

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ «УКРСИББАНК» ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ**

З метою отримання очікуваних прибутків банки змушені постійно проводити дослідження та розробляти стратегії розвитку. Цього можна досягти лише за систематичного проведення аналізу власних можливостей та проблем за допомогою матричних методів стратегічного конкурентного аналізу.

Так, PEST-аналіз є експертним аналізом зовнішнього середовища, у якому вивчають чотири фактори впливу, а саме політичні (політична ситуація в країні, зміни в законодавстві, державне регулювання в галузі тощо), економічні (підйоми, або спади в економіці, рівень інфляції, співвідношення курсу гривні до інших валют, експортно-імпортна політика), соціальні (зміни в базових цінностях, стилі життя, демографічні зміни, зміни в структурі доходів тощо), технологічні (державна технологічна політика, нові патенти, нова продукція, зміни технологій в окремих галузях).

Після визначення основних можливостей та загроз зовнішнього середовища банку необхідно оцінити значимість кожного з факторів (здійснюється шляхом присвоєння кожному з факторів певної ваги від одиниці до нуля) та виставити за п'ятибальною шкалою оцінку фактору на стратегію банку. Далі необхідно розрахувати сумарну оцінку помноженням ваги кожного фактору на силу його впливу. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності банку реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища. Проведені розрахунки значимості факторів представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність АТ  
«УКРСИББАНК»

Зовнішні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Загрози:</i> Податкова політика держави щодо банківського сектору	0,04	4	0,16
Зміни в законодавстві щодо банківських установ	0,06	3	0,18
Бюрократизація та рівень корупції	0,04	4	0,16
Високий рівень інфляції	0,1	5	0,5

Високий рівень безробіття	0,06	4	0,24
Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банків	0,07	2	0,12
Курси валют	0,12	5	0,6
Неосвіченість населення щодо фінансових послуг	0,09	3	0,27
Негативний вплив ЗМІ	0,06	3	0,18
Низький рівень довіри до банків	0,1	4	0,4
Релігійні чинники	0,02	1	0,02
Швидкі зміни потреб населення	0,03	1	0,03
Великі витрати на впровадження інноваційних технологій	0,08	3	0,24
Низький рівень інформаційної безпеки банківських установ	0,05	4	0,2
Падіння матеріального благополуччя населення	0,08	4	0,32
Разом	1		3,62
<i>Можливості:</i> Стабільність уряду	0,09	4	0,36
Державне регулювання конкуренції в банківському секторі	0,09	4	0,36
Антимонопольне законодавство	0,07	4	0,28
Зміни облікової ставки НБУ	0,12	5	0,6
Економічна стабільність у країні	0,11	4	0,44
Активність споживачів	0,08	3	0,24
Покращення демографічної ситуації в країні	0,04	2	0,08
Соціальна мобільність населення	0,07	2	0,14
Вимоги до якості банківських продуктів та рівня сервісу	0,11	4	0,44
Розвиток технологій	0,1	5	0,5
Активне використання інноваційного потенціалу	0,12	4	0,48
Разом	1		3,92

Дані таблиці 1 свідчать про те, що АТ «УКРСИББАНК» готовий до впливу позитивних та негативних факторів зовнішнього середовища. Оскільки банк вже їх дослідив, то в майбутньому він зможе ефективно управляти цими факторами.

Ще одним з матричних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, методика якого ґрунтується на підході, що дає змогу вивчати зовнішнє та внутрішнє середовище банку разом. Врахування внутрішніх можливостей та зовнішньої ситуації, яка склалась на ринку, дає змогу встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві банку, й зовнішніми загрозами та можливостями.

Оцінивши діяльність АТ «УКРСИББАНК», складемо порівняльну характеристику сторін для SWOT-аналізу та визначимо рівень значимості кожної зі сторін. Всі оцінки виставлені за результатами проведеного автором експертного опитування працівників (табл. 2).

Таблиця 2. SWOT-аналіз АТ «УКРСИББАНК»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Приналежність до Групи BNP Paribas	4	Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами.	3
Достатній рівень капіталізації	4	Недосконала система самообслуговування	3
Репутація надійного банку	4	Надмірний документообіг	2
Велика кількість відділень банку та банкоматів у всіх регіонах України	4	Плинність кадрів	3
Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб	4	Неоднорідна або низька якість сервісу	3
Можливість надання кредитних канікул	3		
Найкращий Інтернет банк	4		
Разом	+27	Разом	-14
Можливості		Загрози	
Розширення асортименту банківських послуг.	4	Політична та економічна нестабільність у країні.	4
Покращення якості сервісу	4	Різка зміна курсу валют.	4
Зменшення відсоткових ставок, що симулює зростання кредитування	3	Інфляційні процеси	4
Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення	4	Велика кількість конкурентів з подібними послугами	3
		Загроза хакерських атак	4
		Ризики неповернення наданих банком кредитів	4
Зростаюче сприйняття клієнтами самообслуговування та online-сервісів	4	Зниження попиту на банківські послуги	4
		Технологічні зміни	3
		Еміграція населення	3
Разом	+19	Разом	-33

Після визначення значимості факторів середовищ необхідно зіставити слабкі та сильні сторони банку з можливостями та загрозами ринку. Для відповідності можливостей банку умовам ринку та узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT. Для АТ «УКРСИББАНК» нами складено таку матрицю SWOT у таблиці 3.

Таблиця 3. Матриця SWOT АТ «УКРСИББАНК»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів дасть змогу розширити асортимент банківських послуг 2. За рахунок репутації надійного банку існує можливість розширення спектру послуг для окремих сегментів населення	1. За можливості надання кредитних канікул зменшиться ризик неповернення наданих банком кредитів 2. Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками конкурентами, що надають подібні послуги
Разом: +46	Разом: +13
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони- Загрози)
1. Покращення якості сервісу може привести до усунення недоліку швидкості роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку	1. Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак 2. Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами. 3. Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів
Разом: +5	Разом: -47

Однією із сильних сторін АТ «УКРСИББАНК» є приналежність до однієї з найбільших у світі фінансових Груп BNP Paribas (Франція). Технології, ноу-хау та кошти, вкладені в банк сприяють його значному розвитку, у зв'язку з чим банк отримав широке визнання та нагороди за якість своєї продукції, активну підтримку сектору малого та середнього бізнесу та прозорість операційної діяльності.

Результати матриці SWOT АТ «УКРСИББАНК» наведені в таблиці 3, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ – це стратегії підтримки та розвитку сильних сторін банку щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – це стратегії боротьби із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – це стратегії, що спрямовують дії банку на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – це стратегії, які дають змогу банку не тільки зміцнити свій потенціал, але й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Відповідно до отриманих результатів банк може вибрати одну з можливих стратегій подальшого розвитку: – стратегія, яка використовує сильні сторони банку для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»); – стратегія, яка використовує сильні сторони банку для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»); – стратегія,

спрямована на мінімізацію слабких сторін банку на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»); – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

За результатами проведеного дослідження АТ «УКРСИББАНК» повинен вибрати стратегію «Міні-Міні» для більш ефективного управління власною діяльністю.

1. Офіційний сайт АТ «УкрСиббанк» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://my.ukrsibbank.com>