



Отже, побудова стратегічної карти дозволяє визначити та наочно описати стратегічні цілі, завдання та показники, а також шляхи їх досягнення. Тому її використання може розглядатись банком як новий інструмент управління, який дає змогу перевести стратегію банку в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку кредитної установи. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів та співробітників банку їх роль у реалізації стратегії банку, а також мобілізувати та підтримувати свої нематеріальні активи, що допоможе банку зберегти свої позиції серед конкурентів.

Стратегічна карта управління кредитним портфелем банку дозволяє чітко визначити головну стратегічну мету за допомогою складових внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, стратегічні напрями кредитної діяльності банку. Це, в свою чергу, приведе не тільки до покращення кредитної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності, здатності протистояння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, але й підвищення надійності та стабільності банку в цілому.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с. 2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с. 3. Дзюблюк О. В. Банківські операції : підручник / за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Вид. ТНЕУ "Економічна думка", 2009. – 696 с. 4. Мороз А. М. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пудовкіна та ін. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 430 с. 6. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с. 5. Дідовець І. В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку / І. В. Дідовець // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 139–143.

---

**Руденко О. В.**

УДК 336.71(477)

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

*Анотація. Основну увагу приділено реалізації стратегічного планування за допомогою методу SWOT-аналізу в банківських установах України. Визначено сильні та слабкі сторони ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" та окреслено фактори макросередовища, які створюють можливості та загрози для даного банку.*

*Аннотация. Основное внимание уделено реализации стратегического планирования с помощью метода SWOT-анализа в банковских учреждениях Украины. Определены сильные и слабые стороны ПАО "Банк "Финансы и кредит" и обозначены факторы макросреды, создающие возможности и угрозы для данного банка.*

*Annotation. The focus is on the strategic planning by the method of SWOT-analysis in banking institutions of Ukraine. The strengths and weaknesses of PJSC "Bank "Finance and Credit" are studied and the factors of macroenvironment that create opportunities and threats for the bank are outlined.*

*Ключові слова: стратегічне планування банку, сильні сторони банку, слабкі сторони банку, можливості банку, загрози для банку, SWOT-аналіз банку.*

Складовою успіху банку є система управління, яка передбачає застосування системи методів та інструментів, а також організаційний апарат для досягнення головної мети. У сучасній господарській практиці SWOT-аналіз є одним з найбільш популярних якісних методів здійснення стратегічного планування. Привабливість даного методу пов'язана з його простотою, універсальністю та доступністю, а також з можливістю комплексного огляду банку та його ділового середовища. За допомогою SWOT-аналізу банк у процесі стратегічного планування має змогу регулярно виявляти та оцінювати, контролювати свою діяльність з метою зменшення загроз, а також виявляти конкурентні переваги, оскільки для ефективного функціонування банку є характерним високий рівень конкурентних відносин, отже, вивчення даної проблеми з точки зору стратегічного управління є важливим та актуальним.

---

© Руденко О. В., 2013



Проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займався багато вітчизняних та зарубіжних вчених – Неізвестна О. В., Редченко К. І., П. Дженстер, у працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори. Проте в українській економічній літературі недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу у практиці управління конкретного банку.

Мета статті полягає в оцінці конкурентних переваг банку, визначивши його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, для побудови варіантів стратегії розвитку банку.

Під плануванням розуміється визначення пріоритетів у подальшому розвитку банку на підставі аналітичного опрацювання інформації про стан і динаміку умов ринкового банківського середовища. Метою стратегічного планування банку є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного банку [1, с. 103].

В умовах змінного середовища для проведення комплексного стратегічного аналізу необхідно враховувати внутрішні можливості та зовнішню ситуацію, яка склалася на ринку. Цим обумовлюється необхідність застосування SWOT-аналізу, який надає якісну оцінку внутрішніх сил банку та загроз з боку зовнішнього середовища [2].

Відповідно до стратегічного підходу до управління, менеджменту банку, щоб прийняти найбільш адекватне внутрішнім та зовнішнім умовам рішення, необхідно:

синтезувати результати оцінок внутрішнього та зовнішнього середовища банку;

обрати з існуючих альтернатив ту програму розвитку, яка найбільш адекватна поточній ситуації та дозволяє найкраще використати сильні сторони банку;

реалізувати існуючі зовнішні можливості чи навпаки – здійснити пошук можливостей усунути проблемні місця в роботі банку на даний момент та захиститись від існуючих загроз у зовнішньому середовищі [1, с. 104].

З викладеного можна виявити сильні та слабкі сторони ПАТ "Банк "Фінанси та кредит", а також можливості та загрози, які мають місце щодо даного банку.

Сильні сторони банку відображають якісні характеристики банку, які надають додаткові можливості для досягнення успіху. Сильними сторонами ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" є: наявність великого спектру банківських послуг для суб'єктів усіх форм господарювання, розвинута мережа відділень та філіалів, стабільна позиція одного з найбільших імпортерів на ринку постачання готівкової іноземної валюти в Україну, наявність власної системи грошових переказів "АВЕРС", високий рівень капіталізації, високий рівень надійності.

Слабкі сторони відображають відсутність факторів внутрішнього середовища банку, які є важливими для його функціонування або тих якостей, які збільшують його конкурентоспроможність, що в свою чергу створює для банку несприятливі умови для ефективної діяльності. Слід виділити такі слабкі сторони ПАТ "Банк "Фінанси та кредит": наявність тенденції погіршення якості активів та формування значного об'єму резервів, недостатній бюджет на маркетингові складові, високий рівень залежності від міжбанківського кредитування, низький рівень рентабельності активів та власного капіталу, недостатній рівень прозорості діяльності [3].

Отже, стосовно внутрішнього потенціалу ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" необхідно зазначити таке: банк пропонує великий спектр банківських послуг, тобто є універсальним, що надає можливість обслуговувати майже всі сфери господарювання, тобто у випадку виникнення будь-яких загроз банк має змогу сконцентрувати свою діяльність у тій сфері, яка максимально мінімізує ризики зовнішнього середовища. Розвинута мережа відділень та філіалів банку сприяє нарощенню клієнтської бази та збільшенню його популярності, що в свою чергу, реалізує шанс отримання додаткового прибутку. Також слід зазначити, що високий рівень капіталізації банку суттєво впливає на рівень його надійності – одного із головних показників конкуренції на ринку банківських послуг.

Слід підкреслити, що банк має тенденцію погіршення якості активів та формування великого об'єму резервів, що в свою чергу, впливає на прибутковість банку. Підтвердженням цього є погіршення рентабельності активів та власного капіталу банку. Також слід зазначити, що даний банк має високий рівень залежності від міжбанківського кредитування, що значно погіршує рівень його фінансової стійкості, і, якщо дії банку не будуть спрямовані на мінімізацію ризиків, які пов'язані з даним фактором, то є висока вірогідність зниження рівня його надійності.

Охарактеризувавши внутрішні якості банку, слід приділити увагу можливостям та загрозам зовнішнього ринкового середовища, які невідкладні впливу з боку банку.

До потенційних зовнішніх можливостей ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" слід зарахувати такі: збільшення частки ринку, зростання популярності банку, збільшення попиту на кредитні та депозитні послуги, збільшення попиту на іноземну валюту, покращення інвестиційного клімату та зростання доходів населення. Потенційними зовнішніми загрозами для даного банку в свою чергу є: недостатність якісних позичальників, посилення податкового законодавства відносно депозитних вкладів, посилення законодавства відносно підвищення прозорості діяльності банку, збільшення частки банків – конкурентів на ринку, зниження рівня інформаційної безпеки, введення нового механізму відрахувань до Фонду гарантування вкладів.

У випадку реалізації таких можливостей для банку, як зростання доходів населення та збільшення попиту на кредитні та депозитні послуги, існує висока вірогідність збільшення прибутковості банку, цим самим покращуючи його рентабельність. Також слід зазначити, що для даного банку велике значення має такий фактор, як збільшення попиту на іноземну валюту, оскільки це сприятиме закріпленню позицій найбільшого імпортера іноземної валюти в Україну.



Акцентувавши увагу на потенційних загрозах слід виділити такий фактор, як посилення податкового законодавства відносно депозитних вкладів. Так, з 2015 року планується введення оподаткування депозитних вкладів фізичних осіб у розмірі п'яти відсотків від доходу, який отримано у результаті розміщення депозитів у банках. Дане нововведення може сприяти відтоку капіталу з банку, оскільки існуючі та потенційні клієнти банку можуть негативно відреагувати на даний захід з боку держави, що потягне за собою скорочення клієнтської бази. Також слід виділити таку потенційну загрозу, як введення нового механізму відрахувань до Фонду гарантування вкладів. Даний механізм передбачає диференціацію відрахувань залежно від величини депозитних ставок банку, тобто чим вище ставка, тим більший розмір відрахувань до Фонду гарантування вкладів. Слід вважати, що даний фактор стримуватиме банк встановлювати високі відсоткові ставки, цим самим збільшуючи конкурентні переваги тих банків, які мають можливість встановлювати більші відсоткові ставки [4].

На підставі виділених сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища, побудовано матрицю SWOT, у якій наведено альтернативні варіанти стратегій розвитку ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" залежно від комбінації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (таблиця).

Таблиця

Матриця SWOT-аналізу

Сторони	Можливості (шанси)	Загрози
Сильні	Стратегія повинна бути спрямована на вдосконалення методів обслуговування клієнтів та розширення асортименту банківських продуктів, а також на закріплення позицій найбільшого імпортера готівкової іноземної валюти	Стратегія розвитку банку має бути спрямована на нейтралізацію конкурентів та на захист своєї ринкової ніші, на розробку банківських продуктів, які стануть заміною депозитних вкладів, а також на посилення рівня інформаційної безпеки. Ключові фактори, що дадуть змогу реалізувати таку стратегію: якісне обслуговування клієнтів, активний маркетинг та просування послуг, зміцнення надійності банківських послуг
Слабкі	Стратегія спрямована на вдосконалення методів формування кредитного портфеля з метою покращення якості активів, на зростання доходів, отриманих від кредитування фізичних та юридичних осіб, цим самим зменшуючи залежність від міжбанківського кредитування, а також на вжиття заходів, спрямованих на покращення рентабельності діяльності банку. Ключові фактори реалізації стратегії: отримання додаткового прибутку за рахунок збільшення частки ринку, зростання популярності банку, зростання доходів населення	Стратегія спрямована на мобілізацію потенціалу банку для того, щоб утримати своє становище на ринку. Успішна діяльність банку за таких обставин можлива за рахунок оптимізації витрат і концентрації на найбільш рентабельних сферах свого функціонування, уникаючи неперспективних напрямів діяльності [5]

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу впорядкувати процес обміркування та узагальнення наявної інформації, виділити конкурентні переваги та недоліки, визначити стратегію розвитку залежно від обставин, які склалися у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку, але не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Неізнана О. В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України / О. В. Неізнана // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – 2010. – № 1. – С. 103–111. 2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів : Новий світ, 2009. – 272 с. 3. Офіційний сайт ПАТ "Банк "Фінанси та кредит". – Режим доступу : <http://www.fcbank.com.ua>. 4. Про затвердження змін до Положення про порядок розрахунку, нарахування і сплати зборів до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб : Проект рішення виконавчої дирекції Фонду гарантування вкладів, затверджений рішенням Виконавчої дирекції ФГВФО від 02.07.2012 р. № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fg.gov.ua/banks/fees>. 5. Дженстер П. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. – М. : Изд. Дом "Вильямс", 2004. – 368 с.