

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

## 1.1. Сутність та значення стратегії розвитку банку

Банківська система України відіграє важливу роль у фінансовій системі країни. Банківські установи можуть надавати різноманітні фінансові послуги для населення та підприємств, а стратегія розвитку є важливим фактором діяльності банківських установ в умовах мінливого середовища.

Банк – це фінансова установа, яка має право на проведення банківських операцій згідно зі законами та нормативно-правовими актами України про банки і банківську діяльність. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [18] банк є юридичною особою, яка здійснює операції з приватними та юридичними особами в межах своєї ліцензії на банківську діяльність. Банківські установи здійснюють вплив на діяльність підприємств на різних рівнях:

- фінансовому (допомога підприємству у забезпеченні необхідними ресурсами для здійснення своєї діяльності);
- інвестиційному (допомога підприємству у залученні нових коштів);
- управлінні ризиками (банк надає поради та послуги підприємству з управління ризиками);
- обслуговування (надання підприємству різноманітних банківських послуг для спрощення та полегшення фінансових операцій підприємства);
- репутації (наприклад, якщо підприємство має відмінну кредитну історію з банком, це може позитивно відобразитися на іміджі підприємства і сприяти його розвитку).

Для визначення сутності та значення стратегії розвитку банку необхідно дослідити теоретичні аспекти стратегічного менеджменту.

Теорія стратегічного управління набагато молодша за його практичне застосування. Історично на формування даної концепції впливали постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Організації різної форми власності

працювали над досягненням поставлених цілей попри зміни, нестабільні обставини, посилення конкуренції на ринку, глобалізації та інших процесів. Такі нестабільні умови вимагали змін в організації діяльності організацій, тому відбувалося постійне удосконалення систем управління, внаслідок чого у 60-тих роках ХХ ст. з'явився стратегічний менеджмент.

Можливість розробки та впровадження стратегічного управління спочатку мали великі організації, адже вони мали більші організаційні та ресурсні можливості. Далі систему стратегічного управління, як передову методику в організації бізнес-процесів, почали використовувати підприємства малого та середнього бізнесу в різних економічних сферах. Сформований досвід у використанні засобів та методів стратегічного управління дозволяв організаціям підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності та гарантувати прибутковість своєї діяльності в існуючих умовах ринку [68, с. 53].

Головною категорією стратегічного менеджменту визначають поняття «стратегія», яке почало використовуватися менеджерами на початку 1950-х років, коли постійні непередбачувані зміни ринку вимагали своєчасної реакції. Саме поняття «стратегія» вперше зустрічається ще в давні часи, коли під час воєнних дій розроблялися стратегії для досягнення бажаного результату, тоді цей термін трактувався як мистецтво ведення війни.

За довгий термін використання поняття стратегії та формування стратегічного менеджменту як науки, думки вчених різняться щодо визначення її сутності, тому є доцільним окремо простежити сутність поняття «стратегія», провівши аналіз трактувань з різних сторін (див. Додаток А).

Таким чином, на основі аналізу різних підходів до формування та визначення поняття «стратегія» можна простежити, що в основі наведених визначень є певні повторення, тому доцільно виділити ключові слова для даного визначення: рішення, план, засіб, набір, реакція, результат. Відносно вказаних ключових слів наступним йде формування сутності поняття «стратегія». Наочний результат такого аналізу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз визначення поняття «стратегія»

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

Джерело: сформовано на основі Додатку А

В цілому це є відображення того, як в межах кожного ключового слова було визначено сутність поняття. На основі ключових слів «рішення», «план», «засіб» та «набір» планується визначити морфологічне значення поняття «стратегія» (табл. 1.2). Для детальної класифікації пропонується об'єднати сутність поняття за

словами «план» та «засіб», розділити визначення сутності, суб'єкта та об'єкта поняття.

Таблиця 1.2 – Морфологічний аналіз поняття «стратегія»

Ключове слово	Сутність поняття	Суб'єкт	Об'єкт визначення
Рішення	які визначають та розкривають	організації	цілі
	приводять		до розроблення принципів планів і політик
	якими керуються		в своїй діяльності.
	стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції		на полі конкурентної боротьби.
План/Засіб	управління	організацією	спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей.
	сформований		для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
	який допомагає		спрямовувати та розміщувати ресурси унікальним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів.
	визначення		пріоритетів стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей
	досягнення		встановлених показників діяльності.
Набір	напрямків заходів	організації	для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості організації.
	правил для прийняття рішень		в своїй діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі Додатку А

Провівши морфологічний аналіз можна сформулювати власне визначення поняття «стратегія», яке матиме наступний вид: «стратегія – це набір рішень та засобів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей компанії шляхом

ефективного використання власних ресурсів та розробки плану оптимальної діяльності в умовах конкурентного середовища та постійних змін ринку».

Банки визначають як фінансові установи, що отримали ліцензію від держави для здійснення банківських операцій та надання банківських послуг. Виходячи із їх специфічної діяльності, стратегію розвитку банку можна визначити як «чіткий план досягнення банком бажаного положення на ринку фінансових послуг в майбутньому, що дозволяє досягти високого рівня конкурентоспроможності, стабільних економічних результатів за рахунок застосування сучасних методів та підходів в управлінні».

Банк, як і кожна організація, має певні варіанти стратегічного розвитку, які розрізняються за класифікаційними ознаками. Розглянемо детальніше стратегії які поділяють за стадіями життєвого циклу, адже вони є найбільш поширеними при формуванні стратегії розвитку банку. За даною класифікацією стратегії поділяють на [52, с. 40]:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення.

Залежно від цілей, які хоче досягти банк і від стадії розвитку, на якій знаходиться компанія слід обирати одну із стратегій:

1) стратегія зростання – застосовують, коли основною метою компанії є розширення діяльності компанії. Така стратегія є характерною для банків, діяльність яких лише починається або розвивається. Вона передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, технічні розробки та інновації.

2) стратегія стабілізації (утримання) – застосовують задля збереження поточного становища банку. Основним завданням стратегії є мінімізація існуючих ризиків. Така стратегія характерна для банків, які довго ведуть свою діяльність та зайняли певну частку ринку.

3) стратегія скорочення – застосовується в умовах стабільного погіршення фінансових показників компанії. Основне завдання стратегії у даних умовах – мінімізація збитків за рахунок ліквідації збиткових видів діяльності. Даний вид

стратегії характерна для банків, які також довго на ринку та зайняли певну її частку, але діяльність таких банків приносить збитки.

Визначивши стратегії залежно від життєвого циклу банку, можна сформулювати матрицю корпоративних стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Матриця корпоративних стратегій відповідно до стадії розвитку банку

Стадія життєвого циклу	Основна мета	Вид стратегії	Характеристика
Створення	Вихід на ринок та захоплення ринкової ніші	Концентроване зростання	Інтенсифікація наявних можливостей
Екстенсивне зростання	Збільшення ринкової частки	Експансивне зростання	Географічна експансія за рахунок відкриття філій та відділень у інших регіонах
Інтенсивне зростання	Вихід на нові ринкові сегменти	Диверсифіковане зростання	Вихід у нові сфери банківського бізнесу через впровадження нових видів банківських операцій, послуг, продуктів, технологій
Зрілість	Повернення на стадію зростання, розширення ринку	Диверсифіковане зростання	Вихід на зарубіжні ринки, впровадження продуктових та управлінських інновацій
	Продовження стадії зрілості, збереження позицій ринку	Стабілізація	Захист частки ринку, підтримка фінансового потенціалу, модифікація банківських продуктів
Спад	Відновлення життєдіяльності	Переорієнтація	Переорієнтація існуючих напрямів діяльності на більш перспективні
	Закриття банківського бізнесу	«Збирання врожаю» Ліквідація	Отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку Ліквідація діяльності

Джерело: розроблено автором на основі даних [69]

На основі поширеної моделі стадій життєвого циклу банку (створення, зростання, зрілість та спад) в матриці стратегій було окремо виділено екстенсивне та інтенсивне зростання. Причиною є відмінність у способі розвитку: нарощування доходів та витрат або ж розширення ринкової частки.

В залежності від цілей які перед собою ставить банк, можуть також використовуватись і комбіновані стратегії. Зростання є основною метою діяльності банку до стадії зрілості. Залежно від того, як банк хоче прискорити своє зростання, визначаються стратегії на стадії створення, екстенсивного чи інтенсивного зростання. Перехід на стадію зрілості передбачає або повернення до стадії зростання (за допомогою ефективного управління), або намагання банку затягнути стадію зрілості на довший період, щоб уникнути переходу на стадію спаду. Виходячи з того, який варіант подальшого розвитку обирає банк, розробляється стратегія диверсифікації зростання або стратегія стабілізації. Перехід до стадії занепаду найімовірніше пов'язаний з неправильною стратегією та неефективним управлінням. Але банк може повернутися до стадії зрілості за умов розробки та впровадження інновацій у різних сферах діяльності, зміни напряму діяльності чи закриття неприбуткових філій.

Додатково, стратегії розвитку банку можна поділити на основну та альтернативні (рис. 1.1).

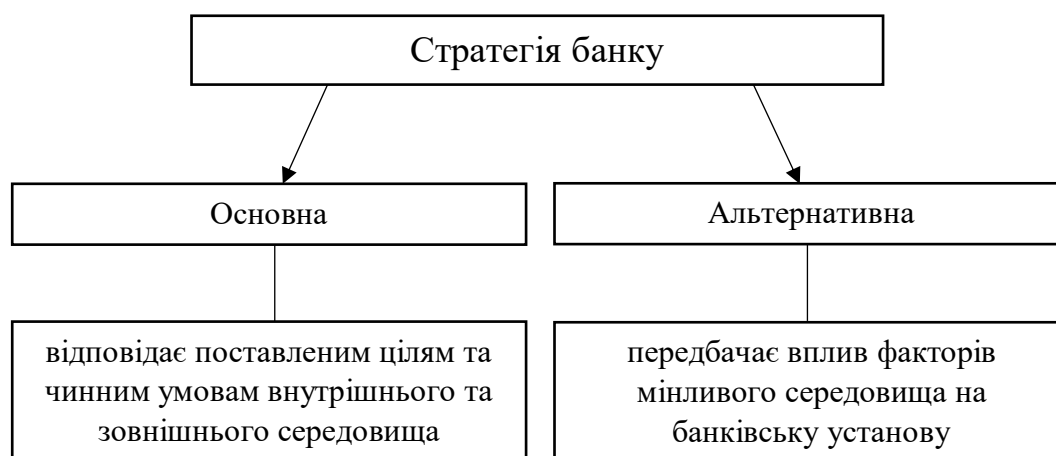


Рис. 1.1 – Зміст існуючих стратегій розвитку банку

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Основна стратегія є чинною для банку доти, доки вона відповідає обраному сценарію розвитку. Так як банківська установа знаходиться в умовах невизначеності, жоден метод стратегічного прогнозування не здатний точно

передбачити вплив всіх факторів на банк, тому розробляються найімовірніші сценарії розвитку подій, яким відповідають альтернативні стратегії.

Основною метою стратегії розвитку банку є забезпечення його успішного функціонування та розвитку в умовах ринкової конкуренції. Для досягнення цієї мети банки повинні вибрати оптимальний напрямок розвитку, забезпечити ефективне використання ресурсів та забезпечити збалансований підхід до ризиків. Значення стратегії розвитку банку для його діяльності представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Значення стратегії розвитку для діяльності банківських установ

Значення	Прояв
Реалізація місії та цілей банку	Зосередження на досягненні своїх місії та цілей. Це забезпечує підвищення його ефективності та збільшення прибутковості
Збільшення конкурентних переваг	Підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Банк може визначити свої переваги перед конкурентами та розробити спеціальні стратегії для їх підсилення
Забезпечення стійкості та стабільності	Забезпечення стійкості та стабільності своєї діяльності в умовах змін на ринку. Банк може розробити плани реагування на негативні впливи зовнішнього середовища та зменшення ризиків
Забезпечення росту та розвитку	Банк може розробити плани щодо розширення своїх послуг, залучення нових клієнтів та підвищення ефективності своєї діяльності
Визначення ризиків та зменшення їх впливу	Стратегія розвитку дозволяє банку визначити ризики та негативний вплив зовнішніх факторів на його діяльності
Залучення інвестицій	Стратегія розвитку може стати інструментом для залучення інвестицій. Банк може показати інвесторам, що має чітко сформульовану стратегію розвитку та плани щодо її реалізації. Це може збільшити інтерес інвесторів до банку та забезпечити йому додаткові фінансові ресурси
Покращення взаємодії з клієнтами	Банк може визначити свої основні цільові групи та розробити індивідуальні пропозиції для кожної з них. Це може допомогти залучити нових клієнтів та підвищити рівень задоволеності вже існуючих.
Впровадження нових технологій	Стратегія розвитку може допомогти банку зосередитися на розробці та впровадженні нових продуктів та послуг, що дозволить залучати нових клієнтів та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку
Підвищення ефективності управління	Підвищення ефективності управління банку за допомогою визначення своїх основних цілей та задач, а також розробки плану щодо їх реалізації. Це дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити ефективність діяльності банку в цілому.
Забезпечення сталого розвитку	Оскільки банківський сектор є дуже конкурентним та динамічним, а також залежить від багатьох зовнішніх факторів, таких як політика регулювання, макроекономічна ситуація та технологічні тенденції, розробка та реалізація стратегії дозволить банку бути готовим до змін та забезпечити свій сталий розвиток в майбутньому.

Джерело: розроблено автором на основі даних [24, с. 214]



Таким чином, наявність стратегії забезпечить банківській установі напрямок розвитку та заходи щодо досягнення цілей у довгостроковій перспективі для досягнення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та відповідності вимогам сучасних умов зовнішнього середовища. Важливою передумовою успішної стратегії розвитку є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, визначення його конкурентних переваг та слабкостей, а також здійснення компетентного управління ризиками та ефективного контролю за виконанням стратегії.

Дослідження поняття «стратегія» та її класифікації підтверджує думку про те, що стратегія є важливою, складною, багатогранною невід'ємною частиною діяльності банківської установи. Термін та класифікація цього поняття визначається різними варіантами у класиків стратегічного менеджменту. Виходячи з цього можна стверджувати, що процес розробки стратегії також є невід'ємною частиною діяльності банку, зі своїми складнощами та особливостями. Але головним залишається той факт, що розробка стратегії розвитку є способом досягти бажаних цілей та забезпечити конкурентоспроможність за умови, що процес стратегічного менеджменту буде виконаний належним чином.

## 1.2. Особливості формування ефективної стратегії розвитку

Діяльність банку має починатися зі створення стратегії його розвитку. Така стратегія обов'язково має бути продуманою, обгрунтованою, якісною (враховуючи всі умови діяльності), унікальною та гнучкою. Існує певна послідовність етапів стратегічного менеджменту, які необхідно виконувати для розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку в організації. Саме завдяки розробці якісної стратегії, банк гарантує собі становлення та сталий розвиток.

Якщо банк не має власної розробленої стратегії розвитку (або стратегія формальна), то його діяльність є неефективною, з поганою системою управління (ефективність управління закріплюється наявністю постійного аналізу, планування та контролю). Для успішної діяльності банку необхідно мати якісно сформовану

стратегію розвитку, завдяки ній банк може аналізувати можливість своєї роботи в довгостроковій перспективі. Розробка якісної стратегії розвитку має наступне значення для банку [5, с. 30]:

- стратегія сприяє чіткій, обґрунтованій координації зусиль;
- завдяки стратегії можна забезпечити об'єднання загальних пріоритетів банку із засобами для їх досягнення;
- стратегія мінімізує ризики щодо вибору невірних або неузгоджених між собою управлінських рішень;
- виступає основою для подальших рішень щодо розвитку, контролю та оцінки ефективності діяльності банку;
- слугує показником професіоналізму банківського менеджменту через аналіз кінцевих результатів проведеної роботи.

Стратегія розвитку банку виступає процесом із багатьох комплексів. З її допомогою банк забезпечує безперервність свого функціонування та визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Кожна стратегія розроблюється для окремого планового періоду. Хоча на початку розробки стратегії доцільно розглядати декілька стратегічних альтернатив. Ці альтернативні варіанти мають також будуватися на спільних ідеях та напрямках.

Формування стратегії розвитку банку – це складний та багатоетапний процес, який включає в себе аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, визначення його конкурентних переваг, розробку стратегічних цілей та завдань, вибір способів їх досягнення та контроль за виконанням стратегії.

Формування стратегії дозволяє знайти ту необхідну «золоту середину» між ресурсами та можливостями внутрішнього середовища банку, та між факторами впливу зовнішнього середовища на діяльність банку. Завдяки чіткості вибору стратегія стає фактором успішного розвитку банку [21, с. 293].

Перед формування стратегії розвитку банку необхідно спочатку провести:

- 1) аналіз зовнішнього середовища банку (проводиться оцінка тенденцій розвитку банківського ринку, макроекономічної ситуації, політики регулювання,

змін у поведінці клієнтів та конкурентів; основою для аналізу виступають різні методи та інструменти, наприклад, PEST-аналіз, аналіз тенденцій розвитку галузі);

2) аналіз внутрішнього середовища банку (проводяться детальний аналіз фінансових показників банку, оцінка ефективності його діяльності, визначення його конкурентних переваг та слабкостей; для аналізу доцільно використовувати SWOT-аналіз, аналіз балансу та звіту про прибуток і збиток, аналіз ринку та конкурентів).

На основі проведеного аналізу банківська установа приймає рішення щодо формування своєї стратегії розвитку. Слід простежити етапи формування стратегії банку (рис.1.2).

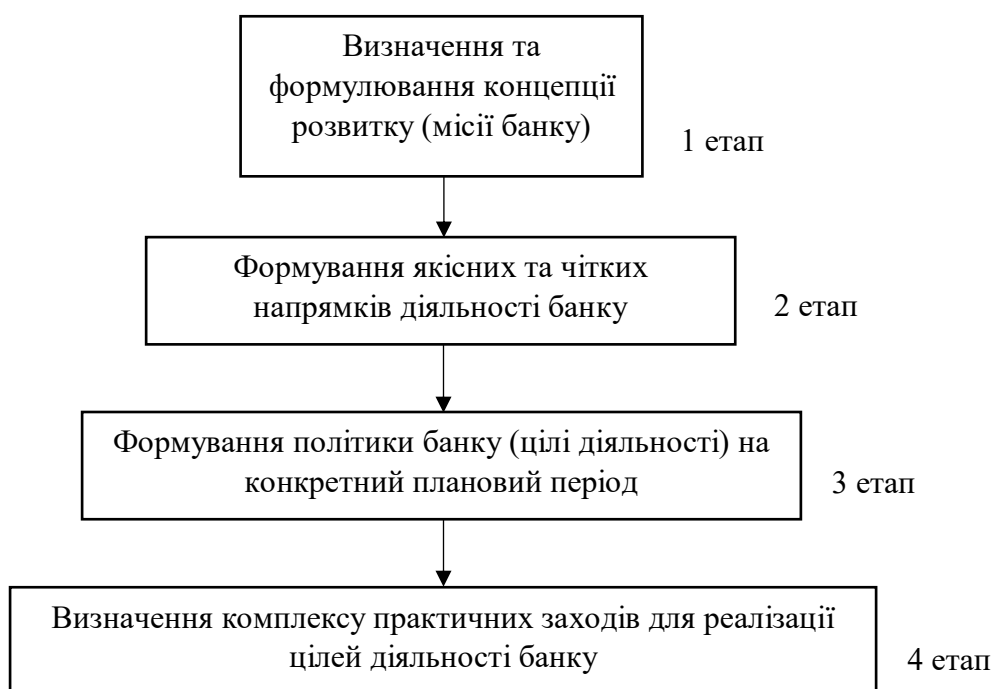


Рис. 1.2 – Етапи формування стратегії розвитку банківської установи

Джерело: сформовано автором на основі [10]

При формуванні стратегії розвитку банківська установа має спочатку визначити свою місію (перший етап). Завдяки сформованій концепції розвитку визначається кінцева мета стратегії, який фінансовий результат планує отримати компанія та яке місце планує зайняти на ринку та серед споживачів. На другому етапі визначаються конкретні та реальні орієнтири діяльності банку, а також чітко

формуються якісні та кількісні планові показники діяльності на конкретний плановий період. Зазначені напрями доповнюють концепцію банку і є досяжними. Далі формується політика банківської установи (третій етап). Політика банку, по-іншому ще стратегічні цілі, визначає якісне і кількісне вираження планів щодо подальшої успішної діяльності банку в цілому, або окремих його підрозділів. Формується на конкретний плановий період відповідно до різних об'єктів банківського управління. На останньому етапі банком визначаються комплексні практичні заходи (економічні, фінансові, організаційні, технологічні та інші), які націлені на реалізацію кожної визначеної цілі (політики) в поставлені терміни.

Складові процесу формування стратегії банку представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Основні складові формування стратегії банку

Джерело: сформовано автором на основі [38, с. 92]

Всі об'єкти банківського управління діють відповідно до розробленої стратегії розвитку, виконання стратегії залучає всі процеси діяльності банку та його складові частини, а також впливає на внутрішні і зовнішні відносини банку загалом або за відповідними напрямками [10, с. 18].

Ефективно сформована стратегія обов'язково має відповідати певним вимогам, які наочно продемонстровані на рис. 1.4.



Рис. 1.4 – Вимоги до формування ефективної стратегії розвитку банку  
Джерело: сформовано автором на основі [39, с. 90]

Важливим аспектом формування кожної стратегії розвитку є оцінка ефективності розробленої стратегії з урахуванням існуючих ризиків, які є характерними для даної сфери. Доцільно розглядати класифікацію банківських ризиків відповідно до Методичних вказівок НБУ з інспектування банків.

«Система оцінки ризиків» НБУ [51] визначає банківський ризик як потенційну можливість настання очікуваних або неочікуваних подій, які можуть негативно впливати на фінансово-економічні показники діяльності банку.

Банківські ризики виникають через особливості специфічної діяльності банків в ринковому середовищі. Значення цих ризиків полягає в можливості отримання меншого рівня прибутку, ніж планувалось попередньо, та в зменшенні вартості власних активів. Чим більше ризики матимуть вплив на діяльність банку, тим більших фінансових витрат може зазнати банк, і, не виключено, це може в подальшому мати наслідки для банківської установи у вигляді банкрутства.

Якщо узагальнювати, то можна зазначити, що ризик для банку – це ймовірність отримання менших доходів та зниження капітальної вартості через несприятливі умови факторів своєї діяльності. Ці ризики слід враховувати при формуванні стратегії розвитку, щоб банк міг уникнути або швидко адаптуватись до несприятливих умов середовища. Класифікація ризиків за методичними вказівками НБУ наведена в рис. 1.5.

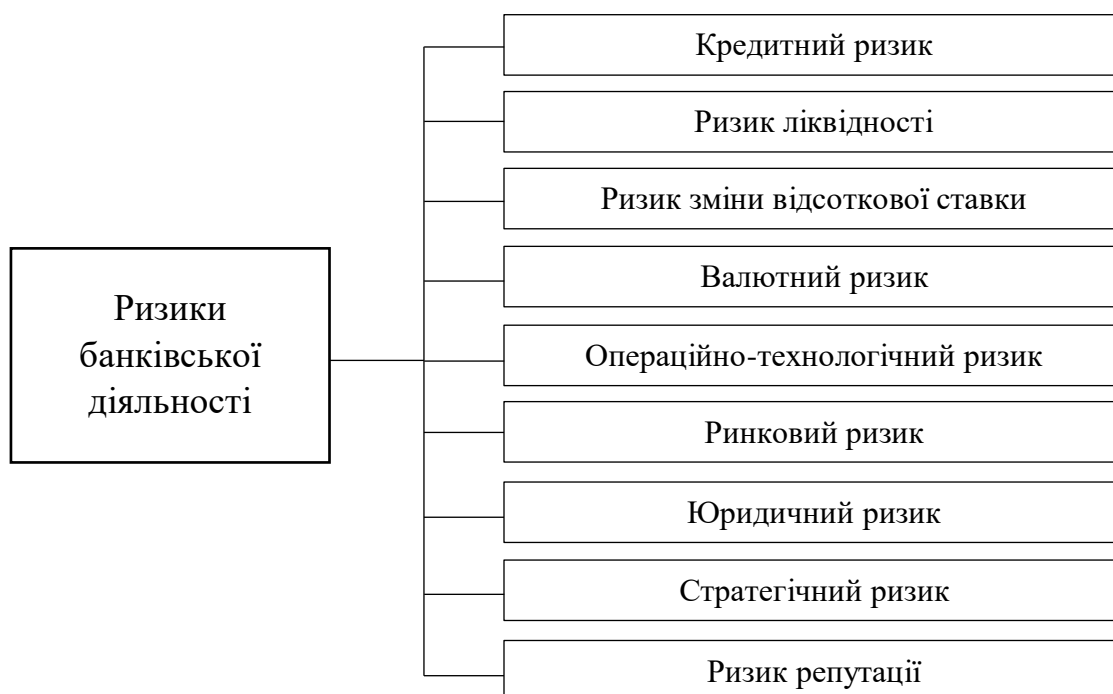


Рис. 1.5 – Класифікація банківських ризиків відповідно за даними НБУ  
Джерело: сформовано автором на основі [51]

Стратегічному плануванню притаманні такі особливості [52, с. 25]:

- 1) спрямованість на довгострокову перспективу;
- 2) зосередження на шляхах досягнення визначальних цілей, що впливають на соціальний та економічний розвиток ;
- 3) аналіз факторів позитивного та негативного впливу на діяльність банківської установи;
- 4) розробка дій для максимального зменшення або неможливості впливу негативних чинників та збільшення можливостей позитивних факторі для успішного виконання поставлених стратегічних цілей;
- 5) наявність можливості адаптувати стратегію відповідно до змін ринкового оточення.

На основі досліджень теоретичних положень стратегічного управління, узагальнення теоретичних та практичних показників банківської діяльності та аналізу типових помилок при виборі стратегій розвитку, були сформовані принципи, яких слід дотримуватися на всіх етапах формування та реалізації стратегічного розвитку банку [11]:

1) наукове обґрунтування та достовірність даних, які застосовуються в процесі стратегічного управління. Стратегія розвитку банку має будуватись на достовірних даних про факти та події, а також має бути правильно обґрунтована інтерпретація досліджуваних даних. Для формування ефективної стратегії важливо правильно оцінити ринок, визначити положення банку в сфері діяльності та визначити реальні часові межі для ефективної реалізації стратегії.

2) реалістичність та здійсненність стратегії. Визначення майбутніх перспектив має здійснюватися на основі поєднання практичного та ідеалістичного підходу, а розробка стратегії на комплексних методах економічного аналізу.

3) формування декількох альтернативних стратегій. Аналіз можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища має здійснюватися з урахуванням всіх можливих напрямків динаміки з подальшим проведенням аналізу досяжності сформованих цілей за кожним можливим варіантом та визначенням впливу можливих змін середовища на цілі банку.

4) інноваційність стратегії. Для банків, які знаходяться на стадії зрілості важливо зберегти уже сформовані позиції на ринку. Їх діяльність має постійно удосконалюватись та покращуватись, а це можливо за умов креативного та інновайного підходу до формування стратегій розвитку та створення умов для підвищення ефективності діяльності банку та його самовдосконалення.

5) прозорість стратегії. Стратегічні цілі, шляхи їх реалізації мають бути відкритими та зрозумілими для всіх сторін зовнішньої та внутрішньої діяльності банку. При створенні подвійних стратегій виникають розбіжності між різними групами зацікавлених осіб, що може негативно проявитись на репутації банку та атмосфері серед співробітників. Слід адекватно оцінювати потенціал та направляти його на створення іміджу банку.

6) збалансованість системи показників стратегічного управління. Система стратегічних показників має бути повною, беззбитковою та не мати розбіжності серед контрольованих характеристик. До складу стратегічних показників мають входити не лише фінансові, а й нефінансові показники. Вони можуть використовуватись при аналізі стратегічних показників конкурентів. Нефінансові показники мають бути спостережувані та вимірні, щоб їх можна було досліджувати з іншими стратегічними показниками.

7) застосування оптимізаційного підходу та удосконалення стратегічних показників. При розробці та реалізації стратегій, мають бути сформовані критерії, які дозволять порівнювати результати стратегій попередніх періодів та інтерпретувати стратегічне управління показників динаміки в майбутньому. Також, не завжди в стратегіях формують удосконалення показників. Заплановане погіршення стратегічних показників можливе лише за умов змін зовнішнього середовища, яке визначене дуже імовірним, або за умов неможливості досягнення балансу, в результаті чого на деяких етапах розвитку одного параметру може виникнути некритичне зменшення іншого.

Після формування та затвердження стратегії розвитку, інформація має бути повністю або частково донесена всім функціональним підрозділам банку та акціонерам. Додатково інформація щодо сформованої стратегії публікується у



відкритому доступі для суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також для інших груп зацікавлених осіб.

Над затвердженою стратегією розвитку банку постійно ведеться робота з контролю та виконання. Метою таких заходів для стратегії є:

- 1) підтримка та аналіз її актуальності;
- 2) контроль за реалізацією відповідно до встановлених цілей та часових меж. Банк має постійно відстежувати реалізацію затвердженої стратегії та своє актуальне положення на ринку для того, щоб можна було швидко зреагувати на зміни внутрішнього / зовнішнього середовища та внести корективи до стратегії, уникнувши можливих збитків.

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновки, що теорія стратегічного менеджменту постійно розвивається відповідно умов ринку. Стратегія необхідна для ефективної адаптації банку до швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища, дозволяє спланувати та реалізувати збільшення прибутковості, частки на ринку, використовуючи при цьому конкурентні переваги. Стратегія банківської установи здатна впорядкувати всі процеси та налагодити ефективну взаємодію у всіх підрозділах, а також підвищити керованість бізнесу, покращити його ефективність. Формування ефективної стратегії відбувається за умов дотримання визначених вимог, принципів, та етапів. Також слід враховувати особливості, складові та ризики при формуванні системи стратегічного розвитку. Враховуючи всі складнощі, від правильно сформованої стратегії розвитку залежить діяльність банку в довгостроковій перспективі та фінансові результати. Саме тому їй відведено головну роль у стратегічному управлінні.

## 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

### 2.1. Етапи методики стратегічного аналізу банку

Однією із характеристик стратегічного менеджменту є його складність. Це обумовлено тим, що він складається з багатьох елементів. Узагальнення дослідження теоретичних матеріалів щодо формування стратегії розвитку банківських установ дає можливість зазначити, що сформована стратегія банку є результатом процесу вибору, затвердження та реалізації цілей діяльності на основі співставлення перспектив, ресурсів, конкурентних переваг банку з потенційними можливостями та загрозами зовнішнього ділового середовища банку.

Стратегічний аналіз розвитку банківської установи дозволяє виділити недоліки в роботі самої установи та визначити напрямки для розробки наступних стратегій або коригування діючої. Для ефективного стратегічного управління банківській установі потрібно здійснювати як кількісний, так і якісний аналіз показників щодо поточного стану розвитку банку та його положення на ринку фінансових послуг. Завдяки вдало проведеному стратегічному аналізу банк може з максимальною ефективністю використовувати свій внутрішній потенціал, а також визначати та використовувати вигідні зміни зовнішніх факторів або здійснювати мінімізацію втрат при появі несприятливих для банку змін на ринку.

Мета стратегічного аналізу банку – це визначення можливих стратегічних напрямів розвитку шляхом визначення характеристики конкурентів, положення банку в галузі, стану розвитку банку та визначення конкурентних переваг та можливих загроз для його подальшого розвитку. До завдань стратегічного аналізу банківської установи можна віднести:

- 1) визначення стану та тенденцій в галузі;
- 2) аналіз фінансово-економічних показників розвитку банку;
- 3) аналіз діючої стратегії розвитку банку;
- 4) визначення конкурентоспроможності банку;
- 5) формування альтернативних напрямків для подальшої діяльності.

Дослідження проблеми проведення ефективного стратегічного аналізу банківської установи було проведено на основі методів:

- емпіричного аналізу – для ретельного дослідження факторів формування ефективної стратегії розвитку банківської установи;
- табличного – для систематизації теоретичних даних, показників фінансових результатів діяльності банківських установ та для проведення розрахунків;
- графічного – для виразного відображення структурних, динамічних та статистичних даних щодо кількості банківських установ, відділень, показників фінансових результатів за певний аналізований період;
- порівняння – для зіставлення теоретичної інформації, фактичних та нормативних значень фінансових показників розвитку банківських установ, а також аналізу показників динаміки.

Під час проведеного дослідження було розглянуто діяльність наступних банківських установ: АТ «ПУМБ», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «СЕНС БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «УКРЕКСІМБАНК», АТ «СІТІБАНК», АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «ОЩАДБАНК» та АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК».

Завдяки порівнянню було визначено схожі та відмінні ознаки / показники предметів, теоретичних даних, припущень задля виявлення спільних властивостей, які є притаманними для цих об'єктів порівняння, та визначення певних закономірностей.

Метод порівняння в ході проведення стратегічного аналізу було використано під час дослідження кількості діючих комерційних банків України, при формуванні рейтингу лідерів серед банківських установ за даними величин активів та прибутків, при дослідженні стратегій розвитку та кількості діючих відділень серед визначених лідерів галузі, а також в ході дослідження економічних показників діяльності банку та відповідності показників стійкості банку до встановлених нормативів НБУ.

Важливу роль в стратегічному аналізі відіграє саме емпіричний аналіз. Під час проведення дослідження було використано наступні методи [7]:

- 1) спостереження;
- 2) статистичний метод (зведення та групування, графічне і табличне відображення емпіричних даних, ряди динаміки);

Метод спостереження дозволив виділити більш загальні показники, які дають можливість характеризувати повний об'єм досліджуваних явищ або предметів, без їх повного аналізу.

Використання методу спостереження відбувається під час побудови організаційної структури банку, формуванні характеристики економіко-правових засад діяльності банку та наданих фінансових послуг, під час проведення фінансово-економічного аналізу шляхом виділення основних показників балансового звіту, звіту про фінансові результати та нормативів оцінки стану розвитку банку, встановлених НБУ.

Завдяки статистичному методу дослідження проводилось вивчення і розуміння відносин між різними змінними завдяки математичним та статистичним даним. Наприклад, в дослідженні використано статистичний метод для аналізу впливу фінансово-економічних показників на розвиток банківської установи.

Під час стратегічного аналізу метод зведення та групування, як підвид статистичного аналізу, дозволив виділити кількість та типи даних необхідних для проведення дослідження, за умови існування великих обсягів статистичних даних. Такий метод слід застосовувався під час визначення основних нормативів НБУ, дослідження економічних показників діяльності банківської установи).

Графічне і табличне відображення емпіричних даних використовуються в дослідженні для візуального відображення та аналізу даних, що дозволяє зрозуміти їх залежності, структуру та інші характеристики.

Під час емпіричного аналізу графічний та табличний метод було застосовано для відображення кількості комерційних банків України, працюючих відділень серед банків-лідерів, побудові організаційної структури банку, характеристики фінансових послуг, які надає банківська установа, відображення фінансово-

економічних показників діяльності банку, під час характеристики економіко-правових засад діяльності банку, проведені аналізу внутрішнього та зовнішнього банківського середовища із визначенням трендів, а також при проведенні оцінки результатів SWOT-аналізу та формуванні перехресних стратегій.

Використання методу рядів динаміки дозволив отримати більш глибоке розуміння досліджуваного явища, виявити складні зв'язки та визначати зміни показників в розрізі певного періоду. Ряди динаміки в проведеному аналізі було застосовано при аналізі кількості діючих банків (показники обираються за останні 10 років), кількості діючих відділень аналізованих банків (дані за останній рік), фінансово-економічних показників банку (дані за 2019-2021 рр.), та при аналізі основних нормативів економічного розвитку, затвердженими НБУ (дані за 2020-2022 рр.).

До комплексних методів дослідження (тобто тих, які підходять і для емпіричного, і для теоретичного аналізу) слід віднести [7]:

- 1) метод абстрагування;
- 2) індукція та дедукція.

Метод абстрагування – це процес виділення основних характеристик об'єкта або явища, які є суттєвими для дослідження. Використання цього методу передбачало відокремлення головних ознак об'єкта від його несуттєвих деталей, тому що вони не мають прямого впливу на об'єкт дослідження.

Процес абстрагування допоміг зосередитись на головних аспектах досліджуваної проблеми, що дозволило отримати більш точні й об'єктивні результати дослідження. Цей метод також допоміг зменшити складність досліджуваного об'єкта та спростити його опис.

Під час проведення стратегічного аналізу банківської установи метод абстрагування було застосовано при виділенні сутності стратегії розвитку банку та її найбільш важливих складових і факторах формування, а також при формуванні характеристики економіко-правових засад діяльності банку та наданих фінансових послуг, під час проведення фінансово-економічного аналізу шляхом виділення

основних показників балансового звіту, звіту про фінансові результати та нормативів оцінки стану розвитку банку, встановлених НБУ.

Індукція та дедукція – це два основних методи наукового дослідження, які використовувалися для формулювання та перевірки наукових гіпотез, теорій та законів.

Під час стратегічного аналізу банку використання методу індукції дозволило логічно сформулювати загальні висновки на основі конкретних спостережень та даних. Натомість дедукція дозволила логічно формулювати конкретні висновки з загальних тверджень або законів. В дослідженні дані методи використовуються після кожного проведеного аналізу як узагальнення.

Також, важливо відзначити, що при проведенні стратегічного аналізу банківської установи, було враховано також метод експертної оцінки.

Експертна оцінка, як один із методів наукового дослідження, дозволяє залучати експертів або фахівців з певної галузі для зібрання та аналізу даних. Даний метод в основному використовують при відсутності достатньої кількості емпіричних даних, щоб провести аналіз, або коли дані не можуть бути отримані із загальнодоступних джерел.

В ході емпіричного аналізу стратегічного розвитку банківської установи зібрано та опрацьовано інформаційні джерела. Для проведення аналізу використовувалась інформація з наступних джерел:

- 1) форма 1 «Баланс»;
- 2) форма 2 «Звіт про фінансові результати»;
- 3) звіти Національного банку України;
- 4) дані з офіційних веб-сайтів банківських установ.

Таким чином, можна узагальнити, що під час проведення стратегічного аналізу будуть застосовані такі методи наукового дослідження:

- спостереження;
- статистичний метод;
- зведення та групування;
- графічне і табличне відображення емпіричних даних;

- ряди динаміки;
- метод абстрагування;
- індукція та дедукція
- експертна оцінка.

На основі сформованого матеріалу з методики стратегічного аналізу банку було побудовано рис. 2.1, як узагальнення етапів проведення стратегічного аналізу банківської установи.

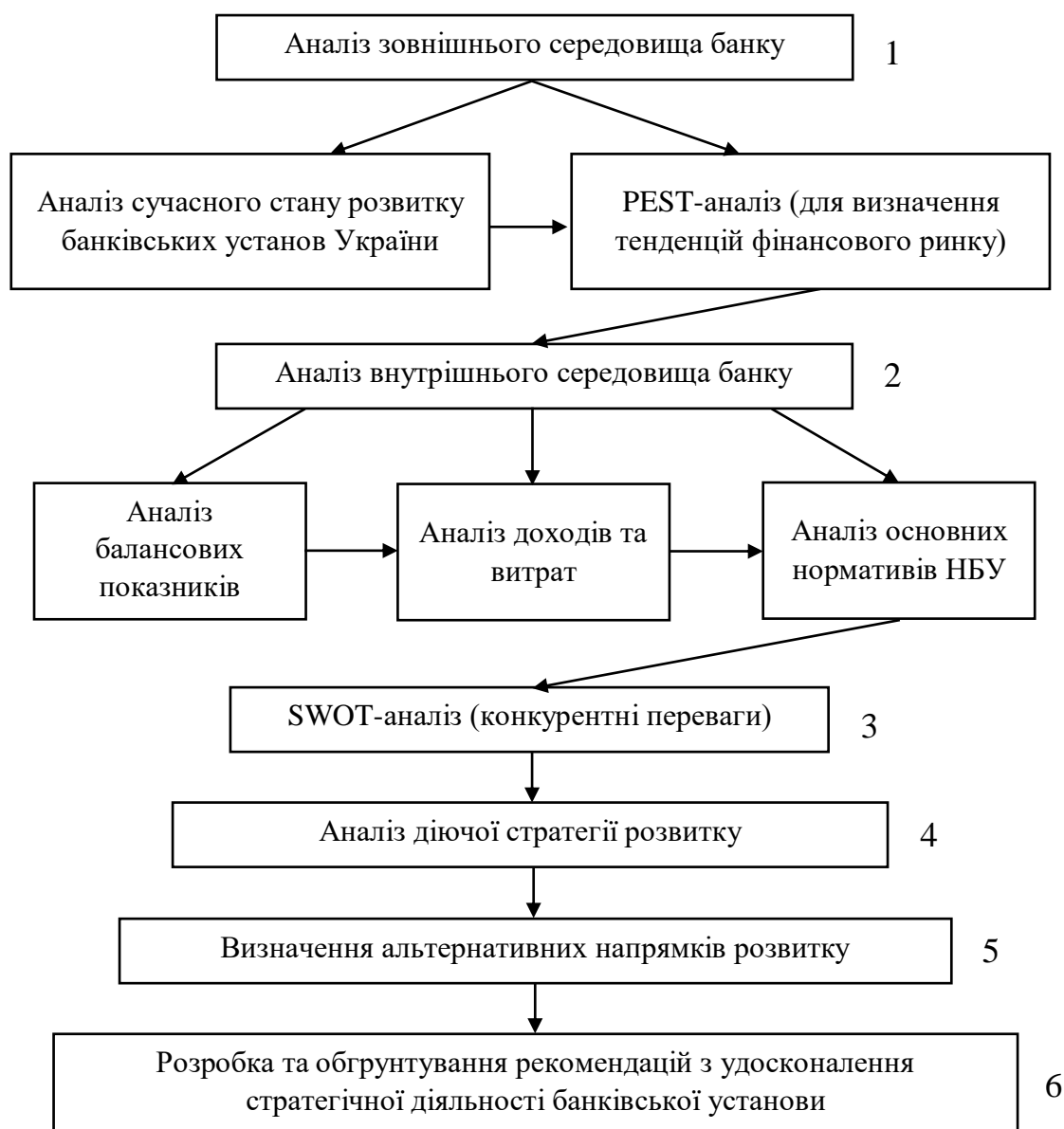


Рис. 2.1 – Етапи стратегічного аналізу розвитку банківської установи

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Висновки, отримані завдяки стратегічного аналізу банку, необхідні для розробки вдалої стратегії розвитку в майбутньому. Провівши аналіз стратегії розвитку банку, можна визначити основні тренди розвитку сфери діяльності, а також загрози та можливості для банківської установи, які вона може реалізувати. На кінцевому етапі стратегічного аналізу банк отримує дані про галузь, конкурентів та свої конкурентні переваги, про зміни ринку, вподобань клієнтів та інше. Завдяки отриманим даним під час стратегічного аналізу банківська установа може планувати свій подальший розвиток, здійснювати коригування діяльності та обирати основні напрямки стратегії.

Виходячи із вищенаведених наукових методів дослідження, можна дійти висновку, що під час стратегічного аналізу діяльності банку вдасться досягти поставлених завдань: визначити сутність та значення стратегії розвитку банку, визначити особливості формування ефективної стратегії розвитку банківських установ, дослідити сучасний стан і тенденції розвитку банківських установ України, провести аналіз стратегії розвитку АТ «ПУМБ», розробити та обґрунтувати рекомендації для удосконалення стратегічного розвитку АТ «ПУМБ».

## 2.2. Основні показники оцінки рівня та ефективності системи розвитку банківських установ

При дослідженні розвитку українських банків зазвичай користуються показниками, які встановлює Національний банк України. Але стратегічний аналіз передбачає урахування змін зовнішнього середовища. Тому при проведенні стратегічного аналізу відстежуються найголовніші фактори для майбутнього розвитку – розвиток зовнішнього та конкурентного середовища.

Під час стратегічного аналізу діяльності банку першочерговим завданням постає аналіз зовнішнього середовища, який ґрунтується на аналізі стану розвитку банківських установ та визначенні тенденцій фінансового ринку.



Якісна оцінка та визначення тенденцій діяльності банківських установ планується на основі PEST-аналізу.

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність банку. Даний аналіз також допомагає банку зрозуміти, як змінні зовнішнього середовища можуть вплинути на його діяльність та які можуть бути можливості та загрози для банку [29].

PEST-аналіз складається з чотирьох частин:

- 1) (P – political) політичний аналіз – визначає оцінку політичного середовища та законодавства, що може вплинути на банк.
- 2) (E – economic) економічний аналіз – визначає оцінку економічного середовища, в якому працює банк.
- 3) (S – social) соціальний аналіз – визначає оцінку соціальних тенденцій та змін у суспільстві, що можуть вплинути на діяльність банку.
- 4) (T – technological) технологічний аналіз – визначає оцінку технологічних змін та інновацій, які можуть вплинути на банк.

Якісно проведений PEST-аналіз дозволяє оцінити тенденції діяльності банківських установ, відповідно до яких банк розробляє стратегії та дії для досягнення своїх цілей.

Наступним етапом оцінки системи стратегічного розвитку банку є аналіз внутрішнього середовища відповідно до показників фінансово-економічного розвитку банку. Оцінюючі показники можна поділити на три групи: показники балансу, показники прибутків та збитків, основні нормативи НБУ щодо оцінки фінансово-економічного розвитку банку.

Важливо дослідити динаміку показників структури балансу, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також стан позабалансових рахунків. Дослідження структури та якості активів і пасивів здійснюється аналізом показників динаміки та визначанням питомої ваги прибуткових і неприбуткових активів. Структура доходів та витрат аналізується за планом рахунків, порівняння проводиться за попереднім аналогічним періодом.

Оцінюючими показниками фінансово-економічних результатів є також коефіцієнти. Розрахунок показників оцінки слід проводити за даними звітів балансового рахунку та звіту про прибутки та збитки.

Визначення доцільних коефіцієнтів для аналізу здійснюється на основі системи збалансованих показників [22].

Дана система показників (англ. Balanced Scorecard) [2] була розроблена на початку 1990 року вченими Р. Капланом і Д. Нортонем. Збалансована система показників виступає як одна із систем менеджменту яка була розроблена для здійснення кращого формулювання стратегічних цілей та етапів їх реалізації. Така збалансована система дозволяє ширше вимірювати показники діяльності.

Оцінка фінансових показників за збалансованою системою має в основі 2 елементи: фінанси (показники діяльності банківської установи) та клієнти (відгуки банку).

Перевагою використання даної системи показників є можливість визначення ефективності стратегічного розвитку на основі оцінки діяльності банківських підсистем. Загалом зважена система показників нараховує в собі 81 показник. Більшість із них є недоречними, тому було визначено меншу кількість показників, які матимуть найбільший інформативний характер при дослідженні розвитку діяльності банку. Завдяки методу абстрагування щодо вибору показників за підсистемами зваженої системи було відібрано необхідні показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Вибір показників для оцінки діяльності банку

Підсистема	Показники
Фінансова	<u>Коефіцієнт надійності</u> , коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями, коефіцієнти активності залучення міжбанківських кредитів і строкових депозитів, коефіцієнт загальної інвестиційної активності, коефіцієнт фінансового важеля, коефіцієнт захищеності капіталу, мультиплікатор капіталу, <u>рентабельність власних коштів</u> , <u>рентабельність активів</u> , чистий спред
Клієнтська	Коефіцієнт розвитку клієнтської бази, кількість клієнтів на 1 відділення, витрати на маркетинг і рекламу в загальних витратах банку, <u>рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта</u> , залучені ресурси банку в розрахунку на 1 клієнта, співвідношення кількості клієнтів та працівників банку, показник задоволеності клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Для подальшого проведення оцінки економічного рівня розвитку банку відповідно до зваженої системи було використано наступні показники :

- 1) коефіцієнт надійності;
- 2) рентабельність власних коштів;
- 3) рентабельність активів;
- 4) рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта.

Коефіцієнт надійності (2.1) визначається як співвідношення власного капіталу до залучених коштів та визначає рівень залежності банку від залучених коштів. Нормативне значення даного показника складає більше 0,05.

$$K_H = \frac{K}{ЗК}, \quad (2.1)$$

де  $K_H$  – коефіцієнт надійності;

$K$  – власний капітал;

$ЗК$  – залучені кошти.

Рентабельність власних коштів (2.2) характеризує ефективність використання власного капіталу та вказує яка норма прибутку йде на вкладений капітал Банк працює ефективно в тому разі, коли значення показника не менше 15 %.

$$ROE = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де  $ROE$  – рентабельність власних коштів;

$ЧП$  – чистий прибуток;

$ВК$  – власні кошти.

Рентабельність активів (2.3) вираховується відношенням чистого прибутку до сукупних активів банку, при цьому відображає внутрішню політику банку та оптимальність структури активів і пасивів. Ефективність використання наявних ресурси підтверджується в тому випадку, коли значення показника складає не менше 1 %.

$$RA = \frac{ЧП}{А} \times 100\%, \quad (2.3)$$

де  $RA$  – рентабельність активів;

$ЧП$  – чистий прибуток;

A – сукупні активи.

Рівень прибутку банку в розрахунку на 1 клієнта визначається відношенням активів приватних клієнтів до їх кількості з врахуванням рентабельності 3%.

$$\text{ПКл} = \frac{A_{\text{кл}}}{\text{КЛ}} \times 0,03, \quad (2.4)$$

де ПКл – прибуток в розрахунку на 1 клієнта;

$A_{\text{кл}}$  – активи приватних клієнтів;

КЛ – кількість клієнтів.

Також, важливо провести оцінку розвитку банку відповідно до основних нормативів, встановлених НБУ. Дані нормативи визначаються Національним банком України відповідно до методики щодо розрахунку економічних нормативів регулювання діяльності банків в [30]. На основі вказаної методики розрахунку можна визначити наступні основні показники оцінки фінансово-економічного розвитку банківської установи:

- 1) нормативи капіталу (Н1, Н2, Н3);
- 2) нормативи ліквідності (Н6);
- 3) нормативи кредитного ризику (Н7, Н8).

Детальна характеристика даних нормативів наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика основних нормативів оцінки фінансово-економічного стану банку, які встановлені НБУ

Назва показнику	Значення	Нормативне значення
Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1)	визначає мінімальний розмір власного капіталу, який банк повинен мати для забезпечення своєї фінансової стійкості та здатності виконувати свої функції	Не менше 200 млн грн
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2)	визначає мінімальний розмір регулятивного капіталу банку відносно його активів, необхідний для забезпечення достатньої фінансової стійкості та захисту вкладників та інших зацікавлених сторін	Не менше 10 %
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	визначає мінімальний розмір основного капіталу банку, необхідного для забезпечення стійкості та надійності його діяльності	Не менше 7 %

## Продовження табл. 2.3

Назва показнику	Значення	Нормативне значення
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	визначає рівень забезпечення достатньої кількості ліквідних активів, необхідних для покриття негайних зобов'язань перед клієнтами	Не менше 60 %
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	визначає максимальний розмір кредитного ризику, який банк може взяти на себе від одного контрагента без негативного впливу на його фінансову стійкість	Не більше 20 %
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	визначає максимальний розмір кредитного ризику, який банк може взяти на себе від одного клієнта або групи пов'язаних клієнтів, щоб забезпечити адекватне розподілення кредитного портфеля та зменшення ризиків	Не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі даних [30]

Визначені нормативи призначені для визначення рівня стійкості банку, згідно з нормативними значеннями капіталу, ліквідності та кредитних ризиків.

Рішенням Правління НБУ від 30 січня 2018 року, було введено нову банківську оцінку (SREP). Дана оцінка формується відповідно до аналізу бізнес-моделі банківської установи, аналізу достатнього рівня капіталу та ліквідності, рівня організації корпоративного управління [34].

SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) – оцінка, яку формує Національний банк України відносно банківської установи, спираючись на оцінку рівня ризиків та якості управління ризиками. Така оцінка вказує на рівень стійкості та ефективності діяльності банку.

За результатами оцінки банків (SREP) визначається:

- наскільки добре банк відповідає вимогам нагляду і ризикам, з якими він може зіткнутися;
- оцінка капіталу та ліквідності банку;
- ефективність управління ризиками;
- дотримання банком законодавства та регуляторних вимог.

Загальна оцінка SREP встановлюється від 1 до 4 балів та «F», де 1 – ризик низький, 4 – ризик високий (таблиця).

Таблиця 2.4 – Характеристика балів загальної оцінки банків SREP

Загальна оцінка SREP	
1	у діяльності банку відсутні суттєві невідповідності щодо управління ризиками
2	у діяльності банку є певні невідповідності щодо управління ризиками, які не становлять загрозу інтересам вкладників чи інших кредиторів банку
3	у діяльності банку є невідповідності щодо управління ризиками, які, у разі їх не усунення, можуть створити загрозу інтересам вкладників чи інших кредиторів банку
4	у діяльності банку є суттєві невідповідності щодо управління ризиками, що створює загрозу інтересам вкладників чи інших кредиторів банку
F	характеризує безпосередній ризик для життєздатності банку, у разі, якщо є обґрунтовані підстави для віднесення банку до категорії проблемних, неплатоспроможних або його ліквідації, або на дату оцінки банк віднесено до категорії проблемних

Джерело: сформовано автором на основі даних [34]

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, для подальшого стратегічного аналізу слід провести інтеграційний аналіз середовища. Здійснення стратегічного аналізу доцільно провести таким інструментом, як SWOT-аналіз. Він оцінює сильні та слабкі сторони банку, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, в якому банк функціонує. Для складання матриці SWOT-аналізу (табл. 2.5) необхідно використовувати дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу банку

	«+» для розвитку	«-» для розвитку
Внутрішні властивості	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі (Weaknesses)
Зовнішні властивості	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Правильно сформована матриця SWOT-аналізу дозволяє здійснити оцінку внутрішніх сил та ресурсів для реалізації своїх можливостей, стійкості банківської установи до зовнішніх загроз.

Максимальна користь від проведеного SWOT-аналізу можлива шляхом усвідомлення вподобань клієнта (необхідно використовувати найбільш ймовірні переваги та недоліки), а заради об'єктивності доцільно опрацювати початкову інформацію, використовуючи різні джерела. Також слід враховувати, що точність формулювань визначає результативність аналізу [12, с. 1].

Після складання відповідної аналітичної матриці слід розглянути кожен визначений елементи окремо. Слід дослідити ступінь впливу кожного чинника на організацію а також можливість їх реалізації. Завдяки правильно проведеному SWOT-аналізу, визначаються найбільш важливі та впливові фактори, на які слід звернути увагу під час побудови перехресної матриці.

Перехресна матриця SWOT-аналізу будується після визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на компанію. Дана матриця визначить 4 варіанти комбінації сильних та слабких сторін із можливостями та загрозами банку. Варіанти можливих стратегій наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Формування альтернативних стратегій на основі перехресної матриці SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Правильно сформована матриця дозволяє оцінити можливі стратегічні напрями банку, а також стає основою для розробки стратегії банківської установи на майбутнє.

Аналіз актуальної стратегії – важливий етап аналізу. На основі існуючої стратегії визначаються мета, цілі, напрямки та принципи в яких банк веде свою діяльність. Цілі повинні відповідати SMART-принципам, відповідно до яких цілі мають бути [66, с. 165]:

- 1) конкретними;
- 2) вимірюваними;
- 3) погодженими;
- 4) досяжними;
- 5) із визначеними часовими рамками.

Незмінно вищою метою (яка додатково вказується в Статуті банківської установи) акціонерів, керівників та персоналу для більшості українських банків залишається збереження рівня прибутковості та його подальша позитивна динаміка. Причому для кожного рівня управління важливим фактором розвитку є прибуток кожного поточного кварталу і року, який відображає отриманий фінансовий результат від діяльності банку.

Таким чином, були виділені основні методи стратегічного аналізу банківської установи:

- 1) спостереження (для виділення більш загальних показників, які дають можливість характеризувати повний об'єм дослідження стану банківських установ та фінансово-економічних результатів діяльності банку);
- 2) статистичний метод (для аналізу стану банківських установ та впливу фінансово-економічних показників на розвиток банківської установи);
- 3) зведення та групування (для визначення основних нормативів НБУ, дослідження економічних показників діяльності банківської установи);
- 4) графічне і табличне відображення емпіричних даних (візуальне відображення та аналіз даних, щодо стратегічного аналізу банківської установи,



аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та при дослідженні теоретичних аспектів стратегії розвитку);

5) ряди динаміки (аналіз стану банківських установ України, фінансово-економічних показників банку та при аналізі основних нормативів економічного розвитку, затвердженими НБУ);

6) порівняння (для зіставлення теоретичної інформації, фактичних та нормативних значень фінансових показників розвитку банківських установ, а також аналізу показників динаміки);

7) метод абстрагування (виділення сутності стратегії розвитку банку та її найбільш важливих складових формування, а також при формуванні характеристики економіко-правових засад діяльності банку та наданих фінансових послуг, під час проведення фінансово-економічного аналізу);

8) індукція та дедукція (формулювання висновків щодо проведених аналітичних досліджень, тверджень, та визначень, які характеризують стратегічні аспекти розвитку банківських установ);

9) експертна оцінка (для формування рейтингу лідерів серед банківських установ та оцінки запропонованих).

Стратегічний аналіз розвитку банківської установи дає визначення положення банку в галузі, характеристику конкурентів, визначає конкурентні переваги та можливі загрози для подальшої діяльності. Головною метою проведення стратегічного аналізу є виявлення можливих стратегічних напрямів розвитку банку. За допомогою дослідження методичних даних було визначено етапи проведення стратегічного аналізу банку, а також встановлено показники, які ефективно оцінюють рівень системи розвитку банку.

### 2.3. Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку банківських установ України

Стабілізація вітчизняної економіки та забезпечення стійкого зростання в умовах кризи значною мірою залежить від довіри до банківської системи та її ефективної діяльності в реальній економічній ситуації. Завдяки банківській системі здійснюється державний вплив через грошово-кредитне регулювання на такі макроекономічні процеси, як інфляція, економічне зростання та безробіття. Забезпечення надійності та стабільності банківської системи є ключовим фактором економічного зростання та входження України до європейського економічного простору. Банки, як складові банківської системи, є основними інвесторами фінансових ресурсів в економіку країни, а також виступають посередниками у перерозподілі грошової маси між економічними агентами [55]. Вони виконують функцію координації грошового обігу, яка є важливою в інтеграційних процесах, тому необхідно розглянути основні зміни в даній галузі та тенденції, які очікують банки у майбутньому. Аналіз банківських установ України необхідний для оцінки зовнішнього середовища банку та розробки на їх основі ефективних рекомендацій для установи цієї сфери.

На основі даних з офіційного сайту Національного банку України, використовуючи статистичний метод, доцільно проаналізувати динаміку кількості діючих комерційних банків в Україні протягом 2012-2022 рр. (рис. 2.3)

Проаналізувавши рис. 2.3., слід зазначити, що кількість діючих банків в період з 2012 по 2022 рр. значно скоротилась і існує явна тенденція до подальшого зменшення. Таку ситуацію можна пов'язати зі змінами в нормативах та законодавстві України [48].

У період 2012-2014 рр. кількість банків перебувала на рівні 176-180. Проте в 2015 році кількість банків почала стрімко зменшуватись (163 банки в 2015 р., 117 – в 2016 р.) і в 2022 році зупинилась на відмітці 71, що в 2,5 рази менше, порівнюючи з 2012 роком (176 комерційних банків).

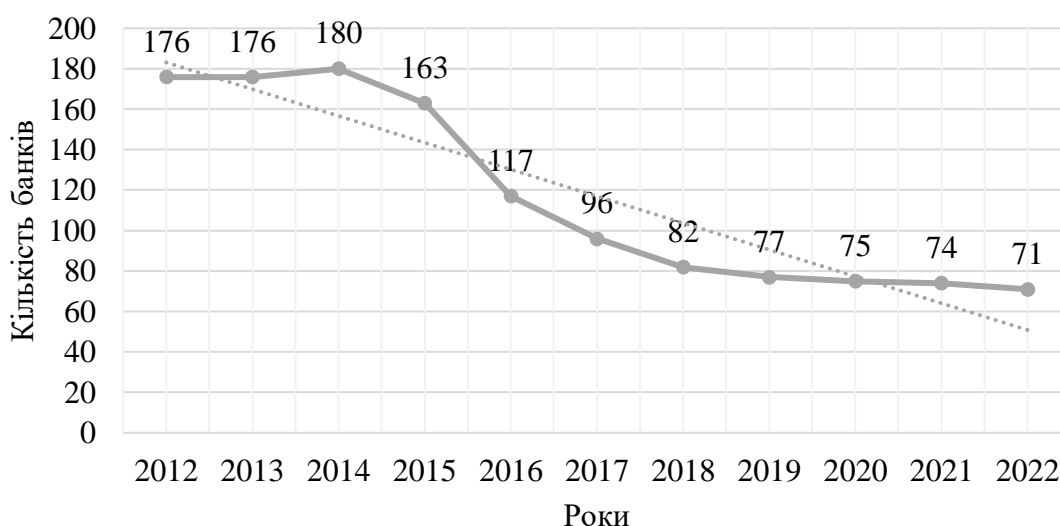


Рис. 2.3 Кількість діючих комерційних банків в Україні в 2012-2022 рр.

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту НБУ [33]

Не зважаючи на різке скорочення кількості банків, банківська система України за аналізований період стала стабільнішою. Для виявлення лідерів серед банківських установ та розподілу ринкових часток між банками слід дослідити частки установ за величиною активів та за рівнем прибутковості.

Розподіл банків за величиною активів у IV кварталі 2021 року було наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Рейтинг українських банків за величиною активів у 2021 році

Місце в рейтингу	Назва банку	Активи банків, тис. грн
1	ПриватБанк	582 851 091
2	Ощадбанк	249 937 975
3	Укрексімбанк	210 029 343
4	Райффайзен Банк	133 651 482
5	Укргазбанк	130 817 225
6	Сенс Банк (Альфа банк)	125 358 151
7	ПУМБ	110 134 996
8	UKRSIBBANK	79 651 675
9	ОТП Банк	73 425 468
10	Universal Bank	60 207 207

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту НБУ [33]

Розподіл українських банків за рівнем прибутковості у 2021 році було розглянуто в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Рейтинг найбільш прибуткових українських банків  
у 2021 році

Місце в рейтингу	Назва банку	Чистий прибуток, млрд грн
1	ПриватБанк	35,050
2	Райффайзен Банк	4,858
3	ПУМБ	4,188
4	Укргазбанк	3,820
5	Сенс Банк (Альфа банк)	3,346
6	Universal Bank	3,072
7	ОТП Банк	2,745
8	Укрексімбанк	2,683
9	Сітібанк	1,765
10	Credit Agricole	1,553

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту НБУ [33]

На основі сформованих таблиць 2.6 та 2.7 можна зробити наступні висновки. За даними НБУ, лідером в двох сформованих рейтингах, найбільшим та найприбутковішим банком у 2021 році став державний банк ПриватБанк, активи якого склали 582 851 091 тис. грн, прибуток – 35,05 млрд грн. За розміром активів лідируючі позиції займають Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк та Укргазбанк. Натомість, в рейтингу прибутковості лідерами було визначено Райффайзен Банк, ПУМБ, Укргазбанк та Сенс Банк (Альфа банк).

Виходячи з результатів рейтингу, методом комплексної оцінки показників було обрано наступних лідерів банківської сфери:

- 1) АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- 2) АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»;
- 3) АБ «УКРГАЗБАНК»;
- 4) АТ «СЕНС БАНК»;
- 5) АТ «ПУМБ».

Стабільність банківської системи передбачає високу конкуренцію на банківському ринку, тому доцільно розглянути існуючі стратегії розвитку банківських установ, для розуміння переваг діяльності банків.

Визначені стратегії розвитку відповідно до стадій життєвого циклу банку доцільно порівняти на відповідність із стратегіями банків-лідерів, список яких був визначений попередньо (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Стратегії розвитку лідерів серед банківських установ України

Назва банку	Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика стратегії розвитку
ПриватБанк	Зрілість	Стабілізація	Зміцнення позицій провідного роздрібного банку України, розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів та підвищення інвестиційної привабливості.
Райффайзен Банк	Зрілість	Диверсифіковане зростання	Орієнтація на втілення інновацій задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості, яка ґрунтується на розвитку та трансформації у сфері цифрових технологій – сервісів, продуктів, комунікацій
Укргазбанк	Зростання	Експансивне зростання та диверсифіковане зростання	Впевнене просування нових банківських продуктів на внутрішніх та міжнародних ринках, зростання ділової репутації, основних фінансових показників та клієнтської бази, шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку, так і шляхом територіальної експансії.
Сенс Банк (Альфа банк)	Зрілість	Стабілізація	Зосередження на посиленні позицій у десятці найбільших універсальних банків України, бути в числі провідних банків, стати технологічним банком сервісів та продуктів для будь-яких клієнтів: від приватних осіб до корпорацій.
ПУМБ	Зростання	Експансивне зростання та диверсифіковане зростання	Збільшувати чистий прибуток та підвищувати якість кредитного портфеля. Підтримувати та розвивати роздрібний та малий бізнес. Нарощувати клієнтську базу, розширювати мережу банку. Удосконалювати та впроваджувати інноваційні продукти.

Джерело: розроблено автором на основі даних [41; 43; 44; 45; 46].

Результат табл. 2.8 показує, що більшість банків, які займають лідируючі позиції на ринку, мають стадію зрілості (ПриватБанк, Райффайзен Банк, Сенс Банк), натомість менша частина лідерів (Укргазбанк та ПУМБ) перебувають на стадії зростання. Визначено, що обраний банками вид стратегії співпадає зі стадією життєвого циклу, що підтверджує практичність сформованої матриці стратегій відповідно до стадії розвитку банку. Правильне обґрунтування вибору стратегії дозволяє мінімізувати стратегічні прогалини, а також дозволяє стабілізувати актуальну стадію розвитку банку та обрати необхідні заходи для подальшої ефективної діяльності банківських установ.

В кінці 2022 року Національним банком України було проведено дослідження стану банківського сектору та сформовано відповідний звіт [36]. За даними цього звіту можна визначити чи вдалось банківським установам адаптуватися до діяльності в умовах війни та зробити висновки щодо стабільності банків.

Загалом, за даними звіту НБУ, у II кварталі 2022 року банківські установи змогли пристосуватися до роботи в умовах «воєнного» середовища завдяки адаптації свої діяльності та підтримці Національного банку України. Основним показником таких висновків стало те, що банкам вдалось майже повністю відновити свою діяльність та роботу відділень у тих регіонах, які не перебували у зоні бойових дій (але в період з 01.01.2022 по 01.06.2022 загалом було закрито понад 1100 відділень) [36].

Доцільно провести порівняння кількості відділень та офісів лідерів банківських установ, відзначивши при цьому банк ПУМБ (рис. 2.4).

З даних рис. 2.4 видно, що кількість відділень АТ «ПУМБ» у 6 разів менша за ПриватБанк, що пояснюється його часткою на ринку банківських послуг. Серед інших конкурентів за кількістю відділень ПУМБ поступається лише Сенс Банку. Натомість Монобанк, під керівництвом АТ «Універсал Банк», взагалі не має відділень, проте на ринку кредитних послуг є вигідним і конкурентоспроможним, його роль у формуванні банківського активу дуже значна. У сучасному світі, з розвитком інтернету та захоплення ролі смартфонів, наявність відділення втрачає свою актуальність, клієнтам важливий сервіс та умови його надання, а більшість

послуг можна перевести в цифрові канали (приклад Монобанк). Тому для скорочення витрат на утримання офісів компанії слід розглянути можливість закриття найменш прибуткових офісів.

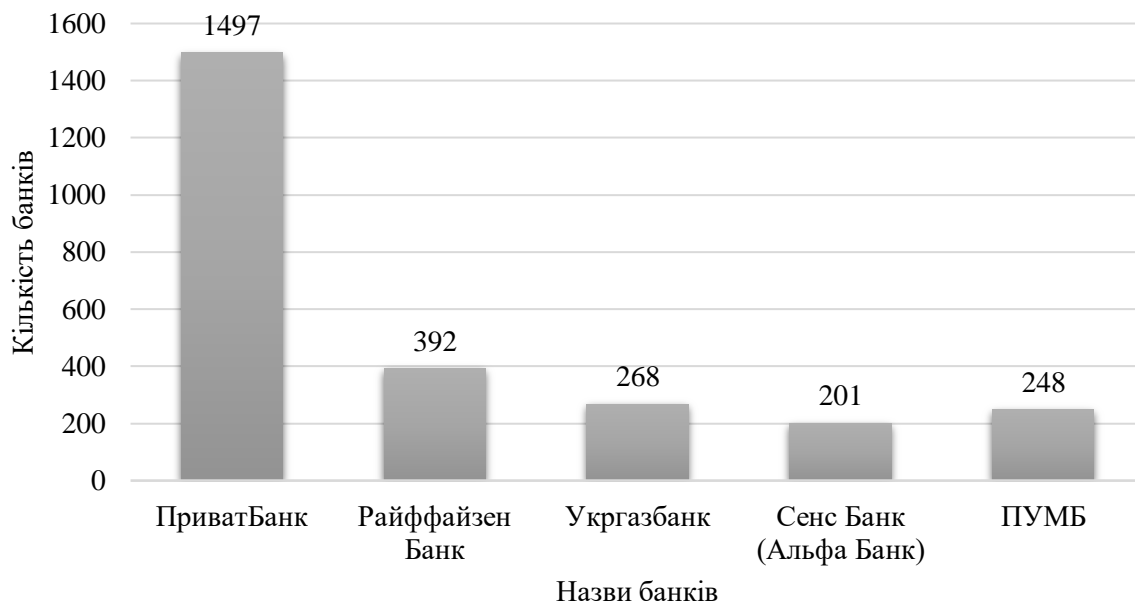


Рис. 2.4 – Кількість відділень банків-лідерів станом на 01.01.2022 р.

Джерело: сформовано автором на основі [79]

Для подальшої розробки рекомендацій та аналізу стратегічного розвитку банку необхідно розглянути основні тенденції та зміни банківської сфери, які будуть відображати основні напрями розвитку комерційних банків. Дослідження тенденцій та змін здійснюється на основі аналізу макросередовища банківської сфери за принципом проведення PEST-аналізу (розгляд політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів банківської сфери). Результати представлені у таблиці 2.9.

Слід окремо виділити термін, що набирає популярності нині у зв'язку з технологічним прогресом, зокрема, фінансові технології (фінтех). В даний час на зміну класичній бізнес-моделі банку приходять нові, в яких основну роль відіграють фінансові технології.

Фінтех компаніями можуть бути як інноваційні стартапи, так і сучасні банки, які використовують дані технології для трансформації свого бізнесу. Такі банки

ведуть діяльність з меншими витратами порівняно з традиційними банками. До найвідомішого представника цього виду бізнес-моделі належить роздрібний продукт АТ «Універсал Банк» – Monobank, який надає весь спектр банківських послуг виключно через цифрові канали взаємодії зі споживачем, що забезпечує значну економію ресурсів на утримання відділень та офісів [40].

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз банківської сфери України

Політичні (P)	Економічні (S)
1) посилення банківського нагляду; 2) монополізація банківського сектора; 3) підтримка малого та середнього бізнесу державою.	1) зниження кількості комерційних банків (зниження конкуренції на ринку); 2) збільшення попиту на депозити та банківські продукти для накопичення коштів; 3) загроза світової фінансової кризи.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
1) посилення клієнтоорієнтованості; 2) зростання популярності дистанційного та віддаленого обслуговування; 3) зміна поколінь та переваг споживачів.	1) збільшення використання смартфонів та Інтернету; 2) використання можливостей аналізу даних (BigData); 3) впровадження автоматизації, нових технологій та штучного інтелекту; 4) посилення заходів безпеки; 5) поява нових бізнес-моделей фінансових компаній.

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Таким чином, основні тенденції діяльності банківських установ пов'язані з посиленням банківського нагляду під час економічної кризи та після її завершення, а також з розвитком сучасних технологій та їх впровадження у діяльність компаній, що надають фінансові послуги. Дана тенденція відповідає сучасним умовам економічної цифровізації та інформатизації. Більшість банків активно створюють мобільні додатки та переводять все більше послуг у цифрову сферу, тому ті компанії, які не здійснять перехід у цифрову сферу, незабаром не зможуть конкурувати з банками, які мають нові технології. Дані тенденції розвитку варто враховувати при формуванні стратегії розвитку банківських установ, оскільки вони істотно впливають на майбутнє банків.



#### 2.4. Аналіз стратегії розвитку АТ «ПУМБ»

Серед банківських установ з приватним капіталом в Україні одним з провідних було визначено АТ «ПУМБ». Діяльність Першого Українського Міжнародного Банку визначається наданням всіх видів банківських послуг, орієнтуючись на комерційні, інвестиційні та роздрібні банківські операції.

20.11.1991 року починається історія банку. Перший Український Міжнародний Банк (скорочення ПУМБ) на розпочинає свою діяльність як закрите акціонерне товариство.

23.12.1991 року банк входить до реєстру Національного банку України та з квітня місяця цього ж року банк розпочинає надавати перші банківські послуги [19].

Банк ПУМБ – перший український банк, який відповідно до міжнародних стандартів обліку починає вести свої фінансові звіти. 1992 рік відзначився тим, що тоді вперше провідні аудиторські компанії прийняли звіти АТ «ПУМБ», як представника української банківської сфери.

Вже на наступний рік, в 1993 році, ПУМБ емітує власну платіжну карту, одну з перших в Україні.

1998 рік – ПУМБ створює свій Процесинговий центр та розпочинає співпрацю зі світовими рейтинговими агентствами.

2002 рік – ПУМБ відкриває власний депозитарій, а ще через 2 роки розпочинає свою діяльність центр резервів [19].

2005 рік – через інвестиційну групу «СКМ Фінанс» здійснюється консолідування майже всіх акцій банку (99 %) до групи СКМ.

2007 рік відзначається для АТ «ПУМБ» рекордним випуском єврооблігацій, сума яких на той момент складала 275 млн дол. Дані облігації мали обіговий строк 3 роки.

18.10.2006 року банком ПУМБ та іншими партнерами, завдяки роботі Процесингового центру банку, було сформовано спільну мережу терміналів самообслуговування під назвою «Радіус», яка постійно розширювалась та до

01.07.2018 року в складі двадцяти трьох банків-партнерів налічувала більше ніж 2300 банкоматів [19].

2011 рік – до банку ПУМБ операційно приєднується «Донгорбанк». Через 4 роки, в березні 2015 року, банк «Ренесанс Капітал» припиняє своє існування та зливається з банком ПУМБ. Той в свою чергу перебирає на себе всі права та зобов'язання банку Ренесанс Капітал стосовно його клієнтів та партнерів, стаючи правовим заступником [19].

Станом на 01.01.2022 банк ПУМБ мав 248 відділень. Протягом 2018 року відбулось зростання кількості відділень на 15 установ, а за 5 років – на 83 відділення [37].

Акціонери банку – ТОВ «СКМ Фінанс» та СКМ ХОЛДІНГЗ ЛІМІТЕД (SCM HOLDINGS LIMITED). Розподіл акціонерного капіталу сформований наступним чином [83]:

- 92,4 % акціонерного капіталу належить «СКМ Фінанс»;
- 7,6 % акцій належить СКМ ХОЛДІНГЗ ЛІМІТЕД.

Організаційну структуру АТ «ПУМБ» очолюють Загальні збори акціонерів. На правах найвищого органу управління, збори акціонерів обирають Наглядову раду банку, основним завданням якої є захист прав акціонерів, формування звітів, контроль та організація роботи Правління банку ПУМБ. Завдяки використанню структурно-логічного методу можна простежити повну організаційну структуру управління АТ «ПУМБ» (рис. 2.5).

Поточне керівництво банком здійснюється Правлінням. У його компетенції входять питання, що належать до поточної діяльності банку, за винятком тих, що розглядаються Наглядовою радою та зборами акціонерів. Очолює правління голова правління Сергій Черненко. Таким чином, керівництво в компанії здійснюється холдинг-централізованим методом, тобто визначення глобальних питань напрямів розвитку та планових показників здійснюється у Головному офісі, а оперативне керівництво з урахуванням специфіки регіонів здійснюється на місцях територіальними відділеннями.



Рис. 2.5 – Організаційна структура управління АТ «ПУМБ»

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Для визначення загальної характеристики економіко-правових засад діяльності АТ «ПУМБ» інформація розглянута в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Загальна характеристика економіко-правових засад діяльності АТ «ПУМБ»

Критерії	Інформація про АТ «ПУМБ»
Повне найменування юридичної особи (станом на 2023 рік)	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК
Юридична адреса	Україна, 04070, місто Київ, вул. Андріївська, буд. 4
Код ЄДРПОУ	14282829
Дата реєстрації	23.12.1991 (31 рік 1 місяць)
Вид діяльності (КВЕД)	64.19 Інші види грошового посередництва
Власники	Директор – Черненко Сергій Павлович Бенефіціар – Ахметов Рінат Леонідович
Розмір статутного капіталу	4 780 594 950,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Форма власності	Недержавна власність
Ліцензія НБУ	№8 від 06.10.2011 р., Держ. Реєстр. банків №73 від 23.12.1991р.
Власність, дозволи, ліцензії	У компанії АТ "ПУМБ" зареєстровано 50 торгових марок, 1 одиниця автотранспорту в користуванні, та 15 ліцензій.
Окремі дані фінансової звітності за 2021 рік	Дохід 4 181 328 000 грн Чистий прибуток 4 187 592 000 грн Активи 104 648 824 000 грн Зобов'язання 92 087 531 000 грн

Джерело: складено автором на основі джерел [83] та [85].

Згідно з ліцензією НБУ №8 від 06.10.2011 р. банк ПУМБ має дозвіл на надання повного спектру банківських операцій. Особливістю діяльності АТ «ПУМБ» є тісна співпраця з вітчизняними та зарубіжними банківськими установами, проявом чого і виступає універсальність та можливість надання наступних банківських послуг (рис. 2.6).

Банк надає клієнтам варіанти використання різних сервісних забезпечень для доступу до представлених банківських послуг. Клієнти можуть користуватися зручним корпоративним сайтом, мобільним банкінгом PUMB-online, транзакційними сервісами, документальними операціями або факторингом через інтернет.

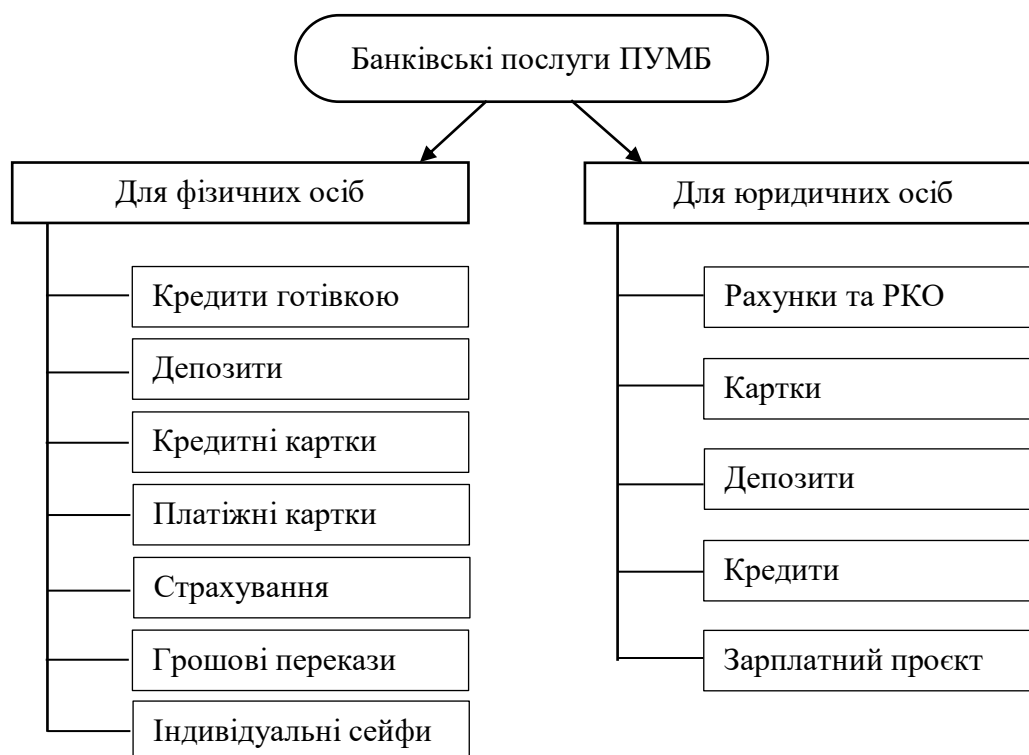


Рис. 2.6 – Основні банківські послуги АТ «ПУМБ»

Джерело: сформовано автором на основі [43].

На сьогоднішній день, приватні клієнти банку мають можливість з легкістю здійснювати платежі за покупки чи послуги через телефон, а корпоративні клієнти можуть додатково здійснювати підпис платежів та інші документи за допомогою електронно-цифрового підпису через сервіс «Онлайн ЕЦП»

У 2018 році АТ «ПУМБ» доводить захищеність інформації в системі обліку банку відповідно до вимог законодавства шляхом сертифікації комплексної системи захисту інформації при здійсненні обробки через інформаційні та телекомунікаційні системи обліку банківського депозитарію.

Для визначення економічної ситуації в діяльності банку та ефективності попередніх стратегій розвитку слід проаналізувати основні фінансово-економічні показники. На основі дослідження показників динаміки фінансових результатів АТ «ПУМБ» та визначених в методології показниках, проведемо аналіз загальних економічних показників діяльності банку в динаміці за 2019-2021 рр., які наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Загальні економічні показники діяльності АТ «ПУМБ»

Показники	Од. вим.	Роки			2021 рік у % до	
		2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Активи	тис. грн	55 437 218	75 263 954	104 648 824	188,8	139,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	9 671 645	14 534 838	21 326 213	220,5	146,7
Кредити банкам	тис. грн	1 067 864	1 486 374	2 802 502	262,4	188,5
Кредити клієнтам	тис. грн	32 886 479	37 573 208	53 086 793	161,4	141,3
Власний капітал	тис. грн	9 067 377	9 684 011	12 561 293	138,5	129,7
Зобов'язання	тис. грн	46 369 841	65 579 943	92 087 531	198,6	140,4
Кошти банків	тис. грн	934 276	1 356 654	1 445 197	154,7	106,5
Кошти клієнтів	тис. грн	42 725 593	57 515 262	80 917 134	189,4	140,7
Процентні доходи	тис. грн	7 781 960	9 235 764	11 834 017	152,1	128,1
Процентні витрати	тис. грн	2 491 187	2 389 067	2 603 206	104,5	109,0
Чистий процентний дохід	тис. грн	5 290 773	6 846 697	9 230 891	174,5	134,8
Комісійні доходи	тис. грн	2 282 346	2 418 276	3 166 429	138,7	130,9
Комісійні витрати	тис. грн	536 002	742 224	1 119 867	208,9	150,9
Чистий прибуток / Збиток	тис. грн	2 603 717	2 608 093	4 187 592	160,8	160,6
Коефіцієнт надійності	-	0,20	0,15	0,14	69,8	92,4
Рентабельність власних коштів	-	28,72	26,93	33,34	116,1	123,8
Рентабельність активів	-	4,70	3,47	4,00	85,2	115,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «ПУМБ» [Додаток Б, В, Д та Ж]

Дослідження грошових коштів та їх еквівалентів за 2019-2021 рр. дозволяє відзначити, що їх величина збільшилась на 11 654 млн. грн, що у відносному вираженні складає + 120,5%. Величина кредитів банкам за аналізований період на збільшується + 162,4%, або на 1 734 млн грн. Кредити клієнтів за три роки збільшились у відносному вираженні на + 61,4%. Активи АТ «ПУМБ» за три роки збільшились на 44 788 млн. грн, що у відносному вираженні складає +88,8%. Аналіз грошових коштів загалом має позитивний результат, активи банку зростають, відзначаючи ефективну діяльність.

Величина коштів банків збільшилась на 510 млн грн, порівнюючи 2021 р. та 2019 р. (+ 54,7%). Величина коштів клієнтів збільшилась на + 89,4 %, або на 38 191

млн грн. Власний капітал АТ «ПУМБ» збільшився на 3 494 млн грн, що у відсотках складає +38,5 %.

Аналіз процентних доходів банку за 2019-2021 рр. показав, що їх величина збільшилась на 4 052 млн грн, у порівнянні 2021 р. до 2019 р., та збільшилась на 2 598 млн грн, що у відсотковому вираженні відповідно складає + 52,1% та +28,1%. Розмір процентних витрат збільшився за аналізований період на +4,5 %, або на 112 млн грн. Спостерігається збільшення чистого процентного доходу на 3 940 млн грн, що у відсотках складає +74,5%. Збільшились також і комісійні доходи АТ «ПУМБ» на 884 млн грн, що у відсотках складає + 38,7%.

Комісійні витрати збільшувались. Так, порівнюючи 2021 та 2019 рр. збільшення склало 108,9%. Чистий прибуток показує ефективність діяльності банку та є дуже важливим показником. Прибутки банку зросли від 2 603 млн грн (2019 р.) до 4 187 млн грн. у 2021 р. Даний аналіз доводить ефективність роботи банку та його важливість для економіки, через сплату значних податків.

Коефіцієнт надійності (2.1) має своє нормативне значення – більше 0,05. Аналіз даного коефіцієнта визначив наступні його величини: у 2019 р. – 0,2, у 2020 р. – 0,15, у 2021 – 0,14. За нормативним значенням даний показник відповідає вимогам та вказує, що АТ «ПУМБ» зміцнює свою надійність шляхом достатньої кількості капіталу.

Рентабельність власних коштів (2.2) вказує ефективність діяльності якщо значення показника не менше 15 %. Протягом аналізованого періоду рентабельність відповідала нормативам. 2019 рік – 28,72, 2020 рік – 26,93, 2021 рік – 33,34. Виходячи із показників рентабельності, можна також зробити висновок що діяльність АТ «ПУМБ» є ефективно.

Показник рентабельності активів (2.3) відображає ефективність використання наявних ресурсів якщо отримане значення показника становить не менше 1 %. Показники в межах норми визначають оптимальність структури активів і пасивів через аналіз доходів і витрат, а також вказує на ефективність внутрішньої політики банку. За даними аналізу, показники протягом аналізованого періоду (2019-2021 рр.) були в межах норми (4,70 – 3,47 – 4,0).

Проведений аналіз економічних показників АТ «ПУМБ» в табл. 2.11, вказує та доводить, що у 2019-2021 рр. банк здійснював ефективну та прибуткову діяльність, а кожного року фінансові результати такої діяльності тільки покращуються.

Наступним важливим етапом аналізу фінансово-економічного стану банку ПУМБ є оцінка фінансово-економічного розвитку банківської установи відповідно до встановлених нормативів Національним банком України (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Основні нормативи АТ «ПУМБ» в період 2020-2022 рр.,  
млн. грн., %

Показник	Нормативне значення	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.09.2022
Регулятивний капітал (Н1)	> 200 млн грн	7914,9	8589,5	11009,6	12244,8
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	> 10 %	21,21	18,39	13,91	17,2
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	> 7 %	12,31	13,33	9,43	10,46
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	> 60 %	107,75	98,28	95,70	-
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	< 20 %	11,10	9,86	9,70	12,70
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	< 800 %	44,39	0,00	7,52	12,70

Джерело: сформовано автором на основі [16]

За даними нормативами, які встановлені НБУ, можна простежити, що протягом останніх років значення показників знаходяться на рівні вище нормативних. Навіть в умовах війни, за даними нормативів 01.09.2022 року, банк ПУМБ зміг зберегти відповідність граничним показникам. Виходячи із поточних нормативів АТ «ПУМБ», можна визначити що банк зберігає значний рівень



стійкості, а отримані результати оцінки НБУ подекуди в 1,5, а то й більше разів перевищують визначені показники нормативів НБУ.

Станом на 2021 рік Національний банк України провів оцінку стійкості банку ПУМБ, додатково використовуючи стрес-тестування, яке здійснювалось на основі розгляду стандартних та несприятливих сценаріїв змін банківського середовища. Отримані результати оцінки стійкості АТ «ПУМБ» визначили, що діяльність банку не має необхідності в складанні програм капіталізації / реструктуризації [43].

Відповідно до нормативних документів, НБУ визначив оцінку ефективності діяльності банку ПУМБ на основі існуючих ризиків та їх управління SREP 2. Дана оцінка вказує на існування певних недоліків в управлінні ризиками, але вони не становлять загрози діяльності банку.

З результатів аналізу можна зробити висновки, що збільшуючи кількість клієнтів, банк відповідно збільшує й обсяги депозитів, кредитів, кожного року, покращуючи свої фінансові результати. Банку вдалось зберегти рівень дохідності, ліквідності та достатності свого капіталу, перевищуючи нормативні показники, які були визначені НБУ. Такі результати підтверджують вдало розроблену та впроваджену стратегію розвитку.

Основною стратегією сталого розвитку АТ «ПУМБ» зазначає саме посилення ефективності свого бізнесу.

Своєю метою на найближчі роки банк ПУМБ визначає: роботу над ростом обсягів чистого прибутку та збільшенням якості свого кредитного портфеля; здійснювати підтримку та стимулювати розвиток роздрібного та малого бізнесу; збільшувати якість клієнтської бази через будівання довгих довірчих відносини зі своїми клієнтами; збільшення банківської екосистеми; розвивати сервіси дистанційного обслуговування клієнтів; удосконалювати роботу банку завдяки інноваціям, щоб ПУМБ став сучасним банком для кожного українця [63].

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку та всі фактори, що впливають на банківську установу, співробітниками банку було розроблено стратегію на 2021-2023 роки «Welcome digital, stay human!» [64].

В визначеній стратегії було виділено три стратегічні цілі на 2021-2023 рр.:

- 1) зростання частки ринку в цільових сегментах;
- 2) фокус на високодохідних кредитних продуктах;
- 3) розвиток діджитального каналу для повноцінної взаємодії з клієнтом.

Таким чином, стратегія АТ «ПУМБ» відноситься до стратегій зростання, тому що у банку існує потенціал для розвитку та в стратегії поставлені цілі для збільшення присутності на ринку фінансових та нефінансових послуг, тобто компанія реалізує стратегію диверсифікації, створюючи екосистему. Аналіз обраної стратегії (табл. 2.13) дозволить обґрунтувати суть та значення стратегії розвитку банку та визначити її ефективність.

Таблиця 2.13 – Аналіз елементів стратегії розвитку АТ «ПУМБ»

Елемент стратегії	Чим представлений	Недоліки
Вид діяльності	Надання фінансових та нефінансових послуг роздрібним клієнтам, малому, середньому та великому бізнесу	-
Місія	Надання клієнтам високоякісних банківських послуг, бездоганного сервісу, що постійно вдосконалюється, та індивідуального підходу й водночас забезпечення кращого у галузі економічного ефекту для акціонерів.	-
Стратегічні цілі	1) зростання частки ринку в цільових сегментах; 2) фокус на високодохідних кредитних продуктах; 3) розвиток діджитального каналу для повноцінної взаємодії з клієнтом.	Відсутні доповнення або пояснення відносно цілей, формулювання розмиті, не конкретні
Стратегія розвитку	Корпоративна стратегія – диверсифікація Досягнення зростання за рахунок цифрової трансформації бізнесу, залучення нових клієнтів, удосконалення продуктів та послуг банку	Не розкрито маркетингову стратегію та стратегію управління якістю
Сфера розвитку	Усередині та за межами банківської сфери	-
Розподіл ресурсів	Мінімальний темп зростання витрат за допомогою скорочення витрат на персонал, підвищення рівня продуктивності та автоматизації. Основна частина ресурсів спрямована на впровадження нових технологій	Не описані способи підвищення продуктивності, не вказані безперспект. напрями
Синергія	Синергія здійснюється за рахунок взаємодії з різними компаніями-партнерами при реалізації екосистеми, ефект масштабу при реалізації стратегії	-

Джерело: сформовано автором на основі [64]

На основі аналізу та обґрунтуванні стратегії розвитку АТ «ПУМБ» можна дійти висновку, що основні стратегічні напрями відповідають тенденціям розвитку банківської сфери: цифровізації бізнесу та створення цифрової екосистеми. Усе це допомагає банку залишатися серед лідерів банківської сфери в Україні і залишатися конкурентоспроможною компанією, яку обирають споживачі.

Для аналізу положення АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг, а також стану його внутрішнього середовища більш детально (для виявлення напрямів удосконалення стратегії розвитку) було використано методологію оцінки конкурентоспроможності та проведено SWOT-аналіз діяльності банку (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз діяльності АТ «ПУМБ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висококваліфікований персонал</li> <li>• Лояльні клієнти</li> <li>• Широкий спектр послуг</li> <li>• Технологічні нововведення та розробки</li> <li>• Стабільність банку, довіра клієнтів</li> <li>• Широка мережа відділень</li> <li>• Ефективний апарат керування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плинність кадрів на нижчих посадах</li> <li>• Більші % / комісія ніж в деяких конкурентів</li> <li>• Збої в роботі банкоматів та системні збої</li> <li>• Низька якість обслуговування на деяких відділеннях</li> <li>• Високі витрати на утримання відділень</li> <li>• Зупинка кредитування в регіонах поруч із зоною бойових дій</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка банківської сфери НБУ</li> <li>• Зниження конкуренції через відгуки ліцензій у банків-конкурентів</li> <li>• Зростання доходів населення, покращення стану економіки</li> <li>• Збільшення попиту на банківські послуги</li> <li>• Розробка та впровадження штучного інтелекту у діяльність банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни в законодавстві, які негативно впливатимуть на діяльність банку</li> <li>• Ріст інфляції, посилення фінансової кризи</li> <li>• Низька платоспроможність населення</li> <li>• Зменшення попиту на банківські послуги</li> <li>• Заміна банків фінтех компаніями</li> <li>• Посилення кібератак</li> <li>• Поява нових конкурентів</li> <li>• Покращення позицій інших банків</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

На основі описаних сильних та слабких сторін проведемо оцінку, де буде вказано вплив сильних та слабких сторін банку в порівнянні з конкурентами (табл. 2.15). Якщо сильна сторона банку є її конкурентною перевагою, це відповідає оцінці 3, у разі якщо інші фірми також мають подібні показники, то оцінка буде 1. Оцінка слабких сторін визначає, що 3 – сильний недолік, який вимагає термінового

усунення, а 1 – дана характеристика є в інших компаній і не надає значного впливу на діяльність та репутацію банку.

Таблиця 2.15 – Оцінка сильних та слабких сторін АТ «ПУМБ»

Сильні сторони банку (S)	Оцінка
Висококваліфікований персонал	2
Лояльні клієнти	3
Широкий спектр послуг	2
Технологічні нововведення та розробки	2
Стабільність банку, довіра клієнтів	2
Широка мережа відділень	3
Ефективний апарат керування	2
Слабкі сторони банку (W)	Оцінка
Плинність кадрів на нижчих посадах	3
Більші % / комісія ніж в деяких конкурентів	1
Перебої в роботі банкоматів та системні перебої	3
Низька якість обслуговування на деяких відділеннях	2

Джерело: сформовано автором

Далі слід провести аналіз основних можливостей та загроз, а також визначити ймовірність їх реалізації та ступінь впливу, що здійснюється на банк (табл. 2.16). Слід провести вивчення кожного фактору за двома оцінками.

Таблиця 2.16 – Оцінка можливостей та загроз АТ «ПУМБ»

Можливості банку (O)	Оцінка	
	P	K
Підтримка банківської сфери НБУ	0,7	0,9
Зниження конкуренції через відгуки ліцензій у банків-конкурентів	0,6	0,7
Зростання доходів населення, покращення стану економіки	0,4	0,8
Збільшення попиту на банківські послуги	0,4	0,6
Розробка та впровадження штучного інтелекту у діяльність банку	0,7	0,8
Загрози (T)	Оцінка	
	P	K
Зміни в законодавстві, які негативно впливатимуть на діяльність	0,4	0,7
Ріст інфляції, посилення фінансової кризи	0,7	0,7
Низька платоспроможність населення	0,4	0,7
Зменшення попиту на банківські послуги	0,6	0,8
Заміна банків фінтех компаніями	0,9	1
Поява нових конкурентів, покращення позицій інших банків	0,7	0,9

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.16 оцінка йде за двома показниками: Р – ймовірність появи події (від 0 до 1), де 1 – подія точно відбудеться, а 0 – подія не відбудеться, К – вплив, який фактор надає на розглянуту компанію (від 0 до 1), де 1 – подія має сильний вплив, а 0 – подія ніяк не впливає на організацію.

Спираючись на аналіз всіх елементів та вищенаведених даних з таблиці SWOT-аналізу, складемо таблицю впливу факторів на АТ «ПУМБ» (табл. 2.17). Усі значення визначено на основі експертного аналізу.

Показники таблиці варіюються від -1 до 1, де:

– «1» є ймовірність використання наявної можливості або нейтралізації загрози за рахунок сильних чи слабких сторін;

– «0,5» є середня ймовірність;

– «0» не має суттєвого впливу;

– «-1» немає ймовірності використання наявної можливості або нейтралізації загрози за рахунок сильних чи слабких сторін.

Таблиця 2.17 – Перехресний аналіз можливостей та загроз із сильними та слабкими сторонами АТ «ПУМБ»

		А	Можливості			Загрози		
			Впровадження штучного інтелекту	Підтримка НБУ	Зниження конкуренції	Заміна банків фінтех компаніями	Поява нових конкурентів	Ріст інфляції
К		*	0,8	0,9	0,7	1	0,9	0,7
Р		*	0,7	0,7	0,6	0,9	0,7	0,7
Сильні сторони	Лояльні клієнти	3	0,5	0	1	1	0,5	0
	Широка мережа відділень	3	-1	1	0,5	-1	0	0
	Технологічні розробки	2	1	1	0	1	0	-1
Слабкі	Плинність кадрів	3	1	0	0	0	0	0
	Системні перебої	3	1	0,5	0	0	0	0

Джерело: сформовано автором

На основі даних таблиці 2.17 складемо підсумкову таблицю з інтегральними значеннями оцінки можливостей чи загроз зі слабкими та сильними сторонами банківської установи (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Матриця інтегральної оцінки взаємодії можливостей та загроз зі слабкими та сильними сторонами АТ «ПУМБ»

	O1	O2	O3	T1	T2	T3
S1	0,84	0	1,26	2,7	0,945	0
S2	-1,68	1,89	0,63	-2,7	0	0
S3	1,12	1,26	0	1,8	0	-0,98
W1	1,68	0	0	0	0	0
W2	1,68	0,945	0	0	0	0

Джерело: сформовано автором

Дана матриця демонструє найбільш вдалі перехресні пари, які слід розглядати під час розробки рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку. Найбільший показник взаємодії має пара S1-T1, тобто нейтралізація можливої появи компаній-субститутів за рахунок лояльних клієнтів та великої клієнтської бази. На основі всіх попередньо проаналізованих даних слід створити прогнозовані стратегічні цілі банку ПУМБ відповідно до SWOT-аналізу (табл. 2.19).

Таким чином, було проведено аналіз поточного положення АТ «ПУМБ» на ринку банківських послуг, який дозволив зробити висновок, що для утримання провідних позицій в банківській сфері банківській установі слід розвивати онлайн-послуги та скорочувати витрати на утримання відділень для переведення частини клієнтів у мобільний банк на дистанційне обслуговування. Застосування штучного інтелекту у діяльності банку також допоможе скоротити витрати та підвищити ефективність співробітників, оскільки програми зі штучним інтелектом здатні виконувати рутинну роботу співробітників банку, залишаючи їм час для важливих завдань.

Також банку варто враховувати можливість погіршення платоспроможності населення та можливість затяжної фінансової кризи, тому для залучення клієнтів слід зменшити ставки за банківськими продуктами для залучення більшої кількості споживачів, а також посилити рекламу у соціальних мережах.

Таблиця 2.19 – Перехресні стратегії для АТ «ПУМБ»

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<p>Стратегії SO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення фінансових показників банку за рахунок залучення нових клієнтів</li> <li>2. Вдосконалення клієнтського досвіду</li> </ol>	<p>Стратегії WO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення депозитних ставок, вигідніші умови кредитування за рахунок державних субсидій</li> <li>2. Модернізація внутрішніх систем банку з використанням технологій BigData та DataScience</li> <li>3. Зменшення кількості низькопосадового персоналу та скорочення витрат на утримання відділень за рахунок переходу в онлайн</li> </ol>
Загрози (T)	<p>Стратегії ST</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка нових продуктів, що відповідають запитам сучасності.</li> <li>2. Переведення клієнтів на віддалене обслуговування</li> <li>3. Посилення рекламних кампаній у соціальних мережах для роздрібних клієнтів</li> </ol>	<p>Стратегії WT</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалення пропозицій щодо заощаджень для роздрібних клієнтів</li> </ol>

Джерело: сформовано автором

Однією із перехресних стратегій в розділі ST пропонується збільшення маркетингових заходів, а саме проведення рекламної кампанії в соціальних мережах. Щоб визначити ефективність реклами необхідно визначити середній показник прибутку банку від одного клієнта (2.4). Кількість активів приватних клієнтів на 01.01.2022 р. складає 80,65 млрд грн, а кількість активних клієнтів – 1,6 млн. Отже, середня сума доходу з одного клієнта становить 50,4 тис грн, отже, при рентабельності активів 3% чистий прибуток із одного клієнта становитиме близько 1,5 тис грн. На основі одержаних даних розрахуємо ефективність рекламної акції (табл. 2.20).

За даними таблиці 2.20 виходить, що середня вартість залучення одного клієнта 750-1000 грн. З представлених даних, при щомісячному рекламному бюджеті кожної соціальної мережі 5 млн. грн, можна залучити у сумі понад 15000

нових клієнтів. Залежно від розміру бюджету та ціннісної пропозиції у рекламі можна варіювати отримані дані.

Таблиця 2.20 – Оцінка ефективності реклами банківських послуг через соціальні мережі

Соціальні мережі	Вартість одного кліку, грн	Конверсія, %	Бюджет, тис. грн / міс	Кількість нових клієнтів / міс	Рентабельність реклами, %
Інстаграм	15-50	4	5000	4000	120
Фейсбук	5-30	4	5000	6670	200,1
Телеграм	30-50	4	5000	4000	120
Пошукова реклама	19	1,5	5000	3950	118

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Таблиця 2.20 дає можливість визначити ефективність збільшення маркетингових заходів, а саме проведення рекламної кампанії в соціальних мережах, у вираженні кількості залучених клієнтів за рахунок виділення рекламного бюджету та проведення відповідних рекламних дій.

Таким чином, проведений емпіричний аналіз дає можливість проаналізувати стан зовнішнього середовища діяльності банківських установ та дослідити стан стратегічного розвитку банку ПУМБ. За оцінками НБУ, банкам вдалось зберегти свою стабільність в розрізі останніх років та в умовах «військової» економіки. Було визначено лідерів серед банківських установ, особливості їх стратегічної діяльності із визначенням тенденцій фінансового ринку. Завдяки аналізу внутрішнього середовища банку ПУМБ було визначено, що банк здійснює успішну діяльність, фінансово-економічні показники мають позитивну динаміку та постійно покращуються. Банку вдалось зберегти рівень дохідності, ліквідності та достатності свого капіталу, перевищуючи нормативні показники, які були визначені НБУ. Такі результати підтверджують вдало розроблену та впроваджену стратегію розвитку. На основі існуючої стратегії та проведеного стратегічного аналізу було визначено напрями для подальшого вдосконалення стратегії розвитку АТ «ПУМБ».



### 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

#### РОЗВИТКУ БАНКУ

##### 3.1. Рекомендації по удосконаленню процесу формування стратегії

###### розвитку АТ "ПУМБ"

В результаті аналізу стратегічного розвитку АТ «ПУМБ» були виявлені основні конкурентні переваги банку на ринку фінансових послуг. Серед них:

- 1) ПУМБ належить до лідерів банківської сфери на основі прибутковості та рівня активів;
- 2) Банк має широкий асортимент послуг для всіх категорій споживачів;
- 3) Представлена велика кількість відділень по всій країні;
- 4) Зручний ряд онлайн сервісів (корпоративний сайт, інтернет-банкінг PUMB-online, транзакційний банкінг і т. д.);
- 5) Розробка стратегій здійснюється відповідно до тенденцій розвитку банківських установ.

Тим не менш, у банка, який займає лідируючі позиції серед банківських установ, існують також можливості для покращення діяльності. Для цього доцільно розробити низку рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку банку.

Виходячи із проведеного стратегічного аналізу та методології, описаної в розділі 2, розглянемо основні стратегічні напрями, які перед собою ставить АТ «ПУМБ», та ті результати, які компанія вже запровадила у рамках реалізації стратегії розвитку «Welcome digital, stay human!» на 2021-2023 рік.

Відповідно до таблиці 3.1, стратегія банку аналізується за 4 основними напрямками діяльності, в рамках яких були розроблені основні цілі, завдання та заходи щодо їх реалізації. Цілі сформованої стратегії розвитку спрямовані на покращення діяльності банку за допомогою нових технологій, підвищення ефективності роботи персоналу, створення екосистеми банку ПУМБ на основі цифрових технологій, а також стабільне зростання фінансових показників. Загальноприйнято, що всі цілі стратегії обмежені у часі, конкретні, вимірні та актуальні, відповідно до системи постановки цілей SMART. Тому слід дослідити чи всі попередньо поставлені стратегічні цілі досяжні за 2021-2023 рр.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрямки визначеної стратегії розвитку  
АТ «ПУМБ» на 2021-2023 рр.

Напрямок розвитку	Технологічний прорив	Команда та культура	Створення банківської екосистеми	Покращення фінансових результатів
Елементи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження інновацій (штучний інтелект, кібербезпека, роботизація, блокчейн і т. д.);</li> <li>- Автоматизація процесів;</li> <li>- Зменшення ризиків кібератак та витоку даних;</li> <li>- Ефективна робота з даними: модернізація технологій аналізу даних, навчання фахівців по роботі з даними.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження ДНК банку (стабільність, надійність, фокус на користь зовнішніх і внутрішніх клієнтів)</li> <li>- Покращення роботи персоналу в компанії;</li> <li>- Навчання цифровим нововведенням;</li> <li>- Створення ефективних команд;</li> <li>- На основі оновлень ПЗ вдосконалення роботи персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступ клієнта до банківських послуг онлайн та офлайн засобами;</li> <li>- Оптимізація роботи у внутрішніх структурних підрозділах;</li> <li>- Новий рівень продуктів та сервісів;</li> <li>- Можливість внутрішнім клієнтам впливати на поліпшення клієнтського досвіду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення чистого прибутку;</li> <li>- Підвищення якості кредитного портфеля;</li> <li>- Мінімізація витрат (за рахунок збільшення автоматизації та продуктивності)</li> <li>- Скорочення ризиків</li> </ul>
Проблеми в реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність застарілого обладнання на регіональних відділеннях;</li> <li>- Висока вартість навчання спеціалістів по роботі з даними</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Більшість навчань не проводиться в регіональних відділеннях;</li> <li>- Постійні зміни в команді через нестабільність в країні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Більшість проектів знаходяться на стадії проектування, через військові дії в країні неможливість запуснути проекти в термін;</li> <li>- Руйнування відділень в наслідок війни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення прибутків за рахунок збільшення резервів на перекриття витрат, пов'язаних з війною;</li> <li>- Збільшення ризиків.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [64]

У розробленій стратегії до 2023 року було поставлено вкрай високі цілі, виконання деяких із них майже неможливе за період 2021-2023 років. Однією з головних причин є звісно військова агресія росії, яка почалась в 2022 році і стала явною перешкодою для розвитку не лише банку чи банківської сфери в цілому, а й для економіки держави. Тим не менш, на даний момент установі вдалося

реалізувати частину поставлених завдань у стратегії, зокрема банк успішно цифровізує діяльність та працює над екосистемою. Робота з реалізації даних напрямів у банку спостерігається, проте оцінювати результати ще зарано. Таким чином, до основних проблем реалізації стратегії розвитку банку, згідно з таблицею 3.1, можна віднести:

- 1) Військова агресія росії проти України з 24.02.2022 року;
- 2) Реалізація цілей щодо підвищення ефективності та навчання персоналу в основному відбувається в головному офісі, тоді як у регіонах діяльність співробітників залишається незмінною;
- 3) Низька конкурентоспроможність послуг, що надаються банком. Однією з цілей стратегії є поліпшення клієнтського досвіду, в рамках якого здійснюється взаємодія з клієнтом, а також збільшуються показники по надання фінансових послуг населенню. Однак компанія не завжди надає вигідні тарифи на послуги;
- 4) Великі ризики збільшення видатків через впровадження нових технологій. Створення та впровадження інноваційних рішень не завжди відразу є вдалим, тому існує ризик помилок та збою роботи банку, а також ризик фінансових втрат та втраченої вигоди.
- 5) Примусове впровадження інноваційних рішень найчастіше зустрічає опір персоналу, що може призвести до їх ефективності. Також слід зазначити, що автоматизація у банку веде за собою скорочення співробітників, отже, багато хто втратить роботу через впровадження інноваційних рішень, через що і виникають невдоволення працівників.

На основі проведеного аналізу можна виділити напрямки, які стають на заваді реалізації стратегії та в яких банку необхідно покращити показники діяльності. До них віднесено:

- 1) Відсутність ціннісної пропозиції для всіх категорій споживачів порівняно з конкурентами, оскільки у стратегії не передбачено перегляду тарифів. Можливість змін умов надання фінансових послуг може збільшити кількість клієнтів банку, оскільки ПУМБ має гарну репутацію на ринку фінансових послуг.

2) Довге прийняття рішень та невисокий рівень гнучкості компанії, що пояснюється її складною структурою. У стратегії до 2023 року передбачено продовження централізації, що лише погіршить цю проблему, оскільки при даному типі управління відсутня свобода прийняття рішень у структурних підрозділах, всі рішення приймає головний офіс, який не завжди може швидко реагувати на зміни в регіонах.

3) Зниження продуктивності співробітників через страх втрати роботи (на основі технічної модернізації діяльності).

4) Ризики втрати коштів через невдалу розробку інновації.

На основі виявлених проблем стратегії розвитку розроблено рекомендації для коригування стратегічних цілей банку у межах певних у стратегії напрямів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендації для АТ «ПУМБ» щодо вдосконалення стратегічних напрямів

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Заходи для вдосконалення
Фінансова результативність	Зниження витрат банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток цифрових каналів надання банківських послуг, що скоротить потребу в співробітниках відділень</li> <li>– Вивчення успішного досвіду світових фінтех компаній та його перенесення на діяльність банку</li> <li>– Скорочення кількості відділень</li> </ul>
Збільшення якості інтелектуального капіталу	Збільшення ефективності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка ефективних систем мотивації</li> <li>– Поширення принципу роботи у командах на усі регіони</li> </ul>
Збільшення ефективності регіональних відділень	Зміна гнучкості організаційної структури – покращення швидкості прийняття та реалізації рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість адаптування банківських продуктів для кожного регіону, децентралізація</li> <li>– Підвищення самостійності регіональних відділень при прийнятті рішень</li> </ul>
Покращення клієнтського досвіду	Збільшення кількості клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення клієнтів банків які припинили свою діяльність (відкликали ліцензію)</li> <li>– Збільшення привабливості вкладів та депозитів для роздрібних клієнтів</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

Подальший розвиток цифрових каналів та інтернет-банкінгу дозволить залучати велику кількість клієнтів, оскільки на даний час існує потреба клієнтів банку у зручності отримання банківських послуг, у якому для отримання послуги достатньо мати смартфон із виходом до інтернету. Переведення клієнтів на віддалені канали взаємодії дозволить скоротити витрати на утримання найменш ефективних відділень та офісів банку. Таким чином, розвиток сучасних онлайн сервісів дозволить скоротити витрати банку та задовольнити споживачів.

Для поліпшення клієнтського досвіду поряд із підвищенням якості послуг та сервісу слід переглянути тарифи банківських продуктів для виявлення можливостей їх оптимізації. Даний напрямок у стратегії розвитку не передбачений, проте зміною тарифів можна значно збільшити кількість клієнтів та формування доброї репутації банку.

Також АТ «ПУМБ» рекомендується переглянути стратегію маркетингу та посилити рекламу в соціальних мережах та інтернеті, де її можуть побачити потенційні споживачі.

Варто зазначити, що у стратегії сталого розвитку банку застосовується централізована система управління задля економії витрат. Однак для такої складної організаційної структури централізація не є найоптимальнішим варіантом, оскільки це зменшує оперативність прийняття рішень, головному офісу необхідно більше часу для виявлення потреб та проблем клієнтів у регіонах. Тому доцільно ще переглянути варіант із децентралізацією.

Проведений стратегічний аналіз розвитку АТ «ПУМБ» дозволив виявити основні напрями подальшого розвитку банку, а також визначив фактори, які необхідно враховувати під час розробки подальших стратегій банку. Було виявлено, що банк ПУМБ займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг за фінансовими показниками та розміром чистих активів.

Діяльність банку охоплює всі ніші: приватні клієнти, малий, середній та великий бізнес. Для кожного з них є свої пакети послуг. Проте серед банків-конкурентів є такі, що спеціалізуються на задоволенні запитів конкретної ніші. Прикладом є Агропросперіс Банк, який позиціонує себе як професіонал в агросфері

та спеціалізується на фінансуванні малих і середніх агровиробників [42]. Такі банки гнучкіші завдяки маленькому розміру, тому вони здатні швидко реагувати на зміни запитів споживачів та довіклля. Саме тому для АТ «ПУМБ» є пріоритетною робота над швидкістю прийняття рішень та впровадження змін.

Основними загрозами, що негативно впливатимуть на діяльність банку, виявлено:

- появу компаній-субститутів;
- заміну банків фінтех компаніями;
- зтяжну економічну кризу та ріст інфляції.

Проте за рахунок використання існуючих переваг та можливостей для розвитку банк може уникнути негативних наслідків від потенційних загроз. Основними перевагами банку є наявність великої клієнтської бази та лояльність споживачів, що зумовлено масштабами діяльності установи.

Також варто відзначити, що ПУМБ один із небагатьох банків що має значні фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на розвиток банку в різних сферах. Основними напрямками вдосконалення стратегії було визначено такі фактори: фінансова результативність, кращий клієнтський досвід, які включають такі цілі: скорочення витрат і збільшення кількості клієнтів банку. В рамках цих напрямків слід розробити заходи, завдання та показники для оцінки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку АТ «ПУМБ»

Цілі	Задачі	Показники	Заходи
Зменшення витрат	Переведення 70% банківських операцій до цифрових каналів	- Частка послуг можливих для отримання онлайн до загальної кількості послуг - частка активних користувачів віддалених каналів загалом чисельності користувачів послугами банку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення на відділеннях зони допомоги, де клієнти можуть навчитися використовувати цифрові канали обслуговування</li> <li>• Нижчі тарифи при проведенні операції через цифрові канали</li> </ul>

Продовження табл. 3.3

Цілі	Задачі	Показники	Заходи
Зменшення витрат	Скорочення низькоприбуткових відділень на 20%	- Середня рентабельність відділень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка рентабельності витрат на утримання відділень по містах</li> <li>• Скорочення чисельності персоналу на відділеннях за рахунок переходу клієнтів у цифрові канали обслуговування</li> </ul>
Збільшення кількості клієнтів	Покращення % ставок за депозитами та кредитами на рівні з банками-конкурентами з державним участю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість клієнтів, які оформили кредит</li> <li>- Кількість клієнтів, які оформили депозит</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Моніторинг тарифів банків-конкурентів на послуги</li> <li>• Вдосконалення пропозицій по кредитам та депозитам для роздрібного сектора</li> </ul>
	Посилення маркетингових заходів щодо банківських продуктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення кількості маркетингових заходів для роздрібного сектора</li> <li>- Ефективність рекламної кампанії</li> <li>- Рівень конверсії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекламні кампанії в соціальних мережах (Інстаграм, Фейсбук, Телеграм та тощо)</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

На основі запропонованих стратегічних цілей та завдань банківській установі рекомендується: скоротити кількість найменш прибуткових відділень, здійснювати просування банківських продуктів через соціальні мережі, вживати заходів для переведення фінансових продуктів та послуг до дистанційних каналів, перегляд та зменшення тарифів для кредитних та депозитних продуктів.

Також необхідно провести аналіз ризиків для запропонованих рекомендацій. Для даного дослідження слід використовувати класифікацію основних ризиків банківської діяльності, яка визначена Національним банком України [51]. Попередньо, дану класифікацію було розглянуто в теоретичних аспектах формування стратегії розвитку банківських установ. Відповідно до поданих даних (табл. 3.4), всі ризики можна проаналізувати та розробити відповідні заходи щоб не допустити їх появу.

Таблиця 3.4 – Оцінка ризиків для розроблених рекомендацій

Рекомендація	Ризик	Прояв ризику	Імовірність появи	Заходи для запобігання
Скорочення кількості відділень	Репутації	- Незадоволення споживачів, великі черги на відділеннях	0,7	Навчання клієнтів роботі з терміналами самообслуговування, здійснення банківських операцій та послуг через мобільний банкінг
Просування банківських продуктів у соціальних мережах	Ліквідності	- Низька ефективність реклами (невідповідність прибутку до витрат на рекламу)	0,5	Розробка привабливої рекламної пропозиції та таргетування реклами в згідно з вибраним сегментом
Переведення банківських послуг до цифрових каналів	Ліквідності Ринковий Репутації Операційно-технологічний	- Великі витрати на розробку та впровадження цифрових продуктів	0,7	Планування видатків бюджету на інновації. Інформування клієнтів про вигоди використання онлайн сервісів. Опитування громадського думки для розробки простого та зручного інтернет банкінгу.
		- Неготовність населення до подібних змін	0,2	
		- Розробка зручніших цифрових продуктів конкурентами	0,6	
Зниження тарифів на кредит/депозит для приватних клієнтів	Кредитний ризик Ліквідності Операційно-технологічний	- Зниження прибутків банку при неправильній тарифній сітці	0,2	Аналіз нової тарифної сітки на предмет прибутковості та розробка оптимального варіанту для клієнтів та для банку

Джерело: сформовано автором на основі власних спостережень

На основі аналізу стратегічного розвитку компанії було запропоновано можливі зміни для покращення стратегічних напрямів розвитку АТ «ПУМБ» та заходи щодо їх реалізації. Дані рекомендації спрямовані на покращення діяльності банку та здатні збільшити ефективність його діяльності. Додатково, були виявлені можливі напрямки розвитку такі як покращення пропозицій для роздрібних



клієнтів за кредитами та депозитами, тому що зараз існує потенціал у цього виду послуг.

Отже, АТ «ПУМБ» може покращити якість запропонованих послуг та задоволеність клієнтів, а також покращити фінансові показники за рахунок зростання портфеля активів. Також було визначено, що скорочення низькоприбуткових офісів може сприяти скороченню витрат, оскільки кількість офісів у банку приблизно така ж як у конкурентів, а основною стратегією розвитку банку є перехід на дистанційні канали обслуговування. Враховуючи, що найбільше клієнтами банку використовуються оплата послуг, комунальних платежів та переказ грошей, даний вид послуг може надаватись через мобільний додаток, інтернет-банкінг або термінали самообслуговування. Отже, широка мережа відділень не є основним конкурентною перевагою при виборі банку, про це свідчить приклад «Монобанк», який не має відділень і працює тільки через цифрові канали. Слід також відзначити можливу зміну маркетингової стратегії банку для просування роздрібних продуктів через соціальні мережі та інтернет, попередньо було визначено ефективність цього заходу. Таким чином, можна оцінити варіанти удосконалення стратегії розвитку банківської установи та обрати оптимальні з погляду результативності та врахованих ризиків.