

СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕДОБАНК»
НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУSITUATION ANALYSIS OF ACTIVITY OF JSC "KREDOBANK"
BY SWOT ANALYSIS

У статті розглянуто ситуаційний аналіз банку як один з можливих способів дослідження та оцінювання діяльності банку й відображення зв'язків із зовнішнім середовищем. Проаналізовано діяльність АТ «Кредобанк» у банківському секторі протягом останніх п'яти років. Проведено внутрішній аналіз банку, що включає дослідження фінансових та організаційних аспектів функціонування, на основі чого виділено сильні сторони, що позитивно впливають на банківську установу, та слабкі сторони, що є найбільш уразливими та потребують швидкого реагування зі злиттям необхідних заходів щодо мінімізації їхнього впливу. Дослідження зовнішнього середовища банку дало змогу виділити можливості, які банк може використати для досягнення поставлених цілей, та загрози, на які банк не має впливу, що проявляються дією зовнішнього середовища з негативними наслідками. Досліджено можливі комбінації показників кожного поля матриці SWOT-аналізу, що впливають на конкурентоспроможність банку.

Ключові слова: банківська система, SWOT-аналіз, АТ «Кредобанк», стратегічне планування, конкурентне середовище.

В статті рассмотрен ситуационный анализ банка как один из возможных способов исследования и оценивания деятельности банка и отображения связей с внешней средой. Проанализирована деятельность АО «Кредобанк» в банковском секторе в течение последних пяти лет. Проведен внутренний анализ банка, который включает исследование финансовых и организационных аспектов функционирования, на основе чего выделены сильные стороны, которые положительно влияют на банковское учреждение, и слабые стороны, которые являются наиболее уязвимыми и требуют быстрого реагирования с принятием необходимых мер по минимизации их воздействия. Исследование внешней среды банка позволяет выделить возможности, которые банк может использовать для достижения поставленных целей, и угрозы, на которые банк не имеет влияния, которые проявляются действием внешней среды с негативными последствиями. Исследованы возможные комбинации показателей каждого поля матрицы SWOT-анализа, влияющие на конкурентоспособность банка.

Ключевые слова: банковская система, SWOT-анализ, АО «Кредобанк», стратегическое планирование, конкурентная среда.

УДК 336.71(477)

Дребот Н.П.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування
Львівський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»
Білокриницька М.С.
студентка
Львівський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»

The article deals with the situational analysis of the bank as one of the possible ways of researching and evaluating the bank's activities and reflecting the relationship with the external environment. On the one hand, situational analysis is one of the best tools for a consistent, comprehensive, systematic analysis of situations in which important management decisions are made; on the other hand, one can identify the main tendencies that determine the dynamics of the decision-making situation, as well as the main factors of influence on it. The most commonly used methodological tool for conducting situational analysis is SWOT-analysis, which is based on the comparison of internal strengths and weaknesses, external potential opportunities and threats. The article presents an example of SWOT-analysis based on a bank with foreign capital. The activity of JSC "Kredobank" in the banking sector during the last five years has been analyzed. The main indicators and development trends that influence the formation of the bank's strategy are described. Internal analysis of the bank was carried out, including the study of the financial and organizational aspects of functioning, which emphasizes the strengths that have a positive impact on the banking institution and the weaknesses that are most vulnerable and require a rapid response with the adoption of necessary measures to minimize their impact. The Bank's external environment research shows opportunities that the bank can use to achieve its goals and threats, which bank does not affect, and which are manifested under the impact of the external environment with negative consequences. Possible combinations of indicators of each field of the matrix of SWOT-analysis, which influence the competitiveness of the bank, are investigated. The connections between the elements of the matrix and the possible development strategies, internal transformations, potential advantages and limitations of development have been formed. The steps to be taken to use the strengths to increase opportunities, measures that take advantage of the opportunities presented to overcome the weaknesses, measures that take advantage of the strengths to avoid threats, measures that minimize the weaknesses to avoid threats are analyzed. After filling the matrix of SWOT-analysis, the main directions of the bank's development are defined and the main problems that are subject to the fastest solution are formulated.

Key words: banking system, SWOT-analysis, JSC "Kredobank", strategic planning, competitive environment.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку банківський сектор зазнає значних змін та трансформацій. Негативні зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив на формування середовища функціонування банків. Задля отримання конкурентних переваг, побудови ефективної організаційної та управлінської структури, досягнення високих результатів основної діяльності, задоволення потреб клієнтів банкам необхідно впроваджувати інструменти та методи стратегічного менеджменту. Актуальність теми пов'язана з можливістю конкретного банку використати всі свої наявні та потенційні переваги для побудови моделі подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження SWOT-аналізу як елементу стратегічного управління присвячені праці таких вітчизняних науковців, як П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дітковська, Н.В. Яшкіна, К.І. Редченко, О.В. Неізнестна. Вагомий внесок у дослідження роботи банку зробив Л.Г. Кльоба, який запропонував організаційну модель фінансово-інвестиційного супермаркету на базі АТ «Кредобанк».

Постановка завдання. Метою статті є формування стратегії розвитку АТ «Кредобанк» на підставі застосування матричного методу стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На підставі аналітичних даних та інформації про стан і динаміку показників та результатів банківської діяльності визначаються пріоритетні напрями їх подальшого розвитку. В умовах жорсткої конкуренції необхідною умовою розвитку сучасного банку стає оптимізація процесу планування задля завоювання ніші в ринковому банківському середовищі. За такої ситуації стратегічний план стає необхідним елементом забезпечення успішної діяльності банку.

Стратегічне планування має на меті визначення основних цілей, ідей та стратегії діяльності банку за умов конкретного банківського ринку [1].

Стратегія АТ «Кредобанк» передбачає, що банк пропонує сучасні фінансові рішення, керуючись потребами своїх клієнтів. Він зосереджує увагу на обслуговуванні роздрібних клієнтів та підприємств малого й середнього бізнесу за підтримки потужного Акціонера, найбільшого банку Польщі, а також професійності працівників. Він розраховує на довгострокову співпрацю та взаємну лояльність у відносинах з Клієнтами й Працівниками.

АТ «Кредобанк» є найбільшою польською інвестицією в банківську систему України та найзначнішим інвестиційним проектом польського капіталу в нашій державі. Банк активно впроваджує нові банківські технології, європейські стандарти якості обслуговування клієнтів, розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та прагне налагодити довгострокові відносини зі своїми клієнтами [2].

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.

Стратегічний підхід менеджменту банку для прийняття рішення щодо внутрішніх та зовнішніх умов включає об'єднання результатів оцінок внутрішнього та зовнішнього середовища банку з подальшим вибором оптимальної програми розвитку, що найбільш вдало відповідатиме поточній ситуації та дасть змогу найкраще використати сильні сторони банку. Подальшим завданням є реалізація наявних зовнішніх можливостей чи пошук напрямів усунення проблемних місць в роботі банку на даний момент та захист від наявних загроз у зовнішньому середовищі [3].

Сильні сторони банку відображають якість його роботи та успіхи на фінансовому ринку. До сильних сторін АТ «Кредобанк» можна віднести наявність широко спектру диверсифікованих банківських послуг, висококваліфікований персонал з глибокими знаннями у сфері економіки, фінансів

та інформаційних технологій, підтримку іноземного акціонера, визначеність бренду та кольорової гама, знання марки, співпрацю зі страховими агентствами, партнерські програми, присутність в агрофері як однієї з найперспективніших в Україні.

Слабкими сторонами є відсутність характерних особливостей та якостей, притаманних іншим банкам, що ставлять банк у несприятливе становище. Слабкі сторони АТ «Кредобанк» полягають у невикористанні всіх потужностей щодо проведення банківської діяльності та залучення потенційних клієнтів, що приводить до неотримання максимально можливого прибутку; відносно малій кількості відділень та банкоматів; непоширеній мережі філій; великій кількості документів, що вимагаються від клієнтів; нижчій швидкості прийняття кредитних рішень порівняно з банками-конкурентами.

Особлива увага приділяється зовнішнім можливостям та загрозам ринку, що не залежать від банку. Використання сприятливих обставин може привести до отримання переваг, до яких належать збільшення частки ринку, завоювання нових географічних територій, зміцнення репутації, залучення коштів населення та збільшення попиту на кредитні продукти, використання інновацій та технологій для розроблення нових продуктів та послуг. Зовнішніми загрозами є податковий тиск, законодавчі зміни та регулювання з боку НБУ, велика кількість конкурентів, зокрема банків з іноземним капіталом, політична та економічна нестабільність у країні, уповільнення ринку та зменшення попиту на банківські послуги.

Більш детальна характеристика сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз АТ «Кредобанк» подана в табл. 1.

Однією із сильних сторін АТ «Кредобанк» є приналежність до Групи РКО "Bank Polski". Група Капіталу РКО "BP" належить до найбільших фінансових установ в Польщі, а також є однією з провідних фінансових груп Центрально-Східної Європи. РКО "Bank Polski" є стратегічним партнером «Кредобанку», який утримує понад 99,56% його власного капіталу.

Робота АТ «Кредобанк» в рамках РКО "Bank Polski Capital Group" може бути позитивним прикладом впливу польських інвестицій на українську фінансову установу в умовах постійної економічної нестабільності країни. Технології, ноу-хау та кошти, вкладені в АТ «Кредобанк», сприяють його значному розвитку, у зв'язку з чим банк отримав широке визнання за якість своєї продукції, активну підтримку сектору малого та середнього бізнесу та прозорість операційної діяльності [4].

Іноземні інвестиції забезпечили стабільність розвитку АТ «Кредобанк», стали гарантіями захищеності для клієнтів, відкрили доступ до фінансових ресурсів, досвіду та технологій

Показники сильних та слабких сторін, можливостей та загроз АТ «Кредобанк»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| 1) Приналежність до Групи РКО "Bank Polski"; 2) солідна фінансова позиція (капіталізація та параметри ризиків); 3) імідж одного з найнадійніших банків; 4) лідерство в іпотечному та автокредитуванні; 5) лідерство у Західній Україні; 6) відділення в усіх регіонах України; 7) широка диверсифікація бізнесу між сегментами та продуктами. | 1) Малий розмір в активах/кредитах до розташованих вище банків; 2) слабка присутність в корпоративному сегменті та найбільших містах; 3) неоднорідна або низька якість сервісу; 4) мала кількість продуктів на клієнта, низька величина активів на працівника; 5) неефективність архітектури програмного забезпечення та устаткування; численні прогалини. |
| Можливості | Загрози |
| 1) Відновлення економіки; 2) зменшення відсоткових ставок, що стимулює зростання кредитування; 3) низька заборгованість фізичних осіб, збільшення реальних заробітних плат; 4) розвиток галузей, що є економічними лідерами, за рахунок інвестицій; 5) розвиток співпраці UA-PL; 6) зміна структури банківського сектору, низька активність частини іноземних банків; 7) міграція клієнтів у багатьох напрямках; 8) зростаюче сприйняття клієнтами самообслуговування/online-сервісів. | 1) Загострення політичного конфлікту; 2) еміграція населення; 3) юридичні зміни, що стосуються банків; 4) протекціонізм на користь державних банків; 5) сегментоване зростання конкуренції; 6) процеси злиття та поглинання в банківському та страховому секторах, що збільшує різницю між лідерами; 7) зниження попиту на банківські послуги; 8) технологічні зміни. |

Джерело: складено авторами

Рейтингові показники надійності українських банків станом на січень 2019 року

| № | Найнадійніший банк за даними «Форіншурер» | Найнадійніший банк за даними «Мінфін» | Найнадійніший банк для фізичних осіб | Найнадійніший банк для юридичних осіб |
|---|---|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | «Райффайзен банк Аваль» | «Райффайзен банк Аваль» | «Ощадбанк» | «Ощадбанк» |
| 2 | «Креді Агріколь Банк» | «Укрсиббанк» | «Укрексімбанк» | «Укрексімбанк» |
| 3 | «Укрсиббанк» | «ОТП Банк» | «Укргазбанк» | «Райффайзен банк Аваль» |
| 4 | «Ощадбанк» | «Креді Агріколь Банк» | «Райффайзен банк Аваль» | «Креді Агріколь Банк» |
| 5 | «Укрексімбанк» | «Прокредит Банк» | «Креді Агріколь Банк» | «Укрсиббанк» |
| 6 | «Кредобанк» | «Кредобанк» | «Укрсиббанк» | «Сітібанк» |
| 7 | «Сітібанк» | «Укргазбанк» | «Кредобанк» | «Кредобанк» |

Джерело: сформовано на основі джерел [6; 7]

європейських банків, а також додатково зміцнили позиції Банку на українському та світовому фінансовому ринках.

Належність до потужної міжнародної фінансової групи РКО "Bank Polski" забезпечує надійність АТ «Кредобанк». Згідно з даними проекту "Finsee" у лютому 2019 року Кредобанк віднесено до трійки найбільш надійних банків України. Кредитний рейтинг банку, розмір активів та частка українського підрозділу в загальних активах групи дають змогу визначити фінансовий стан групи та складність можливого порятунку. Згідно з оглядом кредитний рейтинг АТ «Кредобанк» віднесено до інвестиційного. Частка активів українського підрозділу в загальних активах РКО "BP" складає 0,82%, а сума загальних активів групи становить 71,3 млрд. євро, що відповідає мінімальним вимогам для найвищого рівня надійності, тому

потенційний порятунок українського підрозділу не складе серйозних проблем [5].

Імідж одного з найнадійніших банків вже вкотре підтверджується даними рейтингових показників сайтів «Форіншурер» та «Мінфін» (табл. 2). Також на підставі відгуків відвідувачів сайту «Мінфін» формується народний рейтинг банків, інформація оновлюється щодня. Згідно з відгуками станом на березень поточного року АТ «Кредобанк» займає 5 позицію із середньою оцінкою 2,07 бали, вище нього розмістились такі банки, як «Монобанк» (3,43), «Таскомбанк» (2,18), «Кредит Дніпро Банк» (3,16) та «Південний» (2,76) [6].

Як видно з табл. 2, АТ «Кредобанк» поступається позиціями лише великим банкам іноземних груп, а також системним державним банкам.

Аналізуючи фінансову звітність банку протягом останніх 5 років, відзначаємо, що банку вдалося

пережити скрутне становище 2013 року, пов'язане з нарощенням проблемних поганих кредитів, що не давали змогу вивільнити ресурси на розвиток та операційну діяльність. Збиток від продажу проблемного боргу структурам РКО було віднесено до витрат, що, на думку податкової інспекції, було незаконним, у зв'язку з чим банк поніс значні втрати [8]. Це була остання складна ситуація, після якої банк спромігся наростити активи, кредитний портфель, залучити більше коштів фізичних та юридичних осіб, завдяки акціонеру збільшити статутний капітал, а з 2016 року вийти на прибуток, а не збиток за рік (табл. 3).

АТ «Кредобанк» проводить діяльність щодо управління ризиками, виявляє ризики, оцінює їх величину, здійснює моніторинг, контролює свої ризикові позиції, а також дотримується економічних нормативів та відкритої валютної позиції, про що може свідчити щомісячне оприлюднення

інформації відповідно до Постанови НБУ від 15 лютого 2018 року № 11 (табл. 4).

За результатами оцінювання стійкості в поточному році банк не потребує додаткового капіталу шляхом виконання програми капіталізації до 1 квітня 2019 року.

Банк здійснює свою діяльність на території 22 областей України та м. Києва, залишаючись регіональним лідером на території Львівської області та Західної України. У цих регіонах 51 відділення, що становить 55% від загальної кількості мережі. Динаміку зміни структурних підрозділів банку зображено на рис. 1.

Зменшення кількості відділень пояснюється економією витрат на їх утримання, водночас проводяться відкриття нових відділень та оновлення наявних, передислокація в нові офіси та запровадження нових стандартів їх оформлення, що відбуваються в рамках процесу постійного вдоскона-

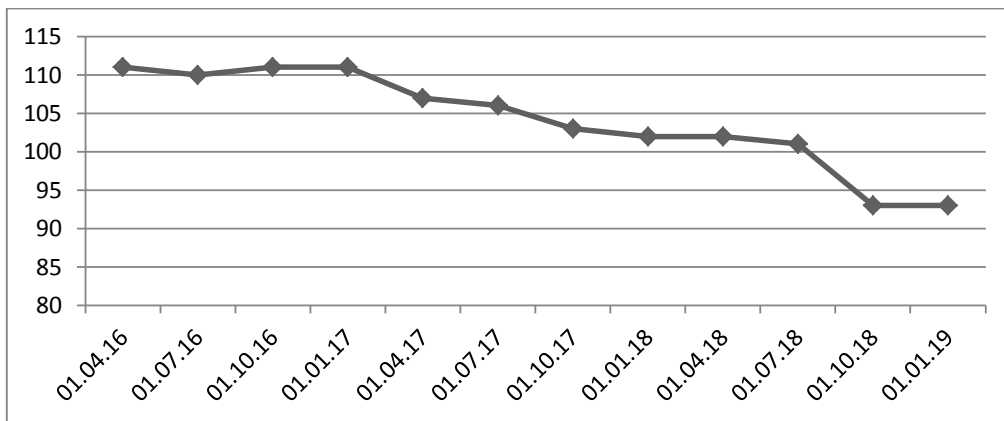


Рис. 1. Кількість відділень банку в період I кварталу 2016 року – IV кварталу 2018 року

Джерело: сформовано на основі джерела [9]

Таблиця 3

Основні показники діяльності АТ «Кредобанк» протягом 2014–2018 років

| Показник | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | III квартал 2018 року |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Активи | 6 014,9 | 8 382,3 | 1 1085 | 1 4369,6 | 16 448,5 |
| Кредитний портфель | 3 095,4 | 4 248,9 | 5 673,9 | 7 917,4 | 9 646,8 |
| Кошти юридичних осіб | 1 661,5 | 2 933,8 | 4 289,2 | 5 917,5 | 6 022,1 |
| Кошти фізичних осіб | 1 950,2 | 2 713,1 | 3 881,7 | 4 9751 | 5 924,5 |
| Статутний капітал | 1 918,9 | 1 918,9 | 2 248,9 | 2 248,9 | 2 248,9 |
| Прибуток за рік | (285,2) | (85,6) | 201,1 | 384,5 | 374,4 |

Джерело: сформовано на основі джерела [2]

Таблиця 4

Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції станом на 1 квітня 2019 року

| Показник | H1, тис. грн. | H2, >10% | H3, >7% | H4, >20% | H5, >40% | H6, >60% |
|----------|---------------|----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Значення | 1 798 438,46 | 15,43% | 10,58% | 45,93% | 49,86% | 68,92% |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| H7, <25% | H8, <800% | H9, <25% | H11, <15% | H12, <60% | L13-1, <5% | L13-2, <5% |
| 4,59% | 0,00% | 0,30% | 0,00% | 0,00% | 1,83% | 0,99% |

Джерело: сформовано на основі джерела [2]

лення мережі продажу та умов обслуговування. У АТ «Кредобанк» практично відсутні малі відділення з кількома менеджерами, проте функціонують великі, які дають змогу охопити весь спектр пропонованих послуг. Оновлення відділень робить банк зручнішим та ближчим до клієнтів. Зручність розташування, просторі та світлі приміщення й високі стандарти сервісу дають можливість клієнтам отримувати якісні послуги.

Після кризи 2008–2009 років основний акцент було вирішено зробити на автокредитуванні. У банку почали вибудовувати новий канал продажів через автосалони. АТ «Кредобанк» робив ставку на роботу з автодилерами, яким була важлива швидкість прийняття кредитного рішення. Іншим стратегічним напрямом стало кредитування малого й середнього бізнесу, перевагами чого був індивідуальний підхід та закріплення за кожним з напрямів досвідчених менеджерів, які будували з бізнесом добрі стосунки [8].

Вже два роки поспіль АТ «Кредобанк» тримає першість в іпотечному та автокредитуванні. У 2017 році АТ «Кредобанк» здобув перше місце в номінації «Іпотечний кредит» у щорічному рейтингу «50 провідних банків України», у 2018 році поступився місцем таким банкам, як «Глобус» та «Ощадбанк» (табл. 5). У 2017 році банк другий рік поспіль здобув друге місце в номінації «Автокредит», у 2018 році йому вдалося посісти 3 місце, оскільки на два банки-лідери («Глобус» та «Креді Агріколь Банк») прийшлося 75% виданих кредитів в цьому сегменті, що стало ключовим фактором впливу на розташування банків у рейтингу [10].

Перемога продукту «Іпотечний кредит» у рейтингу «50 провідних банків України» є визнанням найкращої пропозиції банку на ринку України.

Незважаючи на зниження обсягів ринку автомобільного кредитування в Україні, АТ «Кредобанк» істотно збільшує продаж кредитів на придбання нових та вживаних автомобілів (табл. 6). АТ «Кредобанк» залишається одним з небагатьох банків на ринку, що дає своїм клієнтам можливість придбати не лише нові, але й вживані автомобілі в кредит на термін до 7 років.

Нині «Кредобанк» є одним з лідерів українського ринку кредитування купівлі транспортних засобів та надає клієнтам – фізичним особам повний спектр послуг у цьому напрямі. АТ «Кредобанк» пропонує одні з найпривабливіших умов кредитування купівлі автомобілів, а також є одним з небагатьох банків, які надають кредити на автомобілі з пробігом [2].

Найбільш помітною слабкою стороною, що притаманна АТ «Кредобанк», є поступ в лідируючих позиціях провідним банкам, що мають великі обсяги активів (табл. 7), широкую мережу відділень, кредитний портфель державних банків. Частка на українському ринку залишає банк у другій десятці. Нині АТ «Кредобанк» не володіє тим запасом фінансових ресурсів, що може вивести його в лідери серед комерційних банків.

Присутність АТ «Кредобанк» в корпоративному сегменті є низькою. Переглядаючи свій попередній досвід із великою часткою проблемних кредитів в корпоративному бізнесі, банк вирішив наростити портфель за рахунок інших кредитів, тому частка великого корпоративного бізнесу є не такою великою, як малий та середній або роздрібний бізнес. Також АТ «Кредобанк» повільними темпами нарощує свою мережу відділень на сході, півдні, центральній частині України, що негативно проявляється на залученні потенційних клієнтів.

Таблиця 5

Переможці в номінації «Іпотечний кредит»

| Рік | Місце | Назва банку | Середньорічна ефективна ставка | Разова комісія за видачу коштів | Врахування непідтверджених доходів | Наявність обов'язкового поручительства |
|------|-------|-------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|--|
| 2017 | 1 | Кредобанк | 22,6% | 0% | Так | Ні |
| | 2 | Глобус | 20,3% | 1% | Так | Ні |
| | 3 | Укрсоцбанк | 19,6% | 1% | Так | Так |
| 2018 | 1 | Глобус | 22% | 1,5% | Так | Ні |
| | 2 | Ощадбанк | 24,09% | 0,99% | Так | Ні |
| | 3 | Кредобанк | 18,49% | 0% | Ні | Ні |

Джерело: сформовано на основі джерела [10]

Таблиця 6

Сума виданих кредитів клієнтам, млн. грн.

| Кредити | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік | III квартал 2018 року |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Кредити на автомобілі | 735,61 | 1 046,44 | 1 654,43 | 2 221,55 | 2 360,26 |
| Іпотечні кредити | 519,26 | 630,44 | 708,6 | 881,5 | 1 078,34 |

Джерело: сформовано на основі джерела [2]

Таблиця 7

Активи банків України за IV квартал 2018 року

| № | Назва банку | Активи | Приріст за IV квартал 2018 року | Приріст з початку 2018 року |
|-----|-----------------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Приватбанк | 525 247 759 | + 9 961 846 | + 266 186 286 |
| 2 | Ощадбанк | 290 904 019 | - 8 510 899 | + 56 662 974 |
| 3 | Укресімбанк | 232 064 225 | - 2 733 351 | + 61 052 971 |
| 4 | Укргазбанк | 92 368 868 | - 2 259 676 | + 23 094 608 |
| 5 | Райффайзен Банк Аваль | 83 664 318 | - 916 514 | + 11 556 257 |
| ... | | | | |
| 13 | Креді Агріколь Банк | 35 129 106 | - 2 557 713 | + 4 183 044 |
| 14 | Південний | 26 805 612 | - 125 733 | + 1 332 372 |
| 15 | Сітібанк | 24 703 152 | + 1 807 293 | + 5 702 101 |
| 16 | Прокредит Банк | 21 502 093 | + 412 973 | + 4 621 145 |
| 17 | Таскомбанк | 18 795 294 | + 1 732 005 | + 4 952 718 |
| 18 | Кредобанк | 17 479 252 | + 160 026 | + 3 602 589 |

Джерело: сформовано на основі джерела [11]

Таблиця 8

Зведена матриця SWOT-аналізу показників

| | Можливості | Загрози |
|-----------------------|--|--|
| Сильні сторони | <i>Поле СиМ (сильні сторони/можливості)</i> | <i>Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)</i> |
| | <p>СиМ₁: приналежність до Групи РКО дає змогу залучати додаткові інвестиції на розвиток галузей – лідерів на ринку, продуктового ряду.</p> <p>СиМ₂: іноземний капітал банку може посприяти відновленню економіки, відновити довіру клієнтів до банківських установ.</p> <p>СиМ₃: у зв'язку з лідерством в іпотечному та автокредитуванні банк може дозволити собі зменшення відсоткових ставок.</p> <p>СиМ₄: широка диверсифікація послуг забезпечує міграцію клієнтів у багатьох напрямках.</p> <p>СиМ₅: завдяки значній кількості відділень у Західній Україні можливий розвиток співпраці з Польщею.</p> | <p>СиЗ₁: загрозою є протекціонізм державних банків, проте приналежність до "РКО" пом'якшить можливий удар, оскільки ця група дбає про свою дочірню компанію.</p> <p>СиЗ₂: оскільки банк є фінансово стабільним та надійним, він впорається з будь-якими юридичними змінами, що торкатимуться банків.</p> <p>СиЗ₃: «Кредобанк» зайняв свою нішу лідера в Західному регіоні та має наростив свою клієнтську базу в ньому, тому зростання конкуренції є не таким страшним.</p> <p>СиЗ₄: капіталізація, допомога материнської структури даватиме змогу зменшувати різницю між лідерами, не потребуючи об'єднання з іншими гравцями ринку.</p> |
| Слабкі сторони | <i>Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)</i> | <i>Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)</i> |
| | <p>СлМ₁: зростання серед клієнтів банку користувачів онлайн-сервісами буде поштовхом до покращення та вдосконалення ПЗ.</p> <p>СлМ₂: нарощення обсягу активів банку є можливим за рахунок залучення інвестицій.</p> <p>СлМ₃: за низької заборгованості фізичних осіб та зменшення частки проблемних активів банк може вивільнити додаткові ресурси на збільшення кількості та якості продуктів.</p> <p>СлМ₄: за низької активності частини іноземних банків можна залучати корпоративних клієнтів, запропонувавши їм вигідніші умови.</p> <p>СлМ₅: за міграції клієнтів банків можна вийти на нові географічні сегменти, відкривши нові відділення, внаслідок чого з'являться нові робочі місця, а збільшення реальних заробітних плат спонукатиме до меншої ротації персоналу.</p> | <p>СлЗ₁: банку потрібно зважати на свою позицію щодо інших банків, оскільки вхід на ринок нових груп злиття та поглинання може збільшити цю різницю.</p> <p>СлЗ₂: сегментоване зростання конкуренції може негативно відобразитися на діяльності банку, оскільки він слабо присутній в корпоративному сегменті та великих містах.</p> <p>СлЗ₃: за зменшення попиту на банківську продукцію виникає загроза втримання клієнтів, оскільки існує слабкість надання якісного сервісу та підтримки.</p> <p>СлЗ₄: неготовність банку, повільне реагування на зовнішні технологічні зміни внаслідок неефективної побудови програмного забезпечення, прогалинах у виконуваних процесах.</p> |

Джерело: складено авторами

Щодо зовнішніх можливостей, то АТ «Кредобанк» володіє великим потенціалом, за умови докладання значних зусиль в роботі з власним персоналом та клієнтами він зможе досягти ще більших успіхів у своїй діяльності.

Можливістю для АТ «Кредобанк» є подальший розвиток співпраці українсько-польського бізнесу. Для забезпечення комплексного та якісного обслуговування клієнтів цього напрямку в банку функціонує спеціальний Центр розвитку українсько-польського

бізнесу, діяльність якого націлена на підтримку операційної та інвестиційної діяльності польських фірм в Україні та українських в Польщі; співпрацю з материнським банком РКО "Bank Polski"; розвиток продуктової пропозиції та забезпечення торгових операцій між польськими та українськими партнерами [2].

Другою можливістю та значною перевагою в управлінні відносинами з клієнтами є відновлення Центру сприяння залученню іноземних інвестицій та розвитку малого й середнього бізнесу, що становить реальну допомогу підприємствам у залученні інвестицій та розвитку бізнесу. На базі АТ «Кредобанк» функціонував фінансово-інвестиційний супермаркет, який пропонував клієнтам в одному офісі широкий спектр фінансових послуг. Спільно з діловими партнерами, а саме консалтинговими, лізинговими, страховими, інвестиційними, аудиторськими, ріелторськими та юридичними фірмами, Центр сприяння працював над організацією першого в регіоні фінансово-інвестиційного центру обслуговування інвесторів [12].

Все більше сприйняття клієнтами переваг самообслуговування та онлайн-сервісів дає змогу АТ «Кредобанк» будувати злагоджену систему комунікації з користувачами послуг для задоволення найрізноманітніших потреб та швидкого виконання необхідних операцій. На основі цього завдання банк удосконалює канали збуту банківських продуктів та обслуговування своїх клієнтів.

Банк освоює інновації та сучасні технології, тому пропонує користувачам все нові можливості інтернет-банкінгу, такі як страхування онлайн, мобільний додаток-гаманець "KredoPay", сервіс віддаленої ідентифікації "BankID", внесення коштів на погашення кредитів через термінали мережі самообслуговування "IVox", які присутні в усіх регіонах України.

Розвиток таких дистанційних каналів обслуговування є одним зі стратегічних завдань банку, що дасть змогу залучати більшу кількість клієнтів та зменшить витрати щодо ведення операцій традиційним шляхом [2].

Зіставивши виділені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, можемо створити зведену матрицю, на кожному з полів якої слід розглянути можливі комбінації, а також виділити ті, які впливають на конкурентоспроможність банку (табл. 8).

Поле «Сильні сторони/можливості» є найбільш сприятливим для банку, оскільки за допомогою сильних сторін можна отримати найкращий результат від можливостей. Стратегія «Слабкі сторони/можливості» дає змогу за рахунок можливостей боротися зі слабкими сторонами, що складає внутрішній потенціал. Поле «Сильні сторони/загрози» дає змогу боротися з виникаючими загрозами зовнішнього середовища, використавши свої переваги. Поле «Слабкі сторони/загрози» розглядається як найбільш небезпечне поле, комбінації якого сприятимуть зменшенню конкурентоспроможності.

Висновки з проведеного дослідження. Загалом АТ «Кредобанк» має свою визначену позицію на ринку, нарощує прибутки, покращує фінансові показники. Імідж, впізнавання бренду допомагають банку завойовувати прихильність клієнтів, хороша прорекламованість банківських продуктів привертає увагу потенційних покупців. Наявна стратегія просування в роздрібному бізнесі та МСБ дає змогу банку нарощувати кредитний портфель за меншої кількості проблемних активів.

Запропонована матриця SWOT-аналізу для АТ «Кредобанк» дає змогу впорядкувати процес оброблення та аналізування інформації, сприяє прийняттю управлінських рішень задля формування загальної стратегії банку з урахуванням усіх особливостей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Неізнана О.В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України*. 2010. № 1. С. 103–111.
2. Офіційний сайт АТ «Кредобанк» та його звітність : веб-сайт. URL: <https://kredobank.com.ua> (дата звернення: 17.04.2019).
3. Яценко О.В., Пашковська Д.С. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії банку. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 796–800.
4. Офіційний сайт РКО "Bank Polski" : веб-сайт. URL: <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/spolki-w-grupiepko/kredobank-sa> (дата звернення: 12.04.2019).
5. Надійні банки України 2019: рейтинг, детальний аналіз // Finsee. URL: <https://finsee.com/%20депозити/надійні-банки> (дата звернення: 12.04.2019).
6. Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 кварталу 2018 року // Мінфін : веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating> (дата звернення: 12.04.2019).
7. Рейтинг самих надійних банків України 2019 // Форіншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 12.04.2019).
8. Польське кредо: як «Кредобанку» вдалося закріпитися на українському ринку. URL: <http://forbes.net.ua/ua/business/1409898-polske-kredo-yak-kredobanku-vdalosya-zakripitisya-na-ukrayinskomu-rinku> (дата звернення: 15.04.2019).
9. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 15.04.2019).
10. 50 ведучих банків України. URL: <https://banksrating.com.ua> (дата звернення: 15.04.2019).
11. Рейтинг українських банків по такому показнику, як активи банків, за даними НБУ за IV квартал 2018 року. URL: http://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov/6/2018/4 (дата звернення: 12.04.2019).
12. Найкращий вітчизняний товар року // АТ «Кредобанк»: послуги Центру сприяння залучення інвестицій. URL: <http://krashiy.com/rus/nominations2006/?nid=73&id=16618&pid=83> (дата звернення: 15.04.2019).

REFERENCES:

1. Niezvestna O.V. (2010). Perfection of mechanism of development and realization of the strategic planning in bank institutions of Ukraine. *Visnyk Akademii pratsi i sotsial'nykh vidnosyn Federatsii profesijnykh spilok Ukrainy* [Bulletin of Academy of Labor and Social Relations of the Federation of Trade Unions of Ukraine], vol. 1, pp. 103–111 (in Ukrainian).
2. JSC “Kredobank”. (2019) Oficijnyj sajt AT “Kredobank” ta jogho zvitnistj [Official site of JSC “Kredobank” and its reporting]. Available at: <https://kredobank.com.ua> (accessed 17 April 2019).
3. Yatsenko O.V., Pashkovs'ka D.S. (2017). Methodical approaches to forming the bank marketing strategy. *Molodyj vchenyj [Young Scientist]*, vol. 5, pp. 796–800 (in Ukrainian).
4. PKO Bank Polski. (2019) Oficijnyj sajt PKO Bank Polski [Official site PKO Bank Polski]. Available at: <https://kredobank.com.ua> (accessed 12 April 2019).
5. Finsee. (2019) Nadijni banky Ukrainy 2019: rejtyng, detaljnyj analiz [Reliable banks of Ukraine 2019: rating, detailed analysis]. Available at: <https://finsee.com/%20депозити/надійні-банки> (accessed: 12 April 2019).
6. Ministry of Finance. (2019) Rejtyng stijkosti bankiv za pidsumkamy 4 kvartalu 2018 [Rating of banks' stability on the results of the fourth quarter 2018]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating> (accessed: 12 April 2019).
7. Forinshurer. (2019) Rejtyng samikh nadezhnykh bankov Ukrainy [The rating of the most reliable banks of Ukraine in 2019]. Available at: <https://forinsurer.com/rating-banks> (accessed: 12 April 2019).
8. Forbes Ukraine. (2016) Poljske kredo: jak Kredobanku vdalosja zakriptytsja na ukrajinskomu rynku [Polish credo: how Kredobank succeeded in consolidating the Ukrainian market]. Available at: <http://forbes.net.ua/ua/business/1409898-polske-kredoyak-kredobanku-vdalosya-zakripitisya-na-ukrajinskomu-rynku> (accessed: 15 April 2019).
9. NBU. (2019) Oficijnyj sajt NBU [Official site of NBU]. Available at: <https://bank.gov.ua/control/uk/index> (accessed: 15 April 2019).
10. Financial Club. (2018) 50 vedushchikh bankov Ukrainy [50 leading banks of Ukraine]. Available at: <https://banksrating.com.ua> (accessed: 15 April 2019).
11. Prostobank. (2018) Rejtyng ukrajinskykh bankiv po takomu pokaznyku jak aktyvy bankiv za danymy NBU za IV kvartal 2018 roku [The rating of Ukrainian banks by indicator as assets of banks according to the NBU for the fourth quarter of 2018]. Available at: http://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov/6/2018/4 (accessed: 12 April 2019).
12. Ukrainian competition the best domestic product of the year. (2006) Najkrashhyj vitchyznjanyj tovar roku. AT “Kredobank”: poslughy Centru spryjannja zaluchennja investycij [The best domestic product of the year. JSC “Kredobank”: services of the Center for promotion of investment attraction]. Available at: <http://krashiy.com/rus/nominations2006/?nid=73&id=16618&pid=83> (accessed: 15 April 2019).

Drebot NataliyaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance,
Banking and Insurance

L'viv Institute

SHEI "Banking University"

Bilokrynytska Mariia

Student

L'viv Institute

SHEI "Banking University"

SITUATION ANALYSIS OF ACTIVITY OF JSC "KREDOBANK" BY SWOT ANALYSIS

Banking sector is going through significant changes and transformations nowadays. In order to eliminate negative external and internal factors of impact on the activities, first of all should be adopted new effective tools and methods aligned with best international practices. For obtaining a competitive advantage, banks need to consider strong strategic management, building of an effective organizational and management structure, achieving of high performance in core activities and customer-orientated service.

The purpose of the article. Formation of a bank strategy based on identifying its strengths and weaknesses, opportunities and threats using the assessment of business processes. Determination of the main prospective ways to improve the existing state of the bank with the use of matrix method of strategic analysis – SWOT analysis.

Methodology. The following research methods are used to determine the essence of situational analysis and consideration of competitive advantages of the bank: theoretical generalization, comparison and systematization in determining the characteristics of SWOT analysis; matrix analysis for making strategic decisions and choosing a competitive strategy; graphical analysis for visual presentation of key indicators of the bank.

Practical implications. The obtained results of the assessment of strengths and weaknesses, opportunities and threats can form the basis for improving the existing system of strategic planning of the bank.

Results. The article defines the need for a strategic plan to ensure the bank's success. The strategic approach of bank management for making decision on internal and external factors is considered. The conducted analysis of the bank's activity includes association the results of assessments of the bank's internal and external environment with the further choice of the optimal development program, which will most suit the current situation and will allow the best use of the strengths of the bank. Investigation of external opportunities will eliminate the problem areas at the bank at the moment and will protect against the existing threats in the external environment. Analysis of the activity of JSC "Kredobank" for 2014–2019 years allows establishing the relationship between the strength and weakness of the bank, and external threats and opportunities. The strengths of the bank include the availability of a wide range of diversified banking services, highly skilled personnel, support of a foreign shareholder and brand certainty, brand knowledge, cooperation with insurance agents, affiliate programs and presence in the agro-sphere as one of the most promising ones in Ukraine. Weaknesses of JSC "Kredobank" consist of not using all the capacities for conducting banking activity and attracting potential clients, which in its turn leads to not receiving the maximum possible profit. The use of favorable conditions can lead to the following benefits: increasing market share, conquering new geographic areas, strengthening reputation, attracting money and increasing demand for credit products. External threats include tax pressure, legislative changes and regulation by the NBU, a large number of competitors, including banks with foreign capital, political and economic instability in the country, the market slowdown and lower demand for banking services.

Value/originality. The scientific value of the work is based on a combination of internal positive and negative aspects of the bank and external factors that make it possible to construct a consolidated matrix SWOT analysis. In the course of the research, are analyzed the main indicators of the commercial bank's activities, which are subject of constant changes. In this regard, SWOT analysis requires further research on an ongoing basis.