

УДК 336.027

Сейсебаєва Н. Г.  
Веремейчик Т. О.

Запорізький національний університет

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

Досліджено сутність стратегічного управління комерційним банком, проаналізовано основні цілі стратегічного менеджменту задля забезпечення конкурентоспроможності банку, його успішної діяльності та основні складові успіху найбільшого українського комерційного банку.

**Ключові слова:** стратегія, менеджмент, конкурентоспроможність, цілі, структура, кадровий потенціал.

**Постановка проблеми.** У міру розвитку ринкової філософії, жорсткості конкуренції між банками по залученню клієнтів, капіталів виграють банки, що розгортають свою стратегію з чисто ринковою орієнтацією. Адаптація банку до фінансово-економічних та організаційно-технологічних ринкових параметрів визначає його подальшу судьбу. Вік розвитку банку – це століття сегментації і горизонтально-вертикальної версифікації фінансових ринків, клієнтів, банківських продуктів. Якщо банк не в змозі аналізувати, прогнозувати і ефективно, оперативно сегментувати параметри ринкової сегментації, то рано чи пізно ринок почне сегментувати і розбивати банк, який буде приречений на загибель.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням створення, розвитку і поширення банківських технологій, які відповідають сучасним вимогам управління банківською діяльністю, присвячені праці українських, російських та зарубіжних вчених і фахівців із банківської справи. Наукові праці А.М. Мороза, А.А. Пересади, Г.Т. Парчевої, О.В. Дзюблюка, М.Д. Алексеєнко з теорії і практики банківської справи, а також Ф. Котлера, Е.А. Уткіна, І.Н. Герчикової, Г.С. Панової, І.О. Спіціна та Я.О. Спіціна з маркетингу стали теоретичною і методологічною базою даного дослідження. У процесі вивчення стратегічного планування в комерційних банках використано праці Б.Л. Єремїної, Є.П. Жарковської, О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.Л. Роголь, С.В. Сиротян, О.М. Немой, О.Я. Стойко [1–4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти досліджували проблеми запровадження й розвитку банківського маркетингу, менеджменту та вибору стратегії на ринку банківських послуг. Однак питання розглядалися одноосібно, без урахування їх взаємозв'язку і взаємозалежності при виборі банківської стратегії, а також до уваги не бралась швидка мінливість зовнішнього середовища.

**Мета статті** полягає в аналізі власної банківської стратегії розвитку на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк» та описі всіх її складових у складних умовах зовнішнього нестабільного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток банківської системи України відбувається в умовах постійної зміни кон'юнктури та непередбачуваності перспективи. Якщо оцінювати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на банківські установи нашої держави, то на одну третину впливають внутрішні фактори і на дві третини – зовнішні, що ускладнює регулювання економічної стабільності в цілому. Тому розробка безпрограшної стратегії розвитку банківської установи та визначення реально можливих напрямів її адаптації до факторів зовнішнього впливу є першочерговим завданням для стабілізації та розвитку кожного банку в цілому. Вся система управління комерційним банком повинна

здійснюватися на основі підвищеної уваги до маркетингу, чутливого ставлення до своїх клієнтів, акціонерів, до швидкої реакції на зміни курсів своїх акцій тощо. А найбільш конкурентоспроможні банки розгорнули роботи по створенню персональних схем роботи з кожним окремим клієнтом [2, с. 182].

Управління банком здійснюється на основі впливу апарату управління, що складається з суб'єктів управління (тобто з керівного складу банку), на об'єкт управління, тобто на структурні підрозділи банку, в яких працюють співробітники банку як виконавці управлінських рішень. Банк слід розглядати як відкриту фінансову, соціально-економічну та виробничо-технічну систему, що включає безліч взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів у формі суб'єктів і об'єктів, тобто менеджерів різних рівнів і структурних підрозділів [1, с. 342].

Ось чому стратегію банку можна визначити як концептуальну основу його діяльності, що визначає пріоритетні цілі, задачі й шляхи їх досягнення й відрізняє банк від конкурентів. Вона слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень, що стосуються майбутніх ринків, продуктів, організаційної структури, прибутковості й профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності, тобто вона є основою всієї системи банківського менеджменту.

Керівництво банком взагалі, тобто стратегія, і вибір методів, шляхів, засобів, що забезпечують стратегічний успіх чи досягнення цілей банку, тобто тактика, визначають різні лінії управлінської поведінки. Стратегічна модель управління домінує над тактичною, оскільки стратегія управління – це активна позиція комерційного банку на ринку банківських послуг, яка передбачає розробку стратегічної політики, що, у свою чергу, є підставою для визначення механізму тактичної дії (табл. 1). Розробляючи стратегію, керівництво банку ставить перед собою і колективом питання: «Як досягти цілей?», «Як добитися переваг в конкурентній боротьбі?», «Як підсилити довгострокові позиції банку?».

Таким чином, стратегічний менеджмент – процес, що знаходиться в постійному русі. Зміна оточення як усередині організації, так і поза нею або усе разом вимагає відповідних корективів стратегії, тому процес стратегічного управління являє собою замкнений цикл [3].

До стратегічних факторів, що забезпечують успіх банківської діяльності, відносяться:

- раціональна структура комерційного банку;
- якість менеджменту та маркетингова активність;
- кадровий потенціал комерційного банку;
- мотивація до праці банківського персоналу [4].

Розглянемо зазначені складові на прикладі найбільшого за широтою охоплення клієнтів ПАТ «КБ «ПриватБанк».

1. Раціональна структура комерційного банку. З позиції стратегії банку важливо організувати структуру управління таким чином, щоб вона відповідала генеральній лінії банку на певному етапі його розвитку.

У своїй діяльності «ПриватБанк» враховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом і клієнтами банку, а також діалогу та відкритій дискусії між Правлінням і Наглядовою радою банку.

Організаційна структура банку включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного та злагодженого механізму зі сторони акціонерів, Наглядової ради, Правління, Ревізійної комісії, Служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку.

Органи керування:

1) Загальні збори акціонерів – найвищий орган управління банку.

2) Наглядова рада банку – обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів або їх представників.

3) Правління банку – виконавчий орган банку, який здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Органи контролю:

1) Ревізійна комісія здійснює контроль над фінансово-господарською діяльністю банку, філій і представництв.

2) Служба внутрішнього аудиту – самостійний структурний підрозділ банку, який є органом оперативного контролю Наглядової ради.

Банк здійснює діяльність відповідно до високих стандартів професійної поведінки, які закріплено в Кодексі корпоративної етики, з якими можна ознайомитися на веб-сайті [5].

2. Якість менеджменту та маркетингова активність. Світова практика показує, що західні банки змогли зробити якісний стрибок у своєму розвитку завдяки добре налагодженому менеджменту і маркетингу. Акцент на сучасні методи управління, технології, широкі зв'язки банку із зовнішніми структурами можуть дати і нашим банкам потужний імпульс для розвитку.

На сьогодні лідером з впровадження інновацій в Україні є «ПриватБанк». Інноваційна політика «ПриватБанку» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, провідних банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. «ПриватБанк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет-банкінгу «Приват24» та GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів та POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії.

Як пише журнал The Banker, технологія «ПриватБанку» дозволяє найпростішими методами вирішити одну з фундаментальних проблем операцій з готівкою – зарахування виручки до її доставки та перерахунку в банку. Простота технології та можливість її широкого використання принесли «Online-інкасації» найвищу оцінку Highly Rated експертів у галузі технологій роботи з готівкою та казначейських технологій (Innovation in Cash and Treasury Technology) [6].

3. Кадровий потенціал комерційного банку. В усьому світі банк оцінюють насамперед по тому, хто його очолює, особистість голови правління (директора), його професійний і моральний рівні, здатність організувати бізнес, його авторитет у діловому світі.

Коли кажуть про солідний банк, то мають на увазі такий банк, який забезпечений висококваліфікованими кадрами. І це не випадково. У сучасний банк клієнти ідуть не для того, щоб отримати ту чи іншу фінансову послугу, а для того, щоб скористатись порадою банка як правильно організувати бізнес. Щоб забезпечити таку якість роботи, в банку повинна бути сформована сильна команда, здатна підтримати його високий професійний авторитет.

У Кодексі корпоративної етики ПАТ «КБ «ПриватБанк» зазначено про керівників:

– керівники весь час думають, як зробити роботу своїх підлеглих цікавішою та ефективнішою, щоб співробітники отримували від своєї роботи більше задоволення;

– керівники ставляться до своїх підлеглих з великою повагою;

– керівники вітають ініціативу своїх підлеглих;

– керівники повинні бути доступними – відповідати на листи та дзвінки, бути готовими особисто зустрітися з підлеглими;

– керівники уважні до особистих проблем співробітників;

– керівники не видають ідеї співробітників за свої і не ховаються за спину підлеглих у разі невдачі;

– керівник цінується за поточні досягнення, а не за минулі заслуги [7].

Банк постійно висвітлює інформацію про своїх керівників та акціонерів на сайті. Всі кандидати на посаду будь-якого співробітника банку обов'язково проходять тести Medot, потім співбесіду з кваліфікованими працівниками банку, а також тестування на поліграфі, або, як в народі кажуть, «проходять детектор лжи».

4. Мотивація до праці банківського персоналу. З позиції стратегії визначальним є питання про мотивацію до праці, зацікавленість банківського персоналу в ефективній роботі. Тут відомі два

Таблиця 1

Стратегічні та фінансові цілі [3]

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Більш швидке зростання доходів	Збільшення частки ринку
Більш швидке зростання грошових надходжень	Більш високе і надійне положення в галузі
Більш високі дивіденди	Підвищення якості продукції
Більш широкі межі одержання прибутку	Зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами
Збільшення прибутку на вкладений капітал	Розширення і поліпшення номенклатури продукції
Підвищення надійності облігацій і ставок за кредитами	Підвищення репутації компанії серед клієнтів
Збільшення джерел коштів	Поліпшення обслуговування клієнтів
Підвищення ціни акцій	Визнання компанії лідером у галузі технологій та/або інновацій
Визнання міцного фінансового положення фірми	Підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках
Більш диверсифікована база для одержання прибутку	Збільшення можливостей зростання
Стабільний прибуток у періоди економічних спадів	Повне задоволення запитів клієнтів

пляхи: мотивація через примус та страх і мотивація до праці через надію отримати високу винагороду. Останній досягається системою преміювання, різноманітними пільгами своїм працівникам (доплата за проїзд до роботи, харчування, відпочинку тощо). Але головне – це забезпечення високої заробітної плати персоналу: хто піде на іншу роботу, якщо в банку буде створена необхідна атмосфера і забезпечена висока оплата праці.

Ось чому коли громадянин заповнює анкету «ПриватБанка», то в анкеті є мінімальний та максимальний заробіток, яким би працівник хотів би отримувати на своїй майбутній посаді.

На сайті, у розділі вільних вакансій, чітко зазначається розмір заробітної плати. Також ви можете заробляти набагато більше, адже ставка ставкою, а система бонусів ще більш розгалужена. Кожен банківський продукт має свою ціну, незалежно від ставки працівника. Чим більше продано активних продуктів банку, тим більша ваша заробітна плата. За працю у суботу ви отримуєте додатковий вихідний – відгул. Якщо ним не скористатися протягом трьох місяців, він буде оплачений в грошовому еквіваленті. За кожний відпрацьований місяць ви отримуєте два дні відпустки, тобто за 12 місяці по 2 дні – загалом 24 дні, котрі повністю оплачуються. Співробітники отримують заробітну плату в середньому на 10% більшу, ніж їх колеги в інших банках. До того ж «ПриватБанк» надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, систему пільгового кредитування, участь у програмі недержавного пенсійного фонду, пільгові путівки на відпочинок для дорослих і дітей [5].

Про ставлення до колег, роботи та банку в цілому:

1) ми працюємо більше, ніж співробітники інших банків, але ми й заробляємо більше;

2) ми робимо все, щоб «ПриватБанк» був найкращим місцем роботи;

3) кожен співробітник любить і цінує свою роботу. Ми хочемо бути найкращими в тому, що ми робимо;

4) ми позитивні люди. Ми посміхаємося оточуючим і з ентузіазмом ставимося до того, що відбувається навколо. Загалом, з нами приємно мати справу;

5) якщо ми бачимо якусь проблему в банку (неважливо, стосується вона безпосередньо нашої роботи чи ні), ми не проходимо повз і намагаємося її виправити;

6) ми ставимося до банківської власності, як до своєї;

7) ми вдячні колегам за будь-яку допомогу в роботі і не втрачаємо нагоди зайвий раз сказати про це на публіці;

8) ми нетерпимі до будь-яких фактів зловживань і шахрайства з боку наших колег [7].

Досить великого поширення сьогодні набувають інновації у Private Banking. Елементи Private Banking вже впроваджує ПАТ «КБ «ПриватБанк». Традиційно під Private Banking розуміють відносини між банком та клієнтом, характерними відмінностями яких є персональний підхід до клієнта, комплексність послуг, що надаються, і високо-класне обслуговування. Слід зазначити, що одні вітчизняні банки акцентують увагу більше на послугах з консультування, а інші – на додаткових послугах для VIP-клієнтів.

Щодо Private Banking, то VIP-клієнти «ПриватБанку» – це:

– власники елітних карток;

– власники депозитів в еквіваленті не менше 500 000 грн.;

– «значущі» клієнти для банку.

VIP-клієнтом може стати:

1) вкладник банку із загальною сумою депозитів вище 500 000 грн. в еквіваленті;

2) власники зарплатних карток «ПриватБанку», при цьому сума зарахувань на карту не менше 50 000 грн. в місяць;

3) власник будь-якої елітної картки: Platinum, World та Infinity [5].

Переваги VIP-обслуговування:

– ваш персональний банкір заощадить ваш час і виконає ваші доручення професійно та оперативно: оплатить комунальні послуги та інші платежі, здійснить необхідні перекази тощо;

– вигідні умови кредитування: беззаставний кредитний ліміт з пільговим періодом 30 днів, протягом яких відсотки за користування кредитними коштами не нараховуються;

– можливість тимчасово збільшити доступний залишок на карті в екстрених випадках;

– вам надається цілодобова допомога служби «Консьерж-сервіс», служби безпеки банка;

– підключення до послуг віддаленого банкінгу – SMS-банкінг та Інтернет-банкінг «Приват 24»;

– можливість проведення особистих бізнес зустрічей у VIP-офісах банку.

Якщо розглядати основні фактори впливу зовнішнього середовища (макросередовища) на банківську систему в цілому і кожен банк зокрема, то до них відносять наступні: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні фактори тощо.

Приведемо приклади адаптації ПАТ «КБ «ПриватБанк» до змін факторів макросередовища:

– стабільні відсоткові ставки за депозитами, депозити можна зняти повністю по закінченні терміну як в валюті, так і в гривнях;

– стовідсоткове виконання постанов НБУ (обмін валюти не більше 3 000 грн. за добу, видача валюти за один операційний день не більше еквіваленту 15 000 грн.);

– відсторонення від будь-яких політичних партій та об'єднань;

– український патріотизм: «ПриватБанк» – банк для тих, хто любить Україну», універсальні карти в жовто-блакитному стилі;

– виплата пенсій та соціальних виплат у повному розмірі в день зарахування відповідними державними органами;

– постійне впровадження інновацій у банківську систему тощо.

І головне – місія «ПриватБанку» чітко визначена: надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни.

**Висновки.** Отже, недарма вже п'ять років поспіль «ПриватБанк» визнано лідером банківського обслуговування в Україні, лідером роздрібно банківського ринку, адже він орієнтований перш за все на платіжні операції для населення та юридичних осіб усіх форм власності, орієнтований на клієнта, на його потреби та багаторічну співпрацю.

Оперативними факторами успіху комерційного банку є:

– орієнтація банку на клієнта: клієнт завжди правий. Це не лозунг, а справжня філософія поведінки банку, розрахована на отримання доходу;

– здійснення заходів щодо економії затрат, зниження вартості банківських послуг: картки «ПриватБанку» безоплатні, а участь у Gold-клубі коштує лише 20 грн. в місяць, також страховка «Захист на кожен день» коштує лише 20 грн. в місяць. При цьому страхове покриття досягає суми в 50 000 грн. тощо;

– співробітництво із зарубіжними банками, участь у міжнародних рейтингових агентствах (Fitch Ratings, Moody's);

– диверсифікація банківського ризику (за

галуззями, формами власності, видами послуг). ПАТ «КБ «ПриватБанк» є міжрегіональним універсальним та системним банком, орієнтованим на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів усіх форм власності;

- організація внутрішнього банківського аудиту (власна Служба внутрішнього аудиту як самостійний підрозділ);

- перехід на нові технології банківського обслуговування. Більше десяти років тому банк став одним з перших у світі, хто почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світу, відносяться такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різних мобільних додатків [4].

#### Список літератури:

1. Еремина Б.Л. Управление персоналом : [учебник для вузов] / Б.Л. Еремина. – М. : Юнити, 2007. – 560 с.
2. Жарковская Е.П. Банковское дело : [учебник для студентов вузов] / Е.П. Жарковская. – М. : Омега-Л, 2007. – 452 с.
3. Кириченко О.А. Банківський менеджмент / [І.В. Гіленко, О.А. Кириченко, О.М. Немой, С.Л. Роголь, С.В. Сиротян] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://textbooks.net.ua/content/view/6750/51/>.
4. Стойко О.Я. Банківські операції / О.Я. Стойко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/607/6/>.
5. Офіційний сайт ПАТ «КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua/about/management/corp/>.
6. Офіційний сайт журналу The Banker [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.thebanker.com>.
7. Кодекс Корпоративної етики співробітника ПАТ «КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://privatbank.ua/html/2\\_14\\_1r.html](http://privatbank.ua/html/2_14_1r.html).

**Сейсебаева Н. Г.**

**Веремейчик Т. А.**

Запорожский национальный университет

#### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (НА ПРИМЕРЕ ПАО КБ «ПРИВАТБАНК»)

##### Резюме

Исследована сущность стратегического управления коммерческим банком, проанализированы основные цели стратегического менеджмента для обеспечения конкурентоспособности банка, его успешной деятельности и основные составляющие успеха крупнейшего украинского коммерческого банка.

**Ключевые слова:** стратегия, менеджмент, конкурентоспособность, цели, структура, кадровый потенциал.

**Seisebaieva N. H.**

**Veremeychuk T. O.**

Zaporizhzhya National University

#### STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK IN THE CURRENT UNSTABLE ENVIRONMENT (ON THE EXAMPLE OF THE “PRIVATBANK” PUBLIC JOINT STOCK COMPANY)

##### Summary

The essence of strategic management of commercial banks was considered, the main goals of strategic management of implementation of the competitiveness of the bank and its progress were analyzed. The basic components of success Ukrainian largest commercial bank State.

**Keywords:** strategy, management, competitiveness, goals, structure, human resources.