

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ PEST-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розкрито сутність стратегічного управління банком, визначено етапи його реалізації. Розглянуто інструменти та наукові підходи до стратегічного управління банком. Обґрунтовано доцільність використання основних положень банківської системи методом PEST-аналізу. Наведено збалансовану систему показників, яка була використана у ході побудови стратегічної карти ПАТ "Фінанси та Кредит".*

*Аннотация. Раскрыта сущность стратегического управления банком, определены этапы его реализации. Рассмотрены инструменты и научные подходы к стратегическому управлению банком. Обоснована целесообразность использования основных положений банковской системы методом PEST-анализа. Приведена сбалансированная система показателей, которая была использована при построении стратегической карты ЧАО "Финансы и Кредит".*

*Annotation. The article deals with the essence of strategic management of a bank. The stages of its implementation have been studied. The tools and scientific approaches to strategic management of a bank have been considered. The appropriateness of using the main provisions of a banking system by PEST-analysis has been substantiated. A balanced system of indicators that was used in constructing a strategy map of the JSC "Finance and Credit" is provided.*

*Ключові слова: стратегічне управління, PEST-аналіз, банк, управління, стратегія, стратегічна карта.*

Інтеграція вітчизняного банківського сектору у світовий фінансовий простір, з одного боку, зумовила існування додаткових можливостей для залучення дешевших ресурсів, запозичення світового досвіду ведення банківської справи, впровадження сучасних інформаційних технологій, а з іншого – призвела до зростання залежності від кон'юнктури світових фінансових ринків, що вимагає кардинальних якісних перетворень у банківській сфері, цілісного переосмислення напрямів підвищення конкурентоспроможності банківських установ як на внутрішньому, так і на зовнішніх фінансових ринках із метою забезпечення виконання завдань, які стоять перед ними на сучасному етапі розвитку економіки. За цих обставин особливого значення набуває розвиток теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо структурної перебудови вітчизняного банківського сектору, розробка якісно нових інструментів реалізації стратегічного управління банку, спрямованих на пошук, створення і використання можливостей конкурентного середовища для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку в умовах інтернаціоналізації банківської конкуренції.

Фундаментальні основи стратегічного управління банку закладено класиками економічної літератури, зокрема: Дж. М. Кейнсом, К. Макконеллом, Дж. Міллем, Ф. Найтом, А. Пігу, М. Портером, Дж. Робінсоном, А. Смітом, П. Сраффом, Р. Фатхутдіновим, Ф. Хайском, Г. Хотеллінгом, Е. Чемберліном, Й. Шумпетером та ін. На сучасному етапі проблемами стратегічного управління банку в банківському секторі займається низка провідних закордонних і вітчизняних вчених, серед яких можна виділити Г. Азоева, Н. Андрушківа, О. Барановського, Т. Васильєву, О. Васюренка, О. Вовчак, А. Воронкову, А. Гальчинського, В. Гейця, Г. Клейнера, В. Кочеткова, Ю. Коробова, А. Мещерякова, Ю. Рубіна, А. Юданова та ін. Теоретично та практично доведено, що банк, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього, економічного та правового середовища та такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, що вже існують у світі [1, с. 64].

Складові стратегічного управління банку, дотримання балансу між якими, є головною передумовою розвитку банку:

- 1) коло стосунків між радою директорів, виконавчим керівництвом, акціонерами, зацікавленими особами;
- 2) система визначення цілей, засобів їх досягнення та механізму контролю;
- 3) забезпечення відповідних стимулів для менеджменту банку.

Стратегія як документ є своєрідною конституцією банку, що, як правило, формулюється та розробляється вищим керівництвом.

Стратегічний аналіз ґрунтується на методах PEST-аналізу, SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та сценарного аналізу, а також на моделях стратегічного аналізу (матриці І. Ансоффа, портфельній матриці

тощо). Стратегічний аналіз виявляє тісний взаємозв'язок між стратегічним вибором, який банк може зробити щодо небезпек інвестиційного ринку, можливостями конкурентного середовища та власними інвестиційними ресурсами, оперативними можливостями і минулими рішеннями, прийнятими для вибору майбутньої інвестиційної стратегії.

PEST-аналіз заснований на управлінні чотирма елементами: політикою (P), економікою (E), соціологією (S) та технологією (T). На жаль, практика діяльності вітчизняних банків показує їх величезну залежність від політики. Іноді така залежність проявляється на стільки, що банк припиняє свою діяльність під час зміни політичної ситуації. Не секрет, що рівень розвитку банку залежить і від економічної ситуації як у країні, так і в світі зокрема. До економічних факторів впливу можна віднести темпи приватизації, динаміки валютного курсу та ставки рефінансування НБУ, розвиток фондового ринку, рівень ВВП, інфляцію, зміну середньої заробітної плати тощо.

Оскільки клієнтами банків, наряду із підприємствами, є фізичні особи, фінансовий стан банку залежить і від рівня життя останніх. Зокрема на нього впливають демографічні зміни, рівень безробіття, ступінь довіри до банків, рівень еміграції населення тощо. Зрозуміло, що на стан банку впливає його технологічна оснащеність, рівень упровадження нових банківських продуктів і т. д.

PEST-аналіз розкриває фактори зовнішнього середовища, а особливо технологічні фактори, врахування яких на практиці дозволить підвищити ефективність функціонування "Фінанси та Кредит" і забезпечить його розвиток. Безумовною перевагою PEST-аналізу є можливість структурного аналізу зовнішнього середовища на різних рівнях. Крім того, актуальність його застосування обґрунтовується високою нестабільністю зовнішнього середовища, що дозволяє розробити маркетингову стратегію банку, ґрунтуючись на знанні макроекономічних тенденцій і прогнозуванні соціально-економічних коливань.

Результати PEST-аналізу використовуються під час прогнозування показників діяльності банку, його позиції на ринку відображено в табл. 1.

Таблиця 1

### PEST-аналіз банківської системи України на прикладі банку "Фінанси та Кредит"

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільність уряду.</li> <li>2. Зміна законодавства щодо кредитно-фінансових установ.</li> <li>3. Державний вплив на банківський сектор.</li> <li>4. Державне регулювання конкуренції у банківському секторі.</li> <li>5. Політика оподаткування кредитно-фінансових установ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна ситуація у країні.</li> <li>2. Курс національної валюти, процентна ставка НБУ.</li> <li>3. Рівень інфляції.</li> <li>4. Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи (енергоносії, бензин, теплопостачання тощо).</li> <li>5. Рівень безробіття у країні.</li> <li>6. Зміна доходів населення або структури доходів.</li> <li>7. Ринок і торгові цикли</li> </ol>

Закінчення табл. 1

Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічні зміни у країні.</li> <li>2. Соціальна мобільність населення.</li> <li>3. Активність споживачів.</li> <li>4. Переорієнтація у культурі задоволення потреб населення.</li> <li>5. Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні.</li> <li>6. Високий рівень корупції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.</li> <li>2. Законодавство з технологій.</li> <li>3. Широке поширення Інтернет-інструментів</li> </ol>

Але стратегія підвищення рівня фінансового потенціалу банку ПАТ "Фінанси та Кредит" повинна базуватись на таких положеннях: слід оновлювати технічні бази, спрямовані на розширення конкурентного спектру банківських послуг із метою підвищення рівня задоволеності клієнтів; також необхідно розробити більш жорсткі критерії стягнення боргів із метою збільшення розміру власних обігових коштів та підвищення якості прибутку; після цього треба контролювати розширення клієнтської бази, яка призведе до збільшення процентних та комісійних доходів.

У табл. 2 наведено збалансовану систему показників, яка була використана під час побудови стратегічної карти ПАТ "Фінанси та Кредит".

Таблиця 2

### Збалансована система показників, що використана у побудові стратегічної карти

Перспективи	Мета	Показники досягнення мети
Фінанси	Підвищення якості прибутку	Коефіцієнт достатності капіталу; коефіцієнт ліквідності
	Підвищення прибутковості	Коефіцієнт рентабельності, кредитні ризики
	Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стійкості
	Підвищення рівня	Оцінювання рівня

	фінансового потенціалу банку	фінансового потенціалу
Клієнти	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг від клієнтів, відсоток повернення кредитів
	Розширення конкурентного асортименту банківських послуг	Спектр послуг і банківських продуктів
	Підвищення популярності та репутації банку	Впізнання серед конкурентів
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення технічної оснащеності	Кількість скарг від клієнтів
	Розробка нових бізнес-процесів	Утримання старих клієнтів та розширення бази клієнтів
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації	Продуктивність праці
	Покращення умов праці	Витрати на навчання та стимулювання персоналу, витрати на соціальне забезпечення

Стратегічна карта показує, яких проміжних цілей слід досягти для реалізації головної мети організації. Використання побудови стратегічної карти дозволить банку зосередити увагу саме на згаданих критеріях управління фінансовим потенціалом.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Єгоричева С. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація [Текст] / С. Єгоричева // Банківська справа. – 2009. – № 6. – С. 63–72. 2. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2003. – 599 с. 3. Бланк І. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. – 720 с. 4. Завадська Д. В. Маркетинг у банку: теорія та методологія / [Д. В. Завадська, Л. В. Жердецька, Л. В. Кузнецова]. – Одеса : Видавництво "Атлант", 2010. – 717 с. 5. Маркетинг : [учебник] / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 560 с.