

Нехайчук Ю.С., Сулейманова Г.И.

УДК 336.71.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ БАНКА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Введение. Развитие национальной экономической системы на рыночных принципах требует синхронного развития всех ее элементов, согласованности целей, принципов, инструментов и составляющих. На этапе трансформационных процессов ключевую роль в обеспечении скоординированности, эффективности и действенности государственных регулирующих мер играет банковская система, которая должна обеспечивать взаимосвязь между всеми звеньями национального и мирового хозяйства. Выход отечественных банков на международные финансовые рынки требует адаптации их управленческих систем до уровня мировых стандартов банковской деятельности. В условиях

прибыльной деятельности, выбора рационального варианта размещения ресурсов, возможности оценить и контролировать риски. Это требует создания соответствующих принципов эффективного и научно

коммерческого банка, а также использования комплексного подхода к разработке действенных стратегических мер с целью обеспечения системности организации банковской деятельности на внешних рынках.

Проблемные вопросы. Современная банковская система Украины находится в достаточно сложной ситуации. После стабильного роста капитализации банков, роста показателей прибыли и рентабельности, характерных для начала 2000-х годов, наступили сложные времена нестабильности в финансовой сфере. Кризис ликвидности, возникший в США еще в августе 2007 года, к четвертому кварталу 2008 года достиг и Украину и полностью не преодолен до сих пор. Финансовый кризис наглядно показал проблемы

максимальную прибыль, уделяя меньше внимания показателям ликвидности, то на сегодня размер прибыли менее важен в сравнении с показателями обеспеченности ресурсами. Банки активно продвигали свои кредитные продукты, упрощая условия выдачи ссуд. Доступность ссуд вызвала кредитный бум на украинском рынке, стремительными темпами росло потребительское кредитование. Пассивам же не уделялось должного внимания. Некоторые банки вообще не стремились привлекать средства на внутреннем рынке, считая такие пассивные операции чем-то сродни статье расходов. Было понятно, что последствия такой невнимательности к вопросам управления пассивными операциями банки ощутят, но тяжело было предсказать когда. Поэтому многие менеджеры не планировали стратегических программ по наращиванию собственной ресурсной базы, предпочитая внешние займы [3].

Ощутимая разница в цене финансовых ресурсов на внешних рынках и в Украине определила выбор дешевыми средствами на внешних рынках. Продавая такие средства в Украине, банки, за счет более высокой маржи, получали большие объемы прибыли.

Однако с началом неплатежей в США, предложение финансовых ресурсов на мировом рынке заметно сократилось. Вследствие этого выросла цена таких средств, а также ужесточились требования к заемщику. Банки уже не могли быстро получить нужные объемы ресурсов по сравнительно низкой цене. Ужесточение условий кредитования затронуло, в первую очередь, финансовые рынки развивающихся стран. Так украинские банкиры лишились выгодных им источников пополнения пассивов.

Именно в этот момент банки начали активно развивать собственные программы по привлечению средств. Разрабатывались новые депозитные продукты, началась активная конкуренция на рынке депозитов. Привлекая вклады, банки в большей степени использовали ценовые стимулы. Так депозитные проценты с 12 % в 2008 году выросли до 24 % в 2010, то есть за период произошел двукратный рост цены финансовых ресурсов [5].

Необходимость эффективного управления активами и пассивами для коммерческих банков Украины в современных условиях определяется возрастающей конкуренцией на местных и мировых рынках; возникновением новых сложных продуктов; значительными изменениями в структуре привлеченных ресурсов; нестабильностью экономики; необходимостью координировать деятельность банка по всем направлениям; высоким уровнем требований к банкам пользователями.

Управление обеспечивает достижение оптимальной структуры пассивов, гарантирующих минимизацию затрат по привлечению источников финансирования активных операций [2].

Основные результаты исследования. Перед украинскими банками стоят серьезные и сложные объясняются низким качеством стратегического управления. Совершенствование стилей и методов управления, разработка стратегии банковской деятельности, быстрое и адекватное реагирование на изменения конъюнктуры рынка, развитие новых направлений и инструментов в работе банка, совершенствование всех составляющих элементов современного менеджмента с учетом специфики украинского рынка может дать отечественным банкирам реальный шанс не только выстоять, но и задействовать новые мощные резервы процветания в бизнесе [1].

Стратегия является ключевым инструментом корпоративного управления. Она делает банк прозрачным и понятным не только для владельцев бизнеса и членов правления, но и для клиентов. Наличие у банка четкой стратегии, а у клиентов – уверенности, что он ее жестко придерживается, со временем станет ключевым фактором выбора банка клиентами.

Стратегия в значительной мере разрабатывается высшим руковод

предусматривает участие сотрудников всех уровней управления.

Как показывают исследования, внедряя стратегическое управление, банки часто допускают ряд существенных ошибок, а именно:

- часто стратегия не формализована, ее идеи, смысл не доведен до персонала;
- не хватает концептуальной и технологической связи между стратегией и организационными решениями, которые используются и внедряются;
- контролинг сосредоточен только на финансовых аспектах. Каждое подразделение имеет свой набор ключевых показателей результативности, которые фактически не связаны между собой;
- ключевые показатели результативности не сбалансированы и не ориентированы на стратегию. Достаточно часто эти показатели, выбранные для разных видов деятельности, противоречат друг другу [4].

Существует множество моделей процесса стратегического управления, которые в той или иной мере детализируют последовательность шагов процесса стратегического управления, однако три ключевых этапа являются общими для всех, как показано на рис. 1.



Рис. 1. Процесс стратегического управления банком [4]

Исходя из рис.1, можно сказать, что для разработки стратегии работы банка важно провести анализ внешней и внутренней среды, что и было сделано в результате исследования на примере ПАО «Райффайзен Банк Аваль».

Что касается внутренней среды банка, то анализ финансовых компонентов показал следующее. Общая величина активов ПАО «Райффайзен Банк Аваль» в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом увеличилась незначительно. По сравнению с концом декабря 2009 года активы увеличились на 1,65 %, или на 920297 тыс. грн. Темпы наращивания объемов основных банковских операций в 2010 году были на уровне темпов развития отечественной банковской системы. Общая стоимость активов банка на конец декабря 2010 года составила 56791612 тыс. грн.

Капитал банка за анализируемый период возрос на 356321 тыс.грн или на 5,24 % и составил 7158029 тыс.грн. Обязательства банка, в свою очередь, выросли на 1,15 % или на 563976 тыс.грн и составили 49633583 тыс.грн.

Рост активов банка произошел в основном за счет увеличения стоимости портфеля инвестиционных ценных бумаг в 5,61 раз. Сдерживающим фактором роста активов оказалось дальнейшее снижение размера кредитного портфеля банка – на 18,73 %.

Структура кредитного портфеля отражена ниже в табл. 1.

Из таблицы видно, что объем кредитов в 2010 году снизился на 12 %: больших предприятий – на 9,35 %; малых предприятий – на 16,23 %; физических лиц – на 14,9 %; микро-предприятий – на 3,81 %.

Однако снижение кредитного портфеля не отражает реальной картины и вызвано колебанием валютного курса, так как доля валютных кредитов в портфеле банка составляет около 85 %. На данный момент проблема значительной валютизации кредитного портфеля является наиболее болезненной для банка, поскольку после девальвации национальной денежной единицы в 2009 году кредиты в иностранной валюте подорожали до 60-70 % годовых, что стало причиной роста уровня проблемной задолженности и как следствие роста кредитного портфеля банка на 43 % по сравнению с 2008 годом. Так что данное

Таблица 1. Кредитный портфель банка

	2010 год		2009 год		Отклонение		
	(тыс. грн.)	доля в %	(тыс. грн.)	доля в %	абсолютн.	в %	доля в %
Крупные предприятия	20115602	45,92	22190191	44,58	(2074589)	90,65	1,34
Малые предприятия	5973753	13,64	7130782	14,32	(1157029)	83,77	(0,68)
Физические лица	15057722	34,37	17694213	35,54	(2636491)	85,1	(1,17)
Микро-предприятия	2659975	6,07	2765286	5,56	(105311)	96,19	0,51
Всего кредиты клиентам	43807052		49780472	100	(5973420)	88	0
		129,34		119,45			9,89
Резерв	(9936678)	(29,34)	(8106008)	(19,45)	(1830670)	122,58	(9,89)
Кредиты клиентам	33870374	100	41674464	100	(7804090)	81,27	0

Составлено автором.

Коэффициентный анализ показал, что большинство показателей находятся в допустимых пределах, в том числе и нормативы Национального Банка Украины. А те показатели, которые не соответствуют нормативному значению, в динамике имеют позитивную тенденцию.

Еще одной важной компонентой внутренней среды банка является кадровая составляющая. Политика работы с персоналом как часть общей социальной ответственности банка постоянно получает общественное признание. Так, несколько лет подряд, по результатам социологических исследований, ПАО «Райффайзен Банк Аваль» получал звание «Лучшего работодателя среди украинских банков». Последовательная и стратегически взвешенная политика подбора, мотивации, обучения и развития персонала является объективной предпосылкой лояльности работников и высокой оценки банка как работодателя на рынке труда.

ПАО «Райффайзен Банк Аваль» имеет эффективную систему менеджмента и проводит оправданную агрессивную политику по привлечению средств, однако в дальнейшем следует перейти к более умеренной, консервативной политике, как в плане привлечения ресурсов, так и в плане их размещения. Кроме того, следует обратить внимание на диверсификацию активов и пассивов, а также на повышение уровня собственной капитализации.

Достаточно полную картину внутренней среды ПАО «Райффайзен Банк Аваль», можно дать, рассматривая сильные и слабые стороны работы банка.

Сильные стороны: высокий уровень менеджмента; квалифицированный персонал; доверие клиентов; безупречная репутация; широкий охват рынка и спектра банковских услуг; выполнение всех нормативов НБУ; высокое качество активов (высокое содержание высоколиквидных активов, уровень доходных активов выше среднего показателя по Украине).

Слабые стороны: диспропорции в пассивах, необходимость капитализации – адекватность регулятивного капитала ниже средней по Украине и имеет негативную тенденцию; недостаточная диверсификация активов и пассивов; низкая рентабельность деятельности; снижение эффективности кредитных операций, снижение кредитной активности.

Внешняя среда, безусловно оказывает влияние на деятельность исследуемого банка, но ее компоненты, как правило одинаковы для всех коммерческих банков Украины.

Возможности банка: увеличение доверия клиентов; изменение предпочтений клиентов; ослабление резервных требований; положительные изменения законодательства; увеличение доходов населения; снижение ставок налогообложения; уменьшение числа конкурентов; улучшение инвестиционного климата; расширение рынка.

Угрозы деятельности банка: нестабильная экономическая ситуация в стране; нестабильная курсовая политика; изменение предпочтений клиентов; ужесточение регулятивной политики НБУ; уменьшение доходов населения; ухудшение демографической ситуации.

Выводы и предложения. Проведенный SWOT-анализ позволяет определить направления развития банка.

Основными финансовыми целями на 5 лет являются:

1. Рост объема прибыли более чем в 2 раза по сравнению с планом на 2010 г.
2. ROE – не менее 15 %.
3. Существенный рост рыночной капитализации.
4. Качественное изменение и структуры доходов и повышение устойчивости финансовых результатов.

Для достижения финансовых целей необходимо решить ряд задач:

1. Дальнейшая диверсификация бизнеса за счет активного развития новых источников доходов.
2. Кардинальное изменение структуры доходов. Планируется значительное повышение доли комиссионных доходов в общих доходах за счет улучшения продуктовой линейки и системы продаж комиссионных продуктов, а также доли среднего и розничного бизнеса в общем портфеле.
3. Сокращение издержек и повышение операционной эффективности за счет автоматизации и оптимизации бизнес процессов, ИТ-платформы и технологий.
4. Максимальная реализация различных видов бизнеса: повышение доходности общей клиентской

качества обслуживания.

Источники и литература:

1. Вовчак О. Фінансова стратегія розвитку банку як передумова ефективності його діяльності. / О. Вовчак, Н. Меда // Банківська справа. – 2009. - № 3. – С. 23-38.
2. Іткін Д. Ф. Стратегічне управління в сучасній банківській системі України / Д. Ф. Іткін // Економіка і управління. – 2010. - № 2. – С. 62-68.
3. Коваленко В. В. Ризик-менеджмент в системі стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи / В. В. Коваленко // Вісник НБУ. – 2009. - № 12. - С. 1-6.
4. Любонь О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку / О. Любонь // Банківська справа. – 2007. - № 6. – С. 8-12.
5. Показники діяльності банків : [Електронний ресурс] / Асоціація українських банків. – Режим доступу : <http://www.aub.com.ua/2010.html>.

Перзеке Н.Б., Демидова О.А.

УДК 336.71(477):338.24

УПРАВЛЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ В БАНКЕ

Постановка проблемы. Основной проблемой, которая в настоящее время приобрела чрезвычайную актуальность, является банковское обслуживание населения в целом и привлечение денежных средств населения на вклады в частности. Внедрение эффективного управления розничным бизнесом, а именно обеспечение комплексности обслуживания населения, оперативности и высокого качества услуг, является залогом устойчивого развития не только отдельного банка, но и в целом рынка розничных банковских услуг. А это, в свою очередь, будет способствовать повышению доверия населения ко всем отечественным банкам, увеличение привлечения свободных денежных средств населения к расчетам в безналичной форме, упрощению и ускорению осуществления коммунальных платежей. Это даст возможность приблизить услуги банка к клиенту, тем самым расширив ассортимент нетрадиционных розничных банковских услуг. На сегодняшний день данная проблема не решена, поэтому её изучению нужно уделить особое внимание.

Степень изученности. Несмотря на то, что данный вопрос изучается специалистами, проблема эффективности управления розничным бизнесом в украинских банках требует дополнительных исследований.

Целью данной статьи является разработка практических рекомендаций относительно эффективности управления розничным бизнесом в банке.

Основная часть. Среди испытанных за рубежом, но не очень распространенных в Украине форм аккумуляции средств населения, можно назвать привлечение банками рождественских, отпускных, налоговых и других срочных вкладов, взносы на которых делаются регулярно (например, еженедельно) с целью накопления средств, достаточных для оплаты расходов на рождественские праздники или на время отпуска. Для банков такие методы мобилизации средств интересны тем, что они способствуют росту депозитов и стимулируют бережливость вкладчиков.

В последнее время в странах Запада клиенты банков получили возможность пользоваться так называемыми «полусчетами». Эти счета совместили в себе принципы хранения и использования срочных вкладов и вкладов до востребования – как только сумма остатка на счете превышает определенную величину, на нее начинают начислять проценты. Для клиентов «полусчета» выгодны тем, что, как и вклады до востребования, дают возможность проводить расчеты с помощью документа, который является средством платежа, а главное, как и срочные вклады, «полусчета» дают право получать соответствующий доход. Кроме того, частное лицо может получить кредит в размере до 50% от остатка на вкладе. Для банка «полусчета» привлекательны тем, что средства на них сохраняются в течение точно определенного времени и потому могут быть использованы для долгосрочных вложений.

Еще одним перспективным средством является привлечение населения на банковский вклад с плавающей процентной ставкой. Эти счета испытали на практике некоторые отечественные банки, в частности АО «Вабанк». Украинским вариантом, в отличие от зарубежного, не предусмотрено дополнительных услуг. В других странах по таким вкладом допускается выписывать неограниченное количество чеков, получать ссуды под залог недвижимости. Украинским банкам целесообразно было бы также привлекать сбережение на депозиты, что дало бы возможность совместить черты срочного вклада и вклада до востребования, то есть получать прибыль и ежемесячно пользоваться начисленными процентами.

В настоящее время все больше банков западных стран переходят к комплексному обслуживанию клиентов. Например, современный коммерческий банк США, как правило, выполняет свыше 100 видов операций и услуг, клирингового банка Англии – около 150, а большой коммерческий банк Японии – 300. Банки выполняют полное обслуживание клиентов: проводят расчетное, кассовое, кредитное обслуживание, осуществляют расчет и выплату налогов, консультируют население по вопросам инвестирования, предоставляют сейфы для хранения ценных бумаг и драгоценностей, проводят трастовые операции и тому подобное. Кстати, сегодня Сберегательный банк Украины выполняет полный перечень лицензированных операций, которые выполняют все банки Украины, – около 70 операций и услуг.

Следует рассмотреть направления применения международного опыта. Здесь стоит сказать в первую очередь в целом о стандарте предо