

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегічний аналіз діяльності банку

Студентки 2 курсу 6м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Невойт Оксани
Вікторівни

Науковий керівник
канд. екон. наук

Жураховська
Людмила
Валентинівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	
1.1 Сутність та ключові етапи стратегічного аналізу діяльності банку.....	6
1.2 Характеристика зовнішнього середовища банку.....	11
1.3 Характеристика внутрішнього середовища банку.....	18
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	
2.1 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку.....	26
2.2 Аналіз конкурентної позиції банку.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	
3.1 Прогнозування впливу зовнішнього середовища на діяльність банку.....	50
3.2 Пропозиції щодо удосконалення внутрішнього середовища діяльності банку.....	57
3.3 Розвиток інструментів стратегічного аналізу діяльності банку.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. На діяльність банку впливає значна кількість факторів середовища, щоб залишитися банкам прибутковими необхідно враховувати цей вплив та протидіяти негативному оточенню. При цьому слід бути на увазі, що вплив оточення є значною мірою невизначеним. Невизначеність оточення значно ускладнює процес вибору альтернативних стратегічних напрямків діяльності та підвищує ймовірність ризиків при реалізації стратегії банку. Найбільш адекватним сучасним умовам діяльності вітчизняних банків є планування, що здійснюється за принципом «від наявних ресурсів – до стратегії».

Необхідність вирішення зазначених проблем та їх вплив на розвиток економіки банків і суспільства в цілому обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичні основи стратегічного аналізу базуються на теорії менеджменту і розглядаються в працях відомих вчених — І. Ансоффа[4], А. А. Томпсона[6], А.Дж.Стрікланда[10], та інших. Питання сутності стратегічного аналізу, його місця в системі стратегічного управління розглядали в своїх працях і вітчизняні вчені, серед яких: Т. Г. Бурденюк[8], А. С. Гакман[17], Т. В. Головка[20], С. М. Жукевич[24], І. С. Левик[39], Є. В. Мних[46], С. З. Мошенський[48], С. В. Оборська[49], І. М. Парасій-Вергуненко[50], В. В. Пастухова[51], П. Р. Пуцентейло[38], К. І. Радченко[19], І. Д. Фаріон[18], З. Є. Шершньова[17] та ін. Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері стратегічного аналізу, залишаються малодослідженими питання критичної оцінки суперечностей різних наукових поглядів з сутності даного поняття. Тому вважаємо необхідним провести переосмислення наявних напрацювань та розробок й чіткого визначення змісту, завдань та характерних рис стратегічного аналізу.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка напрямів удосконалення стратегічного аналізу банківської установи.

Відповідно до поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розкрити сутність та ключові етапи стратегічного аналізу діяльності банку;
- надати характеристику зовнішнього середовища банку;
- надати характеристику внутрішнього середовища банку;
- здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку;
- розкрити SWOT-аналіз діяльності банку;
- здійснити аналіз конкурентної позиції банку;
- розкрити прогнозування впливу зовнішнього середовища на діяльність банку;
- визначити пропозиції щодо удосконалення внутрішнього середовища діяльності банку;
- визначити розвиток інструментів стратегічного аналізу діяльності банку.

Об'єктом дослідження є банк. **Предметом** дослідження виступає процес проведення стратегічного аналізу банків.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури; методи аналізу та синтезу – для аналізу конкурентної позиції банку; метод групування, системно-факторний підхід, методи математичної статистики - для аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання діяльності банків; офіційні дані Національного банку України; фінансова звітність банків; статистичні матеріали, публікації

інформаційно-аналітичних та періодичних видань, навчальні посібники та монографії.

Наукова новизна: *удосконалено:* методику визначення стратегічних позицій та конкурентних переваг суб'єктів господарювання, яка полягає в застосуванні прийнятих у країнах з розвинутою ринковою економікою методів комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані банками України для проведення стратегічного аналізу їх діяльності.

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

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення в науковій статті: Невоїт О. «Сутність та ключові етапи стратегічного аналізу діяльності банку» // Стратегії розвитку фінансового ринку України: зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2018. – 401с. (С.375-382).

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 85 сторінок. В роботі представлено 21 таблиці, 15 рисунків, 1 додаток, використано 51 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

1.1. Сутність та ключові етапи стратегічного аналізу діяльності банку

Сучасні умови ринкової економіки України сприяють зростанню ролі стратегічного аналізу, який виступає одним з важливих складників системи фінансового управління суб'єкта господарської діяльності.

Підходи науковців до сутності поняття «стратегічний аналіз» досліджуються нами в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «стратегічний аналіз»*

З/п	Автор / джерело	Підхід до сутності поняття
1	Л. А. Костирко [34, с. 276], З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [36, с.356]	Виокремлюють стратегічний аналіз як вид, не окреслюючи повністю його особливостей та призначення в системі стратегічного управління.
2	Т. В. Головка [33, с. 102]	Це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінюванні внутрішнього та зовнішнього середовища.
3	Болтон В. Р. [4]	Поняття, що поєднує аналіз галузі, аналіз бізнес-стратегії, і стратегії оцінки і рекомендації до них.
4	І. М. Парасій-Вергуненко [25, с. 8]	Стратегічний аналіз автор розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік.
5	Є. В. Мних [16, с. 14]	Це насамперед процес визначення критично важливих ситуацій зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть впливати на досягнення підприємством перспективних цілей

*Примітка: складено автором за джерелом [34]

Деякі автори виділяють стратегічний аналіз як самостійний напрям дослідження в стратегічному управлінні, як окрему систему, оскільки елементи стратегічного аналізу присутні на кожному із етапів стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та

оцінки її ефективності.

Як видно з табл. 1.1 незважаючи на різноманітність підходів до визначення сутності стратегічного аналізу, вважаємо, що їх можна об'єднати і сформулювати такі загальні риси стратегічного аналізу, котрі виділяють його з поміж інших видів аналітичних досліджень:

- незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління — стратегічний аналіз безперервно проводить оцінку діяльності та коригує її одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу;
- аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу, а у разі необхідності потребують перегляду місії компанії, цілей діяльності, стратегічних планів і механізмів їх здійснення;
- дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу характеризується впливом в майбутньому періоді на формування ефективної стратегічної поведінки суб'єкта господарювання для досягнення намічених цілей;
- комплексність аналітичних досліджень. Характерною відмінністю стратегічного аналізу від інших видів аналізу є вивчення не окремих господарських операцій, а комплексне дослідження всієї діяльності підприємства;
- здійснення аналітичних досліджень до початку господарських операцій, а не після них. В цьому аспекті стратегічний аналіз поєднує елементи прогнозування, планування та менеджменту. При аналітичному обґрунтуванні оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати минулий досвід, тенденції розвитку економічних процесів, що склалися в ретроспективі [19].

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною стратегічного управління, що коригуються залежно від змін діючого економічного середовища або його

зміни, що можуть змінити стратегічну поведінку банків.

Сам аналіз – є розчленування предмета пізнання, абстрагування його окремих сторін, тому важливо визначити параметри та показники конкурентоспроможності для повного розуміння процесу аналізу конкурентної позиції банку, а також визначити послідовність його проведення для банківської установи. Але для проведення цілісного стратегічного аналізу банківської діяльності банківської установи необхідно мати аналітичні матеріали, які дають змогу отримати повну, достовірну та все сторонню інформацію про діяльність банківської установи та надати повну можливість ефективно його реалізувати [42].

Таким чином, місце та роль стратегічного аналізу в процесі діяльності банківської установи визначається його перевагами, які дають змогу (рис. 1.1).

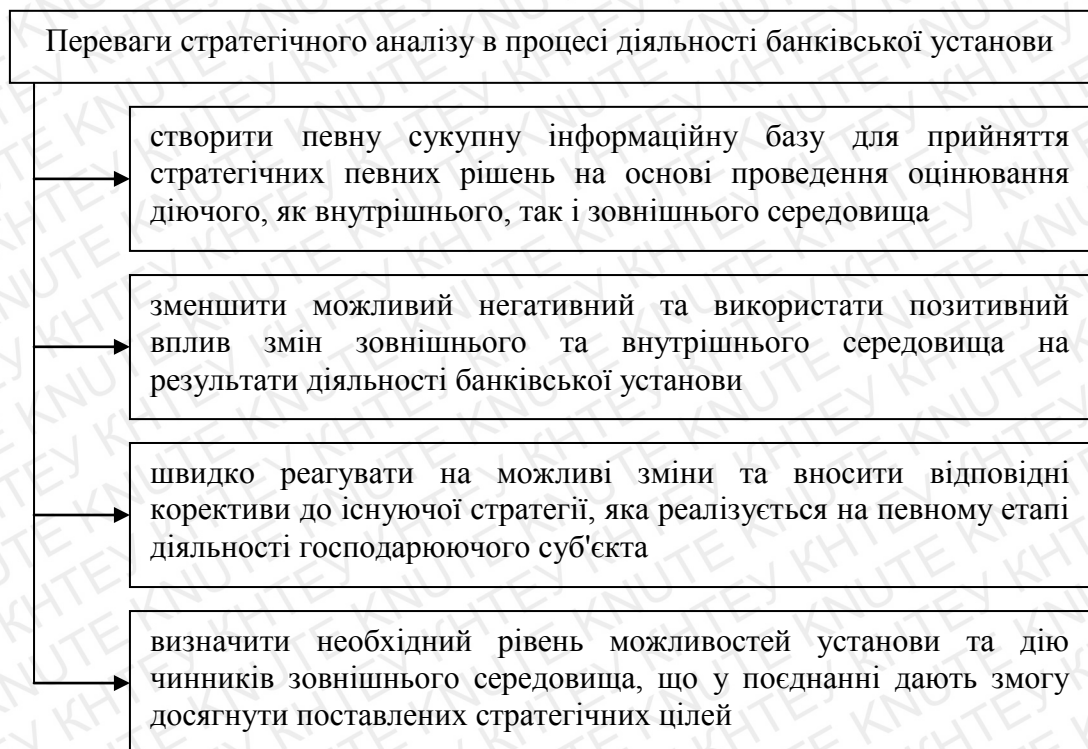


Рис. 1.1. Переваги стратегічного аналізу в процесі діяльності банківської установи*

*Примітка: складено автором за джерелом [46]

При застосування стратегічного аналізу діяльності банківської

установи можна виділити такі елементи:

- 1) засобами є банківські продукти;
- 2) об'єкт – потреби груп споживачів, що входять до кола цільового ринку;
- 3) суб'єкти – та частина учасників ринку, що здатні задовольнити потреби цільових ринків та мають прагнення це зробити, реалізуючи господарську діяльність на ринку.

Загалом можна виділити такі особливості стратегічного аналізу (рис.

1.2).

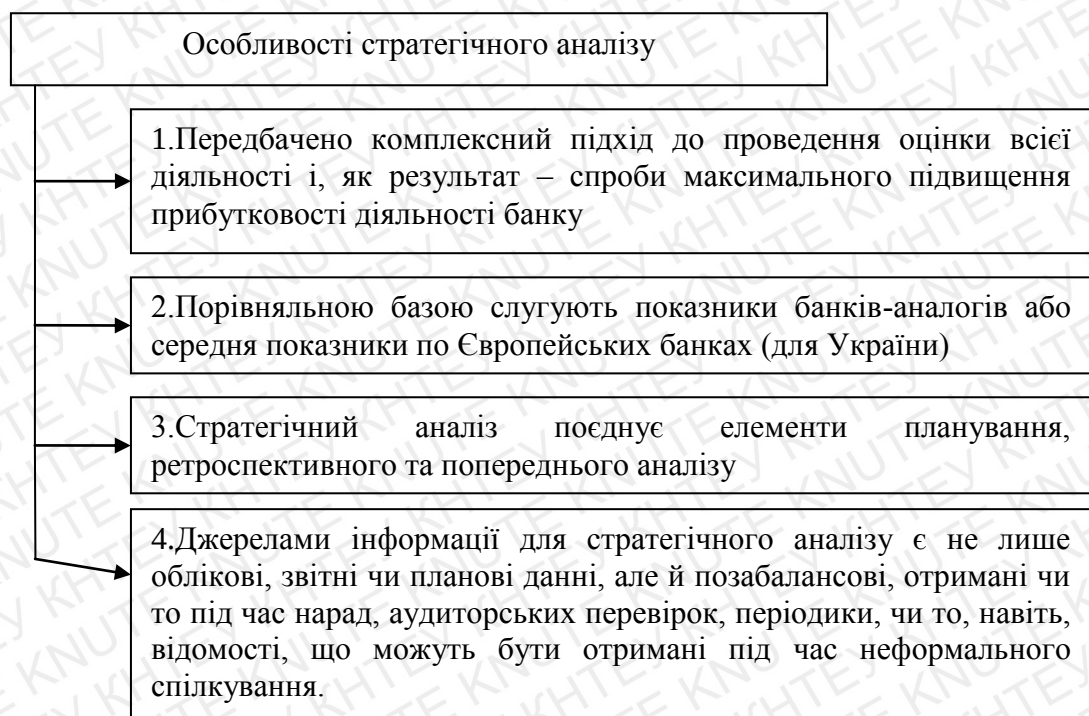


Рис. 1.2. Особливості стратегічного аналізу*

*Примітка: складено автором за джерелом [44]

Основною причиною використання методів стратегічного аналізу установами банків являється наявність конкуренції на ринку та бажання управлінців збільшити вартість фінансової установи. Конкуренція на ринку банківських послуг як процес боротьби між суб'єктами господарювання, в процесі якої природно створюються відмінні конкурентні переваги певних установ та їх продуктів, що в свою чергу, зумовлюють залучення найпривабливіших споживчих сегментів. Що в свою чергу вимагає від банків

побудови актуальної стратегії та ефективної її реалізації.

Наслідком особливостей застосування стратегічного аналізу діяльності банківських установ є вирішення певних завдань на мікро- та макрорівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.2

**Наслідки особливостей застосування стратегічного аналізу
діяльності банківських установ ***

№	Назва	Характеристика
1	2	3
1	стратегічний аналіз макросередовища	дає змогу чітко визначити сферу діяльності установи, а також види продукції (послуг), які воно може реалізовувати своїм клієнтам, що є першочерговим завданням
2	визначення цілей	Самі цілі, найчастіше, класифікуються на короткострокові і довгострокові.
3	формулювання стратегії для досягнення намічених цілей	Цілі – є результати, що їх передбачає отримати керівництво установи, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Для того, аби визначити стратегію, необхідно проаналізувати та вивчити внутрішній стан установи та зовнішні чинники, що діють на саму стратегію.
4	реалізація розробленої стратегії	користуючись обраними інструментами стратегічного аналізу, управлінський апарат установи розробляє систему оцінок відповідності між тим як виконана сама робота і тим, що необхідно для ефективної реалізації визначеної стратегії. Конкретне здійснення стратегії починається з аналізу того, що установа має зробити для успішного виконання поставленого стратегічного плану
5	оцінка результатів діяльності банку та зміна стратегічного плану установи або його реалізації	поява нових обставин, змушує керівництво вносити певні корективи до стратегії розвитку або навіть розробити інший новий стратегічний план

*Примітка: складено автором за джерелом [7]

Сама по собі стратегія, загалом, складається з таких взаємопов'язаних завдань:

1. Визначення сфери діяльності банківської установи і формування стратегічних напрямів.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для досягнення цих цілей.
3. Формування чіткої стратегії для досягнення намічених цілей і

одержання результатів діяльності.

4. Реалізація самого стратегічного плану.

5. Оцінка результатів діяльності банку. Та, у разі необхідності, зміна існуючого стратегічного плану або методів, що використовуються для його реалізації [7].

Таким чином, у цій частині роботи нами було досліджено: 1) сутність стратегічного аналізу діяльності банку; 2) ключові етапи стратегічного аналізу діяльності банку.

Досліджуючи підходи до сутності стратегічного аналізу діяльності банку у науковій літературі, ми відмітили, що серед науковців є певна єдність у визначенні даного питання. Так, ми поділили науковців на окремі групи відповідно до підходу до сутності стратегічного аналізу діяльності банку.

Вивчаючи ключові етапи стратегічного аналізу діяльності банку, ми дійшли висновку, що основною причиною використання методів стратегічного аналізу установами банків являється наявність конкуренції на ринку та бажання управлінців збільшити вартість фінансової установи [3].

1.2. Характеристика зовнішнього середовища банку

Умови функціонування та зовнішнє середовище банків, зокрема комерційних, суттєво змінюються в залежності від етапу розвитку банківської системи України, відповідно змінюються і завдання, що постають перед ними. Всі ці виклики сучасного періоду повинні ефективно вирішувати банки «на місцях», за допомогою вдалих управлінських рішень. Визнаючи багатофакторність проблеми ефективного управління банками, важливо також враховувати його індивідуальність, що має для даного банку найістотніше значення [4].

Перш за все необхідно визначити, що являє собою зовнішнє середовище банку. Це сукупність певних суб'єктів, економічних, суспільних і

природних умов, національних, міждержавних інституційних структур та інших, відносно банківської установи, умов і чинників, що діють на різних рівнях економіки і прямо або опосередковано впливають на організацію його діяльності [26].

В економічній літературі наводиться загальна класифікація факторів впливу: за місцем виникнення - зовнішні й внутрішні; за важливістю результату - основні й другорядні; за структурою - прості й складні; за часом дії - постійні і тимчасові [41, с. 56].

В процесі аналізу зовнішнього середовища банку і еластичності попиту з'ясовуються ринкові можливості організації та ймовірна небезпека, пов'язана з поточними умовами на ринку. При цьому розробляються вимоги до зміни стратегії з урахуванням прогнозованого стану середовища.

Аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження з метою оцінки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Систематичний аналіз і врахування ймовірних, для конкретного суб'єкта господарювання, факторів зовнішнього середовища (явних та неявних) сприятиме зміцненню позицій комерційного банку на ринку і покращенню стабільності банківської системи в цілому.

Зовнішні фактори залежно від рівня їх впливу традиційно включають сукупність факторів мікросередовища, макросередовища та мега – середовища [3].

В середовищі у межах мікрорівня на банківську установу впливають певні суб'єкти, взаємодія з якими і створює середовище впливу (рис. 1.3).

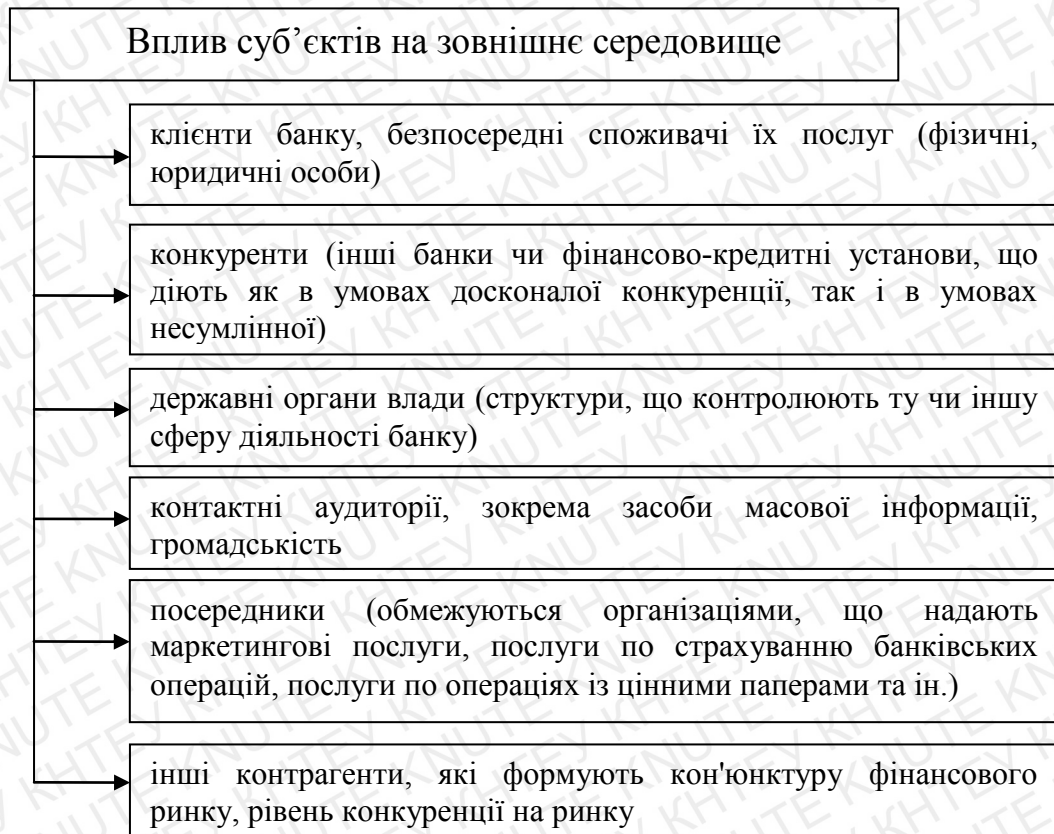


Рис. 1.3. Вплив суб'єктів на зовнішнє середовище*

*Примітка: складено автором за джерелом [37]

На рівні мікросередовища спостерігається взаємозв'язок між елементами даного середовища, тому будь-які зміни в діяльності банку спричиняють прямий і зворотний вплив на всі взаємопов'язані з ним елементи середовища і на середовище в цілому.

На макрорівні, тобто в середовищі зазвичай непрямой дії, здійснюється опосередкований вплив на банківську установу. До основних факторів впливу на макрорівні відносяться: економічні, політико-правові, демографічні, науково-технологічні, природні та деякі інші чинники, що не контролюються банком [51].

Із усієї сукупності факторів макросередовища найбільш відчутний вплив на діяльність українських комерційних банків справляють економічні та політико-правові фактори.

Визначальними економічними чинниками можна вважати динаміку

загального обсягу і структури валового внутрішнього продукту і національного доходу, стан державного бюджету, платіжного балансу, стан і структуру доходів та видатків населення, рівень заощаджень, динаміку золотовалютних резервів, інвестиційну привабливість економіки, стан і структуру внутрішньої і зовнішньої заборгованості, динаміку валютного курсу тощо.

В результаті відсутності сталого розвитку економіки в банківській системі відбуваються наступні процеси (рис. 1.4).

Процеси відсутності сталого розвитку в банківській системі	
→	згорання бізнесу окремих клієнтів
→	зниження загального залишку коштів на поточних та депозитних рахунках
→	несприятливі зміни курсів іноземних валют
→	загострення конкуренції на банківському ринку
→	втрата стратегічних клієнтів банку
→	подорожчання ресурсів і внаслідок цього зростання витрат
→	погіршення якості активів та зменшення внаслідок цього доходів банку;
→	збільшення витрат на формування резервів під активні операції
→	розвиток банківського продуктового ряду
→	збільшення доходів внаслідок залучення нових клієнтів на обслуговування та за рахунок розширення продуктової лінійки
→	вихід із ринку деяких фінансових установ – конкурентів банку та розширення клієнтської бази за рахунок таких фінансових установ
→	активізація у користуванні послугами банку, який є більш стабільним та керованим, ніж великі системні банки

Рис. 1.4 Процеси відсутності сталого розвитку в банківській системі *

*Примітка: складено автором за джерелом [16]

Разом з тим, фактори загального розвитку економічної кон'юнктури, особливо на перспективу, враховуються українськими банками недостатньою мірою. Свідченням цього є банкрутства і погіршення фінансової стійкості багатьох комерційних банків. Одним із важливих аспектів технології управління банком є здатність та вміння проаналізувати складові елементи

зовнішніх факторів впливу, накладаючи їх на внутрішні процеси на кожному етапі досягнення результату. В зв'язку з цим доцільно при головних офісах комерційних банків створювати відділи чи комісії висококваліфікованих експертів, які б розробляли прогноз розвитку загальноекономічної ситуації і, виходячи з цього, пропонували б корективи до політики банку на всіх рівнях його організаційної структури.

До політико-правових факторів слід віднести тип грошово-кредитної політики, що здійснюється державою, систему банківського законодавства і загальний розвиток політичної ситуації в суспільстві у напрямку стабілізації або навпаки [48].

Положення щодо оподаткування вкладів фізичних осіб набули чинності з 1 січня 2015 року. Будь-яке впровадження оподаткування депозитів зменшує стабільність та передбачуваність для вкладників. Внаслідок цього банківська система втрачає частину депозитів. Тому перед управліннями банку постає завдання нівелювати негативні наслідки правових змін за рахунок інших переваг банківської установи з метою утримання клієнта. (Тут особливе значення відіграватиме безпосередній контакт клієнта з фінустановою через фронт-офіс, від якого залежатиме рівень обслуговування та донесення основ фінансової грамотності).

Вивчення й аналіз демографічних факторів матиме суттєве значення для тих комерційних банків, які активно працюють на ринку обслуговування фізичних осіб. Рівень впливу факторів культурного устрою в силу специфіки банківського бізнесу є незначним. Також суттєвий фактор впливу – географічний, який на сьогодні тісно пов'язаний із складними територіальними процесами, що відбуваються у банківській сфері, найважливішими з яких є територіальна концентрація та територіальна деконцентрація [26].

Врахування факторів науково-технологічного характеру дозволяє покращувати поточну діяльність комерційних банків, оскільки впровадження

новітніх технологій ведення банківського бізнесу (різноманітних засобів електронного опосередкованого обслуговування, системи "Клієнт-банк", мобільного банкінгу, інтернет-банкінгу, QR-коди, інтерактивні автовідповідачі) дозволяє банкам зайняти вигідні конкурентні позиції серед інших банківських та небанківських установ на фінансовому ринку України.

Вплив природних факторів макросередовища може бути достатньо відчутним для тих комерційних банків, значна частка активів яких пов'язана з галузями і виробництвами, результати діяльності яких великою мірою визначаються природно-кліматичними умовами (аграрний сектор, переробна промисловість, добувна промисловість тощо).

Мега-середовище характеризується глобалізацією фінансового ринку і являє собою процес формування єдиного фінансового простору, що зумовлює зниження ролі державних бар'єрів на шляху руху капіталу, інформації, фінансово-інвестиційних продуктів і послуг [15].

Вплив процесів глобалізації на ефективне управління банківським бізнесом визначається поєднанням двох тенденцій: підпорядкування світової системи інтересам транснаціонального капіталу, з одного боку, а з іншого, - конкуренція національних банків і фінансових корпорацій із транснаціональними компаніями на внутрішньому ринку.

Транснаціональний фінансовий капітал удосконалює гнучку систему фінансово-інформаційного контролю над фінансовим капіталом країн. Фінансово-інвестиційні системи країн із посткризовою економікою в умовах глобалізації стають новим «економічним полем», яке освоюється невеликою частиною транснаціонального фінансового капіталу. В основу глобалізації покладено об'єктивні чинники: інтернаціоналізація виробництва і капіталу на рівні компаній і банків, експансія яких виходить за межі національних кордонів. Однак у той же час все більшого значення набуває і суб'єктивна сторона справи, що виражається у свідомому регулюванні та інституційному моделюванні глобалізації транснаціональними компаніями, урядами,

міжнародними організаціями [34].

Динаміка розвитку національного банківського ринку залежить від здатності вітчизняних банківських установ конкурувати в глобальному масштабі. Нова система фінансових відносин повинна базуватися на стратегічних альянсах та співробітництві з тимчасовими проектами між корпораціями, середніми банками і страховими компаніями.

Отже, зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Характеристиками зовнішнього середовища є: взаємозв'язок факторів; складність; мінливість середовища; невизначеність.

Прагнучі зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, банки можуть застосовувати дві стратегії: пристосовуватися до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації управління. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим впливовим банківським установам, що об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони здатні використовувати потужну рекламу та засоби масової інформації, політичну діяльність задля лобіювання своїх інтересів, входження у банківські об'єднання [9, с. 240].

Динамічність зовнішнього середовища, диверсифікованість та взаємозв'язок його факторів перешкоджають точному й одночасному врахуванню всіх можливих наслідків постійного впливу на прийняття різноманітних управлінських рішень банку.

Отже, перетворення в банківській системі України свідчать про активний пошук та використання вітчизняними банками відповідних

інструментів та методів, які сприяли б налагодженню ефективної роботи системи швидкого реагування та оптимальної адаптації діяльності банків до зміни кожного з визначених факторів середовища.

Існування такої системи передбачає виникнення можливостей вибору несуперечливих стратегій діяльності банку, що дозволяють нівелювати негативні тенденції в роботі та оптимальним чином використовувати його конкурентні переваги. Адже банк, який заздалегідь не продумав сценарій поведінки у тій чи іншій кризовій ситуації і не визначив конкретні заходи й обов'язки посадових осіб в умовах, що склалися, не здатен вчасно адаптуватися до них та приречений до виникнення істотних втрат, які можуть призвести і до банкрутства.

Існуючий стан економіки країни та тенденції її розвитку дозволяють зробити найбільш точним лише короткочасний прогноз зовнішнього середовища, де він діятиме, в залежності від змін якого необхідно буде вносити корективи у перелік поставлених завдань та до комплексу заходів із їх реалізації [33].

На ефективність банківського бізнесу як узагальнюючої характеристики, з одного боку, отриманих результатів від провадження банківського бізнесу, а з іншого, - здатності його менеджменту забезпечувати максимальний рівень використання потенційних можливостей з метою отримання відповідних фінансових та нефінансових результатів, впливає ряд факторів, які необхідно виявити, оцінити ступінь їх впливу і врахувати при розробці і здійсненні своєї стратегії і тактики.

1.3. Характеристика внутрішнього середовища банку

Характеристика внутрішнього середовища банку в цій частині роботи досліджується нами за такими складовими:

1. цілі організації – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації.

2. завдання – види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, знаряддя праці, інформацію, людей тощо;
3. структура організації – формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій [6].

Внутрішнє середовище банку – це частина загального середовища, яка знаходиться в межах банку і має постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині банку, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів. Метою аналізу внутрішнього середовища банку є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу.

Кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, слід враховувати, що виконавці і користувачі аналізу середовища можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки банку в тих чи інших умовах. Проте, основним принципом є необхідність аналізувати зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Кожне банк повинно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б характеризували його особливості. Стратегія банку повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють банку унікальні можливості для вирішення поставлених завдань [8].

У процесі стратегічного аналізу доцільним є вивчення п'яти функціональних напрямків господарської діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна культура банку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функціональні напрямки діяльності*

Напрямок	Характеристика
1	2
надання послуг	надання послуг; контроль за виробничим процесом та якістю послуг; постачання і ведення складського господарства; стан і обслуговування технологічного парку; технічну ефективність потужностей і їхню завантаженість; дослідження і розробки, інновації; ефективність використання ресурсів; виявляються невикористані можливості і резерви зниження витрат виробництва, раціональність використання патентів
маркетинг	процеси, пов'язані з реалізацією продукту, і включає товарну стратегію, стратегію ціноутворення, стратегію просування товару на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу
фінанси	процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в банку, аналіз і забезпечення належного рівня ліквідності і прибутковості; створення інвестиційних можливостей; вивчення можливості отримання короткострокових і довгострокових кредитів; використання альтернативних фінансових стратегій
персонал	виявлення резервів ефективного використання кадрового потенціалу банку; вивчення взаємодії менеджерів і працівників, створення і підтримку відносин між працівниками; наймання, навчання і просування кадрів; оцінку результатів праці і стимулювання
організаційна культура	комунікаційні процеси; організаційні структури; престиж та імідж банку; норми, правила, процедури у процесі ухвалення рішень; систему контролю; організаційний клімат і культуру банку

*Примітка: складено автором за джерелом [17]

Аналіз проміжного середовища банку направлений на вивчення стану складових зовнішнього середовища, з якими банк знаходиться в безпосередній взаємодії в процесі господарської діяльності. Важливим тут є те, що банк може значно впливати на характер і зміст цієї взаємодії, запобігати появі загроз і створювати додаткові переваги. Завдання аналізу полягає в оцінці стану і розвитку ситуації на ринку і визначенні на ньому конкурентних позицій банку. Проміжне середовище включає: споживачів продукції і послуг банку, постачальників, конкурентів, партнерів, ринок робочої сили.

Це дозволяє банківській установі визначати, який продукт найкраще сприймається покупцями, який обсяг продажів може отримати банківська установа, якою мірою покупці прихильні до продукту цієї банківської установи, наскільки можна збільшити коло потенційних клієнтів, на що

очікує продукт в майбутньому тощо. Дослідження споживачів включає наступні напрями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи дослідження споживачів*

Напрямок	Характеристика
1. Складання портрета споживача	передбачає опис наступних характеристик: соціально-економічні (доходи, професія та ін.); демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності); психографічні характеристики (стиль життя, погляди та ін.); поведінкові характеристики (відношення до продукту, сприйняття вартості)
2. Сегментація ринку	вивчення ринку і виділення найпривабливіших сегментів
3. Аналіз моделей купівельної поведінки	місця придбання, фактори, що впливають на вибір продукту, джерела інформації, які використовуються споживачем при виборі послуги
4. Виявлення смаків споживачів	виявлення відношення споживачів до певних продуктів, ступеня інформованості про них
5. Аналіз цінових очікувань споживачів	визначення суми, в яку покупець оцінює запропонований йому продукт

*Примітка: складено автором за джерелом [45]

Банк визначає, наскільки сильні його позиції, щоб диктувати свої умови покупцеві. Якщо банк є монополістом, покупець має обмежену можливість у виборі потрібного йому товару і, в цьому випадку, його позиція по відношенню до продавця товару є слабкою. І, навпаки, якщо у покупця є вибір, то позиції продавця товару слабші, і він вимушений шукати іншого покупця, який має меншу можливість у виборі продавця.

Аналіз конкурентів направлений на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, на основі якого банк може розробити свою стратегію бізнесу. До конкурентів відносяться:

- внутрігалузові конкуренти, тобто банку, що виробляють аналогічну продукцію і що реалізують її на одному і тому ж ринку;
- банку, які виробляють товари-замінники;
- банку, які можуть увійти на ринок (потенційні конкуренти).

При проведенні аналізу конкуренції основним об'єктом дослідження є

господарська галузь. Саме тому проміжне середовище ототожнюється з галуззю. Мета стратегічного аналізу - визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Стратегічний аналіз діяльності банку передбачає наступні етапи (рис. 1.5).

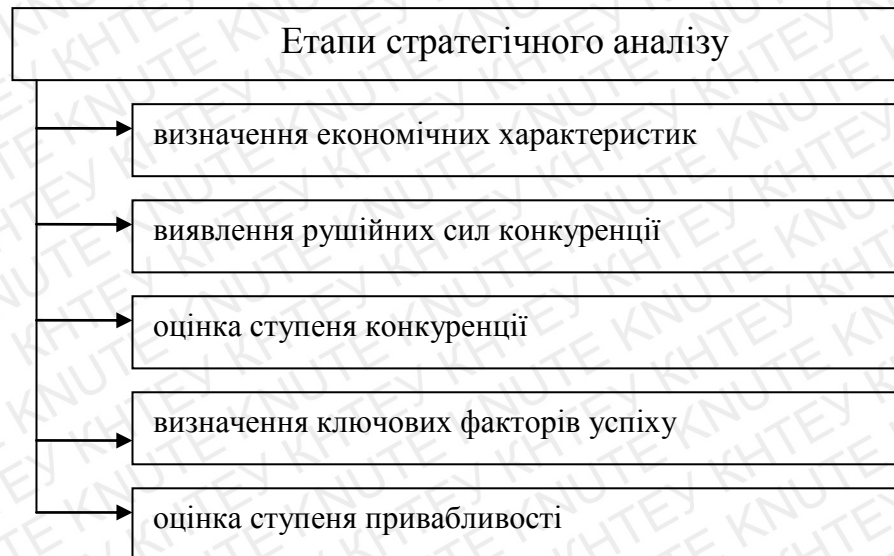


Рис. 1.5. Етапи стратегічного аналізу*

*Примітка: складено автором за джерелом [54]

Для характеристики галузі можуть бути використані такі показники: масштаби конкуренції, темпи розмірів ринку і стадії життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їхні галузеві ринкові цілі, число споживачів і їхні фінансові можливості та ін.

При виявленні рушійних сил конкуренції виходять з наявності факторів зовнішнього середовища, дії яких визначають напрям та інтенсивність галузових змін.

При оцінці ступеня конкуренції використовують модель п'яти сил конкуренції, розроблену М. Портером [45], яка передбачає такі фактори конкуренції (рис. 1.6).

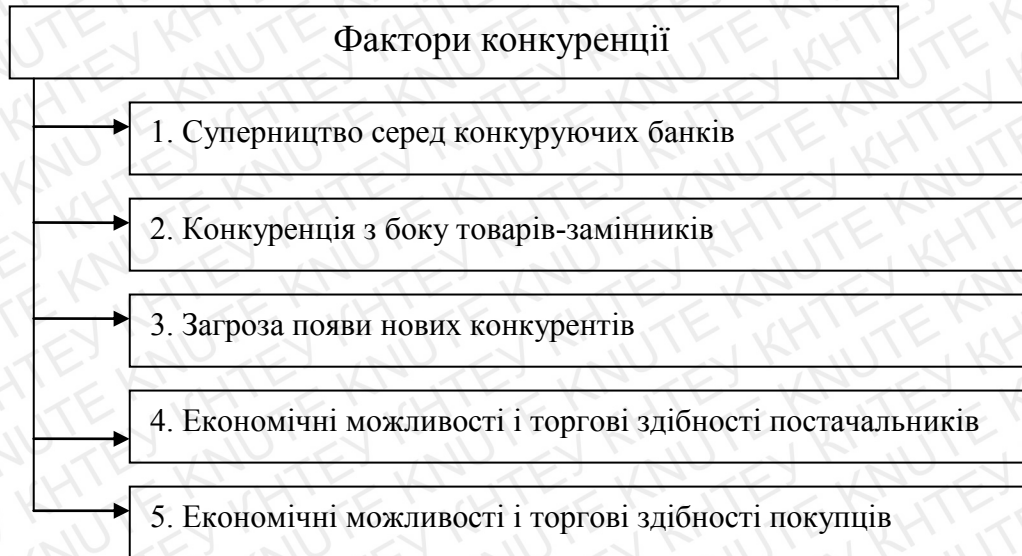


Рис. 1.6. Оцінка факторів конкуренції*

*Примітка: складено автором за джерелом [60]

Значна дія перерахованих факторів обмежує можливості кожного банку встановлювати високі ціни і отримувати великі прибутки. Сильна конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

Вдала стратегія повинна якомога сильніше ізолювати банк від негативного впливу галузевих сил конкуренції і використовувати ситуацію, що склалася в галузі на свою користь [31].

Аналіз постачальників полягає у виявленні факторів в діяльності суб'єктів, що забезпечують банк сировиною, напівфабрикатами, енергією, інформацією, фінансами, від яких залежать ефективність роботи банку, собівартість і якість продукції, що випускається. При виборі постачальників важливим є вивчення їх діяльності і потенціалу, з метою налагоджування таких відносини з ними, які забезпечать банку максимум зусиль у взаємодії з постачальниками, оскільки вони можуть поставити банк в сильну залежність від себе. Конкурентна сила постачальників залежить від таких факторів (рис. 1.7).

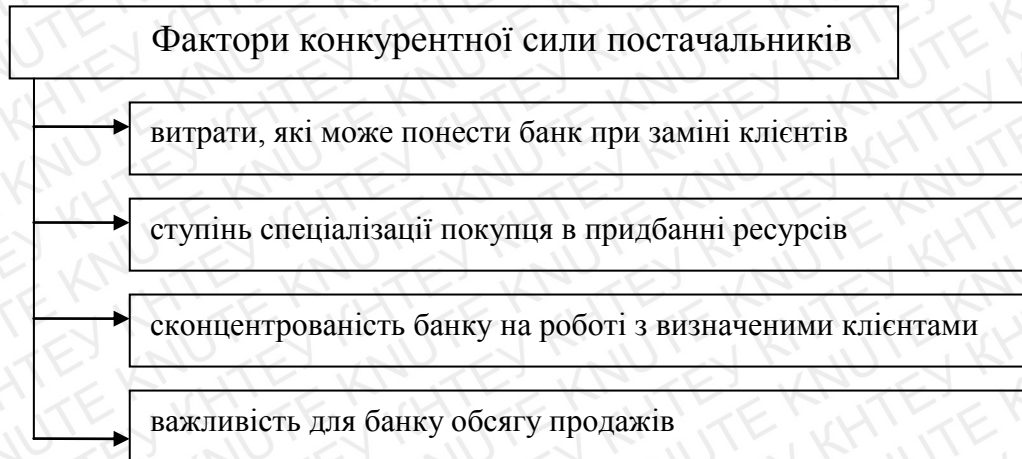


Рис. 1.7. Фактори конкурентної сили постачальників*

*Примітка: складено автором за джерелом [28]

Аналіз ринку робочої сили направлений на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні банку кваліфікованими кадрами, необхідними для вирішення ним поставлених завдань. Банк повинен вивчати:

- наявність на ринку праці необхідних банку кадрів певної кваліфікації, статі, віку та ін.;
- аналіз політики профспілок, держави, об'єднань наймачів у сфері зайнятості та оплати праці;
- вивчення вартості робочої сили і динаміки її зміни.

Отже, ми здійснили дослідження характеристик внутрішнього середовища і встановили, що аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині банку, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів. Ми визначили фактори, що впливають на внутрішнє середовища банку та етапи його дослідження [40].

Стратегічний аналіз є однією з функцій стратегічного управління. Суть його полягає в тому, що за результатами дослідження конкурентної динаміки галузі, можна передбачити, які кроки робити далі, що необхідно змінити, як використовувати ті або інші можливості, переваги, компетенції. Аналіз середовища є важливим для розробки стратегії банку процесом, який потребує дослідження дій, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів і

встановлення зв'язку між ними та сильними і слабкими сторонами банку, а також можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Не знаючи середовища, банк не зможе існувати. Банк може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище [19].

Перетворення в банківській системі України свідчать про активний пошук та використання вітчизняними банками відповідних інструментів та методів, які сприяли б налагодженню ефективної роботи системи швидкого реагування та оптимальної адаптації діяльності банків до зміни кожного з визначених факторів середовища.

Адже банк, який заздалегідь не продумав сценарій поведінки у тій чи іншій кризовій ситуації і не визначив конкретні заходи й обов'язки посадових осіб в умовах, що склалися, не здатен вчасно адаптуватися до них та приречений до виникнення істотних втрат, які можуть призвести і до банкрутства [21].

Існуючий стан економіки країни та тенденції її розвитку дозволяють зробити найбільш точним лише короткочасний прогноз зовнішнього середовища, де він діятиме, в залежності від змін якого необхідно буде вносити корективи у перелік поставлених завдань та до комплексу заходів із їх реалізації.

На ефективність банківського бізнесу як узагальнюючої характеристики, з одного боку, отриманих результатів від провадження банківського бізнесу, а з іншого, - здатності його менеджменту забезпечувати максимальний рівень використання потенційних можливостей з метою отримання відповідних фінансових та нефінансових результатів, впливає ряд факторів, які необхідно виявити, оцінити ступінь їх впливу і врахувати при розробці і здійсненні своєї стратегії і тактики [6].

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

2.1. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку

Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» (надалі – «Банк») є банком зі 100% іноземним капіталом.

Основні етапи створення банку надаються нами у таблиці 2.1.

Таблиці 2.1

Основні етапи створення банку ПАТ «ОТП Банк» в Україні*

Терміни	Етапи
1 червня 2006 р.	було підписано угоду про продаж 100% акцій Банку угорському Відкритому акціонерному товариству «Національний Ощадний і Комерційний Банк» (надалі – «ОТР Bank Plc.»). Дозвіл Антимонопольного Комітету України
2 жовтня 2006р.	№ 266 ОТР Bank Plc. також отримав дозвіл Національного банку України на придбання 100% акціонерного капіталу Банку.
7 листопада 2006р.	здійснено запис про реєстрацію редакції статуту Закритого акціонерного товариства «ОТП Банк» у зв'язку зі зміною назви Банку з Акціонерний комерційний банк «Райффайзенбанк Україна» на Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк».
23 квітня 2009 р.	(Протокол №53) Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк» змінило своє найменування на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП Банк»
23 квітня 2009 р.	Юридична адреса та місцезнаходження Банку: Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилинська, 43. Країна реєстрації – Україна
30 вересня 2018 р	єдиним акціонером Банку виступає ОТР Bank Plc., юридична особа за законодавством Угорщини, розташована за адресою: Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор,16.

*Складено автором за джерелами [49, С.23]

Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 85 безбалансових операційних відділень (2016: 85 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані Національним банком України), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу Банку. Станом на

кінець дня 31 грудня 2017 року кількість працівників Банку становить 3,417 осіб. (2016: 3,358 осіб).

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку вважаємо потрібним почати зі SWOT – аналізу ПАТ «ОТП Банк».

SWOT – аналіз ПАТ «ОТП Банк» надається нами у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT – аналіз ПАТ «ОТП Банк»*

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
1. Отримає сильну конкурентну позицію серед банків країни. 2. Постійний попит на банківські послуги. 3. Активна організація структури управління, що призводить до збільшення мобільності. 4. Лідер на ринку пластикових та відповідно створені умови для можливого використання. 5. Репутація надійного банку. 6. Понад 20 тисяч робочих місць, що свідчить про багатоплановість системи. 7. Висока кількість дочірніх компаній. 8. Високий рівень техніко-технологічного оснащення. 9. Великий досвід роботи на ринку України – понад 10 років, відносна стабільність. 10. Широка диверсифікація банківських продуктів. 11. Активне використання інновацій.	1. Стабілізація економічного зростання в Україні. 2. Зростання інвестиційної активності 3. Збільшення частки на ринку. 4. Удосконалення системи управління ризиками для уникнення дестабілізації. 5. Підвищення безпеки праці у відділеннях банку. 6. Розширення частки на світовому ринку. 7. Збільшення асортименту банківських послуг. 8. Періодичні зміни в законодавстві країни, що можуть негативно впливати на фінансові установи.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
1. Надмірний документообіг, бюрократизм. 2. Плинність кадрів серед окремих категорій персоналу в обслуговуванні банку. 3. Масштабність організаційної структури. 4. Залежність операцій від курсу іноземної валюти. 5. Високий рівень операційних ризиків. 6. Нестабільність маркетингової діяльності.	1. Вихід на ринок конкурентоспроможних осіб. 2. Політична та економічна нестабільність у країні. 3. Ріст інфляційних та відсоткових ставок. 4. Спад економічного інтересу до банківських послуг. 5. Текучість кадрів.

*Складено автором за джерелами [25]

ПАТ «ОТП Банк» є міжрегіональним, універсальним банком,

діяльність якого здійснюється завдяки складним системам управління. До того ж такий налагоджений механізм не застрахований від зовнішніх та внутрішньоструктурних змін, саме тому для подолання можливої нестабільності пропонуємо детальну оцінку двома методами аналізу для подальших висновків стосовно надійності цієї фінансової структури.

Метод PEST-аналізу широко застосовується для оцінок узагальнених факторів впливу на підприємство. Чинники об'єднані категоріями, які охоплюють чотири сфери: P (political), E (Economic), S (Social), T (Technological). Зокрема для характеристики банківської структури ПАТ «ОТП Банк» виділено такі параметри факторів цих категорій:

- 1) політична категорія: державне регулювання конкуренції, зміни в законодавстві, втручання в недержавні структури ;
- 2) економічна категорія: коливання ВВП, динаміка зайнятості населення та його платоспроможність, стабільність національного валютного курсу;
- 3) соціальна категорія: зміна демографічної ситуації на території країни, активність споживачів, зміна структури цінностей та потреб;
- 4) технологічний критерій: збільшення ролі використання Інтернет - ресурсів, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційний потенціал галузі.

Надано детальну оцінку фінансовій структурі методом PEST-аналізу, проте для досягнення максимально точного результату варто зазначити оцінку методом SWOT, що дає можливість детальніше розглянути внутрішньоструктурну стабільність [37].

Отже, на основі наведених методів можемо стверджувати, що ПАТ «ОТП Банк» є надійним банком, який ефективно злагоджено функціонує на фінансовому ринку України, про що свідчать дані проведених нами аналізів. Використання виявлених можливостей та врахування можливих загроз внутрішнього та зовнішнього характеру дозволять підвищити ефективність

функціонування цього банку.

Аналіз конкурентів свідчить про конкурентоспроможність ПАТ «ОТП Банк» та його значні переваги над іншими. Вагомими чинниками, що сприяють цьому є використання інновацій у діяльності структур банку, доступність за ціною та висока якість банківських послуг, які також можна розвивати з врахуванням чинників PEST-аналізу. На сьогодні найбільш важливими факторами зовнішнього середовища стають технологічні чинники, а особливо, інновації, які удосконалюють послуги та покращують мобільність організації та діяльності в цілому.

Аналізуючи зовнішні фактори впливу на діяльність банку ПАТ «ОТП Банк», відмітимо, що, за даними НБУ, протягом 2017 року в макроекономічному середовищі України значних змін не трапилося. Економічне зростання було повільним. Зростання ВВП в 2017 році – 2,1%, в 2016 році - 2,3 %. Волатильність обмінного курсу гривні була помірною, за винятком листопада – грудня 2017 року [23].

Таким чином, можна відмітити, що зовнішні ризики для України в цілому знизилися. Основним економічним ризиком НБУ вважає відсутність прогресу у проведенні структурних реформ, необхідних для збереження макрофінансової стабільності та продовження програми з МВФ на фоні високих обсягів погашення зовнішніх боргів у наступних роках. Сценарій дострокового припинення програми з МВФ передбачає погіршення умов доступу на міжнародні фінансові ринки, що призведе до посилення девальваційних та інфляційних очікувань, а також до зростання ймовірності дефолту за зовнішніми державними зобов'язаннями, пік виплат за якими припадає на 2019 рік [38].

За даними НБУ, прямі геополітичні ризики не зазнали суттєвих змін. Протягом останніх років Україна знаходилась у стані політичних та економічних потрясінь. У 2017 році продовжувався збройний конфлікт у деяких районах Луганської та Донецької областей [40.С.51].

Триває відновлення платоспроможності реального сектору економіки, де фінансовий стан компаній вже не стоїть на заваді відновленню кредитування. Водночас, банки посилили вимоги щодо оцінки платоспроможності позичальників.

Відновлення банківського кредитування розпочалося з роздрібного сегмента. Банки значно збільшують портфель кредитів фізичним особам, заохочені стрімким зростанням номінальних доходів населення після кризи [49].

За даними НБУ, на кінець 2017 року інфляція склала 13,7% проти 12,4% за 2016 рік, а за 9 місяців 2018 року – відповідно, гідно з базовим сценарієм прогнозу Мінекономрозвитку, який був схвалений Кабміном, інфляція в Україні сповільниться до 9,9% [46.С.12]. Цьому сприяло скасування державного регулювання цін на продукти харчування, підвищення мінімальних заробітних плат та пенсій без забезпечення відповідного економічного росту економіки, продовження тенденцій до підвищення тарифів [36.С.69].

З метою усунення вірогідних інфляційних ризиків та з метою досягнення цільових орієнтирів інфляції, наприкінці 2017 року НБУ двічі підвищував облікову ставку до 14,5%, у 2018 році – Підвищення облікової ставки до 18% затверджено Рішенням Правління Національного банку України від 6 вересня 2018 року № 593-рш "Про розмір облікової ставки"[47].

Основні показники діяльності ПАТ «ОТП Банк» наведено в табл. 2.3.

Як бачимо з табл. 2.3, сума процентних доходів та процентних витрат в 2018 р., порівняно з 2017 р., зменшилась на 53,226 тис. грн. (на 1,72%) та 111,929 тис. грн. (9,33%) відповідно. Внаслідок цього чистий процентний дохід збільшився на 58,703 тис. грн. (3,11%).

Сума комісійних доходів та комісійних витрат в 2018 р., порівняно з 20167 р., збільшилась на 217,802 тис. грн. (23,25%) та 57,781 тис. грн.

(36,41%) відповідно. Внаслідок цього відбулось збільшення чистого прибутку від комісійних операцій на 214,520 тис. грн. (367,27%).

Таблиця 2.3

**Динаміка доходів, витрат та прибутків ПАТ «ОТП Банк» у 2017-2018
рр., (станом на 31.12, та 30.09.)****

Показники	2018/2017	
	Відхилення обсягів, млн.. грн	Темп росту %
Процентні доходи	-53,226	-1,72
Процентні витрати	-111,929	-9,33
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	58,703	3,11
Ефект первісного визнання активів, за якими нараховуються проценти	-322,020	449,57
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	744,489	-100,00
Чистий процентний прибуток	481,172	44,83
Комісійні доходи	217,802	23,25
Комісійні витрати	57,781	36,41
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	214,520	367,27
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	-134,016	-197,75
Чистий (збиток)/прибуток від інвестицій, наявних для продажу	-31,018	-151,77
(Формування)/відшкодування резерву на покриття збитків від знецінення за іншими операціями	-243,326	-112,36
Інші доходи	11,597	21,15
Чистий непроцентний прибуток	-22,222	-1,86
Операційний прибуток	458,950	20,22
Операційні витрати	62,789	4,48
Прибуток до оподаткування	396,161	45,60
(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	-328,920	-385,14
Чистий прибуток за рік	67,241	7,05

*Складено автором за джерелами [35] та Додатком А

** значення станом на 30.09

Як видно з табл. 2.3 , сума інших доходів збільшилась на 11,597 тис. грн. (21,15%), проте сума чистого непроцентного прибутку зменшилась на

22,222 тис. грн. (1,86%).

Сума операційного прибутку збільшилась на 458,950 тис. грн. (20,22%), а операційних витрат – на 62,789 тис. грн. (4,48%).

Внаслідок цього сума прибутку до оподаткування збільшився на 396,161 тис. грн. (45,60%), відповідно, збільшилась сума чистого прибутку на 67,241 тис. грн. (7,05%).

Капітал Банку за структурою є збалансованим: його величина складається з капіталу I рівня - основного капіталу в сумі 1724 251 тис. грн. та додаткового - в сумі 638 491 тис. грн. Останнє підтверджується тим що:

- рівень адекватності регулятивного капіталу Банку (Н2) склав 11,48% при нормативі не менше 10%;

- середньозважене значення за грудень 2017 р. співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3) склало – 9,29% при нормативному значенні не менше 9%.

Обсяг регулятивного капіталу Банку станом на кінець дня 31 грудня 2016 р. складає 1478772 тис. грн., що було достатнім для виконанням нормативних та ліцензійних вимог Національного банку України для здійснення обсягу операцій на кінець 2016 р. [29].

Капітал Банку за структурою є збалансованим: його величина складається з капіталу I рівня (основного капіталу в сумі 752 870 тис. грн.) та додаткового – в сумі 725902 тис. грн. Останнє підтверджується тим що:

- рівень адекватності регулятивного капіталу Банку (Н2) склав 12,84% при нормативі не менше 10%;

- співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3) склало – 9,37% при нормативному значенні не менше 9%.

Обсяг регулятивного капіталу Банку станом на кінець дня 31 грудня 2015 р. складає 747388 тис. грн., що було достатнім для виконанням нормативних та ліцензійних вимог Національного банку України для здійснення обсягу операцій на кінець 2015 р.

Капітал Банку за структурою є збалансованим: його величина складається з капіталу I рівня (основного капіталу в сумі 462676 тис. грн.) та додаткового - в сумі 284712 тис. грн. Останнє підтверджується тим що:

- рівень адекватності регулятивного капіталу Банку (Н2) склав 13,42% при нормативі не менше 10%; [19].
- співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3) склало – 10,51% при нормативному значенні не менше 9%.

Управління довгостроковою ліквідністю (терміном більше 1-го місяця) здійснюється Департаментом ринкових та операційних ризиків за методом ресурсного розриву (шляхом оцінки ступеня невідповідності строкової структури активів строковій структурі пасивів). Вищевказане підтверджується дотриманням нормативів ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Дотримання нормативів ліквідності ПАТ «ОТП Банк» у 2016 – 2018 роках (станом на 01.01)*

Нормативи ліквідності Банку	Значення	2016	2017	2018
Норматив миттєвої ліквідності (норматив не менше 20%)	Н4	455,08	135,92	36,37
Норматив поточної ліквідності (норматив не менше 40%)	Н5	100,98	96,58	61,60
Норматив короткострокової ліквідності (норматив не менше 20%)	Н6	73,59	104,15	93,76

*Складено автором за джерелами [30]

Як видно з табл. 2.4, невідповідність з перевищення активів терміном до 1 року компенсується більш тривалими зобов'язаннями понад 1 рік та з надлишком власним капіталом банку. Розбалансованість відсутня.

Завдяки вищезазначеному, ризик ліквідності був помірним, що підтверджується (за даними звіту про дотримання економічних нормативів № 611.01) наступним рівнем його нормативів станом на 01.01.2016 р.: норматив миттєвої ліквідності (Н4) складав – 455,08% (при нормі не менше 20 %);

норматив поточної ліквідності (Н5) – 100,98 (при нормі не менше 40 %);
норматив короткострокової ліквідності (Н6) – 73,59 % (при нормі не менше 20 %).

Якість управління кредитним ризиком в цілому є задовільною, що підтверджується і значеннями нормативів кредитного ризику, які відповідно становлять на кінець дня 31.12.2017 р. (табл. 2.5):

- норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7), складає 46,48% (відповідно до дозволу НБУ) при нормативному значенні - не більше 25%; [33].
- норматив великих кредитних ризиків (Н8), складає 229,40% при нормативному значенні - не більше 800%;
- норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9), складає 0,34% при нормативному значенні - не більше 5%;
- норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10), складає 0,79% при нормативному значенні - не більше 30%.

Таблиця 2.5

**Дотримання економічних нормативів ПАТ «ОТП Банк» з
кредитного ризику у 2016 – 2018 роках (станом на 01.01)***

Нормативи кредитного ризику:	Значення	2016	2017	2018
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (норматив не більше 25%)	Н7	18,19	17,96	46,48
Норматив великих кредитних ризиків (норматив не більше 800%)	Н8	301,39	243,94	229,40
Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (норматив не більше 5%)	Н9	0,62	0,58	0,34
Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (норматив не більше 30%)	Н10	1,46	1,33	0,79

Продовження таблиці 2.5

Нормативи інвестування:				
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (норматив не більше 15%)	H11	0,79	0,37	0,21
Норматив загальної суми інвестування (норматив не більше 60%)	H12	1,19	0,57	0,32

*Складено автором за джерелами [29]

Значення нормативів кредитного ризику на 31.12.2016 р. відповідно становлять:

- норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (H7), складає 17,96% при нормативному значенні – не більше 25%;
- норматив великих кредитних ризиків (H8), складає 243,94% при нормативному значенні – не більше 800%;
- норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (H9), складає 0,58% при нормативному значенні – не більше 5%;
- норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (H10), складає 1,33% при нормативному значенні – не більше 30% [23].

Значення нормативів кредитного ризику на 31.12.2015 р. відповідно становлять:

- норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (H7), складає 18,19% при нормативному значенні – не більше 25%;
- норматив великих кредитних ризиків (H8), складає 301,39% при нормативному значенні – не більше 800%;
- норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (H9), складає 0,62% при нормативному значенні – не більше 5%;
- норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та

поручительств, наданих інсайдерам (Н10), складає 1,46% при нормативному значенні – не більше 30%.

Для більш детальнішого ретроспективного аналізу ефективності діяльності ПАТ «ОТП Банк», необхідно розглянути значення показників ефективності витрат в динаміці, а саме розрахувати ефективність витрат на проведення процентних операцій, комісійних операцій, адміністративних витрат, (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності витрат ПАТ «ОТП Банк» у 2015-2017 рр.
(станом на 31.12)***

Назва показника	Методика розрахунку	Значення			Абсолютне відхилення,%	
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
1. Показники витратовіддачі, %						
витратовіддача процентних операцій	процентні доходи / процентні витрати * 100%	134,67	160,85	162,13	26,18	1,28
витратовіддача комісійних операцій	комісійні доходи / комісійні витрати * 100%	1061,50	833,68	452,79	-227,82	-380,89
2. Показники рентабельності витрат %						
рентабельність процентних витрат	чистий процентний дохід / процентні витрати * 100%	34,67	60,85	62,13	26,18	1,28
рентабельність комісійних витрат	чистий комісійний дохід / комісійні витрати * 100%	961,50	733,68	352,79	-227,82	-380,89
рентабельність адміністративних витрат	чистий прибуток / адміністративні витрати * 100%	-236,93	-56,48	1,95	180,45	58,43

*Складено автором за джерелами [42]

Як видно з табл. 2.6, слід зазначити, що в ПАТ «ОТП Банк» протягом 2015-2017 рр. помічалось зменшення темпів зростання ефективності процентних витрат, що пов'язано насамперед із загальнобанківською тенденцією до зменшення процентних ставок за залученими коштами. Тому банк активно нарощує непроцентні витратні операції, дотримуючись при цьому економії коштів та підвищуючи ефективність даних витрат.

Отже, із проведеного аналізу ефективності витрат ПАТ «ОТП Банк» можна зробити висновок про позитивну тенденцію в загальних показниках, що характеризують ефективність витрат комерційного банку. В даному банку спостерігається протягом досліджуваного періоду відносна економія коштів, причому найбільш успішним у цьому відношенні був 2017 рік, що призвело до зростання чистого прибутку до розміру 30,1 млн. грн.

2.2. Аналіз конкурентної позиції банку

Конкурентоспроможність – це комплексний показник можливостей об'єкта задовольняти запити споживачів в умовах ринкової конкуренції та необхідності забезпечення власної рентабельності [53].

Інтегральний показник конкурентоспроможності (I_k) – це рівень споживчої ефективності об'єкта (установи, продукту тощо) на конкретному ринку і в конкретних умовах його функціонування.

Розраховується даний показник наступним чином [36, С86]:

$$I_k = \frac{K_{сп}}{K_{ек}} \rightarrow \max \quad (2.1)$$

де $K_{сп}$ – загальний індекс рівня параметрів споживчої цінності.

$$K_{сп} = \sum_j r_j k_j \quad (2.2)$$

де r_j – коефіцієнт вагомості значення j -го параметру (визначається експертним шляхом або задається ОПР - особою, приймаючою рішення);

k_j – параметричний індекс фактичної величини j -го параметру $\prod_j$ порівняно з еталоном $\prod_{ej}$

$$k_j = \frac{\prod_j}{\prod_{ej}} \quad (2.3)$$

$K_{ек}$ – загальний індекс рівня параметрів економічних витрат

$$K_{ек} = \sum_{\alpha} r_{\alpha} k_{\alpha} \quad (2.4)$$

де r_{α} – коефіцієнт вагомості економічних параметрів α ;

k_α - параметричний індекс α витрат B_α порівняно з еталоном $B_{e\alpha}$.

$$k_\alpha = \frac{B_\alpha}{B_{e\alpha}} \quad (2.5)$$

де B_α – витрати установи; $B_{e\alpha}$ – еталон витрат.

Радар конкурентоспроможності – графічна схема порівняльного зображення величин параметричних індексів k_α та k_j . Площа кожного багатокутника радара вказує на напрямки та величину конкурентної переваги чи слабкості позиції порівняно з еталоном (стандартом).

До основних параметрів конкурентоспроможності об'єктів можна віднести:

1) Продукт/послуга (П):

- відповідність стандартам (П-1);
- повнота послуги (П-2);
- термін дії (П-3);
- вартість (П-4);
- корисність для споживача (П-5);
- коефіцієнт новизни (П-6);
- коефіцієнт корисних властивостей (П-7);

2) Надання послуг (В):

- потужність (В-1);
- вартість активних основних фондів (В-2);
- середній вік обладнання (В-3);
- рівень прогресивності технології (В-4);
- фондоозброєність праці (В-5);
- вартість наукових розробок (В-6);

3) ринок реалізації (Р):

- обсяг продажу послуг (Р-1);
- сегмент цільового ринку (Р-2);
- прибуток (загальна сума націнок) (Р-3);

- вартість реклами та сервісу (Р-4);
- витрати на обслуговування (Р-5);
- додаткові витрати споживачів при придбанні продукту (Р-6).

Вихідні дані для аналізу наведені у табл. 2.7. Зауважимо, що для аналізу продукту ПАТ «ОТП Банк» було обрано депозитні операції.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності депозитних операцій на ринку ПАТ «ОТП Банк» у 2015-2017 рр. (станом на 31.12)*

№	Назва параметру та його номер	Од. вим.	Характеристики параметру					
			Значення			Пропорційність + чи -	Вагомість	Кластер П чи В
			Нормативне	Еталонне	Фактичне			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Відповідність стандартам (П-1)	%	100	100	100	+	0,15	П
2	Функціональність (П-2)	%	100	100	90	+	0,08	П
3	Термін дії (П-3)	міс	12	12	12	+	0,06	П
4	Мінімальна сума (П-4)	грн.	160	140	120	+	0,09	В
5	Коефіцієнт новизни асортименту (П-6)	%	0,80	0,90	0,70	+	0,13	П
6	Коефіцієнт властивостей (П-7)	%	0,70	0,85	0,80	+	0,11	П
7	Потужність (В-1)	од/міс.	35	50	20	-	0,07	П
8	Середній вік обладнання (В-3)	міс.	41	24	12	+	0,06	П
9	Вартість реклами та сервісу* (Р-4)	грн.	40000	50000	42000	-	0,10	В
10	Витрати на обслуговування (Р-5)	грн./міс.	2500	2000	2000	+	0,08	В
11	Додаткові витрати споживачів при придбанні продукту (Р-6)	грн./один.	0	0	0	+	0,07	В
Разом			x	x	x	x	1,0	x

* складено автором на основі джерел [36], [37].

Як видно з табл. 2.7, у стовпчику 7 визначаємо характер динаміки впливу параметру на конкурентоспроможність: «+» – це прямо пропорційні зміни, а «-» – зворотно пропорційний характер впливу. Сумарна вагомість параметрів складає 1.

Параметричні індекси k_{ϕ} розраховуються, як коефіцієнти співвідношення заданих величин параметрів до еталонних значень цих же параметрів прямо пропорційному їх впливу на конкурентоспроможність (+), або ж зворотним співвідношенням при зворотно пропорційному впливу (-) згідно формул 2.3 та 2.5 [41].

Параметричні індекси k_e являють собою, відповідно, коефіцієнти співвідношення еталонних та нормативних величин параметрів, розрахованих по вищезазначеній схемі. Нормативні параметричні індекси відповідних параметрів дорівнюють «1».

Розрахунки проводяться по визначеним кластерам параметрів П (параметричні індекси споживчої цінності) та В (Параметричні індекси економічних витрат), а результати розрахунків заносяться у табл. 2.8 наступної форми.

Таблиця 2.8

**Параметричні індекси витрат ПАТ «ОТП Банк» у 2015-2017 рр.
(станом на 31.12)***

№	Номер параметру	Вагомість параметру r_j	Величина параметру			Параметричний індекс		
			Π_{ij}	Π_{ej}	$\Pi_{\phi j}$	k_{ij}	k_{ej}	$k_{\phi j}$
Індекси споживчої цінності								
1	П-1	0,15	100	100	100	1,00	1,00	1,00
2	П-2	0,08	100	100	90	1,00	1,00	0,90
3	П-3	0,06	12	36	36	0,33	1,00	1,00
4	П-6	0,13	0,8	0,90	0,70	1,14	1,00	0,86
5	П-7	0,11	0,7	0,85	0,80	0,90	1,00	0,78
6	В-1	0,07	35,00	50,00	20,00	0,70	1,00	0,40
7	В-3	0,06	41	24	12	0,70	1,00	0,40
Загальний індекс споживчої цінності $K_{сп} = \sum r_j k_j$						0,59	0,66	0,53

Продовження таблиці 2.8

Індекси економічних витрат								
1	П-4	0,09	1600	1400	1200	1,71	1,00	0,50
2	Р-4	0,10	40000	50000	42000	0,80	1,00	0,84
3	Р-5	0,08	2500	2000	2000	1,25	1,00	1
4	Р-6	0,07	0	0	0	0	0	0
Загальний індекс споживчої цінності Кек = $\sum r_{\alpha} k_{\alpha}$						0,33	0,34	0,21

* складено автором на основі джерел [38], [39].

Параметричні індекси обчислюються наступним чином [34, С.9]:

$$k_{ij} = \Pi_{ij} / \Pi_{ej} \quad (2.6)$$

$$k_{nj} = \Pi_{ej} / \Pi_{ej} \quad (2.7)$$

$$k_{\phi j} = \Pi_{\phi j} / \Pi_{ej} \quad (2.8)$$

За даними табл. 2.8 розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності:

- фактичне значення показника: $I_k = 0,59 / 0,33 = 1,788$
- нормативне значення показника: $I_k = 0,66 / 0,34 = 1,941$
- еталонне значення показника: $I_k = 0,53 / 0,21 = 2,523$

Таким чином, фактичне значення інтегрального показника конкурентоспроможності відхиляється від нормативного на 0,153 пункти, або на 7,88%, а від еталонного – на 0,735 пункти, або на 29,13%, що є достатньо позитивним для діяльності установи. Адже, рівень споживчої ефективності ПАТ «ОТП Банк» в конкурентних умовах функціонування майже відповідає нормативним параметрам і наближається до повного задоволення споживачів [35].

Радар конкурентоспроможності характеризується формою та площею з багатокутників параметричних індексів – нормативного, еталонного та фактичного завдання. Графічне зображення багатокутників здійснюється за наступними правилами [22]:

1. Центр координат, напрямки координат та параметричних індексів та послідовність їх зображення обирається довільно.
2. Вагомість кожного параметричного індексу на графіку

зображається розміром кута відповідного сектора між напрямками координат індексів [43, С.10]

$$\Delta K_{j,\alpha} = 360^\circ r_{j,\alpha} \quad (2.9)$$

де:

$\Delta K_{j,\alpha}$ – параметричний індекс фактичної величини

$r_{j,\alpha}$ - коефіцієнт вагомості економічних параметрів α

3. Величина нормативного, еталонного та заданого значень параметричних індексів відкладається на відповідних координатах, що обмежують сектор кожного параметру.

4. З'єднуючи лініями відповідні точки параметричних індексів, можна отримати згадані вище 3 багатокутника конкурентоспроможності.

Перед побудовою радара конкурентоспроможності доцільно всі необхідні дані звести у табл. 2.9.

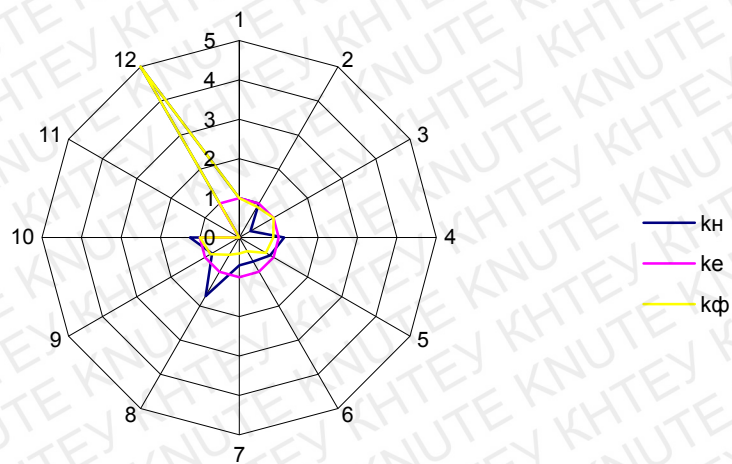
Таблиця 2.9

Багатокутники параметричних індексів ПАТ «ОТП Банк 2015 – 2017 роках (станом на 31.12)*

№	Номер параметру та його назва	Вагомість параметру		Параметричні індекси		
		Коеф. R	Кут	k_n	k_e	k_ϕ
1	П-1	0,15	54	1,00	1,00	1,00
2	П-2	0,08	28,8	1,00	1,00	0,90
3	П-3	0,06	21,6	0,33	1,00	1,00
4	П-4	0,13	46,8	1,14	1,00	0,86
5	П-6	0,11	39,6	0,90	1,00	0,78
6	П-7	0,07	25,2	0,70	1,00	0,40
7	В-1	0,06	21,6	0,70	1,00	0,40
8	В-3	0,09	32,4	1,71	1,00	0,50
9	Р-4	0,10	36	0,80	1,00	0,84
10	Р-5	0,08	28,8	1,25	1,00	1
11	Р-6	0,07	25,2	0	0	0
Разом		1,0	360			

* складено автором на основі джерел [42], [43].

Як видно з табл. 2.8, радар конкурентоспроможності представлений на рис. 2.1 на основі даних табл. 2.9 про параметричні індекси.



*Рис. 2.1. Радар конкурентоспроможності ПАТ «ОТП Банк 2015 – 2017 роках (станом на 31.12) **

* складено автором на основі джерел [45], [46].

Як видно з рис. 2.1, ПАТ «ОТП Банк» є достатньо конкурентним на даному ринку, оскільки розрахункові показники майже досягають нормативних та по більшості параметрів еталонних значень.

Погіршення загальних макроекономічних показників, включаючи збереження темпів інфляції, збільшення видаткової частини, в тому числі підвищення комунальних платежів та ін., зумовлюють зменшення купівельної спроможності населення України, таким чином, опосередковано впливаючи на обсяги реалізації продукту/послуг ПАТ «ОТП Банк» на внутрішньому ринку та на діяльність установи банку в цілому.

Оцінимо стратегічний потенціал ПАТ «ОТП Банк» і визначимо стратегію його розвитку на ринку [32].

Для виявлення можливостей конкурентів проаналізуємо ключові фактори успіху в сфері діяльності банківських послуг за такими

параметрами: загальноекономічні показники, надання послуг, продукт, маркетинг. Для оцінки конкурентної переваги банку використано підхід, що передбачає оцінку ключових факторів успіху (КФУ) банків-конкурентів і оцінку позицій аналізованого банку. Як показав аналіз, конкурентна сила «Приватбанк» оцінюється в 188 балів, що є найкращим показником і характеризує банк як лідера досліджуваної групи. Другу та третю позицію займають ПАТ «Ощадбанк» та ПАТ «ОТП Банк» (159 та 156 балів відповідно). В цілому, конкурентна позиція «ОТП Банк» складає 68,5%, що знову ж таки доводить його домінантне положення на ринку банківських послуг м. Києва. Але деякі позиції потенціалу банку потребують вдосконалення, а саме: необхідно розвивати комунікаційні аспекти діяльності банку, широко впроваджувати заходи стимулювання покупців, посилити рекламну діяльність; цінова складова конкурентоспроможності потребує перегляду та корегування у бік зменшення задля завоювання більшої частки ринку [41].

Дослідимо динаміку ринкової частки ПАТ «ОТП Банк» та його конкурентів. В табл. 2.10 розглянемо обсяги реалізації послуг та їх ринкову частку.

Як видно з табл. 2.10, ПАТ «ОТП Банк» дуже впевнено нарощує обсяги виробництва та реалізації послуг, що говорить не тільки про її якість, ціну та інші показники, а й про вміння управління компанією. Відмітимо, що все керівництво компанії, як і інший персонал постійно проходять навчання, підвищуючи свою кваліфікацію та навички.

Таблиця 2.10

**Обсяги реалізації послуг ПАТ «ОТП Банк» та його конкурентів у
2015 – 2017 роках (станом на 31.12) ***

Показники	Роки	Вітчизняні банки-конкуренти			Разом по «ОТП Банк» та основних конкурентах	Загальний обсяг реалізації в Україні
		«Приват- банк»	«ОТП Банк»	«Ощад- банк»		
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	2015	89 029.60	255 020.50	212 400.60	556 450.70	17 482 514.00
	2016	141 716.00	192 658.30	144 943.50	479 317.80	19 828 754.00
	2017	316 933.30	250 309.20	197 507.50	764 750.00	22 449 058.00
Від загальної маси реалізації, %	2015	16.0	45.8	38.2	100.00	*
	2016	29.6	40.2	30.2	100.00	*
	2017	41.4	32.7	25.8	100.00	*
Від загальної маси реалізації в Україні, %	2015	0.51	1.46	1.21	3.18	100.00
	2016	0.71	0.97	0.73	2.42	100.00
	2017	1.41	1.12	0.88	3.41	100.00

* складено автором на основі джерел [10], [12].

Як бачимо з табл. 2.10, в 2017 р. ринкова частка ПАТ «Приватбанк» значно зросла, порівняно з іншими вітчизняними конкурентами. Вона склала відповідно в 2015, 2016, 2017 роках 16%, 29,6%, 41,4%.

Розглянемо динаміку ринкової частки ПАТ «ОТП Банк» та його основних конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка ринкової частки ПАТ «ОТП Банк» та його основних
конкурентів у 2015 – 2017 роках (станом на 31.12) ***

№	Назва банку	Значення			Абсолютне відхилення (%)	
1	«Приватбанк»	16,0	29,6	41,4	13,6	11,8
2	«ОТП Банк»	45,8	40,2	32,7	-5,6	-7,5
3	«Ощадбанк»	38,2	30,2	25,8	-8,0	-4,4

* складено автором на основі джерел [15], [17].

Як видно з табл. 2.11, про найбільших конкурентів ПАТ «Приватбанк»

та ПАТ «Ощадбанк», зазначимо, що у 2016 році в обох компаніях обсяги реалізації значно знизились. Зменшення обсягів реалізації і відповідно долі ринку компаній ПАТ «ОТП Банк» та ПАТ «Ощадбанк» пов'язано, з тим, що в 2016 році ці та багато інших компаній не були готовими до активного збільшення попиту від покупців і не змогли своєчасно наростити об'єми виробництва.

Отже, по результатам 2017 року є можливість для подальшого освоєння ринку [33].

Порівняно з конкурентами, яких ми обрали для аналізу, ПАТ «ОТП Банк» займає частку ринку, що збільшується. Як бачимо ПАТ «ОТП Банк» веде активну конкурентну боротьбу з вітчизняними конкурентами на ринку.

Зобразимо формування конкурентної картки банків (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця формування конкурентної картки банків у 2015 – 2017 роках(станом на 31.12) *

Ринкова частка Темпи приросту ринкової частки	Лідери ринку	З сильною конкурентною позицією	З слабкою конкурентною позицією	Аутсайдири
З конкурентною позицією, яка швидко покращується	1 «Приватбанк»	5	9	13
З конкурентною позицією, яка покращується	2 «ОТП Банк» «Ощадбанк»	6	10	14
З конкурентною позицією, яка погіршується	3	7	11	15
З конкурентною позицією, яка швидко погіршується	4	8	12	16

* складено автором на основі джерел [40], [45].

Як видно з табл. 2.12, ПАТ «Приватбанк» формування конкурентної картки банків є лідером на ринку з конкурентною позицією, яка швидко покращується. Компанії ПАТ «ОТП Банк» і ПАТ «Ощадбанк» теж є лідерами на українському ринку, але з конкурентною позицією, яка покращується. ПАТ «ОТП Банк» і ПАТ «Ощадбанк», також є лідерами, але вже з

конкурентною позицією, яка швидко погіршується.

З метою виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування і розвиток елементів потенціалу ПАТ «ОТП Банк» у зовнішньому середовищі використаємо метод SPACE-аналізу. Застосування цього методу доцільно застосовувати в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу банку, виявлення слабких та сильних позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу [47].

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності банку за такими групами критеріїв: фінансова сила банку (ФС), конкурентоспроможність банку (КП), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ). Здійснимо бальну оцінку показників за ключовими критеріями для ПАТ «ОТП Банк» і визначимо вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 2.2).

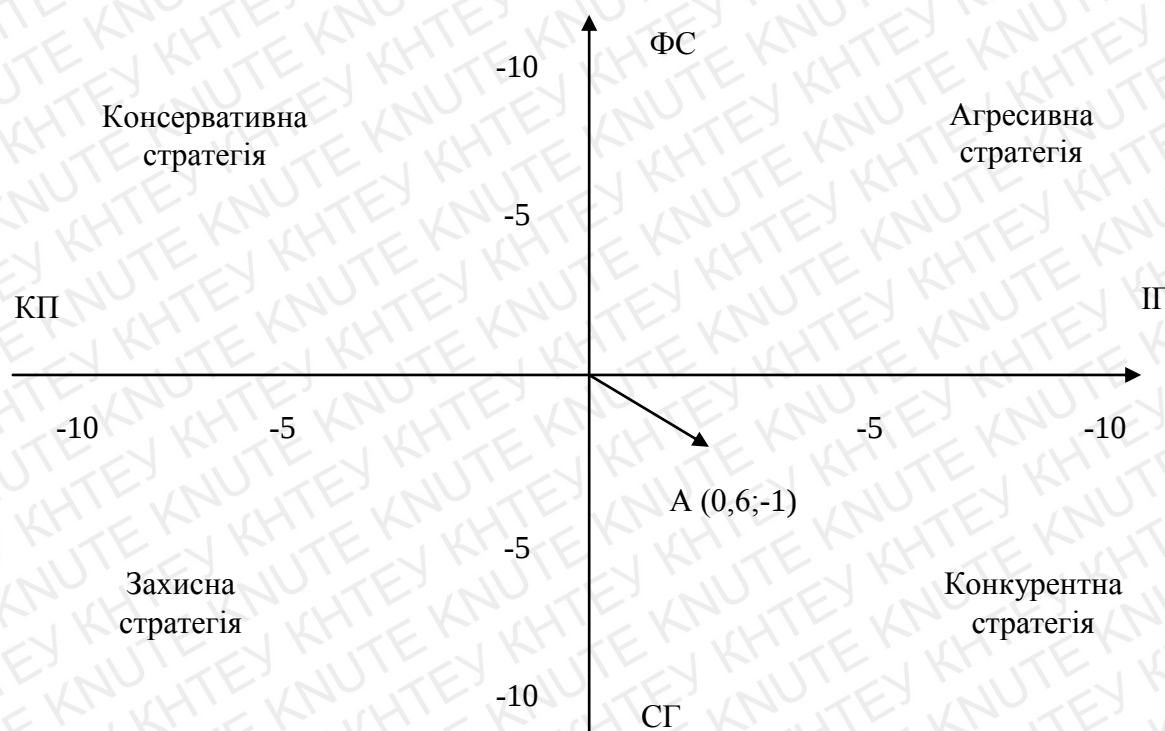


Рис. 2.2. Визначення вектора рекомендованої стратегії для ПАТ «ОТП Банк» в системі координат SPACE у 2015 – 2017 роках (станом на 31.12)*

* складено автором на основі джерел [30], [31].

Як бачимо з рис. 2.3, вектор рекомендованої стратегії для «ОТП Банк»

відповідає конкурентній стратегії. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі банк має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту. Таким чином, для ПАТ «ОТП Банк» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів в галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим банкам, втримати існуючу частку ринку, зміцнити досягнуте положення на ринку, захистити наявні у банку конкурентні переваги.

Виділимо 8 стратегічних зон, згідно класифікації банківських продуктів: СЗББ1 – міжнародні розрахунки та операції; СЗББ2 – кредитування й банківські гарантії; СЗББ3 – операції з векселями; СЗББ4 – торговельне фінансування; СЗББ5 – платіжні картки; СЗББ6 – розрахунково-касове обслуговування; СЗББ7 – факторинг; СЗББ8 – операції з цінними паперами [48].

Детальний аналіз послуг в розрізі корпоративних клієнтів показав, що банківський бізнес характеризується високою інвестиційною привабливістю у таких стратегічних зонах: СЗ 2 – Кредитування і банківські гарантії; СЗ 6 – Міжнародні розрахунки; СЗ 5 – платіжні картки. СЗ 1 – розрахунково-касове обслуговування; СЗ 3 – операції з векселями; СЗ 2 – кредитування і банківські гарантії; СЗ 5 – платіжні картки.

Так, в табл. 2.13 до розгляду представлені узагальнюючі стратегії для кожної СЗ банку.

Таблиця 2.13

**Рекомендовані стратегії для наявних позицій GE/McKinsey
(за Т.Х. Нейлором) ***

Позиції матриці GE/McKinsey	Рекомендовані стратегії
«Переможений» (2): • СЗББ 4 - торговельне фінансування • СЗББ 6 - Міжнародні розрахунки	Отримання доходів, скорочення діяльності
Середній бізнес: • СЗББ 1 - розрахунково-касове обслуговування; • СЗББ 3 - операції з векселями; • СЗББ 2 - кредитування і банківські гарантії • СЗББ 5 - платіжні картки	Отримання доходів
«Переможений» (3) • СЗББ 7 - Факторинг • СЗББ 8 - операції з ЦП	Вихід з бізнесу

* складено автором на основі джерел [24], [25].

Як видно з табл. 2.13, Банк утримує високу інвестиційну привабливість за СЗ 2; СЗ 6; СЗ 5. Тільки в СЗ 6 – міжнародні розрахунки, спостерігалось значне розширення діяльності. Вона показала найбільший прорив, перейшла із сектору «переможених» (2017 р.) в сектор «переможців».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

3.1. Прогнозування впливу зовнішнього середовища на діяльність банку

Банківська система є однією з найважливіших та невід'ємних структурних елементів ринкової економіки. Ефективне функціонування економіки за ринкових умов неможливе без налагодженої стабільної роботи банківської системи в цілому, яка забезпечує функціонування грошового ринку, активно обслуговує і впливає на всі економічні та соціальні процеси держави, а також на інвестиційний клімат країни [36].

Практика свідчить про часткове вивчення впливу зовнішніх факторів на управління банком у сучасних умовах як суб'єктом господарювання, що базується на комерційному розрахунку, а отже, й на ефективність та результативність діяльності [25].

Сучасні комерційні банки, які орієнтовані на діяльність відповідно до міжнародних стандартів і практики функціонування провідних банків світу, в умовах посиленої міжнародної конкуренції повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Умови функціонування та зовнішнє середовище банків, зокрема комерційних, суттєво змінюються в залежності від етапу розвитку банківської системи України, відповідно змінюються і завдання, що постають перед ними. Всі ці виклики сучасного періоду повинні ефективно вирішувати банки «на місцях», за допомогою вдалих управлінських рішень. Визнаючи багатфакторність проблеми ефективного управління банками, важливо також враховувати його індивідуальність, що має для даного банку найістотніше значення [51].

Перш за все необхідно визначити, що являє собою зовнішнє

середовище банку. Це сукупність певних суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних, міждержавних інституційних структур та інших, відносно банківської установи, умов і чинників, що діють на різних рівнях економіки і прямо або опосередковано впливають на організацію його діяльності [11, с. 220].

Систематичний аналіз і врахування ймовірних, для конкретного суб'єкта господарювання, факторів зовнішнього середовища (явних та неявних) сприятиме зміцненню позицій комерційного банку на ринку і покращенню стабільності банківської системи в цілому [31, с. 521].

Зовнішні фактори залежно від рівня їх впливу традиційно включають сукупність факторів мікросередовища, макросередовища та мегасередовища.

В середовищі у межах мікрорівня на банківську установу впливають певні суб'єкти, взаємодія з якими і створює середовище впливу, наприклад:

- клієнти банку, безпосередні споживачі їх послуг (фізичні, юридичні особи);
- конкуренти (інші банки чи фінансово-кредитні установи, що діють як в умовах досконалої конкуренції, так і в умовах несумлінної);
- державні органи влади (структури, що контролюють ту чи іншу сферу діяльності банку);
- контактні аудиторії, зокрема засоби масової інформації, громадськість;
- посередники (обмежуються організаціями, що надають маркетингові послуги, послуги по страхуванню банківських операцій, послуги по операціях із цінними паперами та ін.);
- інші контрагенти, які формують кон'юнктуру фінансового ринку, рівень конкуренції на ринку [20, с. 312].

На рівні мікросередовища спостерігається взаємозв'язок між елементами даного середовища, тому будь-які зміни в діяльності банку спричиняють прямий і зворотний вплив на всі взаємопов'язані з ним

елементи середовища і на середовище в цілому.

На макрорівні, тобто в середовищі зазвичай непрямої дії, здійснюється опосередкований вплив на банківську установу. До основних факторів впливу на макрорівні відносяться: економічні, політико-правові, демографічні, науково-технологічні, природні та деякі інші чинники, що не контролюються банком.

Із усієї сукупності факторів макросередовища найбільш відчутний вплив на діяльність українських комерційних банків справляють економічні та політико-правові фактори [30].

Визначальними економічними чинниками можна вважати динаміку загального обсягу і структури валового внутрішнього продукту і національного доходу, стан державного бюджету, платіжного балансу, стан і структуру доходів та видатків населення, рівень заощаджень, динаміку золотовалютних резервів, інвестиційну привабливість економіки, стан і структуру внутрішньої і зовнішньої заборгованості, динаміку валютного курсу тощо.

Таблиця 3.1

Динаміка макропоказників України (станом на 2011-2018 рр.)*

Період, рр.	Індекс інфляції, %	Номінальний ВВП, млн. грн.	Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. США	Виконання держбюджету України, млн. грн.	Зовнішній державний борг, млн. дол. США	Золотовалютні резерви, млн. дол. США
1	2	3	4	5	6	7
2011	109,1	1082569	5759	-64265,5	34759,6	34576,0
2012	104,6	1316600	7015	-23557,6	37474,5	31794,6
2013	99,8	1408889	7195	-53387,4	38658,8	24546,2
2014	100,5	1454931	4079	-64707,6	37536,0	20415,7
2015	124,9	1566728	299	-78052,8	38792,0	7533,0
2016	143,3	1979458	3012	-45167,5	43445,0	13300,0
2017	112,4	2383182	3268	-70130,2	45605,0	15539,0
2018**	113,7	2982920	2194	-47849,6	48989,0	18808,0

* складено автором на основі джерел [14], [15].

** значення станом на 30.09

У табл. 3.1 наведені вибіркові макроекономічні показники, які

відображають неоднозначну тенденцію національного господарювання. Через те, що індекс інфляції тривалий період зменшувався, номінальний валовий продукт за 2011-2012 рр. зріс на 30%, тобто можна стверджувати: при реальних показниках індексу інфляції ринкова вартість товарів і послуг, вироблених у всіх галузях економіки на території України для споживання, суттєво збільшилася. Однак поступове накопичення зовнішнього державного боргу передбачає водночас зменшення золотовалютних резервів України, і при постійному дефіциті держбюджету важко відзначити зростання чи, хоча б, стабільність економіки. Нестабільна ситуація (відсутність систематичності) з вливанням іноземних інвестицій, тобто капіталовкладень, які дають змогу реалізувати значущі проекти, запроваджувати в країні новітні технології, практики корпоративного управління, свідчить про недостатній рівень інвестиційної привабливості, іміджу країни на міжнародній арені [42].

Для виконання завдань стратегічного управління необхідно прогнозувати наслідки багатьох параметрів, що визначають зовнішнє та внутрішнє середовище банку.

Пошукове прогнозування здійснюється за двома напрямками — прогноз зовнішнього середовища і прогноз внутрішнього середовища банку.

- прогноз зовнішнього середовища та визначення факторів, суб'єктів і сил, які здійснюють прямий (середовище прямого впливу - це постачальники, клієнти, посередники, клієнти, партнери, контактні аудиторії та ін.) або опосередкований (економіка, політика, культура, НТП і т.д.) вплив на діяльність банку, діючи за його межами та визначаючи можливості його стратегічного розвитку.
- прогноз внутрішнього середовища (прогнозування факторів, які піддаються безпосередньому управлінському впливу з боку керівництва банку - персонал, організаційна культура та структура управління, технології, обсяг і якість ресурсів, якими володіє банк відповідно до основних функціональних напрямків діяльності тощо);

- збільшення доходів внаслідок залучення нових клієнтів на обслуговування та за рахунок розширення продуктової лінійки [48].

Разом з тим, фактори загального розвитку економічної кон'юнктури, особливо на перспективу, враховуються українськими банками недостатньою мірою. Свідченням цього є банкрутства і погіршення фінансової стійкості багатьох комерційних банків. Одним із важливих аспектів технології управління банком є здатність та вміння проаналізувати складові елементи зовнішніх факторів впливу, накладаючи їх на внутрішні процеси на кожному етапі досягнення результату. В зв'язку з цим доцільно при головних офісах комерційних банків створювати відділи чи комісії висококваліфікованих експертів, які б розробляли прогноз розвитку загальноекономічної ситуації і, виходячи з цього, пропонували б корективи до політики банку на всіх рівнях його організаційної структури [46].

У нормативно-правовому забезпеченні банківської діяльності 2011-2018 рр. прослідковувалися суттєві зміни для банківської системи України. Протягом вказаного періоду конкретизувалися нормативно-правові акти НБУ, а також набули чинності нові [22].

Положення щодо оподаткування вкладів фізичних осіб набувають чинності з 1 січня 2015 року. Будь-яке впровадження оподаткування депозитів зменшить стабільність та передбачуваність для вкладників. Внаслідок цього банківська система може втратити частину депозитів. Тому перед управліннями банку постає завдання нівелювати негативні наслідки правових змін за рахунок інших переваг банківської установи з метою утримання клієнта. (Тут особливе значення відіграватиме безпосередній контакт клієнта з фінансовою установою через фронт-офіс, від якого залежатиме рівень обслуговування та донесення основ фінансової грамотності).

Мегасередовище характеризується глобалізацією фінансового ринку і являє собою процес формування єдиного фінансового простору, що

зумовлює зниження ролі державних бар'єрів на шляху руху капіталу, інформації, фінансово-інвестиційних продуктів і послуг.

Вплив процесів глобалізації на ефективне управління банківським бізнесом визначається поєднанням двох тенденцій: підпорядкування світової системи інтересам транснаціонального капіталу, з одного боку, а з іншого, - конкуренція національних банків і фінансових корпорацій із транснаціональними компаніями на внутрішньому ринку [35].

Отже, зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Характеристиками зовнішнього середовища є: взаємозв'язок факторів; складність; мінливість середовища; невизначеність.

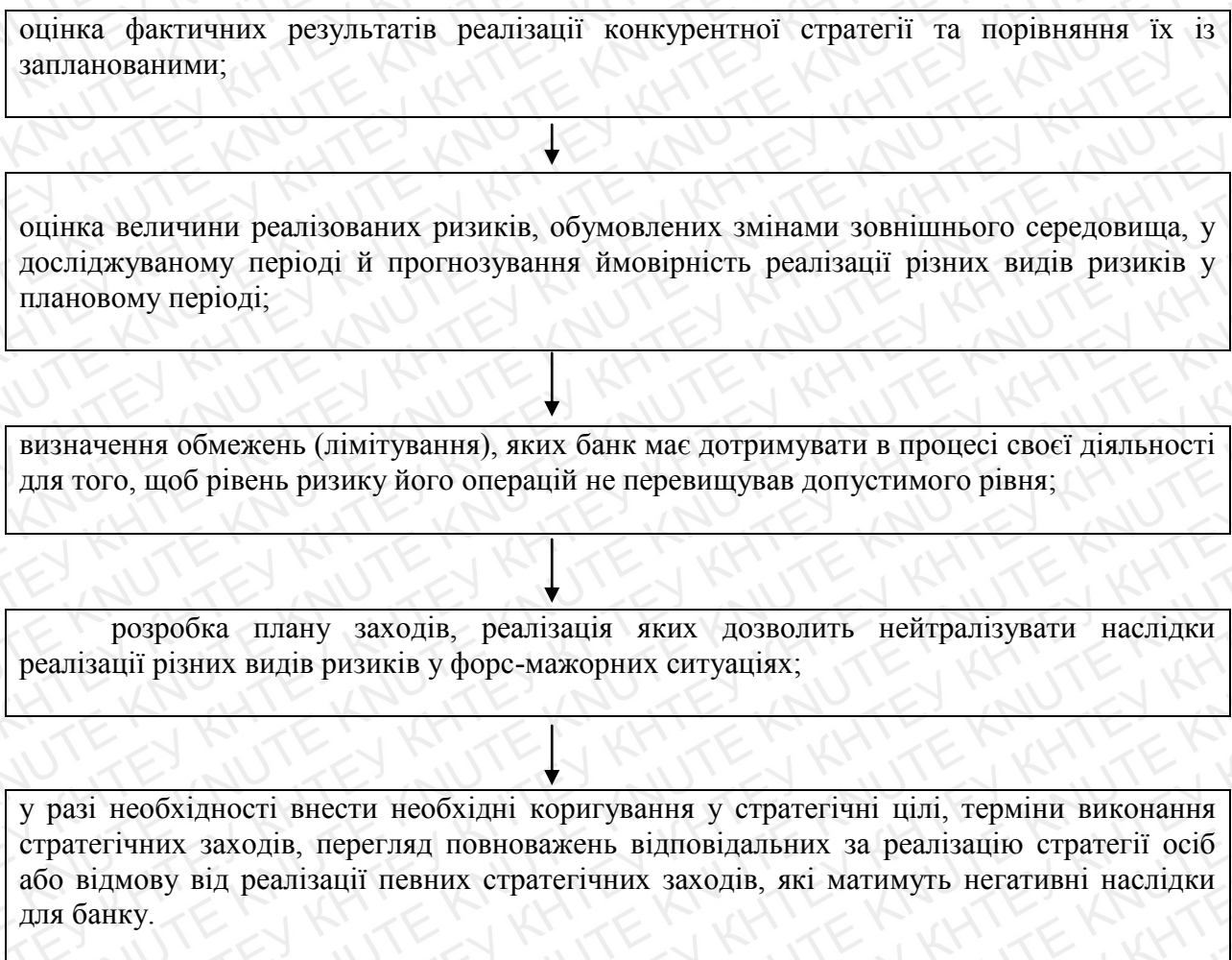
Прагнучі зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, банки можуть застосовувати дві стратегії: пристосовуватися до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації управління. [51, с. 240].

Динамічність зовнішнього середовища, диверсифікованість та взаємозв'язок його факторів перешкоджають точному й одночасному врахуванню всіх можливих наслідків постійного впливу на прийняття різноманітних управлінських рішень банку. Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що спостерігаються у зовнішньому середовищі, стає на заваді також відсутність необхідного обсягу достовірної інформації.

Існування такої системи передбачає виникнення можливостей вибору несутеречливих стратегій діяльності банку, що дозволяють нівелювати негативні тенденції в роботі та оптимальним чином використовувати його конкурентні переваги. Адже банк, який заздалегідь не продумав сценарій поведінки у тій чи іншій кризовій ситуації і не визначив конкретні заходи й обов'язки посадових осіб в умовах, що склалися, не здатен вчасно

адаптуватися до них та приречений до виникнення істотних втрат, які можуть призвести і до банкрутства [43].

Як видно з рис. 3.1, існуючий стан економіки країни та тенденції її розвитку дозволяють зробити найбільш точним лише короткочасний прогноз зовнішнього середовища, де він діятиме, в залежності від змін якого необхідно буде вносити корективи у перелік поставлених завдань та до комплексу заходів із їх реалізації.



*Рис. 3.1. Прогнозування впливу зовнішнього середовища на діяльність банку**

*Складено автором за джерелами [32],[33]

На ефективність банківського бізнесу як узагальнюючої характеристики, з одного боку, отриманих результатів від провадження банківського бізнесу, а

з іншого, - здатності його менеджменту забезпечувати максимальний рівень використання потенційних можливостей з метою отримання відповідних фінансових та нефінансових результатів, впливає ряд факторів, які необхідно виявити, оцінити ступінь їх впливу і врахувати при розробці і здійсненні своєї стратегії і тактики.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення внутрішнього середовища діяльності банку

ПАТ «ОТП Банк» знаходиться на 7 місці серед банків Києва по своєму фінансовому результату. Питома вага по фінансовому результату «Правекс-Банк» становить 0,654%, що є середнім показником для установи такого рівня. Тобто, ресурси банку використовуються не в повній мірі.

За фінансовими результатами банки діляться на три категорії (малі, середні, великі). До першої категорії по фінансовому результату відносяться банки «Таврика», «Фінанси і кредит» і «Індекс-Банк». До другої категорії – категорії середніх банків за показником фінансового результату відносяться «Біг Енергія», «Аркада». І, нарешті, групу лідерів складають такі банки як «Державний експортно-імпортний Банк», а також «Укрсоцбанк», «Мрія» і «Надра», «ОТП Банк» [26].

По показнику депозитів для юридичних осіб ПАТ «ОТП Банк» займає 6-е місце у реєстрі банків Києва, що не в повній мірі відображає наявні матеріальні ресурси і можливості.

Бачимо, що цей напрямок роботи не відповідає можливостям банку. Необхідна продумана інформаційна та рекламна політика, встановлення налагоджених стосунків з банками-конкурентами, і переймання досвіду роботи з юридичними особами. Більш детальна інформація по вкладах юридичних осіб представлена в додатках.

З 6-ї позиції ПАТ «ОТП Банк» по депозитам юридичним особам

перемістився на 2 місце по депозитам фізичним особам. Тобто, банк більше уваги приділяє роботі з фізичними, а не юридичними особами.

Мабуть, найбільш простим і зрозумілим показником ліквідності банку є його капітал, який характеризує спроможність банку конкурувати як на регіональному так і на національному ринках. Банк в цьому списку займає середню 7-у позицію, що наближена до лідерів – банків «Аваль» та «Укрсоцбанк». Позиція банку на цьому ринку стає зрозумілою якщо поглянути на діаграму, де представлені найбільші лідери, банки середньої групи та аутсайдери [44].

Таким чином, гігантом вітчизняного банківського бізнесу в регіоні є банк ПАТ «ОТП Банк». Досить високі капітали мають банки «Укрпромбанк» і «Укрсоцбанк».

До групи «середніх» належить досліджуваний нами банк «Біг Енергія» і банк «Мрія». Дуже пасивну політику на регіональному ринку ведуть банки «ТК-Кредит» і «Столиця».

Рекламні звернення ПАТ «ОТП Банк» направлені на таку аудиторію – платоспроможне населення віком від 20 років. Звернення направлені саме на цю аудиторію, тому що лише вона може користуватися послугами банків, у нашому випадку послугами кредитування.

У табл. 3.2 виділені загальні характеристики цільової аудиторії «ОТП Банк».

Так при аналізі цільової аудиторії можна зробити висновки:

- аудиторія у магазинах більш піддатлива, прислухається до рекомендацій фахівців по кредитування;
- клієнти, які користуються кредитуванням безпосередньо у відділеннях банків, — це юридичні особи, або фізичні особи, що беруть кредити на великі суми. Дана аудиторія ретельно обізнана із умовами кредитування, і в основному не потребує консультацій.

Таблиця 3.2

Характеристики цільового сегменту споживачів послуг**ПАТ «ОТП Банк» ***

Сфера дослідження цільового сегменту клієнтів	Характеристики
Клієнти у відділеннях банку	Аудиторія проінформована про нюанси кредитування. Аудиторія бажає отримати кваліфіковані відповіді на питання. Консультанта сприймають як професіонала, який може дати відповіді на питання.
Клієнти у магазинах	Аудиторія не ознайоmlена із нюансами кредитування. Має більш низький рівень доходу. Користується кредитами за рекомендацією консультанта

* складено автором на основі джерел [48]

У процесі проведеного дослідження була отримана можливість провести сегментування за перемінною «Чисельність співробітників». За її допомогою було виділено сегменти, представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сегментування клієнтів корпоративного ринку в залежності від чисельності співробітників на підприємстві *

№ п/п	Сегменти	Відносна частка, %
1	Підприємства з числом співробітників до 50 чоловік	9,2
2	Підприємства з числом співробітників від 50 до 150 чоловік	24,2
3	Підприємства з числом співробітників від 150 до 500 чоловік	16,7
4	Підприємства з числом співробітників від 500 до 1000 чоловік	4,8
5	Підприємства з числом співробітників від 1000 до 3000 чоловік	13,8
6	Підприємства з числом співробітників понад 3000 чоловік	31,3
	Разом	100

* складено автором на основі джерел [41]

Отримані сегменти можна об'єднати в 3 укрупнені групи:

1. дрібні підприємства (до 150 чоловік) – 33,4%;
2. середні підприємства (150-1000 чоловік) – 21,5%;
3. великі підприємства (1000-3000 і більш чоловік) – 45,1%.

Перша група – дрібні підприємства з чисельністю співробітників до 50 чоловік. Це можуть бути сімейні підприємства з обмеженими фінансовими можливостями, яким присутня відсутність великого адміністративного

апарату, а сфера діяльності територіально невелика. Фінансова експертиза обмежена радами менеджерів банку чи бухгалтерів-фахівців. Такі підприємства мають потребу в консультуванні, фінансовому обслуговуванні і допомозі при оформленні документації. Під цей опис частково попадає і наступний сегмент – підприємства з чисельністю співробітників від 50 до 150 чоловік, однак, деякі з таких підприємств можуть бути віднесені і до середнього рівня.

Друга група – середні підприємства, що складають 3-й і 4-й сегменти, тобто підприємства із кількістю співробітників від 150 до 1000 чоловік. Вони відчують потребу в довгострокових джерелах фінансування для розширення господарської діяльності, мають значний обсяг бухгалтерської роботи, а також здійснюють операції з готівкою. На підприємствах існують проблеми організації виплати заробітної плати [32].

Важливе місце в клієнтській базі Банку займає третя група – великі підприємства з чисельністю співробітників від 1000 до 3000 і більш чоловік. Для них характерно:

- наявність широкої мережі філій/дочірніх підприємств;
- існування значної потреби в капіталовкладеннях у будівлі, спорудження й устаткування;
- здійснення постійного введення інноваційних продуктів;
- існування необхідності в постійних науково-дослідних роботах;
- високий рівень спеціалізації виробництва.

До наступної сегментаційної ознаки – «Економічні показники» – відносяться такі перемінні, як: величина основних засобів, величина оборотних коштів, зобов'язань, що течуть, довгострокова заборгованість, короткострокова заборгованість та ін. У процесі проведення дослідження було відзначено, що при сегментуванні корпоративних клієнтів Банку відсутнє застосування даної ознаки [36].

Не вимагає суперечки той факт, що фінансові результати діяльності

підприємств і організацій залежать від специфіки і стану галузі економіки, до якої вони відносяться. У зв'язку з цим дуже важливим для сегментування клієнтів корпоративного ринку є ознака «Галузева приналежність». Використання даної ознаки необхідно для адекватного представлення про клієнта і пропозиції визначеного комплексу фінансових продуктів шляхом налагодження відповідних комунікаційних каналів. Проведене, за допомогою даної ознаки, сегментування клієнтів Банку дозволило виділити сегменти, представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Сегментування клієнтів корпоративного ринку в залежності
від галузевої приналежності ***

№ п/п	Сегмент	Від. частка, %
1	Оптова торгівля продовольчими товарами	16,1
2	Оптова торгівля промисловими товарами	12,2
3	Торгівля в роздріб продовольчими товарами	0,9
4	Торгівля в роздріб промисловими товарами	3,2
5	Промислове виробництво	15,3
6	Легка промисловість	2,2
7	Сільськогосподарська промисловість	10,9
8	Вугільна промисловість	14,8
9	Виробництво продуктів харчування	2,7
10	Розважальні комплекси	2,4
11	Послуги	2,2
12	Туризм, санаторне лікування	1,4
13	Фармація	0,9
14	Навчальні установи	0,8
15	Станції технічного обслуговування	0,6
16	Житлово-комунальне господарство	0,5
17	Реклама	0,5
18	Страховання	0,4
19	Інші види діяльності	12
Разом		100

* складено автором на основі джерел [49]

Діяльність підприємств оптової торгівлі, що займаються реалізацією товарів легкої промисловості, продуктів сільськогосподарського виробництва, продуктів харчування й ін., має свої специфічні особливості. Для неї характерні: налагоджені канали збуту, придбання транспортних

засобів, оренда складських приміщень, укладання договорів на великі партії товарів, велика кількість персоналу і багато чого іншого.

Діяльності підприємств, що займаються роздрібною торгівлею, будуть присутні ті ж особливості, лише з більш великим ризиком для банку та їх самих. Вони більше мають потребу у фінансуванні закупівель великих партій товарів [46].

Підприємства промислового виробництва і легкої промисловості мають потребу у фінансуванні закупівель сировини, матеріалів, технологій і устаткування.

Підприємствам сільськогосподарської галузі присутня така характерна риса, як сезонність, у зв'язку з чим вони мають потребу в сезонних закупівлях посівного матеріалу, добрив, засобів хімічного захисту, пально-мастильних матеріалів; закупівлі, лізингу, ремонті сільськогосподарської техніки [28].

Наступною застосовуваною ознакою сегментування є «Наявність експортно-імпортних операцій». У результаті сегментування були отримані 2 сегменти.

Перший сегмент – підприємства, що здійснюють операції в межах України (65,3%). Здебільшого це дрібні й середні підприємства, що працюють на вітчизняній сировині і не мають ділових контактів із закордонними фірмами. Другий сегмент – підприємства, що здійснюють експортно-імпортні операції (34,7%). В основному це великі підприємства, що виходять на зовнішні ринки чи вже займають на них деяку частку. Вони здійснюють торгівлю сировиною і готовою продукцією з підприємствами як ближнього, так і далекого зарубіжжя, мають мережу філій за кордоном.

Завершальним у нашому алгоритмі сегментування корпоративних клієнтів Банку є ознака «Переломні точки в діяльності підприємства». До нього відносяться: створення нового підприємства; розширення каналів збуту; збільшення обсягу виробництва; зміна асортименту продукції, що випускається; початок експортних операцій; збільшення числа співробітників

й ін. З приводу даної ознаки слід зазначити, що в Банку відсутня практика відстеження й обліку переходу клієнтів від однієї стадії життєвого циклу до іншої. При цьому губиться додаткова можливість для пропозиції банківським клієнтам нових видів фінансових продуктів.

Модель FCB може застосовуватися при формуванні КМК для просування на ринок банківських продуктів. З урахуванням класифікації банківських продуктів у залежності від кваліфікації співробітників і характеру виникаючих відносин, пропонується трансформована модель FCB, що здобуває наступний вид (рис 3.2).

				Характер відносин	
				Відношення клієнта і банку носять середньо- і довгостроковий характер	Відношення клієнта і банку носять характер одноразових звернень
				Характер реакцій	
				Міркування	Відчуття
Рівень кваліфікації працівника	Вимагає контакту з працівником банку високої кваліфікації	Рівень залученості клієнта	Висока залученість	Інформованість (міркування) Модель: думати-почувати-робити Банківські продукти: ПРОБЛЕМНІ Створення: демонстрації, характерні деталі	Емоційність (відчуття) Модель: почувати-думати-робити Банківські продукти: СКЛАДНІ Створення: результат виконання
	Вимагає контакту з працівником банку середньої кваліфікації		Низька залученість	Вироблення звички (дія) Модель: робити-думати-почувати Банківські продукти: СКЛАДНІ Створення: нагадування	Задоволення потреби (реакція) Модель: робити-почувати-думати Банківські продукти: РУТИННІ Створення: привертання уваги

Рис. 3.2. Модель FCB щодо банківських продуктів *

* складено автором на основі джерел [32]

Матриця дозволяє розробити моделі ефективного впливу комплексу маркетингових комунікацій на процес прийняття рішення потенційними споживачами для різних банківських продуктів.

Результатом проведеного дослідження є рекомендації, що включають наступні напрямки:

1. Формування, для просування на ринок банківських продуктів різних типів, комплексів маркетингових комунікацій з відповідними пріоритетами щодо застосування комунікаційних інструментів.
2. Розробка алгоритму просування банківських продуктів.
3. Результати розрахунків показали, що для просування на цільовий ринок банківських продуктів різних типів потрібно використовувати КМК, що мають різну структуру [42].

Для просування проблемних банківських продуктів пропонується алгоритм, що представляє логічний ланцюжок комунікативного впливу на процес прийняття потенційним клієнтом рішення про обслуговування в конкретному банку і придбанні банківського продукту (рис. 3.3).

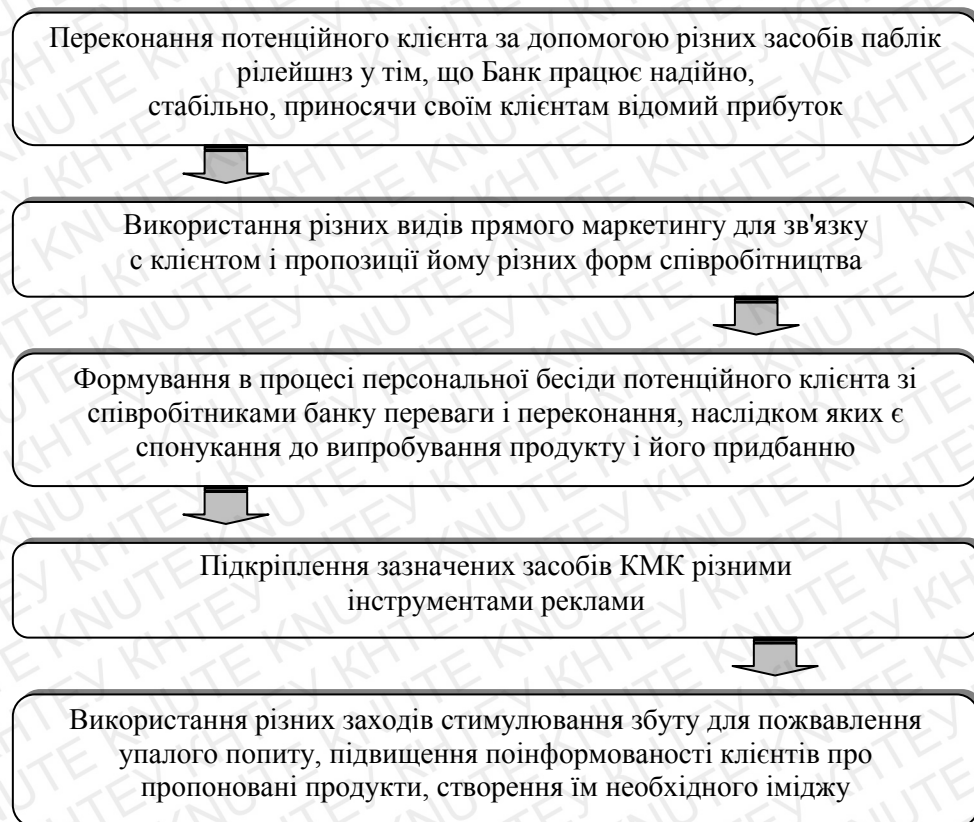


Рис. 3.3. Алгоритм просування проблемних банківських продуктів на ринок *

* складено автором на основі джерел [13]

Унаслідок того, що число потенційних клієнтів можна кількісно вимірити, і усі вони мають конкретну юридичну адресу, для просування проблемних продуктів доцільне використання різних засобів прямого маркетингу. Прямий маркетинг має ряд переваг у порівнянні зі звичайною масовою рекламою, основними з яких є наступні.

1. Можливість індивідуального звертання до конкретного клієнта зі спеціально підготовленою пропозицією.
2. Можливість фіксувати реакцію клієнта на різні пропозиції, що припускає безпосередню реєстрацію відповіді. При цьому відповідь повинна бути зареєстрована в комп'ютерній базі даних, щоб під час наступного сеансу маркетингу врахувати всі наявні відомості щодо конкретного індивідуума [38].

3.3. Розвиток інструментів стратегічного аналізу діяльності банку

Сучасний розвиток банківського бізнесу характеризується значним посиленням конкуренції між самими банками, між ними та іншими фінансовими посередниками, розвитком інноваційних банківських послуг та інформаційних банківських технологій, підвищенням з боку клієнтів вимог до якості і оперативності банківського обслуговування, його відповідності потребам економіки та населення [14].

Аналіз і зіставлення різних наукових підходів до визначення ролі стратегічного управління доводять, що без гнучкої стратегії, здатної змінюватися залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища, банкам неможливо займати конкуруючі позиції на ринку. Причинами цього є і те, що часто банкам в умовах швидкоплинних змін, з якими раніше вони не зустрічалися, буває досить складно визначити, який саме напрям діяльності потребує удосконалення і реформування і саме яким чином. Процесний підхід стратегічного управління застосовується до корпоративної стратегії як головної (загальної) стратегії банку, яка відображає цілі розвитку банку і

внутрішні зміни, які необхідно здійснити для підвищення конкурентоспроможності та утримання довгострокових конкурентних переваг банку на цільових ринках. Тобто вона є своєрідною програмою дій, яка вказує, що банку варто робити, а від чого потрібно відмовитися. Зазвичай загальну корпоративну стратегію представляють у вигляді «піраміди», яка складається з таких функціональних стратегій: маркетингової, фінансової, інформаційно-технологічної й стратегії управління персоналом, кожна з яких є програмою дій банку у відповідному напрямі з метою досягнення визначених параметрів у майбутньому (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Піраміда корпоративної стратегії управління

ПАТ «ОТП Банк»*

* складено автором на основі джерел [4]

Корпоративна стратегія банку може бути стратегією зростання, скорочення або ліквідації. Для вітчизняних банків показовим є досвід іноземних банків, які в своїй діяльності успішно реалізують стратегії зростання, що допомагає їм правильно і ефективно себе позиціонувати на ринку і забезпечувати конкурентні переваги. Позитивним прикладом може слугувати корпоративна стратегія ПАТ «ОТП Банк», в організаційній структурі якого впроваджені засади стратегічного управління — функціонує відділ ризик-менеджменту банку, який і здійснює стратегічний аналіз банківської установи [28].

Така стратегія розробляється головою Правління директорів, топ-менеджерами, а також для її розробки залучаються зовнішні компанії та консультанти. Корпоративна стратегія ПАТ «ОТП Банк» розробляється на 5 років, а у зв'язку зі зміною становища на банківському ринку України чи умов зовнішнього середовища, до неї можна вносити відповідні зміни.

Першим етапом розробки стратегії є формування у досліджуваному банку координуючого центру, підготовка керівників банку та топ-менеджменту до розробки стратегії, залучення незалежних експертів, створення робочої групи, складання плану та графіку розробки стратегії. На другому етапі здійснюється аналіз зовнішніх та внутрішніх можливостей банку на основі оцінки рівня розвитку банківського сектору, стану діяльності конкурентів, становища самого банку на ринку, його ресурсів. Особливістю третього етапу є ситуаційний аналіз та визначення нових стратегічних можливостей банку на основі дослідження сучасного і майбутнього стану споживчого ринку, місця банку на майбутньому ринку та пошуку нових ринків збуту банківських продуктів. Заключним етапом є формулювання місії банку стратегічних цілей та декомпозиція стратегічних цілей у напрямках роботи банку. Формулювання стратегічного бачення банку є базовою концепцією банку і визначає його перспективи. Таким стратегічним баченням для ПАТ «ОТП Банк» є прагнення стати провідним банком в

Україні, що допомагає працівникам орієнтуватися на розвиток банку, а споживачам розуміти цілі діяльності [2].

Місія ПАТ «ОТП Банк» полягає в тому, щоб стати першим банком за розміром активів в Україні, бути лідером у визначених банком сегментах, зосереджувати увагу на постійному оновленні продуктів та послуг та вкладення коштів у розвиток персоналу банку. Вона використовується банком для емоційного, мотиваційного впливу на персонал банку, зацікавлених осіб та на клієнтів.

Стратегічні цілі ПАТ «ОТП Банк» конкретизують його стратегічне бачення та місію. Ними є:

- зосередження діяльності банку на потребах клієнтів;
- надання клієнтам фінансових послуг найкращої якості;
- впровадження комплексного довгострокового обслуговування клієнтів;
- формування довгострокових відносин, які створюють зростання вартості акціонерного капіталу шляхом досягнення максимального показника його прибутковості;
- удосконалення системи управління кадровими ресурсами.

Визначення альтернатив стратегії банку — це підготовчий етап до вибору вже найкращої стратегії. Поряд з оцінкою ризику та невизначеності ці альтернативи утворюють ядро стратегічного планування. Саме на цьому етапі в письмовій, документарній формі фіксують вибрані цілі, альтернативи і ті види діяльності, які забезпечують їх здійснення. Це свого роду є деталізацією корпоративної стратегії [31].

За своїм типом корпоративна стратегія ПАТ «ОТП Банк» є стратегією зростання і спрямована на вихід на нові ринки (географічні і продуктові). Прийнята загальна стратегія передбачає реалізацію таких цілей:

- розвиток філіальної мережі до рівня захоплення нею всіх основних корпоративних промислово розвинених і густонаселених регіонів;

- створення мережі безбалансових відділень;
- підтримка стійкого бренду банку на національному рівні;
- збільшення кола клієнтів банку;
- оновлення всієї продуктової лінійки для максимального задоволення смаків споживачів;
- удосконалення системи управління банком.

Відповідно, ПАТ «ОТП Банк» орієнтований на середнього споживача, забезпечуючи нижчу ціну на банківські послуги. Таким чином, банк захищений від конкурентів своїми ціновими перевагами. Його більш низькі ціни означають також, що вони менш чутливі, ніж у конкурентів, до несприятливих зовнішніх умов ринку [32.С.9].

Таким чином, корпоративна стратегія ПАТ «ОТП Банк» направлена на подальший розвиток банку відповідно до стандартів групи ОТП Інтернешнл та найкращої світової практики банківської діяльності і утримання лідерських позицій у визначених сегментах банківського ринку в Україні. Вона покликана забезпечувати утримання звання банку високої репутації та довіри клієнтів та партнерів через дотримання належних стандартів роботи, поліпшення якості та удосконалення переліку послуг, оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи мережі і персоналу банку.

Для того, щоб втриматися довгий час на ринку і у зв'язку із кризою на фінансовому ринку, ПАТ «ОТП Банк» варто диверсифікувати свою продуктову лінійку та послуги, розширювати коло клієнтів та посилити маркетингову складову корпоративної стратегії, використовувати як існуючі, так і інноваційні канали збуту з метою залучення нових груп клієнтів. Використання ПАТ «ОТП Банк» напрямку диференціації може забезпечити досить тривале збереження конкурентної переваги. Даний напрямок зможе сформувати особливі стосунки з клієнтами, обмежити конкурентний тиск і одержати більше клієнтів [33.С.5].

Напрями, що можуть істотно підвищити ефективність стратегічного

управління ПАТ «ОТП Банк», так чи інакше пов'язані із запровадженням нових методів організації й управління відносинами банку з клієнтами.

1. Нові методи управління відносинами банків з клієнтами

Нова організація й оснащення робочих місць банківських службовців ПАТ «ОТП Банк», котрі контактують з клієнтами, дасть службовцям змогу спілкуватися з відвідувачами, автоматично генеруючи ті або інші банківські операції, вести рекламну кампанію (тобто пропонувати клієнтові нові послуги) в рамках маркетингу «кожному клієнтові — окремий продукт». Причому інформація про профіль (соціально-демографічний, професійний тощо) клієнта й історію його комерційних відносин із банком повинна надходити на екран комп'ютера, що полегшить службовцю або консультанту прийняття рішення.

Робоче місце має бути організоване так, щоб забезпечити надання всім клієнтам послуги однаково високого рівня. Це передбачає: персоналізацію послуг з метою підвищення прибутку від кожної операції; сприяння в пошуку запитуваних досьє, документів та операцій; допомогу в здійсненні процесів; управління і контроль над інформацією про об'єкт і управління зв'язками між об'єктами [35].

Децентралізація банківського маркетингу ПАТ «ОТП Банк», безпосередньо пов'язана з новим типом робочого місця, виявляється в передачі деяких маркетингових функцій зі спеціальних служб, які займаються маркетингом, в операційні служби банку, що збільшить чисельність користувачів нової технології CRM. Так, деякі операційні підрозділи банку могли б доповнювати сценарії рекламних кампаній своїми рекомендаціями з урахуванням специфіки ринків, обслуговуваних ними. У цих умовах відділи банку, котрі займаються різними угодами з клієнтами, зможуть усе частіше незалежно від служб маркетингу розробляти власні заходи для досягнення поставлених комерційних цілей.

Новою технологією CRM передбачено серйозні зміни управлінського й

організаційного порядку. Службовці банку і консультанти повинні бути не лише користувачами бази даних про клієнтів, а й виконувати функції щодо збору відповідної інформації. Ці зміни ведуть, власне, до усунення ієрархічної структури управління, котра, як вважають, не відповідає вимогам часу.

2. Створення баз даних орієнтованих на клієнта ПАТ «ОТП Банк»

У відносинах між банками і клієнтами використовуються три типи інформації [36].

Макроінформація, якою оперують фахівці з маркетингу, містить вікові, професійні та інші характеристики всіх клієнтів банку. Використовується службами маркетингу для аналізу наявного портфеля активів банку, а також для розробки нових банківських продуктів і послуг.

Мікроінформація включає низку інших характеристик клієнта, матеріали про його поведінку і звички. Може накопичуватися в комп'ютері і використовуватися для персоналізації відносин із клієнтом.

Мезоінформація посідає проміжне місце між названими вище категоріями і становить відомості загального характеру, які допомагають сегментувати клієнтів за певними критеріями, з'ясовувати їхні властивості (атрибути), визначальні риси тощо.

Зрозуміло, що вся ця інформація повинна бути доступна на мікрорівні в будь-якому банківському агентстві. Нині це стає можливим завдяки технології СКМ. Розвиток і вдосконалювання на основі нових технологій баз даних про клієнтів викликає істотні зміни в класичній концепції організації та експлуатації інформаційних систем. Поки ж більшість діючих нині таких систем не дають повного уявлення навіть про ідентифікованого клієнта.

Щоб створити «синтетичний» образ клієнта, збір інформації про нього слід спрямувати за рис. 3.5.



Рис. 3.5. Формування «синтетичного» підходу до клієнта *

* складено автором на основі джерел [5]

Працівники сфери операційної комерційної діяльності банку повинні бути не тільки користувачами, а й джерелом інформації: будь-які контакти й угоди з клієнтом слід вносити в базу даних («запам'ятовувати»), в якій уже зберігаються дані про клієнта, отримані в ході маркетингових досліджень. Причому нові дані мають надходити в інформаційну систему не автоматично (негайно), а визначеними наборами (лотами) після їх обробки та необхідного контролю.

Крім організаційних змін, банки повинні також вводити систему показників, котрі відображають рівень задоволення потреб клієнтів. Великі банки вже проводять таку політику [38].

Для поліпшення обслуговування клієнтів закордонні банки все частіше контактують із партнерами по збуту, що не належать до банківського сектору. Так, багато європейських банків активно співпрацюють із туристичними фірмами, агентствами з торгівлі нерухомістю тощо, використовуючи пункти продажу їх продуктів і навіть розробляючи спільні послуги. У майбутньому ця тенденція може привести до пропозиції нових послуг під загальною торговельною маркою. Значення подібної співпраці

визначається взаємодоповнюваністю клієнтів обох партнерів та обсягом потенційної економії на масштабах.

Щоб отримати максимально повний дохід від інформації про клієнтів, певним чином структуровану базу даних про них слід постійно аналізувати і доповнювати принаймні за трьома напрямками:

- можливості дедалі глибшого сегментування клієнтів — наприклад, за їхніми очікуваннями або за рівнем рентабельності операцій з їх обслуговування. Останнім часом деякі банки сегментують клієнтів за рівнем цін на спожиті ними послуги;

- моделювання «структурного профілю» клієнтів, скажімо, за їхніми соціально-демографічними характеристиками. Це забезпечує постійний збір інформації про клієнтів, починаючи з неформальної реєстрації різних подій у їхньому житті (наприклад, даних про зміну цивільного стану, про великі витрати на придбання предметів тривалого користування тощо) і до створення автоматизованої картотеки;

- моделювання майбутньої поведінки клієнтів, яке дає змогу випередити конкурентів і добитися позитивної відповіді клієнта на пропозицію банку придбати новий банківський продукт. Особливу роль при цьому відіграє інформація про «життєвий цикл» клієнта, завдяки чому можна передбачити зміни в його поведінці, планах стосовно придбання основного і додаткового житла, автомобіля тощо і запропонувати йому відповідну банківську послугу [7].

Прагнучі забезпечити успіх революції у сфері стратегічного управління, необхідно постійно пам'ятати про те, що чи не головна складність полягає в ініціюванні процесу змін у всіх структурах банку.

Крім того, варто систематично аналізувати прибутковість інвестицій у маркетинг (ROMI – Return of Marketing Investment), щоб оптимізувати надходження і розподіл ресурсів, виділених на розвиток операційного маркетингу. Загалом ROMI визначають як відношення додаткового

банківського продукту, одержуваного за рахунок поліпшення обслуговування клієнтів, до витрат на проведення відповідних операцій.

3. Нові методи залучення і втримання банківських клієнтів ПАТ «ОТП Банк»

Значну роль у залученні і втриманні клієнтів відіграє встановлення оптимального співвідношення між ціною і якістю послуг. З метою підвищення продуктивності банки спрямовують зусилля на зниження витрат і раціональність банківських операцій, часто ігноруючи оптимізацію цін на свої продукти і послуги, хоча саме вони найбільше впливають на обсяг прибутку. Структура ціни банківського продукту дуже складна, оскільки інтегрує численні елементи: крім класичного відсотка, включає витрати, комісійні, різні платежі, вона також віддзеркалює рейтинг та імідж самого банку [6].

4. Створення образу торгової марки ПАТ «ОТП Банк»

Вартість торгової марки — справжній капітал банку. Вона визначається як сукупна вартість атрибутів торгової марки, які істотно впливають на вибір клієнтів. Мовиться про грошову оцінку здатності торгової марки змінювати обсяг попиту клієнта. Ця оцінка може бути як позитивною, так і негативною; за інших рівних умов саме вона визначає схильність клієнта до придбання банківського продукту[42].

Політика створення і підтримки сильної торгової марки сприяє формуванню в інвесторів образу високопрофесійного, солідного, авторитетного банку, що врешті посилює його позиції в боротьбі з тими, хто прагне розпродавати неякісні фінансові послуги за низькими цінами.

5. Оптимізація банківських мереж розподілу

Підвищення конкурентоспроможності мереж розподілу фінансових продуктів і послуг є серйозним викликом для майбутнього банківського стратегічного управління. Йдеться одночасно як про адаптацію каналів збуту до різних категорій банківської клієнтури, так і про скорочення пов'язаних із

цим витрат

Одне з головних завдань банківського стратегічного управління ПАТ «ОТП Банк» полягає в тому, щоб запропонувати керівництву банку продуману й послідовну стратегію розвитку різних каналів збуту.

6. Перехід до нового типу банківського стратегічного управління ПАТ «ОТП Банк»

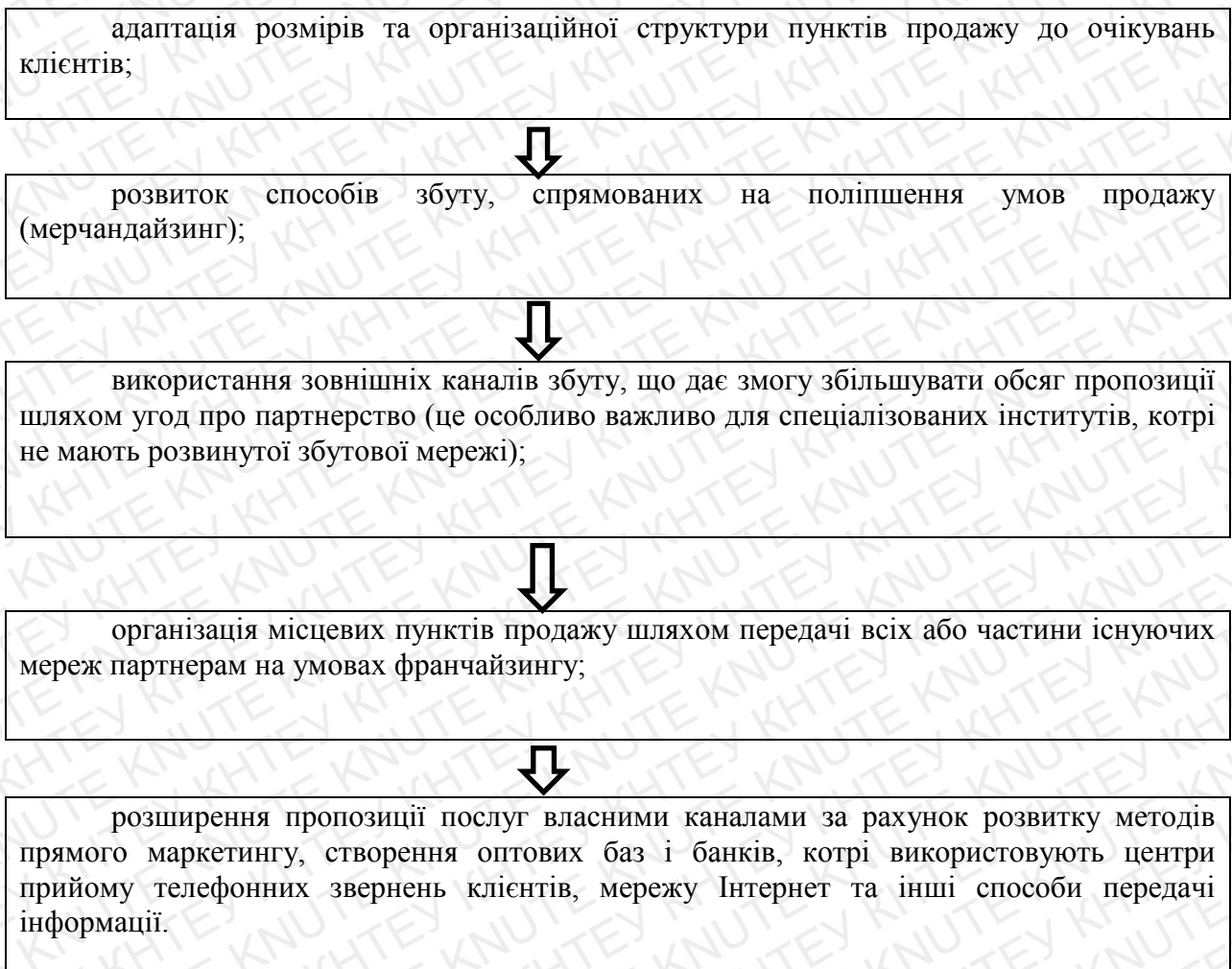


Рис. 3.6 Пропозиції щодо удосконалення внутрішнього середовища діяльності банку*

*Складено автором за джерелами [3],[4]

Нині у розвитку європейських банків чільну роль, безперечно, відіграють нові інформаційні й комунікаційні технології. Надаючи широкі

можливості для збору й обробки величезних масивів інформації, нові технології водночас допомагають установлювати тісні довірчі стосунки з клієнтами, акціонерами й персоналом, а також розвивати нові типи відносин із ними. Це підриває основи і механізми традиційного банківського маркетингу [16].

Таким чином, в умовах зростаючої конкуренції банківських установ на ринку виживання будь-якого банку залежить від успішного ведення ним конкурентної боротьби взагалі і насамперед від успішності його дій при вирішенні питань стосовно збереження і залучення клієнтури. Ці завдання можна вирішити, коли банк керується стратегією, заснованою на маркетинговому підході. Реакцією банків на ринкові зміни повинні бути подальший розвиток і вдосконалення банківського стратегічного управління.

У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище зазнає постійних змін, тому перед банком постають важливі стратегічні завдання щодо уникнення ймовірних загроз та перешкод. Стратегічний аналіз слід зосередити на визначенні сильних та слабких сторін діяльності банку, внутрішніх можливостей, збалансування потреб та ресурсів з метою формування оптимальної стратегії, яка б дозволяла використовувати переваги й усувати недоліки та зводити до мінімуму ймовірні загрози [17].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження ми формуємо такі висновки:

1) Аналізуючи сутність банку ми вважаємо визначення стратегічного аналізу – це процес визначення критично важливих ключових аспектів зовнішнього і внутрішнього середовищ, з метою визначення стратегії подальшого розвитку, та ключові етапи стратегічного аналізу діяльності аналізу є визначення економічних характеристик, виявлення рушійних сил конкуренції, оцінка ступеня конкуренції, визначення ключових факторів успіху, оцінка ступеня привабливості.

2) Надано характеристику зовнішнього та внутрішнього середовища банку, отже, зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Характеристиками зовнішнього середовища є: взаємозв'язок факторів; складність; мінливість середовища; невизначеність. Характеристика внутрішнього середовища банку в цій частині роботи досліджується нами за такими складовими: цілі організації – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації, завдання – види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, знаряддя праці, інформацію, людей тощо; структура організації – формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій. Внутрішнє середовище банку – це частина загального середовища, яка знаходиться в межах банку і має постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині банку, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів.

3) Розкрито аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність банку Висока кількість дочірніх компаній. Постійний попит на

банківські послуги. Отримає сильну конкурентну позицію серед банків країни.

4) Отже, основні показники діяльності ПАТ «ОТП Банк», сума процентних доходів та процентних витрат в 2018 р., порівняно з 2017 р., зменшилась на 53,226 тис. грн. (на 1,72%) та 111,929 тис. грн. (9,33%) відповідно. Внаслідок цього чистий процентний дохід збільшився на 58,703 тис. грн. (3,11%). Сума комісійних доходів та комісійних витрат в 2018 р., порівняно з 20167 р., збільшилась на 217,802 тис. грн. (23,25%) та 57,781 тис. грн. (36,41%) відповідно. Внаслідок цього відбулось збільшення чистого прибутку від комісійних операцій на 214,520 тис. грн. (367,27%).

В результаті проведеного дослідження ми розробили такі пропозиції:

1) Проведений нами аналіз дозволить використати виявлені можливості та врахувати можливі загрози внутрішнього та зовнішнього середовищ, з метою подальшого розвитку.

2) Для поліпшення обслуговування клієнтів закордонні банки все частіше контактують із партнерами по збуту, що не належать до банківського сектору. Так, багато європейських банків активно співпрацюють із туристичними фірмами, агентствами з торгівлі нерухомістю тощо, використовуючи пункти продажу їх продуктів і навіть розробляючи спільні послуги.

3) Для покращення стану управління проблемною заборгованістю фізичних осіб можна запропонувати наступне: Банкам доцільно проводити більш збалансовану політику кредитування, розширюючи залучення до кредитування першокласних позичальників. Для розширення діяльності банків, спрямованої на здійснення заходів по поверненню низькоякісних активів було б доцільно створити відокремлені самостійні установи, наприклад дочірні лізингові чи факторингові компанії, до яких передавати проблемні кредити. На рівні держави нарешті визначитися з питанням створення в Україні «токсичних» банків, до яких банки могли перевести свої

проблемні активи.

4) Для того, щоб втриматися довгий час на ринку і у зв'язку із кризою на фінансовому ринку, ПАТ «ОТП Банк» варто диверсифікувати свою продуктову лінійку та послуги, розширювати коло клієнтів та посилити маркетингову складову корпоративної стратегії, використовувати як існуючі, так і інноваційні канали збуту з метою залучення нових груп клієнтів. Використання ПАТ «ОТП Банк» напрямку диференціації може забезпечити досить тривале збереження конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко М. Д., Білошапка В. С. Аналіз діяльності комерційного банку. — Житомир: Рута, 2014. — 384 с.
2. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків [Текст] : Навч.посібник / О. В. Васюренко, К. О. Волохата. — К. : Знання, 2009. — 463 с.
3. Васюренко О. В., Волохата К. О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків. — К.: Знання, 2015. — 463 с.
4. Гакман А. С. Місце стратегічного аналізу в функціонуванні діяльності підприємства / А. С. Гакман // Матеріали 1-ої Всеукр. наук.-практ. конф. — 2012. — С. 71-73.
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.Л. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-М, 2014. 472 с.
6. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності. — К.: КНЕУ, 2013. — 600 с.
7. Головка Т. В. Стратегічний аналіз: [навч. — метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Т. В. Головка, С. В. Сагова; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного. — К.: КНЕУ, 2015. — 198 с.
8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник.-К.: Алерта, 2013.- 404 с.
9. Губені Ю., Грон Я., Сватош М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті // Економіка України. - 2012. — С. 90–94.
10. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии: Ис. канд. экон. наук: 2014. — 269с.
11. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2012. — 261 с.

12. Економічний аналіз / [Болух М. А., Бурчевський В. З., Горбатюк М. І. та ін]: за ред. М. Г. Чумаченка. — [вид. 2-ге, перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
13. Жукевич С. М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: Автореф. дис. кан. екон. наук: 08.06.04 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит / С. М. Жукевич. — Тернопіль, 2016-24 с.
14. Іваненко В.М. Теорія економічного аналізу: Навчальний посібник / В.М. Іваненко, - К.: КНЕУ, 2016.-232 с.
15. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: Підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній / За ред. проф. А.Г. Загороднього. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2008. — 487 с. 9
16. Ковбасюк М. Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств. — К.: Видавничий дім «Скарби», 2014. — 336 с.
17. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. — Суми: Університетська книга, 2011. — 732 с.
18. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. — Суми: Університетська книга, 2011. — 732 с.
19. Копилук О. І, Кульчицька Н. С. Фінансовий менеджмент в банку. — Л.: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. — 108 с.
20. Костирко Л. А. Стратегічний аналіз в обґрунтуванні вибору фінансово-економічної стратегії господарюючого суб'єкта / Л. А. Костирко // Наук. журнал. — № 16. — 2014. — С. 275-276.
21. Кочетков В. М. Основи аналізу банківської діяльності. — К.: Видавництво Європейського університету, 2012. — 116 с.
22. Куршакова Н. Банковский маркетинг: учеб. пособие / Н. Куршакова. - Питер, 2013. - 192 с.

23. Левик І. С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І. С. Левик // Основи фінансового аналізу. — 2009. — № 3. — С. 173-178.
24. Любунь О. С. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник / Любунь О. С., Грушко В. І.; Міністерство освіти і науки України. - К.: Слово, 2014. - 296 с.
25. Любунь О. С., Потійко Ю. А., Лаптев С. М., Шевченко К. Є., Денисенко М. П. Система банківського менеджменту. — К., 2012. — 356 с.
26. Любунь О.С. Стратегічне планування та управління банківською діяльністю // Фінанси України.- 2012.- № 11.- С.81-87.
27. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник / Є. В. Мних. — К.: Центр навч. літератури, 2013. — 412 с.
28. Мних Є. В. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є. В. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. — 2006. — № 1. — С. 55-61.
29. Мошенський С. З. Економічний аналіз: підруч. [для студ. екон. спеці. вищ. навч. зал.]. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник. — [2-ге вид., доп. і перероб.]. — Житомир: ПП. «Рута», 2007. — 704 с.
30. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності. — К.: КНЕУ, 2011. — 347 с.
31. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [Монографія] / І. М. Парасій-Вергуненко. — К.: КНЕУ, 2014. — 360 с.
32. Парасій-Вергуненко І.М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси України. — 2004. — № 8. — С. 111-117.
33. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. — 2000. — № 10. — С. 69-74.

34. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: КНЕУ, 2010. - 468 с.
35. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент збалансованого використання економічного, / П. Р. Пуцентейло // Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни: зб. наук. праць II міжнар. наук.-пр. конф. — Тернопіль: Крок, 2016. — С. 196-199.
36. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посібник]. / К. І. Редченко. — 2-ге вид., доповн. — Львів: «Новий світ-2000», 2003. — 272 с.
37. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. – Львів: “Новий світ-2000”, “Альтаір-2002”, 2008. – 237с.
38. Розкошна О. Оцінка конкурентоспроможної позиції банків методом конкурентних переваг / О. Розкошна, Д. Бондаркова // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. – №2. – С. 341-345
39. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг: підручник / Романенко Л. Ф.; Мін-во освіти і науки України, Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». - К.: ЦНЛ, 2004. - 344 с.
40. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку банку / Н. Сарай // Економічний аналіз. - 2010. - №5. - С. 160-163.
41. Саух І. В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату / І. В. Саух // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. — Житомир: ЖДТУ, 2014. — № 4(70). — С. 31-38.
42. Слав'янська Н. Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів // Проблеми і

перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Т. 7. – суми: ВВП «Мрія» ЛТД, УАБС, 2003. – 320 с.

43. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій / Уклад. О.В. Кравченко. – Суми: УАБС, 2012. – 66 с.

44. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601«Менеджмент» / Н. М. Шведа. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 62 с.

45. Суров В.Д. Формування клієнтської бази банківських установ України / В.Д. Суров // Молодий вчений. - 2013. - № 1(01). - С. 43-46.

46. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

47. Фінансовий і банківський менеджмент: досвід та проблеми: Тези доп. і виступів VII міжнар. наук. конф. студ. і молодих вчених, 15-17 листопада 2012 р. — Донецьк: Юго-Восток, 2012. — 266 с.

48. Шарапа О.М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 7(97). - С. 175-183.

49. Шевцова О.Й., Артеменко Т.Ю. Складові стратегічного управління банком // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2012.- 267 с.

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [навч. посібник] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2014. — 545 с.

51. Володькина М. В. Стратегический менеджмент. / М. В. Володькина. — К.: Знання, 2012. — 149 с.

ДОДАТОК А

**Динаміка доходів, витрат та прибутків ПАТ «ОТП Банк» у 2017-2018 рр.,
(станом на 31.12 та 30. 09)****

Показники	Період		
	2016 р.	2017 р.	2018р.**
Процентні доходи	3088,820	3035,594	1076,382
Процентні витрати	(1199,459)	(1087,530)	(302,625)
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	1889,361	1948,064	773,757
Ефект первісного визнання активів, за якими нараховуються проценти	(71,629)	(393,649)	
Формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	(744,489)		49,850
Чистий процентний прибуток	1073,243	1554,415	
Комісійні доходи	936,731	1154,533	394,294
Комісійні витрати	(158,711)	(216,492)	(90,261)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	58,410	272,930	89,588
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з фінансовими активами та зобов'язаннями, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	67,769	(66,247)	(6,724)
Чистий (збиток)/прибуток від інвестицій, наявних для продажу	20,437	(10,581)	2,336
(Формування)/відшкодування резерву на покриття збитків від знецінення за іншими операціями	216,557	(26,769)	3,847
Інші доходи	54,845	66,442	5,551
Чистий непроцентний прибуток	1196,038	1173,816	330,034
Операційний прибуток	2269,281	2728,231	1103,791
Операційні витрати	(1400,559)	(1463,348)	402,280
Прибуток до оподаткування	868,722	1264,883	701,511
(Витрати)/відшкодування з податку на прибуток	85,402	(243,518)	126,467
Чистий прибуток за рік	954,124	1021,365	575,044

