

Магістр 1 курсу

фінансового факультету ХНЕУ

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ В БАНКІВСЬКИХ  
УСТАНОВАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Основну увагу приділено реалізації стратегічного планування в банківських установах України. Визначено елементи процесу стратегічного планування банку та окреслено фактори макросередовища, які створюють можливості та загрози для розвитку на прикладі АТ "Укрексімбанк".*

*Аннотация. Основное внимание уделено реализации стратегического планирования в банковских учреждениях Украины. Определены элементы процесса стратегического планирования банка и очерчены факторы макросреды, которые создают возможности и угрозы для развития на примере АО "Укрэксимбанк".*

*Annotation. The article focuses on the implementation of strategic planning in banking institutions of Ukraine. The elements of the strategic planning process are defined and macrofactors creating opportunities and threats for the development are outlined (JSC "Ukrexim bank" is given as an example).*

*Ключові слова: стратегічне планування банку, процес стратегічного планування банку, фактори макросередовища, конкурентне середовище, сильні сторони банку, слабкі сторони банку, можливості банку, загрози для банку, матриця SWOT.*

Складовою успіху банку є система управління, якою передбачається система інструментів та організаційний апарат для досягнення мети розвитку. Ефективною системою прийняття рішень є планування, яке має забезпечити цільовий підхід до прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на визначенні перспектив розвитку банку.

Актуальність даної тематики обумовлена тим, що за умов банківських ринків, які динамічно розвиваються, відбувається постійне вдосконалення економічних інструментів та загострення конкуренції, – стратегічний план стає життєво необхідним елементом забезпечення успішної діяльності банку. План має бути адаптованим до умов банківського ринку, які постійно змінюються та не завжди піддаються прогнозуванню.

Проблемам вибору обґрунтованої стратегії розвитку комерційного банку присвячено праці таких науковців, як: Л. Примостка [1], О. Кириченко [2], В. Платонов [3], Дж. Сінкі [4], О. Лаврушин [5].

Таким чином, метою дослідження є формування стратегічної матриці SWOT-

-----

підставі виділених сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Під плануванням розуміється визначення пріоритетів у подальшому розвитку банку на підставі аналітичного опрацювання інформації про стан і динаміку умов ринкового банківського середовища. Слід зауважити, що процес планування не є звичайною послідовністю дій. Стратегічне планування банку – це система передбачення майбутніх тенденцій, встановлення мети і визначення стратегії та політики щодо її досягнення [3].

Метою стратегічного планування банку є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного банку. Воно має на меті визначення основних цілей, ідей та стратегії діяльності банку за умов конкретного банківського ринку. Стратегічні плани налаштовані на довгострокову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки країни, грошового ринку, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах відсутні деталізація положень і точні дати виконання. Ці плани розробляються на найвищому рівні керівництва банком. Основні положення стратегічного плану є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів.

Існує безліч підходів і поглядів на елементи процесу стратегічного планування банку і послідовність дій при стратегічному плануванні. Проаналізуємо елементи процесу стратегічного планування відносно банку на прикладі АТ "Укресімбанк".

На першому етапі проводиться аналіз макросередовища досліджуваного банку. Незважаючи на конкурентні переваги, які має АТ "Укресімбанк", він не застрахований від змін у зовнішньому середовищі, нестабільності економічної політики держави та політичного стану, можливості стихійного лиха чи технологічного прориву у наданні послуг – субститутів [6].

На підставі аналізу та оцінки факторів макросередовища визначимо найбільш важливі з них, що сприяють подальшому позитивному розвитку АТ "Укресімбанк" на українському ринку:

по-перше, це безумовно активізація промислового виробництва та зростаюча потреба вітчизняних суб'єктів господарювання у кредитних ресурсах. АТ "Укресімбанк" варто використати даний фактор шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів на світовому ринку капіталів за більш низькою ціною та розмістити їх під кредитні портфелі українських суб'єктів господарювання;

по-друге, на даний момент поступове підвищення життєвого рівня населення призводить до постійного зростання попиту на послуги споживчого кредитування, і це найбільш динамічний сегмент ринку банківських послуг в Україні. Очевидно, що дуже важливий напрям подальшого розвитку АТ "Укресімбанк" на українському ринку – це активізація роботи з населенням та розширення пропозиції банківських продуктів для фізичних осіб;

по-третє, дуже важливим фактором макросередовища, що сприяє подальшому розвитку АТ "Укресімбанк" на українському ринку – це активізація зовнішньоекономічних зв'язків вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності, що, у свою чергу, ініціює формування попиту на банківські послуги, пов'язані з обслуговуванням експортних операцій. АТ "Укресімбанк" зможе запропонувати своїм клієнтам широкий спектр таких послуг як різноманітні схеми передекспортного фінансування та фінансування імпорту, постекспортне фінансування. Використання спеціальних інструментів торгового фінансування, а саме: акредитивів та гарантій, є вигідним

не тільки для позичальника, а й для його партнерів. Акредитиви та гарантії застосовуються як альтернативний шлях залучення кредитних коштів із значно нижчими витратами та вартість цих інструментів для АТ "Укрексімбанк" не перевищує 4 – 6 % річних [7].

На другому етапі проводиться аналіз факторів макросередовища, які створюють певні загрози для розвитку АТ "Укрексімбанк" на українському фінансовому ринку. Слід зазначити, що наразі рівень ризиків макроекономічної кон'юнктури (з точки зору їх негативного впливу на АТ "Укрексімбанк") є помірним, що створює достатньо сприятливий макроклімат для подальшого розвитку АТ "Укрексімбанк". Проте серед найбільш суттєвих ризиків зовнішнього середовища для АТ "Укрексімбанк" визначимо такі:

по-перше, на фоні швидких темпів зростання кредитного портфеля фізичних осіб збільшуються ризики значних неплатежів за цими кредитами, що може поставити під загрозу стабільність банку;

по-друге, у міру лібералізації внутрішнього банківського ринку в Україні існує велика ймовірність приходу на український ринок великого іноземного капіталу. У зв'язку з цим очікуються такі його зміни, як: часткове витіснення іноземними банками провідних вітчизняних банків через політику більш низьких цін на банківські послуги, високий рівень якості послуг, сервіс, широкую пропозицію банківських послуг та агресивний маркетинг.

Проведена діагностика зовнішнього середовища функціонування АТ "Укрексімбанк" виявила такі найбільш суттєві фактори, які створюють можливості та загрози для розвитку фінансової установи на ринку банківських послуг в Україні. Зокрема, до ключових факторів конкурентного середовища, що сприятимуть динамічному зростанню АТ "Укрексімбанк", віднесемо такі:

по-перше, це зростання банківської галузі в Україні в цілому. Щоб використовувати цю позитивну тенденцію, АТ "Укрексімбанк" слід розвиватись у двох напрямках: по-перше, розширювати географію своєї присутності на українському ринку, збільшуючи кількість філій, відділень та банкоматів; по-друге, розширювати пропозицію банківських продуктів з метою більш повного задоволення попиту цільових груп клієнтів – і великих компаній, і суб'єктів підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу, і фізичних осіб;

по-друге, важливий позитивний фактор для АТ "Укрексімбанк" – це слабкість його українських конкурентів за такими параметрами, як: обмежений асортимент банківських продуктів та обмежені капітальні можливості. АТ "Укрексімбанк" володіє більшим, ніж українські банки арсеналом банківських продуктів. За рахунок чого банк зможе досягти суттєвих конкурентних переваг порівняно зі своїми українськими конкурентами. Друга конкурентна слабкість українських банків, яка у свою чергу може стати сильною стороною та суттєвим фактором конкурентної переваги АТ "Укрексімбанк" – це обмеженість капіталу;

по-третє, суттєвим фактором, що сприяє подальшому розвитку АТ "Укрексімбанк" на українському фінансовому ринку, є високий рівень довіри з боку клієнтів та високий авторитет банку у потенційної цільової аудиторії.

Проте автор зауважує, що також можна виділити і певні фактори негативного впливу на перспективи діяльності АТ "Укрексімбанк" на ринку України. Зокрема, світова економічна криза призвела до скорочення отриманої банком маржі. Відбувається зниження рівня прибутковості від основних (тобто кредитних) операцій банку, що позначається на загальному рівні рентабельності діяльності АТ "Укрексімбанк". Зазначимо, що у цій ситуації банку потрібно проводити постійний пошук можливостей упровадження та розвитку нових, невідсоткових банківських

продуктів, що дасть змогу підвищити прибутковість діяльності АТ "Укрексімбанк" [5].

Автор вважає, що суттєвим стримуючим чинником на шляху подальшого розвитку АТ "Укрексімбанк" на українському фінансовому ринку є високий ступінь лояльності та високий рівень конкуренції серед українських системних банків, таких, як: "Приватбанк", "Укрсиббанк", "Промінвестбанк", "Фінанси та кредит" за VIP-клієнтів. Цей фактор стає перепорою на шляху більш стрімкого розвитку АТ "Укрексімбанк" на ринку України.

На підставі виділених сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища сформулюємо матрицю SWOT, в якій представлено альтернативні варіанти стратегій розвитку АТ "Укрексімбанк" залежно від комбінацій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (таблиця).

Таблиця

**Матриця SWOT-аналізу для АТ "Укрексімбанк"**

Сторони	Можливості	Загрози
слабкі	Стратегія ліквідації слабких сторін за допомогою можливостей. Основні слабкі сторони АТ "Укрексімбанк" – значний рівень диференціації прибутковості бізнесу в різних регіонах України. У цьому випадку стратегія має бути спрямована на вирівнювання рівня прибутковості бізнесу в різних регіонах за рахунок придбання вже діючих регіональних банків, які встигли побудувати свою регіональну мережу та залучити значне коло клієнтів, і перетворення їх на філії, представництва та торгові точки АТ "Укрексімбанк"	Стратегія, спрямована на усунення слабких сторін із метою мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. У цій ситуації АТ "Укрексімбанк" необхідно мобілізувати свій потенціал для того, щоб утримати своє лідируюче становище на ринку. Успішна діяльність банку за таких умов можлива за рахунок оптимізації витрат і концентрації на найбільш рентабельних напрямках банківської діяльності, виключаючи з портфеля продуктів неперспективні напрями

сильні	Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку. Цей варіант стратегії повинен бути спрямований на постійне розширення асортименту банківських продуктів, збільшення пропозиції послуг роздрібному сегменту ринку, підвищення рівня якості обслуговування у фронт-офісах АТ "Укрексімбанк", розвиток філіальної та торгової мережі банку в регіонах. Основні внутрішні сильні сторони, що дадуть можливість реалізувати цю стратегію – широкий портфель послуг, висока якість обслуговування, помірні ціни на послуги, значні фінансові ресурси	Стратегія захисту від загроз за рахунок сильних сторін. На українському ринку банківських послуг існують загрози, пов'язані зі зростаючою конкуренцією з боку крупних іноземних банків, що з'являються в Україні та поглинають потужні місцеві банки. Стратегія розвитку АТ "Укрексімбанк" має спрямовуватись на нейтралізацію агресії конкурентів та на захист своєї ринкової ніші. Ключові фактори, що дадуть змогу реалізувати таку стратегію – формування лояльності з боку роздрібного та корпоративного сегментів через комплексність пропозиції та якісний сервіс, маркетинг, брендинг
--------	---	---

Таким чином, SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Матриця SWOT для АТ "Укрексімбанк" дозволить менеджменту формувати загальний перелік стратегій банку з урахуванням їх особливостей.

Також необхідно враховувати той факт, що для того, щоб обґрунтувати концепцію стратегії розвитку комерційного банку й обраний спосіб збільшення капіталізації банку, необхідно провести оцінку ефективності стратегії з точки зору розв'язуваних проблем за допомогою кількісних показників.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

-----

**Література:** 1. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібн. / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с. 2. Кириченко О. А. Банківський менеджмент : підручник / за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. – К. : Знання, 2007. – 831 с. 3. Платонов В. Банковское дело: стратегическое руководство / В. Платонов. – 2-е изд. – М. : Консалт-банк, 2001. – 432 с. 4. Синки Дж. Управление финансами в коммерческих банках / Дж. Синки. – М. : Саталлаху, 2004. – 820 с. 5. Лаврушин О. И. Основы банковского менеджмента : учебн. пособ. / под общ. ред. О. И. Лаврушина. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 548 с. 6. Швець Н. Проблемність капіталу банків / Н. Швець // Економіка України. – 2010. – № 1. – С. 38. 7. Офіційний сайт АТ "Укрексімбанку. – Режим доступу : <http://www.eximb.com/eng/>.