

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.7

UDC 336.7

Т. П. Гончаренко, к. е. н.

T. P. Goncharenko, Candidate of Economic Sciences

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКУ****STRATEGIC ANALYSIS
OF BANK INTERNAL ENVIRONMENT**

Актуальність теми дослідження. Внутрішнє середовище банку є важливим елементом стратегічного управління, що визначає його конкурентоспроможність на ринку та ефективність прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. Численні дослідження розглядають окремі аспекти внутрішнього середовища, що формує фрагментоване уявлення про нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження внутрішнього середовища та його окремих складових присвячено праці таких науковців, як Богацької Н. М., Віханського О., Грішиної О. А., Зверякова М. І., Лунякова О. В., Науменко А. В., Оборської С. В., Паладія М. В., Стефанової Н. А., Ткачука В. О., Шпига Ф. І. тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження в цій сфері, в умовах трансформації економіки систематизація внутрішніх факторів банку, а особливо визначення його фінансового стану потребує більш поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Дослідження основних складових внутрішнього середовища банку та формування підходу до оцінки фінансового стану банку за допомогою поєднання коефіцієнтного аналізу та методів комплексної оцінки.

Викладення основного матеріалу. У роботі запропоновано виділяти такі складові в структурі внутрішнього середовища банку: організаційний, кадровий, інформаційно-технологічний, маркетингово-виробничий та фінансовий. Автор пропонує за наведеними структурними рівнями проаналізувати АТ КБ «ПриватБанк» та оцінити його фінансовий стан за допомогою коефіцієнтного аналізу та методів комплексної оцінки.

Висновки. На основі оцінки фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності банку за 2002-2018 роки було виявлено незадовільний стан (за запропонованою шкалою до 2016 року – «з деякими ознаками проблемності» та після 2016 – «нестійкий (передкризовий) фінансовий стан»). Запропонований аналіз внутрішнього середовища повинен бути покладений в основу стратегічного управління банку задля вибору найкращої стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: стратегічний аналіз; внутрішнє середовище; банківські установи; фінансовий стан; коефіцієнтний аналіз.

DOI: 10.25140/2410-9576-2019-2(18)-190-198

Urgency of the research. An internal environment of the bank is an important element of strategic management that determines its competitiveness in the market and the effectiveness of management decision making.

Target setting. Numerous studies have looked at some aspects of the internal environment that form a fragmented view of it.

Actual scientific researches and issues analysis. The study of the internal environment and its individual components is devoted to the work of such scientists as Bohatskoyi N. M., Vikhansko O., Hrishnovoyi O. A., Zveryakova M. I. Lunyakova O. V., Naumenko A. V., Oborskoyi S. V., Paladiya M. V., Stefanovoyi N. A., Tkachuka V. O., Shpyha F.I., etc.

Uninvestigated parts of general matters defining. Despite numerous studies in this area, in the context of economic transformation, the systematization of the internal factors of a bank, and especially the determination of its financial status, requires more in-depth study.

The research objective. Investigation of the main components of the bank internal environment and formation of an approach to assessing the financial condition of the bank through a combination of coefficient analysis and methods of complex assessment.

The statement of basic materials. In the work it is proposed to distinguish the following components in the structure of the internal environment of the bank: organizational, personnel, information-technological, marketing-production and financial. The author proposes to analyze JSC CB "PrivatBank" and to assess its financial status by coefficient analysis and complex assessment method.

Conclusions. Based on the assessment of financial stability, liquidity, business activity and profitability of the bank for the years 2002-2018, an unsatisfactory condition was revealed (on the proposed scale up to 2016 - "with some signs of difficulty" and after 2016 - "unstable (pre-crisis) financial condition"). The proposed analysis of the internal environment should be the basis for the strategic management of the bank in order to select the best strategy and to make effective management decisions.

Keywords: strategic analysis; internal environment; banking institutions; financial condition; coefficient analysis.

Актуальність теми дослідження. Банківські установи як і будь-які інші суб'єкти господарювання функціонують не ізольовано, підпадаючи під дію безлічі факторів як зовнішньої,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

так і внутрішньої природи. При цьому, врахування такого впливу при формуванні довгострокової стратегії розвитку, є одним із основних завдань стратегічного управління банку.

На фактори зовнішнього середовища менеджмент банку зазвичай не може впливати (наприклад на політичну чи на економічну ситуацію в країні), або ж має частковий вплив (наприклад, при виборі постачальників, при роботі з споживачами банківських послуг тощо). У той же час, внутрішнє середовище банку фактично знаходиться під прямим контролем управлінців, визначаючи результати та ефективність діяльності. Зазначене актуалізує питання вивчення внутрішнього середовища банку та можливості його оцінки в ході проведення стратегічного управління.

Постановка проблеми. В ході проведення стратегічного аналізу необхідно оцінити внутрішнє середовище банку. Проте наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики цього процесу. Крім того, численні дослідження розглядають окремі аспекти внутрішнього середовища, що формує фрагментоване уявлення про нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження внутрішнього середовища суб'єкту господарювання як елементу стратегічного управління було об'єктом численних досліджень в наукових колах, зокрема: Віханського О. [3], Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. [8], Парахина В. Н. Максименко Л. С., Панасенко С. В. [21], Шершньова З. Є., Оборська С. В. [22] тощо.

При цьому, численні дослідження присвячені окремим елементам внутрішнього середовища банку, зокрема, організаційному (Гриненко А., Іщанова М. [4], Грішнова О. А., Науменко А. В. [5], Загорий Г. В. [6] тощо), кадровому (Паладій М. В. [14], Щербинина М. Ю., Стефанова Н. А. [20]), інформаційно-технологічному (Ведернікова С. В. [2], Огієнко В. І., Луняков О. В., Лісняк О. Ю. [10]), маркетингово-виробничому та фінансовому (Богацька Н. М., Галюк О. В. [1], Зверяков М. І. [7], Ткачук В. О. [17] тощо).

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження в цій сфері, в умовах трансформації економіки систематизація внутрішніх факторів банку, а особливо визначення його фінансового стану, в контексті їх визначального впливу на загальну стратегію установи, потребує більш поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Завданням даної роботи є дослідження основних складових внутрішнього середовища банку та формування підходу до оцінки фінансового стану банку за допомогою комплексної оцінки в поєднанні з коефіцієнтним методом.

Викладення основного матеріалу. У своїй структурі внутрішнє середовище банку складається з окремих рівнів та складових, які можуть варіюватися в різних банках, проте в загальному вигляді вони включають наступні елементи:

- організаційний, що включає організаційну структуру банку та його внутрішню політику, кодекс поведінки, систему внутрішнього контролю та ризик-менеджменту тощо;
- кадровий, що характеризує ефективність діяльності менеджменту банку, рівень корпоративної культури, стимулювання та мотивації працівників, їх навчання та розвитку тощо;
- інформаційно-технологічний представлений рівнем автоматизації процесів, комп'ютеризації, застосування новітніх та інноваційних технологій в діяльності, наукових розробок тощо;
- маркетингово-виробничий характеризує процес розробки та створення продуктів і послуг банку відповідно до потреб клієнтів, формування відповідної продуктової та цінової політики банку, підходів до просування та збуту продуктів, ціноутворення тощо;
- фінансовий рівень представлений управлінням структурою і обсягом активів і зобов'язань банку, власним капіталом, доходами та витратами, фінансовим результатом та прибутком тощо.

Як зазначають окремі автори [14], внутрішні фактори банківської установи включають якість управління процесом кредитування, рівень фінансового менеджменту, ефективність внутрішнього контролю, здатності і професіоналізм персоналу. Зазначимо, що всі ці рівні знаходяться в тісному взаємозв'язку та не можуть функціонувати окремо один від одного.

Проаналізуємо окремі складові внутрішнього середовища на прикладі АТ КБ «ПриватБанку» (далі – ПриватБанк), як одного із лідерів банківського ринку країни. Станом на 2018 рік він є

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

повною власністю держави в особі Міністерства фінансів України, яке ухвалило відповідну стратегію його розвитку (Наказ Міністерства Фінансів України № 316 від 23.02.2018).

За даними НКЦПФР у 2018 р., «ПриватБанк є міжрегіональним універсальним та системним банком із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України, має гнучку організаційну структуру управління. Інфраструктура ПриватБанку налічує 33 філії та майже 2 200 відділень по всій Україні» [17].

Аналізуючи корпоративну культуру банку не можна оминати приклад АТ КБ «ПриватБанку», в якому вона достатньо розроблена на всіх рівнях. Так, в установі розроблено «Кодекс корпоративної етики», що визначає основні правила поведінки працівників та загальні цілі банку, регламентують стиль керування, ставлення до колег, роботи та банку в цілому. Основними рисами даного кодексу є:

- сильна клентоорієнтованість;
- професійність та ввічливість на всіх рівнях;
- командна робота та цінування фактору трудових ресурсів;
- зрозумілість, прозорість та справедливість умов надання послуг;
- соціальна активність, висока технологічність та інноваційність.

Окрім того присутні й інші зовнішні атрибути: типовий дизайн екстер'єру та інтер'єру, дрес-код працівників тощо.

Як бачимо, з організаційною складовою внутрішнього середовища досить тісно пов'язане його кадрове забезпечення, що фактично означає необхідність правильного стратегічного управління персоналом та сприяє уникненню чи зменшенню внутрішніх загроз банку. Враховуючи той факт, що відбулося зміщення розуміння ролі персоналу банку з витратного (тобто, персонал – це витрати) на ресурсний (тобто, персонал – це головний ресурс), виникають нові вимоги до ефективного управління ним.

Так, ПриватБанк вважається одним із найбільших роботодавців на ринку праці в Україні, де за офіційними статистичними даними на кінець 2018 р. працювало майже 22 600 чоловік, 4% із загальної кількості – інваліди, що свідчить про його соціальну відповідальність. Банк звітує і про підвищення фонду оплати праці за аналізований рік (на 21% в порівнянні з попереднім роком), про повний соціальний пакет, систему пільгового кредитування та безперервне навчання та розвиток для працівників [17].

Складність внутрішнього середовища банку та специфіка його діяльності зумовлює необхідність використання сучасних інформаційних технологій, що сприяє функціонуванню установи, прийняттю управлінських рішень та забезпеченню інформаційної безпеки. В цьому контексті також заслуговує відмітити АТ КБ «ПриватБанк», який вважається одним із передових банків у сфері інформаційного обслуговування клієнтів. На сьогоднішній день він надає наступний перелік послуг дистанційного обслуговування:

- Інтернет-банк «Приват24», що забезпечує цілодобовий доступ до рахунків, можливість вільно керувати ними, здійснювати платежі, отримувати консультації та ряд інших послуг через мережу Інтернет з персонального комп'ютера або мобільного телефону (мобільні додатки);
- платежі за безкоштовним телефоном або за допомогою смс-повідомлень, що дозволяє здійснювати ряд операцій (поповнити рахунок, перевести кошти, замовлення квитків, погашення кредиту тощо) за допомогою засобу зв'язку по телефону;
- платежі за допомогою чат-ботів в соціальних мережах (Facebook, Telegram або Viber), QR-коду;
- банкомати, термінали самообслуговування, що дозволяють здійснювати більшість банківських операцій без контакту з співробітниками банку.

Окрім того, банк надає можливість для корпоративних клієнтів вести електронний документообіг та здавати електронну звітність до державних органів (зокрема податкову звітність) за допомогою електронно-цифрового підпису (ЕЦП), що також створює окрему конкурентну перевагу.

Для забезпечення ефективної діяльності банку значне місце в внутрішньому середовищі посідає маркетингово-виробнича складова. Її комплексний характер пояснюється тим, що в банківській сфері відбувається безпосереднє злиття виробництва банківських продуктів та

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

послуг і їх маркетингу. Виходячи з теоретичних основ, маркетинг являє собою систему організації виробництва і збуту товарів і послуг, орієнтовану на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі вивчення та прогнозування ринку [7].

Хоча витрати на маркетинг у ПриватБанку за 2016-2018 рр. в основному склали приблизно 1% від загальних адміністративних та інших операційних витрат, банк є одним із найпопулярнішим на українському банківському ринку. Це свідчить про достатньо успішну маркетингову політику, яка включає і товарну, цінову та збутову.

Наступним елементом внутрішнього середовища банку є аналіз його фінансового стану як однієї із основних характеристик якості діяльності установи.

У загальному вигляді під фінансовим станом можна розуміти як міру забезпечення суб'єкта господарювання необхідними фінансовими ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [1].

У науковій літературі відсутня єдина загальноприйнята методика, що зумовлює дослідження в цьому напрямі. Так, виділяють рейтингові методи оцінювання, системи оцінювання окремих коефіцієнтів, статистичні моделі раннього передбачення, комплексні оцінки тощо.

Однією із найбільш поширених методик оцінювання внутрішнього становища банків є рейтингова система CAMELS, що полягає у комплексній оцінці загального стану діяльності установи та її стабільності. В її основі є інспекційний аналіз наступних напрямків діяльності банку:

- достатність капіталу (capital adequacy – «С»);
- якість активів (asset quality – «А»);
- менеджмент (management – «М»);
- надходження (earnings – «Е»);
- ліквідність (liquidity – «L»);
- чутливість до ринкового ризику (sensitivity to risk – S).

Дана методика використовується і Національним банком України [11], проте є конфіденційною інформацією, і спрямовується лише для внутрішнього управління банківською системою. Кожен із цих блоків включає окремі якісні та кількісні показники, що дають змогу оцінити різні аспекти діяльності банківської установи.

Оцінювання відбувається комплексно за шістьма блоками за 5-бальною шкалою, де «1» або «2» бали означає надійний стан банку, що здатний протистояти економічним спадам; «3» бали – банк з проблемами, своєчасне виправлення яких може вплинути на платоспроможність і ліквідність; «4» або «5» – банки характеризуються кризовим становищем і вимагають конкретних оздоровчих заходів.

Так, наприклад, для оцінки якості менеджменту банку згідно даної методики необхідно враховувати такі фактори як:

- обізнаність менеджменту банку в ризиках, пов'язаних з діяльністю банку та зовнішнім середовищем;
- виявлення можливого конфлікту інтересів в управлінні банку, а також взаємодія між правлінням та спостережною радою;
- наявність та якість внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також системи внутрішнього контролю та правил внутрішнього фінансового моніторингу;
- оцінка фінансового стану банку та його чутливості до ринкового ризику, а також достовірності та адекватності внутрішньої та зовнішньої звітності;
- чітка організаційна структура банку, в якій регламентовано зв'язки та основні функції підрозділів та працівників банку, а також ефективна інформаційна система управління;
- аналіз наявності та якості виконання постійно діючої програми підготовки кадрів;
- та інші [11].

В ході нашого дослідження пропонуємо застосовувати модель, що поєднує в собі риси коефіцієнтного аналізу та методів комплексної оцінки.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Коефіцієнтний метод вважається одним із найбільш доступних методик діагности фінансового стану. Проаналізувавши наукові джерела, нами було виділено наступні базові блоки індикаторів, що відображають найбільш значущі аспекти діяльності банків:

- блок фінансової стійкості – показує можливість банку відповідати за своїми зобов'язаннями і забезпечувати прибутковість на достатньому рівні для нормального функціонування;
- блок ліквідності – характеризує можливість банку забезпечувати своєчасність, повноту та безперервність виконання усіх своїх грошових зобов'язань;
- блок ділової активності – відображає здатність банку залучати кошти та раціонально управляти ними;
- блок рентабельності, що характеризує рівень ефективності використання ресурсів і капіталу банку.

Для кожного коефіцієнта в блоці (Табл. 1) було визначено оптимальне значення (прийняте в світовій банківській практиці), що буде використовуватися як критерій для комплексної оцінки фінансового стану банку, а саме: якщо коефіцієнт відповідає оптимальному значенню, йому присвоюють бал «1», якщо не відповідає – «0».

Таблиця 1

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану банку

Назва показника	Характеристика	Оптимальне значення	max бал
Аналіз фінансової стійкості			5
Коефіцієнт надійності (Кфс ₁)	Співвідношення власного капіталу до залучених коштів	≥5%	1
Коефіцієнт фінансового важеля (Кфс ₂)	Співвідношення зобов'язань банку і капіталу	1:20	1
Коефіцієнт достатності капіталу (Кфс ₃)	Розкриває достатність сформованого власного капіталу і активів в покритті різних ризиків	≥10%	1
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу (Кфс ₄)	Ступінь покриття активів (акціонерним) капіталом	12,0-15,0	1
Коефіцієнт залежності банку (Кфс ₅)	Співвідношення статутного капіталу до власного капіталу	15-50%	1
Аналіз ліквідності			4
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кл ₁)	Характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань всіма активами	> 100 %	1
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кл ₂)	Можливість банку погашати живими грошима з коррахунків і каси поточні зобов'язання	> 20	1
Коефіцієнт співвідношення високоліквідних і загальних активів (Кл ₃)	Частка високоліквідних активів у загальних активах банку	15-20%	1
Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів (Кл ₄)	Розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність)	70-80%	1
Аналіз ділової активності			5
Коефіцієнт активності залучення ресурсів (Кда ₁)	Питома вага залучених коштів у загальних пасивах	80-85%	1
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів (Кда ₂)	Питома вага одержаних міжбанківських кредитів у загальних пасивах	>1%	1
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів (Кда ₃)	Питома вага строкових депозитів у загальних пасивах	40- 50%	1
Коефіцієнт активності залучення коштів у кредитний портфель (Кда ₄)	Питома вага кредитного портфеля у залучених коштах	80-90%	1
Коефіцієнт кредитної активності (Кда ₅)	Питома вага кредитного портфеля у загальних активах	65-75%.	1

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Продовження таблиці 1

Аналіз рентабельності			5
Загальний рівень рентабельності (Kp_1)	Розмір балансового прибутку на 1 грн доходу	Більше 0, збільшення	1
Окупність витрат доходами (Kp_2)	Розмір доходу на 1 грн витрат	Більше 0, збільшення	1
Рентабельність активів (ROA) (Kp_3)	Рівень окупності чистим прибутком сукупних активів	> 1 %	1
Рентабельність загального капіталу (ROE) (Kp_4)	Рівень окупності чистим прибутком загального капіталу	> 15 %	1
Чиста процентна маржа (Kp_5)	Відношення чистого процентного доходу до загальних активів банку	4,5 %.	1

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 9]

В результаті, сумарний показник за всіма блоками буде характеризувати оцінку фінансового стану банку. Максимальне значення може складати 19 балів, ми виділяємо п'ять можливих станів, які охарактеризовані в (Табл. 2): кризовий, нестійкий, з ознаками проблемності, добрий, абсолютний.

Таблиця 2

Шкала для оцінки загального фінансового стану банку

Межі	Назва	Характеристика
[0-3,8]	Кризовий фінансовий стан	Від 80% показників не відповідають оптимальним значенням
(3,8-7,6]	Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан	60-80% показників не відповідають оптимальним значенням
(7,6-11,4]	З деякими ознаками проблемності	40-60% показників не відповідають оптимальним значенням
(11,4-15,2]	Добрий фінансовий стан	20-40% показників не відповідають оптимальним значенням
(15,2-19]	Абсолютний фінансовий стан	До 20% показників не відповідають оптимальним значенням

Пропонуємо застосувати дану методику для оцінки фінансового стану Приватбанку як типового банку 1-ї групи на основі показників його фінансової звітності та даних, представлених на сайті Національного банку України [19]. За результатами аналізу отримали наступну динаміку його стану за 2002-2018 роки в (Табл. 3). Не можна закінчувати статтю таблицею, перемістіть її та розгляньте до висновків.

Таблиця 3

Результативна таблиця з оцінки фінансового стану АТ КБ «Приватбанк»

Рік	Kfc_1	Kfc_2	Kfc_3	Kfc_4	Kfc_5	Kl_1	Kl_2	Kl_3	Kl_4	Kla_1	Kla_2	Kla_3	Kla_4	Kla_5	Kp_1	Kp_2	Kp_3	Kp_4	Kp_5	Сумарний бал	Оцінка фінансового стану
2002	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	8	3 деякими ознаками проблемності
2003	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	10	3 деякими ознаками проблемності
2004	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	9	3 деякими ознаками проблемності
2005	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	8	3 деякими ознаками проблемності

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Продовження таблиці 3

2006	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	9	3 деякими ознаками проблемності
2007	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	9	3 деякими ознаками проблемності
2008	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	11	3 деякими ознаками проблемності
2009	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	11	3 деякими ознаками проблемності
2010	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	8	3 деякими ознаками проблемності
2011	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	12	Добрий фінансовий стан
2012	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	8	3 деякими ознаками проблемності
2013	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	10	3 деякими ознаками проблемності
2014	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	9	3 деякими ознаками проблемності
2015	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	9	3 деякими ознаками проблемності
2016	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	10	3 деякими ознаками проблемності
2017	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	5	Нестійкий
2018	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	Нестійкий

За результатами проведеного аналізу можна зазначити, що за останні 16 років фінансовий стан Приватбанку характеризувався лише деякими ознаками проблемності з погіршенням в останні два роки. Причинами цього можуть бути націоналізація банку, а також отримання збитку в останні два роки, що виник в основному через знецінення інвестиційної нерухомості, збиток від знецінення майна, що перейшло у власність банку як заставодержателя та збиток від знецінення кредитів.

Висновки. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища банку передбачає дослідження його організаційної, кадрової, інформаційно-технологічної, маркетингово-виробничої та фінансової складової. Всі вони визначають особливості діяльності банку та повинні бути враховані при формулюванні стратегії установи та прийнятті управлінських рішень.

Проаналізувавши внутрішню структуру Приватбанку відмітимо достатньо позитивні характеристики щодо корпоративної культури, управління персоналу, впровадження численних технологій в діяльність та вдалої маркетингової політики. Проте, аналіз фінансового стану свідчить про його погіршення за 2002-2018 роки, що може бути спричинене як факторами зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**Література**

1. Богацька, Н. М. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства / Н. М. Богацька, О. В. Галюк // Молодий вчений. – 2013. – № 2 (02). – С. 12-16.
2. Ведернікова, С. В. Інформаційні технології як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою / С. В. Ведернікова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 78-85.
3. Виханский, О. Стратегическое управление. Центр креативных технологий. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.inventech.ru/>.
4. Гриненко, А. Корпоративна культура соціально-відповідального банку / А. Гриненко, М. Іщанова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 2. – С. 11-17.
5. Грیشнова, О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грیشнова, А. В. Науменко // Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 33–38.
6. Загорий, Г. В. Роль организационной структуры в процессе управления ликвидностью банка / Г. В. Загорий // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. Праць. – 2004. – Суми: УАБС НБУ. – Т. 10. – С. 325-333.
7. Зверяков, М. І. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник. / М. І. Зверяков, В. В. Коваленко, О. С. Сергеева. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.
8. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 752 с.
9. Криклій, О. А. Управління прибутком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 136 с.
10. Огієнко, В. І. Інтернет-банкінг як перспективний напрям розвитку ринку фінансових послуг [Електронний ресурс] / В. І. Огієнко, О. В. Луняков, О. Ю. Лісняк // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1217>.
11. Одегов, Ю. Г. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учеб. Пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. А. Безделов. – М.: Экзамен, 2005. – 448 с.
12. Офіційна сторінка Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stockmarket.gov.ua/>.
13. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/statistic>.
14. Паладій, М. В. Ефективність мотивації праці банківського персоналу / М. В. Паладій : автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». – Київ, 1999. – 19 с.
15. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник. 2-е изд. / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2006. – 496 с.
16. Положення про порядок визначення рейтингових оцінок за рейтинговою системою CAMELS: Положення Національного банку України від 08.05.2002 р. № 171. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02>.
17. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті: постановою Національного банку України від 21.01.2004 р. №2. [Електронний ресурс] – Режим доступу :

References

1. Bogatska, N. M., Galiuk, O. V. (2013). Finansovyy stan pidpryyemstva ta shlyakhy yoho pokrashchennya v biznes-protsesakh pidpryyemstva [Financial status of the enterprise and ways to improve it in the business processes of the enterprise]. *Molodyy vchenyy – Young scientist*, 2 (02), 12-16 [in Ukrainian].
2. Vedernikova, S. V. (2012). Informatsiyni tekhnolohiyi yak instrument vzayemodiyi bankivskoyi sfery z natsionalnoyu ekonomikoyu [Information technologies as a tool of interaction of banking sphere with the national economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, 4, 78-85 [in Ukrainian].
3. Vihansky, O. (1998). *Stratehycheskoe upravlenye [Strategic Management]*. Moscow: Gardarika. Retrieved from <http://www.inventech.ru/> [in Russian].
4. Grinenko, A., Ishchanova, M. (2015). Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku [Corporate culture of socially responsible bank]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, 2, 11-17. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2015_2_4 [in Ukrainian].
5. Grishnova, O. A., Naumenko, A. V. (2010). Korporatyvna kultura yak resurs zabezpechennya stratehichnoyi stiykosti pidpryyemstva [Corporate culture as a resource to ensure strategic sustainability of the enterprise]. *Ekonomyka i upravlenie – Economics and Management*, 2, 33-38 [in Ukrainian].
6. Zagoriy, G. V. (2004). Rol organizatsionnoy struktury v protsesse upravleniya likvidnostyu banka [The role of the organizational structure in the process of managing the bank's liquidity]. *Problemy i perspektivy rozvytku bankivskoyi systemy Ukrayiny – Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*, 10, 325-333 [in Russian].
7. Zveryakov, M. I., Kovalenko, V. V., Sergeev, O. S. (2016). *Upravlinnya finansovoyu stiykisty bankiv [Management of financial stability of banks]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
8. Kozmenko, S. M., Shpieg, F. I., Voloshko, I. V. (2010). *Stratehichnyy menedzhment banku [Strategic management of the bank]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
9. Krycklii, O. A., Maslak, N. G. (2008). *Upravlinnya prybytkom banku [Bank Profit Management]*. Sumy: SHEI "UABS NBU" [in Ukrainian].
10. Ogienko, V. I., Lunyakov, O. V., Lisnyak, O. Yu. (2012). Internet-bankinh yak perspektyvnyy napryam rozvytku rynku finansovykh posluh [Internet Banking as a Prospective Direction for Development of the Financial Services Market]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1217> [in Ukrainian].
11. Odegov, Yu. G., Nykonova, T. V., Bezdelov, D. A. (2005). *Bankovskyy menedzhment: upravlyenye personalom [Banking Management: Personnel Management]*. Moscow: Ekzamen [in Russian].
12. Ofitsiina storinka Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku [Official site of the National Securities and Stock Market Commission]. *stockmarket.gov.ua*. Retrieved from <https://stockmarket.gov.ua/> [in Ukrainian].
13. Statystyka [Statistics]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/statistic> [in Ukrainian].
14. Palladium, M. V. (1999). Efektivnist motyvatsiyi pratsi bankivskoho personalu [Efficiency of motivation of work of bank staff]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04>.

18. Ткачук, В. О. Маркетинг у банку: навчальний посібник / В. О. Ткачук. – Тернопіль: «Синтез-Поліграф», 2006. – 225 с.

19. Чернова, С. А., Алиева М. Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности региональных коммерческих банков / С. А. Чернова, М. Ю. Алиева. – Москва, 2015. – С. 28-45.

20. Шаповалова, С. М. Формування організаційної структури банку в сучасній українській економіці / С. М. Шаповалова, А. С. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. – № 1. – С. 201-207.

21. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

22. Щербинина, М. Ю. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка [Электронный ресурс] / М. Ю. Щербинина, Н. А. Стефанова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 1. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62294>.

15. Parahina, V. N., Maximenko, L. S., Panasenko, S. V. (2006). *Strategicheskij menedzhment [Strategic management]*. Moscow: KNORUS [in Russian].

16. Polozhennya Natsionalnoho banku Ukrainy "Pro porядok vyznachennya reytnykh otsinok za reytnhovoyu systemoyu CAMELS" : vid 08.05.2002, №171 [Regulation of the National Bank of Ukraine "On the procedure for determining ratings based on the CAMELS rating system" dated 08.05.2002, № 171]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0171500-02> [in Ukrainian].

17. Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy "Pro zatverdzhennya Instruktsiyi pro bez-hotivkovi rozrakhunky v Ukraini v natsionalniy valyuti": vid 21.01.2004, №2 [Resolution of the National Bank of Ukraine "On approval of Instruction on non-cash payments in Ukraine in national currency" dated 21.01.2004, №2]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04> [in Ukrainian].

18. Tkachuk, V. O. (2006). *Marketing u banku [Marketing at the Bank]*. Ternopil: Synthesis-Polygraph [in Ukrainian].

19. Chernova, S. A., Aliyeva, M. Yu. (2015). *Metodycheskiye podkhody k otsenke konkurentosposobnosti rehyonalnykh kommercheskykh bankov [Methodical approaches to competitiveness assessment of regional commercial banks]*. Moscow [in Russian].

20. Shapovalova, S. M., Shapovalova, A. S. (2014). Formuvannya orhanizatsiyoi struktury banku v suchasniy ukrayinskiy ekonomitsi [Formation of organizational structure of the bank in the modern Ukrainian economy]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dala – Bulletin of the East Ukrainian National University named after Vladimir Dahl*, 1, 201-207 [in Ukrainian].

21. Shershnev, Z. E., Oborskaya, S. V. (1999). *Stratichne upravlinnya [Strategic Management]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

22. Shcherbinina, M. Yu., Stefanov, N. A. (2016). Poysk novykh podkhodov k upravlenyyu personalom banka [Searching for new approaches to bank personnel management]. *Elektronnyy nauchno-praktychesky zhurnal «Sovremennye nauchnye yssledovannya y ynnovatsyy» – Electronic scientific-practical journal «Modern scientific researches and innovations»*, 1. Retrieved from <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62294> [in Russian].

Надійшла 1.04.2019

Бібліографічний опис для цитування :

Гончаренко, Т. П. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища банку / Т. П. Гончаренко // Науковий вісник Полісся. – 2019. – № 2 (18). – С. 190-198.

Гончаренко Тетяна Петрівна кандидат економічних наук, директор Сумського коледжу економіки і торгівлі, Сумський коледж економіки і торгівлі;
<https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>;
E-mail: t_p_goncharenko@ukr.net;

Goncharenko Tatiana Petrivna Candidate of Economic Sciences, Director of Sumy College of Economics and Trade, Sumy College of Economics and Trade;
<https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>;
E-mail: t_p_goncharenko@ukr.net.