

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ "УКРСОЦБАНК"

Анотація. Визначено місію, генеральну мету та філософію ПАТ "Укрсоцбанк". Проведено стратегічний аналіз системи управління фінансовою стійкістю банку за допомогою одного з методів стратегічного управління, а саме за допомогою SWOT-аналізу. На основі отриманих даних надано подальші рекомендації щодо вдосконалення існуючої стратегії розвитку банку.

Аннотация. Определены миссия, генеральная цель и философия ПАО "Укрсоцбанк". Проведен стратегический анализ системы управления финансовой устойчивостью банка с помощью одного из методов стратегического управления, а именно с помощью SWOT-анализа. На основе полученных данных представлены последующие рекомендации относительно совершенствования существующей стратегии развития банка.

Annotation. The mission, the general purpose and philosophy of the PJSC "Ukrsoctbank" have been identified. Strategic analysis of the bank financial stability control system has been conducted by one of the methods of strategic management, namely SWOT-analysis. On the basis of findings subsequent recommendations are given in relation to perfection of the existent strategy of development of a bank.

Ключові слова: фінансова стійкість, стратегічне управління, місія, генеральна мета, філософія, SWOT-аналіз.

Фінансова стійкість та стабільний розвиток банку є головними факторами під час формування довіри до нього з боку акціонерів, контрагентів та клієнтів, тому ефективне управління й забезпечення власної фінансової стійкості має бути обов'язком та основним стратегічним завданням кожного банку. Банк розробляє фінансову стратегію своєї діяльності на підставі сформованої місії. Неоднозначність визначення поняття місії ускладнює розуміння як між банком та його клієнтами, так і між власниками та керівництвом банку. Тому чітке визначення поняття місії банку та послідовності її розробки є актуальною проблемою для банківського сектору України [1].

Метою даної роботи є визначення місії, генеральної мети та філософії ПАТ "Укрсоцбанк", а також проведення стратегічного аналізу системи управління фінансовою стійкістю банку за допомогою одного з методів стратегічного управління. Місія – це основна мета діяльності банку, чітко виражена причина його існування, яка відображає можливість і бажання надання певних банківських послуг з метою максимального задоволення конкретного виду потреб окремої категорії клієнтів в умовах конкурентної боротьби. Місія є базисом, точкою опори для діяльності банку і допомагає зосередити зусилля працівників на реалізації обраного напрямку, бо чітко сформульована й оприлюднена місія існування та розвитку банку сприяє не лише підвищенню довіри наявних та потенційних партнерів і клієнтів, але й підвищує внутрішню мотивацію співробітників банку [1].

Місія ПАТ "Укрсоцбанк" полягає в наданні населенню та юридичним особам якісних, доступних і сучасних платіжних й інших банківських послуг міжнародного рівня, щоб зробити більш забезпеченим майбутнє своїх клієнтів, акціонерів і суспільства в цілому, а також сприяти розвитку виробничо-фінансової діяльності держави.

Варто зазначити, що процес стратегічного планування менеджментом вищого рівня банку починається зі встановлення генеральної мети банку, яка слугує критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Вибір головної мети банку є відповідальним етапом стратегічного планування, на якому важливо правильно підійти до масштабності постановки цілей, адже сильне звуження рамок стратегічної мети діяльності банку обмежує можливості вищого керівництва розглядати ймовірні варіанти у ході прийняття рішень. Керівництво ПАТ "Укрсоцбанк" вважає своєю стратегічною метою побудову сучасної кредитно-фінансової установи, зосередженої на потребах своїх клієнтів, а також забезпеченні високої надійності банку та розвитку найбільш прибуткових банківських операцій та послуг, ураховуючи ступінь їх ризикованості.

Філософія функціонування банку виступає інтегрованою частиною управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя банку. Сьогодні домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій та установ є створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності. Так, філософія діяльності ПАТ "Укрсоцбанк" полягає в тому, щоб бути респектабельним та дружнім банком, його філософія базується на дотриманні вимог законодавства, етичних норм та правил сумлінного ведення бізнесу відповідно до міжнародних стандартів, а також розумінні соціальної значущості своєї діяльності з урахуванням як економічних, так і соціальних факторів. Банк дотримується принципів надійності, відкритості, демократичності, прозорості, динамічності, сучасності та мобільності. ПАТ "Укрсоцбанк" намагається розробляти та впроваджувати нові банківські продукти та послуги, досягати поставлених цілей та зміцнювати свою ділову репутацію.

Після того, як була сформована основна місія банку, керівництво займається постановкою завдань, вирішення яких необхідне для досягнення стратегічної мети, при чому до уваги береться потенціал як внутрішнього, так і зовнішнього середовища банку.

У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища і посилення конкуренції на фінансовому ринку успішна діяльність банку багато в чому залежить від правильно обраної стратегії розвитку, яка показує, як досягти поставлених цілей та визначає де, коли і як банк надаватиме послуги клієнтам. Вибір стратегії в основному формується на результатах стратегічного аналізу, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей банку, виступає найважливішим етапом управління у процесі вироблення ефективної стратегії, а також забезпечує реальну

і можливостей та глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення банку [2].

Одним із найбільш популярних якісних методів проведення стратегічного аналізу сьогодні виступає SWOT-аналіз (від англ. *strength* – сила, *weakness* – слабкість, *opportunity* – можливість, *threat* – загроза). Мета SWOT-аналізу полягає у формуванні основних напрямів розвитку банку через систематизацію наявної інформації про його сильні і слабкі сторони, а також про потенційні можливості і загрози. Привабливість даного методу пов'язана з простотою його застосування, універсальністю та доступністю, а також з можливістю комплексного погляду на банк і його ділове середовище. За допомогою SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування можна регулярно виявляти і оцінювати, а також контролювати можливості і діяльність банку з метою зменшення загроз його діяльності. Від того, наскільки серйозно менеджери всіх рівнів підходять до проведення цього аналізу, залежить вибір стратегічних напрямів діяльності банку [3].

Фінансова стійкість банку виступає динамічною інтегральною характеристикою його спроможності як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно виконувати свої функції з урахуванням наявного балансу економічних інтересів, витримуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Саме тому матриця SWOT-аналізу дозволить обґрунтувати рекомендації щодо розробки стратегії та підвищення конкурентоспроможності банку, визначивши основні внутрішні переваги та недоліки банку, а також потенційні зовнішні можливості й загрози його діяльності [4].

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу ПАТ "Укрсоцбанк" наведено у таблиці.

Таблица

Матриця SWOT-аналізу ПАТ "Укрсоцбанк"

S (<i>strength</i>) – сильні сторони	W (<i>weakness</i>) – слабкі сторони
1. Висока якість обслуговування клієнтів (відповідно до рейтингу фінансового порталу "Мінфін" за 2013 рік [5] лояльність вкладників банку оцінювалась у 3,8 бали з 5 можливих). 2. Широкий асортимент розрахунково-касових послуг (всього банк надає 58 послуг). 3. Кваліфіковані працівники, розвинена корпоративна культура (дотримання Хартії ділової етики групи <i>UniCredit</i>). 4. Оперативна система консультування та підтримки клієнтів (on-line, по телефону, у відділеннях та філіалах банку, послуги особистих консультантів). 5. Наявність розвинутої філіальної мережі банку (27 обласних філіалів та 481 відділень в Україні)	1. Недостатність фінансових коштів для проведення операційної діяльності (спостерігається негативна динаміка чистого прибутку банку: 2011 рік – 19 824 грн, 2012 рік – 38 994 грн, 2013 рік – 3 027 грн) 2. Недостатній бюджет на маркетингові складові. 3. Висока плинність кадрів нижчої ланки (у зв'язку зі специфікою посад). 4. Негативна динаміка активів банку: 2011 рік – 41 622 грн, 2012 рік – 40 136 грн, 2013 рік – 40 242 грн. 5. Зростання об'єму безнадійних кредитів банку: 2011 рік – 4 230 грн., 2012 рік – 5 404 грн, 2013 рік – 15 535 грн
O (<i>opportunity</i>) – можливості	T (<i>threat</i>) – загрози
1. Послаблення конкурентів банку (на фоні економічної та політичної кризи в країні деякі банки можуть не витримати навантаження і бути ліквідовані). 2. Можливість виходу банку на нові ринки (ринки іноземних акціонерів групи <i>UniCredit</i> – Центральної та Східної Європи). 3. Підвищення попиту на кредитні послуги банку (зниження конкуренції у випадку, якщо інші банки на ринку змінять умови кредитування). 4. Доступність кредитів банку (банк забезпечує стабільну процентну ставку, прагне уникнути її підвищення). 5. Послаблення тиску держави на банк	1. Посилення економічної та політичної кризи в країні. 2. Зростання індексу інфляції в країні в 2014 році: січень – 100,2, лютий – 100,6, березень – 102,2. 3. Зростаюча загроза неповернення кредитів позичальниками банку. 4. Спад економічної активності споживачів банківських послуг (доходи населення в країні в 2011 році склали 115 тис. грн, у 2012 році – 114,5 тис. грн, у 2013 році – 105,3 тис. грн). 5. Зменшення частки ринку (на фоні посилення економічної та політичної кризи в країні)

Таким чином, SWOT-аналіз – це багатофакторний аналіз, що охоплює всі сторони діяльності банку, зіставивши які, можливо чітко визначити, які кроки можуть бути зроблені для розвитку банку та на які проблеми необхідно звернути особливу увагу.

Можна зазначити, що в цілому ПАТ "Укрсоцбанк" має достатньо сильні позиції на ринку банківських послуг України. Проте сьогодні для більш успішного функціонування банку в умовах наростаючої економічної та політичної кризи в країні, а також зростаючої конкуренції, необхідно проводити активну роботу із залучення клієнтів банку. Для цього можна спростити вимоги до позичальників, як забезпечення за кредитом розглядати різні види застави, збільшувати по можливості термін кредитування тощо.

Наук. керізн. Журавльова І. В.

Література: 1. Казарезов А. Я. Визначення місії комерційного банку / А. Я. Казарезов, С. В. Матвієнко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua>. – Назва з екрану. 2. Абдиева Г. Т. Стратегический анализ как инструмент планирования банковской деятельности / Г. Т. Абдиева, А. Т. Керимов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusnauka.com>. – Название с экрана. 3. Тимофеева С. А. Применение SWOT-анализа в процессе стратегического планирования при разработке инвестиционной политики на примере кредитной организации [Электронный ресурс] / С. А. Тимофеева, К. С. Мавродиева. – Режим доступа : <http://www.orelgiel.ru>. – Название с экрана. 4. Кривеженко В. В. Управління фінансовою стійкістю банку як складова системи стратегічного управління / В. В. Кривеженко // Управління розвитком. – 2013. – № 22. – С. 46–48. 5. Финансовый портал "Минфин". – Режим доступа : <http://minfin.com.ua>.