інтенсивного зростання та на такому етапі зрілості, як повернення на стадію зростання, розширення ринку, менеджменту необхідно звернути увагу на стратегії диверсифікованого зростання. Стратегії націлені на розширення ринків, на яких надаються послуги. Також на етапі зрілості, банк може обирати стратегію стабілізації (обмеженого розвитку), яка проводиться з метою підтримки існуючого стану як можна довший період часу. Щодо етапу

спаду, то тут переважають група стратегії скорочення, націлені на перегрупування сил. До цієї групи входять стратегія переорієнтації, «відсікання зайвого», «збирання врожаю» та ліквідації. [29, с. 131]

Розробка корпоративної стратегії вирішує велику кількість завдань, допомагає розібратись в великій кількості можливостей і обрати правильні. Саме тому це є невід'ємною частиною життєдіяльності будь-якої фінансової установи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ БАНКУ

2.1. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність банку

Ринок фінансових послуг, на якому працює банк – особлива форма організації руху фінансових ресурсів в економічній системі, яка за своїм призначенням має забезпечити юридичним, фізичним особам і державі належні умови для залучення необхідних коштів і продажу тимчасово вільних грошових засобів. Банки на цьому ринку виступають посередниками, які залучають кошти у заощадників і спрямовують їх позичальникам, при цьому забезпечують прийнятний рівень дохідності, ризику та ліквідності.

Він поділяється на сегменти:

- послуги на кредитному ринку (кредитні послуги, лізинг, факторинг, іпотечне, ломбардне кредитування і т.д.)
- послуги на ринку грошей (платіжні послуги, послуги з залучення грошових коштів, послуги за операціями з векселями тощо)
- послуги на ринку цінних паперів (послуги з купівлі-продажу ц.п., послуги з обслуговування обігу ц.п., депозитарні, реєстраційні послуги та інші)
- послуги на валютному ринку (обмін валют, страхування валютних ризиків, валютні розрахунки, послуги з банківськими металами)
- послуги на страховому ринку (послуги зі страхування життя, відповідальності, майна і т.д.) [4]

Перший український міжнародний банк надає послуги на кожному з цих ринків і не втрачає свої позиції серед лідерів списків.

Визначити одностайного лідера по всім секторам, на які поділяється ринок фінансових послуг дуже важко. Тому варто розглядати окремо кожен сегмент.

Загалом в Україні станом на 01.01.2019 року діючими залишаються 77 банків. Щороку проект «50 провідних банків України» проводить незалежну оцінку банківського сектору України і визначають 50 найкращих банків країни,

а також 10 кращих банків в окремих напрямках та сегментах банківських послуги. Відповідно до інформації в даних номінаціях розглянемо позиції банку ПУМБ:

Другий рік поспіль лідером в номінації «50 провідних банків України» є Ощадбанк і незмінно на другому місці знаходиться Райффайзен банк Аваль. Змінюється ситуація на наступних позиціях. Так тепер на третьому місці Альфа-банк, хоча раніше цю позицію займав Укргазбанк. Банк ПУМБ в порівнянні з 2018 роком піднявся на дві позиції і тепер займає 6 місце.

ПУМБ зайняв перше місце в номінації «Обслуговування фізичних осіб у відділенні», при цьому займає 7 місце в номінації по обслуговуванню юридичних осіб. Лідерами цієї номінації виступають Укргазбанк, Таскомбанк та Альфа-банк.

Що стосується кредитних операцій, то номінації були наступні: «Овердрафт» - де ПУМБ посів 2 місце, поступившись Кредобанку. «Карткові кредити» - 7 місце у банку ПУМБ, лідери Ощадбанк, Приватбанк та Універсал банк. «Кредити готівкою» - 4 місце, лідери Ідея банк, Альфа-банк та Райффайзен банк Аваль. При цьому банк ПУМБ не ввійшов в 10 лідерів по кредитам малому і середньому бізнесу, а також не приймав участі в номінаціях по авто кредитам та іпотечним кредитам, оскільки не надає такі послуги.

Що стосується депозитного портфелю банку, було оголошено дві номінації: «Класичний депозит» - де ПУМБ зайняв 4 місце, поступившись Альфа-банку, Таскомбанку та Укрекзімбанку. «Ощадливий вклад» - 8 місце в загальному рейтингу, лідери Таскомбанк, Альфа-банк та Приватбанк.

Щодо портрету клієнта на ринку фінансових послуг, то користувачами банківських послуг можна звати будь-яких фізичних та юридичних осіб, що проживають, перебувають та діють на території України. Вік клієнтів фізичних осіб обмежений законодавчими актами і ними можуть стати особи від 16 років. Стать, сімейне положення та освіта не впливають на можливість стати клієнтом банку. Що стосується рівня доходу, то тут діє сегментація клієнтів. Серед фізичних осіб окремою групою виділяють преміальних клієнтів, юридичних осіб поділяють на малий, середній і великий бізнес.

Важливим аспектом в формуванні портрету клієнта є визначення психології клієнта. Варто розуміти, що наведені вище аспекти не дають чіткого розуміння, хто саме користується банківськими послугами. Адже це можуть бути і студенти, і пенсіонери, і бізнесмени, і жінки в декретній відпустці. Але звички і психологія клієнтів може змінюватись залежно від області чи міста, в якому представлена банківська організація. Тому корпоративну банківську стратегію необхідно корегувати за цим показником відповідно до місця знаходження філій та представництва.

Банк ПУМБ працює з будь-якими фізичними та юридичними особами. При цьому надає окремі види послуг та підтримує аграрний сектор бізнесу.

Для оцінки і формування корпоративної стратегії банку, розглянемо конкурентів ПАТ «ПУМБ». Для цього складемо список банків, що досягли схожих результатів по певним критеріям:

- 1) присутність у першій десятці банків України за активами та власним капіталом;
- 2) близькість до ПУМБ за обсягами кредитного та депозитного портфелів;
- 3) географія присутності (банки з розвинутою мережею філій та відділень);
- 4) статус універсального банку, який обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб.

Огляд основних фінансових показників банків-конкурентів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники основних конкурентів АТ «ПУМБ»

Назва банку	Активи	Власний капітал	Кредитний портфель	Депозитний портфель
АТ «ПУМБ»	59319027	6361576	38948227	17400644
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	83664318	11622970	48040657	25740528
АТ «УКРСИББАНК»	59498306	6723414	24141953	17694635
АБ «УКРГАЗБАНК»	92368868	5756889	46421390	22077073

*примітка: розроблено на основі джерел [27; 4; 26; 28]

Як видно з таблиці основними конкурентами банку є АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УКРСИББАНК» та АБ «УКРГАЗБАНК».

Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку скористаємося моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Характеристика дії сил для АТ «ПУМБ» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ПАТ «ПУМБ»

Сила	Характеристика дії	Експертна оцінки, бал
Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	5
Можливості покупців впливати на ціни	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	4
Загрози послуг, що заміщують основний асортимент	Практично немає	2
Можливості банками підвищувати ціни	Практично немає	4
Конкуренція серед існуючих банків-продавців	Досить висока	5
Сукупна дія сил	Стабільне становище	4,0

* Примітка: розраховано автором на основі дослідження діяльності банку

Розрахунок сукупної дії сил визначається за формулою:

$$\sum \text{Дія сил} = \sum \text{Експертних оцінок} / \text{кількість сил} = 20/5 = 4 \quad (2.1)$$

Отже, можна стверджувати, що позиції на ринку банківських послуг АТ «ПУМБ» є досить стабільними. Загроза існує з боку появи нових гравців та збільшення конкуренції серед існуючих банків.

Наступним кроком порівняємо показники кредитного портфеля банків-конкурентів з банком АТ «ПУМБ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння обсягів кредитного портфелю фізичних осіб за 2017-2018 рр.

Банки	Обсяг, млн.грн.		Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %	Темп приросту, %
	2017	2018	2018/2017	2018/2017	2018/2017
АТ «ПУМБ»	7754	11203	3449	144,48	44,48
АТ «Райффайзен банк»	9095	7991	-1104	87,86	-12,14
АТ «Укрсиббанк»	8468	6810	-1658	80,42	-19,58
АБ «Укргазбанк»	6373	6706	333	105,23	5,23

Примітка: * розроблено автором на основі джерел [27; 4; 26; 28]

Як видно з табл. 2.3 ситуація в розрізі кредитного портфелю не є одноставною, загалом обсяги кредитів фізичним особам зростають, при цьому збільшити кількість кредитів за 2018 рік серед конкурентів вдалось лише АБ «Укргазбанку» на 5,23%, АТ «Райффайзен банк» та АТ «Укрсиббанк» в свою чергу зменшили кількість кредитів наданих фізичним особам на 12,14% та 19,58% відповідно. Банк ПУМБ продовжує нарощувати кредитний портфель, який в 2018 році збільшився на 44,48%.

Щодо кредитів юридичним особам спостерігаємо певну тенденцію до нарощення обсягів (табл. 2.4). Всі банки конкуренти збільшили обсяги кредитного портфелю – АБ «Укргазбанк» на 22,81%, АТ «Райффайзен банк» на 22,68% та АТ «Укрсиббанк» на 13,96%. Що стосується банку АТ «ПУМБ», проте в 2018 році спостерігаємо зменшення обсягів на 0,80%.

Таблиця 2.4.

Порівняння обсягів кредитного портфелю юридичних осіб за 2017 -2018 рр.

Банки	Обсяг, млн.грн.		Відхилення , млн. грн.	Темп росту, %	Темп приросту, %
	2017	2018			
АТ «ПУМБ»	25403	25067	-204	98,68	-0,80
АТ «Райффайзен банк»	35775	43890	8115	122,68	22,68
АТ «Укрсиббанк»	20216	23039	2823	113,96	13,96
АБ «Укргазбанк»	36507	44833	8326	122,81	22,81

Примітка: * розроблено автором на основі джерел [27; 4; 26; 28]

ПАТ «ПУМБ», а також зазначені нами банки конкуренти діють на всій території України та є універсальними банками, що обслуговують всі сегменти та надають широкий спектр послуг. Важливою складовою їх діяльності є надання висококваліфікованої консультації та можливості отримати послуги в зручному місці. Для оцінки цього фактору варто порівняти мережу відділень банків (табл. 2.5).

В полі покриття банків ситуація теж залишається не однозначною, АТ «Укрсиббанк» активно закриває відділення, АТ «Райффайзен банк» не змінив кількість відділень за досліджуваний період, АБ «Укргазбанк» продовжує нарощувати точки збуту і в 2018 з'явилось ще 3, АТ «ПУМБ» значно збільшив

свою присутність в Україні збільшивши кількість відділень на 15 одиниць. При цьому АТ «ПУМБ» має найменшу кількість відділень серед обраної групи для порівняння.

Таблиця 2.5

Динаміка збутових мереж банку АТ «ПУМБ» та основних його банків-конкурентів протягом 2017-2018 рр., од.

Банки	Відділення		Відхилення
	2017	2018	2018-2017
АТ «ПУМБ»	165	180	15
АТ «Райффайзен банк»	503	503	0
АТ «Укрсиббанк»	325	300	-25
АБ «Укргазбанк»	243	246	3

Примітка: * розроблено автором на основі джерел [27; 4; 26; 28]

Отже, порівнюючи банки-конкуренти з ПАТ «ПУМБ» бачимо, що банки, які працюють в одних сегментах та за схожими моделями, мають різні показники та підходи. З одного боку всі чотири установи мають близькі показники діяльності, проте при детальній оцінці можна зрозуміти, що вони значною мірою відрізняються. Таким чином ПАТ «ПУМБ» на сьогоднішній день продовжує розвивати свою мережу філій, а його найближчі банки конкуренти призупиняють цей процес і навіть скорочують їх. При цьому банки конкуренти роблять акцент на роботі з юридичними особами, а ПУМБ акцентує увагу на роздрібному секторі.

2.2. Аналіз впливу внутрішнього середовища на діяльність банку

На кінець 2018 року банк має покриття на території всієї України з мережею у розмірі 181 відділення, 750 точок експрес-кредитування та 6983 співробітниками. Банк має 59,9 тис. корпоративних клієнтів та 1,3 млн. приватних клієнтів. ПУМБ увійшов до списку 100 найбільших платників податків України за 2018 рік згідно з рейтингом Державної Фіскальної Служби України, перерахувавши до бюджету за рік 989,5 млн. грн.

Банк ПУМБ має чітко сформовану місію: «Надання клієнтам високоякісних банківських послуг, бездоганного сервісу, що постійно вдосконалюється, та індивідуального підходу й водночас забезпечення кращого у галузі економічного ефекту для наших акціонерів.» [4]

Мета ПУМБ на найближчі роки – посилювати ефективність свого бізнесу. Працювати над збільшенням чистого прибутку та підвищенням якості кредитного портфеля. Підтримувати та розвивати роздрібний та малий бізнес. Нарощувати клієнтську базу, вибудовуючи тривалі довірчі відносини з клієнтами. Розширювати мережу банку. Проводити реінжиніринг процесів: автоматизувати, прискорювати, підвищувати стабільність та оптимізувати. Удосконалювати та впроваджувати інноваційні продукти. Будувати сучасний універсальний банк, щоб про нього знав кожен українець.

Ключові напрямки ПУМБ у сфері сталого розвитку:

- навчання та розвиток співробітників;
- підвищення якості продуктів та послуг банку;
- розвиток бізнес-середовища;
- підвищення фінансової грамотності населення;
- управління ризиками;
- корпоративне волонтерство. [4]

АТ «ПУМБ» має чітку організаційну структуру, яка складається з комітетів та департаментів, кожен з яких має свою зону відповідальності, впливає на впровадження та реалізації стратегії діяльності банку.

Розробкою корпоративної стратегії займається проектний комітет, під впливом якого є всі департаменти. При цьому комітет співпрацює з департаментом маркетингу та комунікації.

Розглянемо організаційну структуру АТ ПУМБ.

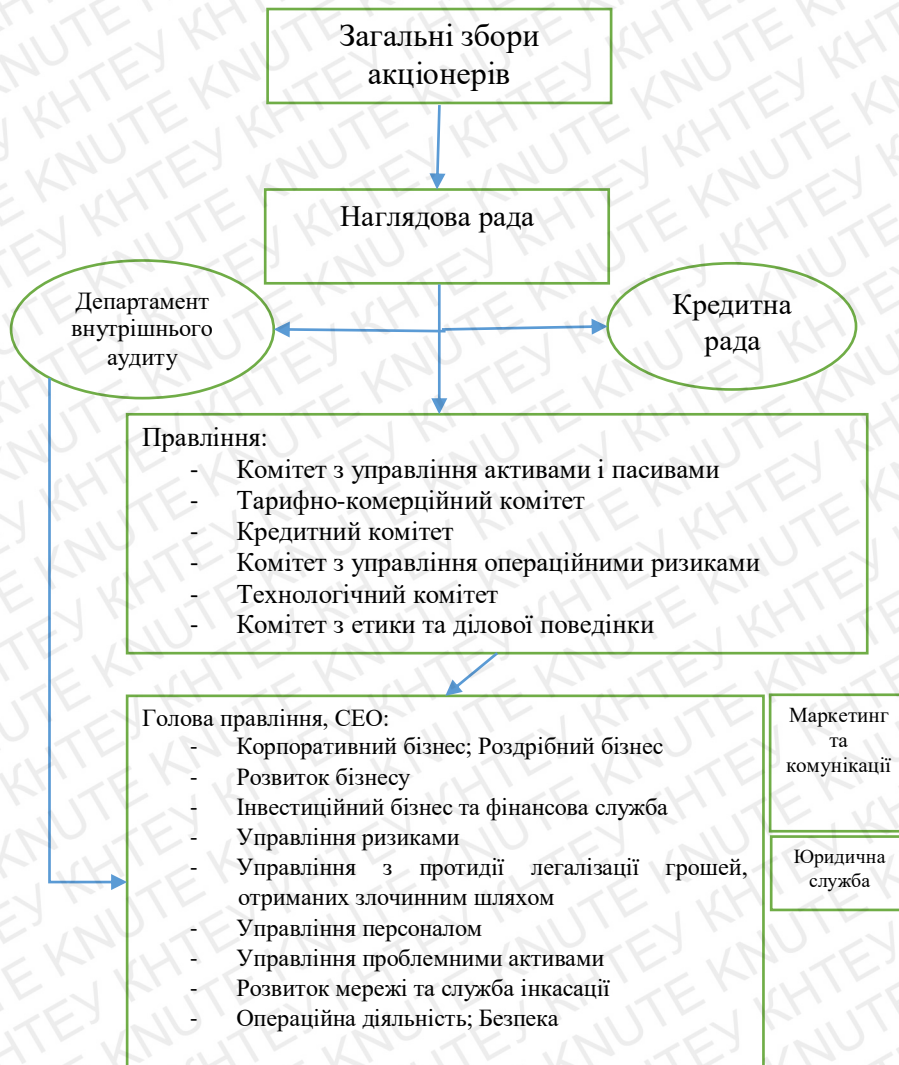


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «ПУМБ» [4]

Основні функції Проектного комітету у межах покладених повноважень:

- розгляд бізнес ініціатив і ухвалення рішення щодо доцільності реалізації;
- алокація необхідних ресурсів для реалізації змін;
- аналіз статусу реалізації змін;
- ідентифікація ризиків та проблем при впровадженні змін, організація та контроль виконання заходів щодо їх мінімізації;
- призупинення/поновлення або припинення реалізації змін;
- оцінка та погодження результатів впровадження змін;
- контроль успішності змін, що сталися;

- прийняття рішень з удосконалення та розвитку діяльності по впровадженню змін у Банку, затвердження процесу реалізації змін та його ключових показників.

Загалом банк в 2018 році показав гарний результат по досягненню поточних стратегічних цілей та фінансових показників. Загальні активи Банку АТ «ПУМБ» на 31 грудня 2018 року склали 49 865 млн. гривень, що на 3 401 млн. гривень (+ 7,3%) більше показника минулого року (на 31 грудня 2017 року – 46 464 млн. гривень). Корпоративний кредитний портфель до вирахування очікуваних кредитних збитків скоротився на 270 млн. гривень (-1,1%) до 25 054 млн. гривень. Обсяг резервів під зменшення корисності корпоративних позик збільшився на 645 млн. гривень (+11,7%) до 6 146 млн. гривень. Роздрібний кредитний портфель до вирахування очікуваних кредитних збитків збільшився на 3 713 млн. гривень (+47,3%) до 11 562 млн. гривень. Обсяг резервів під зменшення корисності роздрібних позик збільшився на 981 млн. гривень (+43,7%) до 3 226 млн. гривень. [31]

Банк продовжує нарощувати клієнтську базу і в 2018 році цей показник перевищив 1,3 млн. осіб серед роздрібного бізнесу та 59,9 тис. корпоративних клієнтів, активно ведеться робота над створенням нових точок збуту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Збутові канали продажу послуг АТ «ПУМБ»

Канали збуту	Кількість, од			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Відділення	159	165	180	6	15

* Примітка: створено автором на основі джерела [4]

Відділення банку розташовані по всій території України в найбільших містах та обласних центрах, крім цього в 2018 році було доступно для користування клієнтами банку 750 точок експрес-кредитування та можливість оформити кредити в 2476 магазинах-партнерах банку. Банк продовжує збільшувати розширення своєї мережі по всій Україні та ставати доступнішим для своїх клієнтів.

Для забезпечення комунікації зі своїми клієнтами банк використовує різноманітні канали. Так в 2018 році було запущено можливість комунікації через онлайн-месенджери, на сайті банку є можливість замовити зворотній зв'язок, у банку працює цілодобова гаряча лінія. Для забезпечення обізнаності клієнтів банк продовжує випускати пізнавальні відео «Народний банкір», а також журнал з однойменною назвою, який безкоштовно розповсюджується на стендах у кожному відділенні. Загалом банк надає можливість отримати підтримку 24/7 за допомогою 16 каналів комунікації.

Як ми зазначали в розділі 2.1 ПУМБ працює в більшості сегментів ринку банківських послуг і надає такі продукти: кредити та депозити фізичним та юридичним особам, карткові рахунки, страхування, послуги з переказу коштів, інтернет-банкінг послуги на ринку цінних паперів, рахунки, платежі та інші послуги для юридичних осіб. Загалом банк працює з трьома групами продуктів: банківські, брокерські послуги та страхування. Основним напрямком роботи є надання банківських послуг, крім цього ПУМБ виступає брокером та агентом із страхування.

Як видно з рейтингів проекту «50 провідних банків України» банківські послуги Першого українського користуються популярністю в населення та сприймаються позитивно. Зовнішній вигляд продукту привабливий, передається через дизайн карток, зовнішній вигляд та функціонал інтернет-банкінгу та мобільного додатку, вигляд відділень банку та корпоративний стиль.

Функціонально отримання послуг відбувається досить швидко і легко. Процес покупки основних послуг займає не більше однієї години перебування у відділенні банку. За цей час можна отримати відповідь на питання, підібрати послугу, відкрити рахунок (стати клієнтом банку) та отримати необхідні послуги. Надалі користування банківськими послугами можна повністю перенести в онлайн через інтернет-банкінг або мобільний додаток.

Покупці банківських послуг довіряють ПУМБ свої кошти, користуються можливістю оплати різного роду платежів, а також використовують кредитні пропозиції банку. Банк стає доступнішим, покращуються інтернет

обслуговування, в 2018 році з'явилися нові канали комунікації через месенджери, продовжує розвиватись мережа самообслуговування у відділення банку. ПУМБ активно підтримує аграрну промисловість.

В майбутньому менеджмент банку планує продовжити розвиток онлайн присутності та можливості самообслуговування, покращення процесу роботи для бізнесу в питання покупки валюти, подання звітності та обробки платежів, крім цього банк продовжує розвивати проекти спрямовані на покращення фінансової грамотності населення та проводити соціальні заходи.

Розглянемо якість внутрішніх процесів банку на прикладі деяких послуг для юридичних та фізичних осіб.

Фізичні особи, що не є клієнтами банку, мають звернутись до відділення для ідентифікації та отримання перших послуг, загалом процес займає близько однієї години. За цей час обирається послуга та конкретний пакет, надаються відповіді на запитання, проводиться ідентифікація, заповнюється анкета та заява-приєднання до договору, оформлення остаточного продукту. Так само надається доступ до інтернет-банкінгу. Можливо піти і іншим шляхом та пройти первинну ідентифікацію онлайн, а у відділення звернутись лише для отримання готової карти. Надалі через інтернет банкінг ви можете відкривати рахунки та депозити, проводити платежі та вести «Домашню бухгалтерію». На сьогодні не реалізована можливість отримання кредиту онлайн, проте є можливість залишити заявку та ознайомитись з умовами. Для отримання кредитних послуг необхідно звернутись у відділення банку з паспортом та ідентифікаційним податковим номером. Далі буде проведена первинна ідентифікація представником банку, дані передані кредитному департаменту, який за деякий час приймає рішення про можливість надання кредиту та остаточну суму. Після чого декілька хвилин займає процес дооформлення.

Юридичні особи можуть відкрити рахунок онлайн через сайт і в сформованому інтернет-банкінгу пройти остаточну ідентифікацію. Так само всі подальші операції можна проводити або за допомогою інтернет-банкінгу, або за підтримки персонального менеджера. Що стосується кредитування, то є

реалізовані можливості отримання кредиту за допомогою персонального менеджера без звернення у відділення банку.

Як видно з описаних процесів, банк активно розвиває мобільність своїх послуг та намагається стати доступнішим та ближчим кожному користувачу. Таким чином скорочується час на первинну консультацію та ідентифікацію, як фізичні, так і юридичні особи мають можливість отримувати послуги онлайн або в телефонному режимі.

Отже, після проведених оцінок внутрішніх показників банку можна зробити висновок, що ПУМБ має сильні позиції на ринку за рахунок різноманітності продуктів, високої якості обслуговування та доступності процесів. Можливість оформлювати більшість послуг онлайн для всієї різноманітності клієнтів є вагомою перевагою на сьогоднішній день, високий рівень діджиталізації приваблює клієнтів. Оскільки банк має широкий спектр послуг, має змогу залучати клієнтів в різних сферах та з різним рівнем доходу, а при зміні сфери чи рівня доходу залишати клієнта в своєму полі зору. Також велика кількість різноманітних послуг є перевагою над конкурентами, а зрозумілість та логічність отримання цих послуг додає банку впевненості та допомагає залучати нових клієнтів. Загалом внутрішні процеси банку націлені на поліпшення якості обслуговування та зменшення часу, який клієнти затрачають на отримання банківських послуг.

Оцінка внутрішнього середовища допомагає зробити висновки про сучасний стан банку для подальшого використання цієї інформації у виборі та створенні корпоративної стратегії банку, а порівняння сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами дає точне розуміння в якому напрямку банк має розвиватися та які ризики він має на своєму шляху.

Загально дослідивши внутрішні та зовнішні аспекти діяльності банку ПУМБ можна зробити висновок, що ринок банківських послуг є досить лояльним до своїх гравців, стабільно розвивається та сприяє розвитку банків, надаючи велику кількість можливостей. Проте в цій сфері зосереджено багато загроз, банки залежні від багатьох явищ, економічних та політичних факторів, не тільки України, але і загалом всього світу, будь-яке кризове явище може

привести до тяжких змін в банківській сфері. Тим не менш економіка існує і розвивається, а банківські послуги залишаються потребою населення та бізнесу. Симбіоз зовнішніх та внутрішніх факторів рухає розвиток банку та поліпшення умов для фізичних та юридичних осіб. В свою чергу позитивний розвиток кожного окремого банку розвиває ринок в цілому.

В рамках розробки корпоративної стратегії банку аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дає зрозуміти, де на сьогоднішній день знаходиться банк та які вектори розвитку має банк на майбутнє. Ця інформація є ключовою для подальшого аналізу вибору, яким шляхом банк має рухатись найближчі роки, як захиститись від непередбачуваних кризових змін, що посилити та які напрямки відкривати та розвивати. На даному етапі ми можемо сміло робити висновки про сьогоднішній день та переходити до планування корпоративної стратегії банку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

3.1 Розробка корпоративної стратегії ПАТ «ПУМБ»

З метою розробки корпоративної стратегії банку необхідно провести PEST та SWOT аналізи його для виявлення впливу зовнішніх факторів на діяльність банку та оцінки сильних та слабких сторін в порівнянні їх з його можливостями.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз факторів впливу на діяльність банку ПУМБ

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Стабільність уряду (+,-)	6. Курс національної валюти, облікова ставка НБУ (+,-)
2. Зміна законодавства (+,-)	7. Рівень інфляції (-)
3. Державний вплив на банківський сектор (+,-)	8. Рівень безробіття в країні (+)
4. Державне регулювання конкуренції (+,-)	9. Зміна доходів населення або структури доходів (+)
5. Політика оподаткування фінансово-кредитних установ (-)	
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
10. Демографічні зміни в країні (+,-)	15. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (+,-)
11. Соціальна мобільність населення (+,-)	16. Законодавство з технологій (+,-)
12. Активність споживачів (+)	17. Широке поширення Інтернет-інструментів (+,-)
13. Рівень освіти (-)	18. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) (+,-)
14. Рівень корупції (-)	19. Нові патенти (+,-)

* Примітка: створено автором на основі дослідження діяльності банку

Як видно з табл.3.1 на діяльність банку впливає велика кількість факторів, частина з них покращує середовище для діяльності всіх банків, частина погіршує їх можливості. Загалом банк знаходиться в залежності від даних показників та має звертати увагу на них при формуванні стратегії свого подальшого існування.

Слабкі та сильні сторони банку, які можуть посилити можливості та знешкодити загрози, або погіршити ситуацію представлені в табл. 3.2. демонструє нам. До слабких сторін банку відносяться такі фактори, як

плинність кадрів через низький рівень доходів на початковому етапі, відсутність необхідних каналів збуту послуг, вартість та якість послуг.

Таблиця 3.2

Зведений SWOT-аналіз ПАТ «ПУМБ»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення інвестиційного клімату в Україні; 2. Зростання попиту на окремі банківські продукти; 3. Відсутність у конкурентів певних видів кредитування; 4. Стабілізація економічного зростання в Україні. 5. Зростання інвестиційної активності 6. Збільшення долі ринку. 7. Погіршення позицій конкурентів; 8. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств 9. Зміна законодавства, пониження валютних обмежень 10. Розвиток інтернет-банкінгу та мережі терміналів самообслуговування 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Вихід на ринок нових конкурентів; 12. Зміна переваг клієнтів; 13. Велика кількість підприємств, з «чорною» оплатою праці. 14. Економічна криза. 15. Ріст інфляційних та відсоткових ставок. 16. Спад економічної активності споживачів банківських послуг 17. Низька платоспроможність населення 18. Поліпшення на ринку позицій конкурентів 19. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій 20. Ріст цін на адміністративні ресурси 21. Демографічні зміни
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий продуктовий ряд 2. Велика мережа відділень по всій Україні 3. Досвід роботи на ринку, від початку існування країни. 4. Високий рівень технічного оснащення 5. Широка клієнтська база 6. Високий рівень обслуговування 7. Клієнт орієнтованість 8. Надійність 9. Кваліфікований персонал 10. Високий рівень навчання персоналу 11. Можливість онлайн обслуговування 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Надмірний документообіг, бюрократизм. 13. Плинність кадрів серед окремих категорій персоналу 14. Масштабність організаційної структури. 15. Вартість послуг 16. Велика різноманітність послуг 17. Відсутність відділень в маленьких містах 18. Відсутність онлайн-кредитування 19. Відсутність таких видів кредиту, як іпотечний та автокредитування.

* Примітка: створено автором на основі дослідження діяльності банку

За допомогою високої кваліфікації персоналу та технічного забезпечення є можливість вчасно та якісно реагувати на позитивні зміни в законодавстві. При погіршенні позицій конкурентів активно виходити на залучення потенційних клієнтів за рахунок високої популярності та великої мережі банківських філій. Широкий продуктовий ряд допомагає частіше з'являтися у відповідних порівняльних таблицях.

При погіршенні економічної ситуації та змінах в законодавстві банк має змогу вчасно реагувати за рахунок відповідних технічних змін та високої

кваліфікації клієнтів, а також задовольняти потреби клієнтів за рахунок широкої лінійки послуг. Вплив демографічних змін можна пом'якшити за рахунок широкої мережі відділень, а покращення позицій конкурентів – продуктовим рядом.

Щодо слабких сторін банку, то відсутність певних категорій послуг впливають на кількість згадувань в рейтингах, а масштабність структури та документооборот погіршують швидкість реакції на будь-які зміни в законодавстві.

Також плінність кадрів та демографічні зміни посилюють ризик на відсутність кваліфікованих працівників, особливо на низьких посадах, де відбувається основна комунікація з клієнтами. Відсутність деяких послуг і можливостей робить вразливим банк до посилення позицій конкурентів.

Як дані фактори впливають на ефективність банківської діяльності розглянемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори впливу на ефективність діяльність АТ «ПУМБ»

Показники	2017	2018	Відхилення
Рентабельність активів	0,016	0,042	0,026
Рентабельність капіталу	0,16	0,43	0,27
Чиста процентна маржа	0,066	0,086	0,02

* Примітка: створено автором на основі джерела [4]

Як видно з табл. 3.3 показники ефективності діяльності банку продовжують зростати і банк показує хороші фінансові результати, тобто поточна стратегія банку приносить хороші результати. Проте незначна зміна в показниках говорить про необхідність перегляду поточної стратегії для активізації необхідних ресурсів.

Щодо поточної стратегії банку, то її основою є соціальний напрямок та покращення умов для клієнтів. Банк активно займається покращення фінансової обізнаності населення, розвиває бізнес-середовище та підтримує місцеві спільноти, залучає працівників до корпоративного волонтерства, а також вкладає ресурс в навчання співробітників та покращення продукту банку. Тобто

така стратегія націлена на посилення бренду та пізнаваності банку, що є важливим фактором для укріплення позицій на ринку.

Оцінюючи всі показники можемо сформувані наступні цілі корпоративної стратегії: робота з юридичними особами, збільшення частки ринку в розрізі депозитного та кредитного портфелів; розширення мережі відділень; збільшення чистого прибутку; впровадження функції онлайн-кредитування; посилення бренду, робота над охопленням клієнтів.

Головним напрямком роботи в залученні клієнтів є комунікація з сегментом малого та середнього бізнесу шляхом зниження вартості обслуговування за рахунок переходу на онлайн-комунікацію.

Основні базові компоненти корпоративної стратегії сформовані, базуючись на яких буде розглянуто майбутні орієнтири та сформовано можливі стратегічні альтернативи. Компоненти стратегії дають розуміння головних принципів майбутньої стратегії (дод.А).

Оцінюючи компоненти корпоративної стратегії, бачимо, що для досягнення більшості цілей необхідна робота над показниками залучення кредитів. Для цього планується впровадження онлайн-кредитування, за рахунок покращення умов надання кредитів юридичним особам є можливість залучити їх до постійної співпраці. Розглянемо майбутні стратегічні орієнтири в розрізі кредитування та в розрізі сегментів юридичних та фізичних осіб (дод.Б).

Основа майбутньої стратегії в роздрібному сегменті – це покращення технічних можливостей та уникнення необхідності звертатись в банк для оформлення кредиту. Стратегічні орієнтири корпоративної політики ПАТ «ПУМБ» в секторі роздрібного бізнесу представлені в табл. 3.4.

Основним фактором роботи з юридичними особами є залучення сегменту малого та середнього бізнесу та створення оновленої клієнтської бази.

Отже, сформовано базові компоненти стратегії та орієнтири на найближчий період діяльності банку. Для впровадження надійної корпоративної стратегії внутрішня комунікація та розподіл інформації мають бути чітко налагоджені. структура потоків інформації банку між підрозділами в розрізі комунікації

проектного комітету з департаментом маркетингу та іншими підрозділами наведена в дод. В.

Таблиця 3.4

Стратегічні орієнтири корпоративної політики ПАТ «ПУМБ» в секторі корпоративного бізнесу

Показник	План 2019 р.	Орієнтири 2020 р.
Обсяг кредитного портфелю фізичних осіб, млн. грн..	29000,00	33000,00
Приріст депозитного портфелю за рік, %	13,27	13,79
Частка кредитів на роздрібному ринку, %	2,00	2,25
Стратегічний сегмент клієнтів, клієнти	Корпоративні клієнти	Всі категорії юридичних осіб, в тому числі МСБ
Рейтингова позиція на ринку	9	8
Рівень менеджменту	Універсальний	Універсальний
Концепція кредитних продуктів: - базовий асортимент - нові послуги	Вузкий ряд	Вузкий ряд
Збутові орієнтири: - канали збуту послуг, через які здійснюється продаж кредитних продуктів	Відділення	Відділення, сайт банку
Комунікаційні орієнтири: - отримання інформації - рекламні кампанії	сайт банку, відділення, біг-борди, телебачення реклама в відділеннях, соціальні мережі	розширення каналів за рахунок call-центрів з «гарячою» лінією збільшення зовнішньої реклами та реклами у ЗМІ

* Примітка: створено автором на основі дослідження діяльності банку

Головними завданнями майбутнього позиціонування для банку стануть:

- позиціонування як банку, що працює з малим та середнім бізнесом, підтримує аграрну сферу;
- банк, що підтримує своїх клієнтів онлайн, надає можливість отримати послуги не виходячи з дому чи офісу;
- робота з кадрами на низьких посадах, мотивація, навчання та надання можливостей для майбутнього росту;
- аналіз потреб населення у відділеннях та розбудова мережі.

Пошук клієнтів та реалізація послуг для юридичних осіб на найближчий рік плануються через наступні канали: сайт банку та інтернет-реклама; рекомендації партнерів: страхових, брокерських компаній; холодні продажі; спонсорство на заходах для бізнесу

Основні напрямки роботи в секторі юридичних осіб будуть: активна рекламна кампанія націлена на запам'ятовування бренду; перегляд продуктової лінійки для юридичних осіб, оптимізація та введення можливості гнучких умов обслуговування.

Основні напрямки по оптимізації роботи банку: покращення технічних умов, реалізація продажу кредитів онлайн; розширення мережі відділень.

Головні завдання банку на 2019 рік в секторі юридичних осіб: своєчасне реагування на зміни в законодавстві; вдосконалення продуктової лінійки, оптимізація старих продуктів, впровадження нових; збільшення клієнтської бази.

Технічні фактори та швидка поява нових можливостей в інтернеті значною мірою впливають на діяльність банків та їх продукти. Залишатись банком, що обслуговує клієнтів не лише в робочі часи та у відділеннях банку більше не можливо. Велика кількість установ, що надають послуги онлайн диктують зміни в роботі всього банківського сектору. Вчасна реакція на зміни та розробка зручних інструментів запорука успішної діяльності.

Тому ми наголошуємо на необхідності впроваджувати відповідні продукти в 2019 році: кредитні карти онлайн, з можливістю самостійно змінювати кредитний ліміт; зручний онлайн-банкінг для бізнесу; відкриття рахунку онлайн для юридичних осіб, подання документів в особистому кабінеті.

Загалом одним з ключових напрямків роботи для банку сьогодні є розвиток інтернет-банкінгу та послуг, що там реалізуються. Для покращення комунікацій с клієнтами та реалізації стратегічних прогнозів найближчим часом, банк має створити можливість для швидкої та зручної реєстрації в онлайн-банкінгу. Для цього не потрібно звертатись у відділення банку. Достатньо пройти попередню реєстрацію за номером телефону або поштою, ввести дані, після чого направити свої документи (паспорт та ІНН для фізичних осіб, уставні документи для юридичних) через систему у сканованому вигляді. Після чого співробітники банку проводять ідентифікацію клієнта і надають можливість обирати та підключати послуги. Остаточна ідентифікація

проходитиме у відділенні банку або за допомогою кур'єра. Почати реалізацію даної послуги необхідно з фізичних осіб. Подібна функція має з'явитись в мобільному банкінгу. Для надання документів буде необхідно сфотографувати їх за допомогою смартфона і надіслати до банку. Після чого документи будуть перевірені автоматично на виконання стандартних умов: фото зроблене з оригіналу, в час надсилання фото, а не раніше. Далі вони потраплять до Департаменту роздрібного бізнесу та пройдуть оцінку на ризиковість. Далі потенційний клієнт стає клієнтом банку і отримує можливість замовляти послуги, як онлайн, так і у відділенні банку, яке клієнт обирає самостійно під час реєстрації. Для підписання договору та отримання необхідних інструментів (наприклад карти) клієнт має звернутись в банк або викликати кур'єра. Така послуга значною мірою зменшить черги у відділеннях та спростить процедуру ідентифікації. На основі даної функції і буде впроваджено можливість надавати кредити онлайн.

Серед послуг що надаються юридичним особам планується вести активну політику над спрощенням отримання послуг, зменшення кількості листів та інформації, що надається в паперовому вигляді. Необхідне введення чітких шаблонів для заповнення клієнтами через інтернет-банкінг.

Планується введення конструктора депозитів, що дозволить клієнтам підбирати умови під свої потреби.

Щодо цінової політики в секторі МСБ планується знизити вартість послуг шляхом оптимізації процесів та зниження часу обробки запитів. В сегменті кредитування зниження ціни планується шляхом переведення частини процесу оформлення кредитів в онлайн.

Залучення нових клієнтів планується шляхом проведення маркетингової кампанії через різні канали. Для залучення молодшої аудиторії комунікація ведеться через соціальні мережі, реклама на телебаченні охоплює широкую публіку, спонсорство та участь у конференціях направлена на залучення бізнесу. Також значну частину комунікацій банк буде проводити шляхом участі в корпоративних суботниках та акціях по збереженню навколишнього середовища, участі в спортивних змаганнях.

3.2 Транспарентність корпоративної стратегії ПАТ «ПУМБ» та її забезпечення

Клієнти банку мають право на отримання прозорої та достовірної інформації щодо діяльності банку, якому планують довіритись. Банк має надавати можливість ознайомитись з усією інформацією у відкритих джерелах, не ускладнюючи шляхи пошуку. Саме цю можливість і надіє транспарентність стратегії.

Транспарентність (transparency) – розкриття банком всім зацікавленим особам (кредиторам, інвесторам, громадськості) інформації щодо цілей діяльності, правових, інституційних і економічних основ, принципових рішень і їх обґрунтування, даних та інформації, прямо або опосередковано пов'язаних з діяльністю банку, а також умов підзвітності в повному обсязі, в доступній формі та на своєчасній основі. [23]

На нашу ж думку, транспарентність інформації банку – це комплексний показник відкритості банку, який відображає адекватність вимогам користувачів, рівень повноти, ясності, достовірності, актуальності розкриття та доступності інформації про поточний стан і перспективи діяльності банку на своєчасній та регулярній основі через офіційні й неофіційні джерела поширення даних не тільки серед стейкхолдерів, але й серед усіх зацікавлених осіб, для забезпечення прийняття ними ефективних економічних рішень, створюючи при цьому сприятливе інституційне середовище для стабільного розвитку банківської системи та формування високого рівня довіри до фінансово-кредитних інституцій. З вище наведеного визначення випливає, що неабияку роль в забезпеченні стабільності банківської системи країни відіграє саме транспарентність банківської інформації. Саме тому існує необхідність в реалізації заходів щодо підтримки інформаційної прозорості окремого банку.

Практика забезпечення прозорості передбачає:

- Ясність функцій, цілей та обов'язків
- Доступність інформації для громадськості
- Звітність та гарантії

- Розширення сфер комунікації

Крім цього підвищення прозорості є конкурентною перевагою для банку та ключовим аспектом підтримання надійності банківської системи в цілому.

ПУМБ надає чіткі відповіді на питання цілей, функцій та обов'язків. На офіційному сайті банку www.pumb.ua у розділі «Банк Сьогодні» чітко прописані цілі та стратегія діяльності банку, крім цього їх продубльовано в Кодексі корпоративної етики банку, що розміщений на цьому ж сайті. Доступ до цієї інформації можна отримати в кожному відділенні. Банк має чітку структуру та розподіл функцій між відділами та відповідальними особами [4].

Що стосується доступності інформації для громадськості ПУМБ надає відкрито інформацію про свою діяльність на офіційному сайті, де можна ознайомитись з фінансовою звітністю, отримати довідкову інформацію про поточні всеукраїнські зміни в банківській системі, а також ознайомитись з поточною стратегією та висновками за попередні роки діяльності. Банк відкрито спілкується з своїми клієнтами та населенням. У кожному відділенні є можливість ознайомитись з цією інформацією та отримати консультацію.

Банк ПУМБ дотримується Кодексу Корпоративної етики, в пункті 5.2.8. якого прописана одна з цінностей в роботі банку, а саме Прозорості – «Ми ведемо наш бізнес відкрито. Ми надаємо чітку, об'єктивну та правдиву інформацію клієнтам, діловим партнерам, працівникам і власникам (акціонерам).» [4]

Необхідна звітність розміщується банком в окремому розділі на сайті вчасно та в повному розмірі і зручною для ознайомлення.

Вагомою ціллю банку має стати практика розширення сфер комунікації з наявними та потенційними клієнтами. Банк має продовжити розвиток цілодобової гарячої лінії, а також ліній для зв'язку по окремим питанням. На сайті банку має бути реалізована легка можливість замовити зворотній зв'язок, а також можливість спілкуватись у чаті та більшості соціальних мереж.

Проведені нами дослідження показали, що з урахуванням вітчизняної та міжнародної практики розкриття інформації, аналіз і оцінку інформаційної прозорості банків доцільно здійснювати за трьома основними блоками:

Блок 1 «Структура власності та корпоративне управління»;

Блок 2 «Операційна діяльність та фінансова звітність»;

Блок 3 «Менеджмент і колегіальні органи».

Для змістовного наповнення кожного з цих блоків нами вивчено методики оцінювання рівня інформаційної прозорості банку, які застосовується IBI-Rating [24], Міжнародним рейтинговим агентством S&P Global Ratings [19] та Асоціація фінансових ініціатив (АФІ) [3] і встановлено, що вони відрізняються за назвами блоків, складом і кількістю показників, що входять до кожного з блоків. Проте, аналіз методик цих агентств дав підстави виділити спільні для них за економічним змістом групи і показники для оцінювання транспарентності банку, склад яких подано у табл. 3.5.

Блок 2 доцільно доповнити такими показниками, як: щоквартальні звіти про прибутки і збитки та документально оформлена політика про кредитування пов'язаних сторін, що дасть можливість більш достовірно оцінити фінансову стійкість банку.

Крім того, для визначення рівня транспарентності в оцінюванні фінансової стійкості банку, слід ввести ряд показників, які не використовувалися у методиках українського та міжнародних агентств, але мають вплив на забезпечення фінансової стійкості банку, у тому числі: наявність інформації щодо можливостей нарощення капіталу (достатній обсяг капіталу забезпечує економічну самостійність та фінансову стабільність банку); показники ліквідності (підтримка ліквідності є однією з умов функціонування банку і запорукою забезпечення його надійності, фінансової стійкості, кредитоспроможності); максимальний розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (перевищення допустимого розміру цього показника загрожує стабільній діяльності банку); наявність результатів стрес-тестування по основним ризикам (кредитному, ринковому, валютному), інформація про які дозволить оцінити можливі втрати капіталу, що є загрозою

фінансової стабільності банку; присвоєні кредитні рейтинги з публікацією звітів (дає змогу банку підтвердити свою кредитоспроможність, та залучити ресурси від інвесторів); інформацію про винагороду членам Наглядової ради та Правління.

Таблиця 3.5.

Загальні групи і показники оцінки рівня прозорості банків [24]

Рейтингове агентство IBI-Rating		Міжнародним рейтинговим агентством S&P Global Ratings та Асоціація фінансових ініціатив (АФІ)	
Блок 1. Структура власності та корпоративне управління		Блок 1. Структура власності та права акціонерів	
1.1.	Публікація Статуту та Положення про корпоративне управління	1.1	Зміст Кодексу чи Положення про корпоративне управління.
1.2	Розкриття інформації про дивідендну політику і суми виплачених дивідендів	1.2	Положення Статуту банку (у т. ч зміни)
1.3	Наявність даних про минулі і заплановані збори акціонерів	1.3	Документально оформлена дивідендна політика
1.4	Якість розкриття інформації про структуру власності	1.4	Оголошення рекомендованих дивідендів до дати закриття реєстру
		1.5	Наявність огляду останніх зборів акціонерів
		1.6	Інформація про утримувачів всіх крупних пакетів акцій (блокуючи - більше 25%; контрольних - більше 50%)
Блок 2. Операційна діяльність та фінансова звітність»		Блок 2. Фінансова та операційна інформація	
2.1	Наявність квартальної звітності за національними стандартами	2.1	Щоквартальні звіти про доходи та витрати
2.2	Наявність річної і проміжної (квартальної, піврічної) звітності за МСФЗ	2.2	Примітки до квартальних фінансових звітів відповідно до національних стандартів
2.3	Публікація аудиторських звітів	2.3	Річна фінансова звітність відповідно до міжнародних стандартів звітності (МСФЗ/ЗПБЗ США) без приміток
2.4	Розкриття інформації про облікову політику	2.4	Квартальна фінансова звітність відповідно до міжнародних стандартів звітності (МСФЗ/ЗПБЗ США)
2.5	Розкриття інформації про угоди з пов'язаними особами	2.5	Наявність огляду незалежного аудитора по відношенню до квартальної фінансової звітності, складеної відповідно до національних стандартів
2.6	Розкриття інформації про управління ризиками	2.6	Облікова політика банку
2.7	Публікація стратегії та планів розвитку банку	2.7	Розкриття інформації про угоди із заінтересованістю: сукупний обсяг операцій зі зв'язаними сторонами
		2.8	Політика управління ризиками
		2.9	Основні показники стратегії банку
Блок 3. Менеджмент і колегіальні органи		Блок 3.Склад та процедури Спостережної Ради та менеджменту	
3.1.	Наявність інформації про повноваження та склад Наглядової ради	3.1.	Перелік членів Спостережної Ради (прізвище/посада)
3.2.	Наявність інформації про винагороду топ-менеджменту	3.2	Інформація щодо ролі Спостережної Ради
		3.3	Розкриття детальної інформації щодо винагороди менеджменту, у тому числі рівень заробітної плати та бонусів

Для визначення рівня прозорості в оцінюванні фінансової стійкості банку пропонуємо використовувати показники, склад яких подано у табл. 3.6. 3

урахуванням рівня прозорості банку визначення індексу транспарентності в оцінюванні його фінансової стійкості пропонуємо здійснювати за наступною методикою.

1. Перш за все, визначаємо за кожним з вище зазначених 3-х блоків систему показників для оцінювання рівня транспарентності банку і вводимо їх умовне позначення:

Блок 1. «Структура власності та корпоративне управління»: $X1i$ – відповідний показник блоку 1.

Блок 2. «Операційна діяльність та фінансова звітність»: $X2i$ – відповідний показник блоку 2.

Блок 3. «Менеджмент і колегіальні органи»: $X3i$ – відповідний показник блоку 3.

2. Після цього визначаємо кількість балів за рівнем наявності та повноти інформації з такою диференціацією: інформація повна – 1,0 бал; інформація часткова – 0,5 балів; інформація відсутня – 0,0 балів.

3. Відносно кожного показника у блоці визначаємо його вагу.

4. Тоді індекс транспарентності за кожним з 3-х блоків розраховується за формулами.

$$Ind_{bank} = \sum_{i=1}^n \frac{Ind_1 \times q_1 + Ind_2 \times q_2 + Ind_3 \times q_3}{100} \quad (3.1)$$

де, Ind_1 – індекс транспарентності за блоком 1 «Структура власності та корпоративне управління»;

Ind_2 – індекс транспарентності за блоком 2 «Операційна діяльність та фінансова звітність»;

Ind_3 – індекс транспарентності за блоком 3 «Менеджмент і колегіальні органи»;

q_1 – вага блоку 1 у загальному оцінюванні транспарентності банку;

q_2 – вага блоку 2 у загальному оцінюванні транспарентності банку;

q_3 – вага блоку 3 у загальному оцінюванні транспарентності банку

5. Після цього визначаємо вагу кожного блоку у загальному визначенні рівня прозорості з такими умовними позначеннями: Блок 1: q_1 – вага блоку 1 у загальному оцінюванні прозорості банку. Блок 2: q_2 – вага блоку 2 у загальному оцінюванні прозорості банку. Блок 3: q_3 – вага блоку 3 у загальному оцінюванні прозорості банку [7].

Для розрахунків використовуємо інформацію, оприлюднену на їх офіційних сайтах станом на 31.12.2018 р. При аналізі даних враховувалося доступність, простота та зрозумілість інформації.

Проведені дослідження прозорості банківської інформації СВБ України показали, що рівень інформаційної прозорості є досить низький – середній бал становить 48,9 % (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рівень прозорості в оцінюванні фінансової стійкості АТ «ПУМБ» та його конкурентів

Банк	Рівень інформаційної прозорості			
	Індекс прозорості, %	за окремими напрямками, %		
		Структура власності та корпоративне управління	Операційна діяльність та фінансова звітність	Менеджмент і колегіальні органи
АТ «ПУМБ»	56,0	81,5	54,5	32,5
АТ «Райфайзен банк Аваль»	45,85	76,5	38,5	25,0
АБ «Укресімбанк»	44,85	73,0	48,0	12,5
Середній бал	48,9	77,0	47,0	23,3

*Примітка: розроблено автором на основі джерел [27; 4; 26; 28]

Серед СВБ за якістю розкриття інформації на сайті кращим був АТ «ПУМБ», індекс прозорості якого склав 56%, найгіршим – АБ «Укресімбанк».

Щонайкраще СВБ розкривають інформацію щодо структури власності, середній рівень розкриття за цим блоком складає 77 %. Усі банки публікують на своїх сайтах статuti і досить повно розкривають інформацію про статутний капітал, збори акціонерів, акціонерну структуру. У той же час, жоден СВБ не готовий публічно ділитися даними про угоди з пов'язаними особами, банки обмежуються заповненням стандартних форм НБУ у річному звіті (суми кредитів та авансів дочірнім та асоційованим компаніям, та компаніям під

контролем основних акціонерів; кредити та аванси клієнтам, списані як безнадійні, та ін.). Ці банки не розкривають також інформацію про дивідендну політику та виплату дивідендів.

Банки досить повно розкривають операційну та фінансову інформацію. Індекс транспарентності по блоку 2 «Операційна діяльність та фінансова звітність», за нашими розрахунками, становив 44,2 %. Лідером щодо розкриття цієї інформації є ПУМБ, індекс транспарентності якого по блоку 2 склав 54,5 %, а найнижчий рівень транспарентності має АТ «Райффайзен банк Аваль» – 33,5 %. Аналіз показників довів, що найповніше по цьому блоку розкривається інформація про регіональну мережу банків; усі банки розкривають фінансову звітність за національними стандартами відповідно до вимог НБУ; високий рівень розкриття інформації про політику управління ризиками; банки розкривають інформацію про присвоєні їм кредитні рейтинги, але жоден з банків не публікує повні рейтингові звіти. Проте, на сайтах СВБ не розміщується інформація, що охоплює результати стрестестування по основним ризикам (кредитному, валютному). Відсутня інформація про політику кредитування пов'язаних сторін та угоди з пов'язаними особами.

З практичної точки зору вкрай важливим є апробація методики визначення рівня транспарентності в оцінюванні фінансової стійкості банку. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що рівень транспарентності СВБ в Україні залишається на дуже низькому рівні, що обмежує можливості об'єктивно оцінити їх фінансову стійкість. Визнаючи значення таких банків у національній банківській системі, підвищення інформаційної їх прозорості є необхідною умовою забезпечення стабільності функціонування банківського сектору України.

Отже, сьогодні можна виділити такі способи маркетингових комунікацій:

1. Одноканальні маркетингові комунікації, які передбачають спілкування зі споживачем банківських послуг за рахунок використання одного єдиного комунікаційного каналу (взаємодія тільки через сайт або в Of-Line режимі).

2. Багатоканальні (або мультिकанальні) маркетингові комунікації, що припускають використання банками у своїй діяльності кількох комунікаційних

каналів, що діють незалежно один від одного (розміщення рекламних повідомлень у друкованих виданнях, сайт, працюють менеджери з продажу). Використання декількох каналів під час взаємодії з цільовою аудиторією є необхідним у зв'язку з тим, що вам потрібно бути там, де є ваші клієнти.

3. Крос-канальні маркетингові комунікації, пов'язані з такою особливістю, що сучасний споживач взаємодіє з банком тим способом, який йому найкращий, і він повинен мати можливість перемикатися на інший канал комунікації за необхідності. Для забезпечення безперервності взаємодії зі споживачем потрібна інтеграція каналів комунікації між собою, а також полегшення переходу з фізичних каналів (паперові каталоги, друкована реклама, цінники, упаковка) у віртуальні за допомогою QR-кодів, штрих-кодів, інструментів доповненої і віртуальної реальності. Під час взаємодії через крос-канальні маркетингові комунікації споживач може сам вибирати канал його взаємодії з банком.

4. Омніканальні маркетингові комунікації (англ. Omni-channel) припускають об'єднання всіх комунікаційних каналів навколо користувача. Відзначимо, що подібні омніканальні комунікації є основою сучасного змішаного маркетингу (англ. Blended marketing). Маркетингова стратегія такої спрямованості розглядає синергетичну додану вартість, яку банк отримує від спільного використання різних засобів комунікації. Такий змішаний маркетинг заснований на on-line та of-line комунікаціях.

Подальше посилення конкуренції на ринку банківських послуг та посилення інтеграційних процесів на ринку приведе до збільшення кількості банків, які застосовують омніканальний маркетинг. Умовами подальшого розвитку омніканального маркетингу має стати збільшення частки інтернеткористувачів; модернізація моделі банківських бізнес-процесів; розвиток інформаційних технологій

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши поняття корпоративної стратегії банку, давши основні визначення, зрозумівши методологію та етапи формування стратегій, їх різновиди та положення ми змогли провести детальний аналіз діяльності банку ПУМБ, знайти місця, які варто покращити та розробили шляхи покращення цих аспектів.

В роботі було визначено, що стратегія в банківській сфері – це певний набір дій, що спрямовані на формування й утримання довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, що відображає кількісні цілі розвитку банку і ті внутрішні зміни банку, що мають відбутися для підвищення його конкурентоспроможності. Такі стратегії поділяються на декілька видів, одним з яких є корпоративна стратегія. В свою чергу її визначають як стратегію, що описує загальні напрямки розвитку та складається з дій, спрямованих на затвердження позицій у різних галузях та підходів до управління за кількома напрямками діяльності банку. В процесі роботи ми розглянули етапи формування корпоративної стратегії та рухались впродовж всього дослідження цими етапами. І насамкінець в першому розділі було визначено, що корпоративна стратегія змінюється впродовж свого життєвого циклу. Було наведено етапи життєвого циклу та відповідні їм стратегічні альтернативи. Розгляд даної теми дав зробити два ключові висновки: по-перше, формування корпоративної стратегії є важливим етапом в діяльності банку при будь-якій значній зміні в його діяльності, по-друге, на сьогоднішній день в Україні дана практика не є розповсюдженою.

Далі розглянули зовнішні та внутрішні чинники роботи компанії. Провели PEST та SWOT аналізи, які допомогли нам зрозуміти на якому етапі банк знаходиться сьогодні. Було визначено зовнішні фактори, банк знаходиться під сильним впливом економічної ситуації, як державної, так і міжнародної. Залежність спостерігається і з боку розвитку технологій та

постійної зміни в соціальному житті країни. Політика також впливає на діяльність банку. Всі ці чинники можуть бути загрозливими для діяльності, в разі невчасного реагування на будь-який з них. Банк має підлаштовуватись під постійні зміни на покращення технологій, бути готовим до фінансових змін, до погіршення економічної ситуації та можливих криз, а також до зміни політичних сил та законодавства.

Щодо можливостей банку в майбутньому, враховуючи фактори наведені вище, ми можемо прогнозувати покращення економічних показників країни в цілому, розвиток промисловості, підвищення грамотності населення, зменшення законодавчих обмежень. Загрози також мають велике значення, адже ми маємо бути готовими до росту інфляції, можливої світової економічної кризи та демографічних змін, крім цього наші конкуренти можуть виявитись кращими.

Загалом оцінивши ринок сьогодні, можна дійти висновку, що ПАТ «ПУМБ» займає високі позиції і поліпшує їх з кожним роком. Велика кількість продуктів в різних сферах, їх зручність і зрозумілість призводить до досягнення мети і банк дійсно стає банком першого вибору клієнта. При цьому загальна досвідченість населення росте, все більше людей починають користуватись банківськими послугами, а підприємства переходять в безготівкове обслуговування і починають користуватись додатковими можливостями.

Внутрішня ситуація в банку також сприяє для позитивного планування майбутнього. Банк має досвідчених та кваліфікованих співробітників, розвинену структуру та технічне забезпечення, хороший продукт та загалом багато сильних сторін. Щодо слабких сторін, вони теж присутні. На початкових етапах відсіюється велика кількість співробітників, таким чином провокуючи велику плінність клієнтів. Крім цього високий рівень та велику кількість послуг не можна назвати перевагами та сильними сторонами, часом підводить можливість задовольнити попит клієнтів, у зв'язку з відсутністю ключових послуг.

В процесі дослідження було помічено значне просідання в сфері надання послуг бізнесу, навколо цього просідання і була побудована запропонована нами стратегія до подальшого розвитку. Банк має обрати для себе збільшення сектору МСБ та корпоративного бізнесу, при цьому зробити акцент на МСБ з органічним приростом корпоративних клієнтів та покращуючи послуги, що надаються фізичним особам.

Крім цього було досліджено питання прозорості (транспарентності) діяльності та корпоративної стратегії, в ході даного дослідження дійшли висновку, що банк ПУМБ надає широкі можливості для громадян на отримання повноцінного консультування по сучасному стану банку, його фінансовим показникам та планам на майбутнє. На жаль, НБУ не достатньо регулює дане питання, проте ПУМБ добросовісно виконує свої зобов'язання в питанні забезпечення транспарентності своєї діяльності.

Отже, провівши дане дослідження можна дійти наступних висновків:

- 1) стратегія банку відповідає поточним показникам та етапу життєвого циклу, банк намагається покращувати свої позиції шляхом розвитку бренду та пізнаваності
- 2) на мою думку банком не достатньо забезпечується такий напрямок розвитку, як бізнес і цьому питанню варто виділити окрему частину стратегії, або повністю зосередитись на досягненні кращих показників в даному напрямку. Запропонована в даній роботі стратегія забезпечить розвиток запущеного сегменту без погіршення ситуації в обслуговуванні фізичних осіб

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз зовнішнього середовища. Культура і креативність. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis> (дата звернення: 01.12.2019)
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Асоціація фінансових ініціатив. URL: <https://afi.org.ua/about> (дата звернення 14.09.2019).
4. Банк ПУМБ. Офіційний сайт. URL: <https://about.pumb.ua/management> (дата звернення: 01.12.2019).
5. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем; [пер. з англ.]. К. : Молодь, 2007. 1000 с.
6. Васильченко З. М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: моногр. К. : Кондор, 2014. 396 с.
7. Герасименко Р.А. Методика визначення рівня транспарентності в оцінюванні фінансової стійкості банку. *Финансы, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 69-77
8. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
9. Деревя'ко О.В. Особливості конкурентної стратегії комерційного банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 3. С. 135-137.
10. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні публікації. URL: <http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/> (дата звернення: 01.12.2019).
11. Економічна активність населення України. 2018. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.pdf (дата звернення: 01.12.2019).
12. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. Пособие. СПб.: Любавич. 2010. 284 с.

13. Козьменко С.М. Шпиг Ф.І. Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2003. 734 с.
14. Макарова О. 50 провідних банків України. Фінансовий клуб. URL: <https://banksrating.com.ua/news/50-vedushhih-bankov-ukrainy-2019/> (дата звернення: 01.12.2019).
15. Мальська М.П. Корпоративне управління. К.: ЦНЛ, 2012. 159 с.
16. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1993. 702 с.
17. Метлушко О.В. Специфіка корпоративного управління в банках. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 619 -626.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куин, С. Гошал ; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
19. Міжнародне рейтингове агенство S&P Global Ratings. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/>
20. Мінфін. Офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (дата звернення: 01.12.2019).
21. Моргунець О.Б Менджмент у сфері послуг. Київ.: Центр учб. л-ри, 2012. 384 с.
22. Науменко С.В., Міщенко С.В. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. 2010. 532 с.
23. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://www.bank.gov.ua/glossary/show/250> (дата звернення: 01.12.2019).
24. Рейтингове агенство IBI-Rating. URL: <http://ibi.com.ua/UK/ratings-research-and-analytics/korporativne-upravlinnya-v-bankakh-i-kompaniyakh-realnogo-sektoru-2017.html> (дата звернення 14.09.2019).
25. Терешкина Н.Е. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Ч.: ЧНУ, 2018. 336 с
26. Фінансові звіти. Офіційний сайт АБ «Укргазбанк». URL: <https://www.ukrgasbank.com/ru/> (дата звернення 14.09.2019).

27. Фінансові звіти. Офіційний сайт АТ «Райфайзенбанк Аваль». URL: <https://www.aval.ua> (дата звернення 14.09.2019).
28. Фінансові звіти. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк». URL: <https://online.ukrsibbank.com/ibank/> (дата звернення 14.09.2019).
29. Черненко В.А. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2015. 385 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Компоненти корпоративної стратегії ПАТ «ПУМБ»

Масштаби діяльності і місія	Банк працює на ринку фінансових послуг в сегменті послуг на кредитному ринку, ринку грошей, цінних паперів, валютному та страховому ринках. ПУМБ обслуговує клієнтів всіх сегментів, як фізичних осіб, так і юридичних осіб (ФОП, МСБ та корпоративних клієнтів). Сенс існування компанії в наданні якісних та доступних банківських послуг.
Цілі	Збільшення чистого прибутку за 2019-2023 роки вдвічі (до показника 4 млрд. грн.); Підвищення показників рентабельності активів (на 0,05), рентабельності власного капіталу (на 0,4) та показника чистої процентної маржі (на 0,04) Збільшення частки в секторі юридичних осіб в розрізі кредитування на 5% за 2019-2023 роки; Впровадження послуги кредитування онлайн без необхідності звернення у відділення банку протягом двох років;
Стратегія розвитку	Посилення освітньої бази серед співробітників, навчання та тестування працівників, впровадження нових технологій та розробок.
Складові синергізму	Банк широко використовує різні канали комунікації, активно використовує соціальні мережі, через відео проводить освітній проект спрямований на покращення фінансової свідомості, випускає журнал, що безкоштовно розповсюджується в відділеннях під брендом «Народний банкір». Все це впливає на бренд банку.

* Примітка: створено автором на основі дослідження діяльності банку

**Стратегічні орієнтири корпоративної політики АТ «ПУМБ» в секторі
роздрібного бізнесу**

Показник	План 2019 р.	Орієнтири 2020 р.
Обсяг кредитного портфелю фізичних осіб, млн. грн..	15000,00	17200,00
Приріст депозитного портфелю за рік, %	12,4	14,67
Частка кредитів на роздрібному ринку, %	4,00	4,4
Стратегічний сегмент клієнтів, клієнти	Всі категорії клієнтів	Всі категорії клієнтів
Рейтингова позиція на ринку	6	5
Рівень менеджменту	Універсальний	Універсальний
Концепція кредитних продуктів: - базовий асортимент - нові послуги	Вузький ряд	Вузький ряд
Збутові орієнтири: - канали збуту послуг, через які здійснюється продаж кредитних продуктів	Відділення	Впровадження системи онлайн-кредитування
Комунікаційні орієнтири: - отримання інформації - рекламні кампанії	сайт банку, відділення, біг-борди, телебачення реклама в відділеннях, соціальні мережі	розширення каналів за рахунок call-центрів з «гарячою» лінією збільшення зовнішньої реклами та реклами у ЗМІ

Структура потоків інформації між Проектним комітетом та іншими підрозділами банку в процесі формування корпоративної стратегії*

Назва відділу	Інформація яку отримує	Інформація яку надає
Голова бухгалтерії	Бухгалтерські дані про внутрішній, та зовнішній рух коштів, інформація щодо дотримання економічних нормативів, інформація про наявність готівкових та безготівкових коштів, необхідних для розрахунків,	Висновки про затрати коштів на проведення маркетингових досліджень, розрахунок затрат на випереджаюче обслуговування продукції банку маркетинговим відділом, дані про ціни на матеріально - технічні засоби у поставників, тарифи на послуги проведення рекламних компаній.
Фінансовий відділ	Узгодження суми витрат на формування попиту і стимулювання збуту з додаванням фінансових можливостей, аналіз затрат, проведених за місяць, квартал, рік, інформація про кредиторську та дебіторську заборгованість	Узагальнення даних про попит на ринку банківських послуг, витрати на формування попиту та стимулювання збуту, проведених рекламних компаній, інформація про витрати на поточні маркетингові дослідження, та формування суми витрат майбутніх маркетингових досліджень, інформацію про конкурентне середовище з точки зору цінової політики, об'ємів продаж, конкурентоздатності та позиції банку на ринку.
Планово - економічний відділ	Бізнес - план обсягів реалізації банківських послуг, поточні та прогнозовані дані отриманого прибутку, зміни номенклатури банківських продуктів, інформації про тарифи на банківські послуги, необхідна для проведення маркетингового аналізу	Узагальнення інформації про кількість проведених банківських операцій за різними видами банківських продуктів, та їх успішність на ринку, в тому числі і за окремими позиціями, інформація про конкурентне середовище з питань цінової політики, конкурентоздатності та обсягів проведених операцій, та їх прибутковості на ринку.
Департамент корпоративного бізнесу	Кількість проведених операцій безпосередньо з юридичними особами, доходи котрі отримав банк від цих операцій, кількість укладених та розірваних договорів.	Аналіз ринку банківських послуг стосовно цінової політики банків конкурентів на послуги, що стосуються юридичних осіб, кількість проведених операцій з юридичними особами банками конкурентами, доходи, та витрати отримані від операцій,
Департамент роздрібногo бізнесу	Кількість отриманих депозитів, наданих кредитів населенню, інформація про операції, що стосуються заставного майна фізичних осіб, дані про відсоткові ставки, терміни, валюту та можливості поповнення/дострокового вилучення грошових коштів	Інформація стосовно позиціонування банківських продуктів на ринку, порівняння з аналогічними продуктами банків конкурентів, можливості стосовно покращення варіативних ознак банківських продуктів, можливості збільшення обсягу займаного сегменту ринку шляхом випуску нових продуктів.
Департамент управління ризиками	Дотримання банком нормативів встановлених Національним Банком України стосовно ризиків діяльності, їх коливання та причини зміни. Кількість санкцій застосованих стосовно банку в разі порушення нормативів.	Інформація стосовно ризиковості діяльності банку на ринку, аналітичні висновки стосовно можливостей та необхідності збільшення впливу банку на певному етапі свого функціонування, ринкові коливання та їх вплив на показники нормативів ризику банків конкурентів.

* Примітка: складено автором на основі власних досліджень

