

- вісник університету банківської справи національного банку України. – 2008. - № 3. – С. 196-199
7. Шаповалова, С. М. Проблеми впровадження стрес-тестування в ризик-менеджменті банків України [Текст] / С. М. Шаповалова, Г. М. Карамишева, А. С. Шаповалова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2010. - Т. 30. - С. 296 - 301
 8. Банн, Ф. Стресс-тестирование как метод оценки системных рисков / Ф. Банн // Банки: мировой опыт. – 2006. – № 1. – С. 33–35

УДК: 338:387:330.1

В'юн В. Г., Матвієнко С. В.

РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Постановка задачі. Кожен комерційний банк на підставі місії банку розробляє власну фінансову стратегію діяльності. Формування фінансової стратегії комерційного банку здійснюється під дією багатьох чинників, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Одним з важливих зовнішніх чинників, які діють на комерційний банк є стан фінансового ринку. Місія комерційного банку є внутрішнім баченням власниками та менеджерами головної мети існування банку. Протиріччя, що існує між двома цими чинниками, є визначальним у виборі фінансової стратегії комерційного банку. В роботі розглядається вплив зовнішнього чинника – стану фінансового ринку на стратегію комерційного банку в залежності від внутрішнього чинника – місії комерційного банку.

Аналіз стану питання. Дослідники, які вивчають питання формування фінансової стратегії комерційного банку, надають перевагу в аналізі зовнішніх чинників, під дією яких формується стратегія банку [1, 2, 3].

Деякі з дослідників розглядають фінансову стратегію комерційного банку відокремлено від місії комерційного банку, пов'язуючи стратегію банку з досягненням стратегічних цілей – вибором найбільш загальних напрямів розвитку банку та планом управління банком, спрямованим на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів в послугах, враховуючи інтереси самого банку [4].

Аналізуючи стан питання визначення фінансової стратегії комерційного банку в залежності від стану ринку фінансових послуг приходимо до наступного **нерозв'язаного питання** – врахування одночасного впливу на вибір фінансової стратегії комерційного банку зовнішнього чинника – стану фінансового ринку в залежності від внутрішнього чинника – місії комерційного банку.

Ціль даної роботи полягає у визначенні підходу до формування стратегії комерційного банку в залежності від зовнішнього фактору – стану ринку фінансових послуг та внутрішнього фактору – місії банку.

Викладення основного матеріалу. Фінансова стратегія комерційного банку – це система взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання доходності та ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності [5].

Розглянемо першим внутрішній чинник впливу на фінансову стратегію комерційного банку – місію комерційного банку, яка за наданим у вище приведеному абзаці визначенням, відповідає цілям банку. Умовно місії комерційних банків поділимо на три групи:

- Перша група банків – комерційні банки, що мають за місію вхід на український ринок фінансових послуг, або суттєве збільшення долі ринку у традиційних для банку сегментах ринку, або мають за місію вхід у нові для банку сегменти ринку;
- До другої групи банків будемо відносити комерційні банки, що мають за місію стабільну працю на українському ринку фінансових послуг без суттєвої зміни частки ринку, яку банк утримує, та без входу у нові для банку сегменти ринку. До цієї групи банків будемо відносити і комерційні банки, що мають за місію збереження своїх абсолютних показників за умов спаду ринку, тобто фактичне збільшення долі ринку у своїх – традиційних для банку сегментах;
- Третя група банків – комерційні банки, що мають за місію вихід з українського ринку фінансових послуг, або суттєве зменшення долі ринку у традиційних для банку сегментах ринку, або мають за місію вихід з традиційних для банку сегментів ринку.

Розглянемо другим зовнішній чинник впливу на фінансову стратегію комерційного банку – стан ринку фінансових послуг, від якого, за визначенням [5], залежить мета банку – збільшення доходності та ринкової вартості при відповідному рівні ризикованості і ліквідності. Як і попередньому випадку умовно поділимо стан ринку фінансових послуг на три варіанти: зростання ринку фінансових послуг, сталість ринку фінансових послуг, спад ринку фінансових послуг.

Можливі варіанти фінансової стратегії комерційного банку в залежності від взаємодії зовнішнього чинника – стану фінансового ринку з внутрішнім чинником – місією комерційного банку зведемо до матриці стратегій, яка наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця стратегій комерційного банку в залежності від місії банку та змін на фінансовому ринку

Місія банку	Стан ринку фінансових послуг		
	1. Зростання	2. Сталість	3. Спад
1. Зростання банку	(1) Рух за напрямом ринку Стандартна стратегія	(2) Рух проти напрямку ринку Агресивна стратегія	(3) Рух проти напрямку ринку Агресивна стратегія
2. Збереження позицій банку	(- 1) Рух проти напрямку ринку Обережна стратегія	(0) Рух за напрямом ринку Стандартна стратегія	(1) Рух проти напрямку ринку Стандартна стратегія
3. Зменшення банку	(-3) Рух проти напрямку ринку Стратегія поразки	(-2) Рух проти напрямку ринку Обережна стратегія	(-1) Рух за напрямом ринку Обережна стратегія

Категорії складності стратегій комерційного банку в залежності від місії банку та напрямку змін ринку фінансових послуг кількісно проранжуємо від мінус трьох до плюс трьох. Ранг категорії складності стратегії комерційного банку наведено у клітинах стратегій у дужках у кожному лівому верхньому куті.

Найбільша категорія складності стратегії комерційного банку – плюс три надається стратегії зростання комерційного банку за умов спаду ринку фінансових послуг. Найменша категорія складності стратегії комерційного банку – мінус три надається стратегії зменшення комерційного банку за умов зростання ринку фінансових послуг. Нульова категорія складності стратегії комерційного банку відповідає місії банку, пов'язаної зі збереження позицій банку на фінансовому ринку за умов стабільності останнього.

Незалежно від рангу складності стратегії комерційного банку, реалізація стратегії банку потребує матеріальних та організаційних витрат. Однак, чим категорія складності стратегії комерційного банку менша, тим більш просто реалізується стратегія і вимагає, як правило, менше витрат.

Стратегічні дії комерційних банків, які мають нульову або додатну категорії складності притаманні фінансовим установам, що мають плани довгострокової праці на ринку. Категорії складності стратегії комерційного банку у свою чергу можуть бути поділені на агресивну, стандартну та обережну за аналогією з класифікацією, наведеною в [6]. Агресивній стратегії комерційного банку надамо категорію складності три та два, стандартній стратегії комерційного банку надамо категорію складності два, один та нуль, обережній стратегії комерційного банку надамо категорію складності мінус один та мінус два.

Розглянемо основні характерні риси стратегій комерційних банків:

Агресивна стратегія (наступ на конкурентів):

1. Розширення сегменту ринку послуг комерційного банку;
2. Вихід на нові сегменту ринку фінансових послуг;
3. Значне збільшення власного капіталу комерційного банку;
4. Значне збільшення активів комерційного банку темпом, що випереджає темп зростання пасивів;
5. Рівень ризикованості операцій комерційного банку знаходиться біля верхньої межі припустимого діапазону ризиків комерційних банків;
6. Підтримка прибутковості комерційного банку на рівні нижньої межі припустимого діапазону прибутків комерційних банків.

Стандартна стратегія (протиція конкурентам):

1. Розширення сегменту ринку послуг комерційного банку.
2. Вихід на нові сегменту ринку фінансових послуг.
3. Збільшення власного капіталу комерційного банку.
4. Збільшення активів комерційного банку темпом, що випереджає темп зростання пасивів.
5. Рівень ризикованості операцій комерційного банку знаходиться біля середньої межі припустимого діапазону ризиків комерційних банків.
6. Підтримка прибутковості комерційного банку на рівні середньої межі припустимого діапазону прибутків комерційних банків.

Обережна стратегія (захист від нападу конкурентів):

1. Незначне розширення сегменту ринку послуг комерційного банку;
2. За сприятливих умов вихід на нові сегменту ринку фінансових послуг;
3. Збереження існуючого розміру власного капіталу комерційного банку;
4. Збалансоване збільшення активів та пасивів комерційного банку;
5. Рівень ризикованості операцій комерційного банку знаходиться біля нижньої межі припустимого діапазону ризиків комерційних банків;
6. Підтримка прибутковості комерційного банку на рівні верхньої межі припустимого діапазону прибутків комерційних банків.

У якості приклада впливу на вибір фінансової стратегії комерційного банку стану ринку фінансових послуг та місії банку розглянемо вхід на український ринок фінансових послуг банківської групи BNP Paribas шляхом придбання універсального комерційного банку “УкрСиббанк”.

Визначення стратегії, обраної групою BNP Paribas, будемо здійснювати з позицій проектного менеджменту [7, 8].

Після придбання контрольного пакету акцій “УкрСиббанку” група BNP Paribas розпочала У липні 2006 року розпочала трансформаційну програму “Виклик” [9].

Місія проекту (стратегічні цілі програми “Виклик”):

- Затвердження “УкрСиббанку” як провідного універсального банку з широким спектром продуктів і послуг для фізичних осіб, підприємств середнього та малого бізнесу та корпоративних клієнтів;
- Забезпечення пріоритетного розвитку рознічного бізнесу при паралельному збереженні лідируючих позицій в сегментах інвестиційного бізнесу та обслуговуванні корпоративних клієнтів [9].

Іншими словами, місія банку передбачає створення на базі існуючого “УкрСиббанку” провідного універсального банку з широким спектром продуктів і послуг для фізичних осіб, підприємств середнього та малого бізнесу та корпоративних клієнтів з пріоритетним розвитком рознічного бізнесу і збереженні лідируючих позицій в сегментах інвестиційного бізнесу та обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Як кожен проект, трансформаційна програма обмежена у часі – початок проекту – липень 2006 року; завершення проекту – початок 2008 року.

Детально розглянемо заплановані етапи трансформаційної програми:

На першому етапі програми трансформації “УкрСиббанку” увага акцентувалась на заходах, спрямованих на отримання швидких результатів і здійсненні ефективних змін в найбільш проблемних сферах на той момент, а саме: управління персоналом, інформаційні технології, маркетинг і роздрібна дистрибуція [9].

У даному випадку запропоновані організаційні питання внутрішньої трансформації комерційного банку, які є необхідними для здійснення стратегічних задач банку у конкурентному середовищі.

Другий етап програми трансформації був ініційовано з початку 2007 року та передбачав наступні удосконалення у сферах, у яких “УкрСиббанку” мав можливість скористатися конкурентними перевагами *з метою збільшення обсягів доходів і частки ринку* *. Сфери особливої уваги – інформаційні технології, маркетинг і торгівельна мережа [9]. * - виділено курсивом авторами.

Як бачимо, сформульовані дві конкретні стратегічні задачі. Перша задача, що наведена другою, полягає у збільшенні частки ринку фінансових послуг, які надає банк. Друга задача полягає у збільшенні обсягів доходів, які банк отримує в наслідок збільшення частки ринку фінансових послуг, що надає комерційний банк. При такому формулюванні цих стратегічних задач, між задачами немає протиріччя, а розв’язок другої задачі залежить від розв’язку першої стратегічної задачі.

Нажаль, стратегічні задачі сформульовані якісно, але не визначені кількісно, що ускладнює аналіз результатів, які досягнути “УкрСиббанком” на другому етапі проекту. Було б доцільно чітко визначити проміжний результат у вигляді відсотка ринку фінансових послуг, на якій планується збільшення частку ринку, що контролює банк.

Третій етап програми трансформації “УкрСиббанку” був запланований на друге півріччя 2007 року і початок 2008 року і спрямований *на закріплення лідируючих позицій “УкрСиббанку” на українському ринку фінансових послуг* * [9]. * - виділено курсивом авторами.

У даному випадку сформульована одна конкретна стратегічна задача, яка полягає у утриманні завойованої частки ринку фінансових послуг у секторах, де банк має лідируючі позиції. Кількісний вимір досягнення результатів банком полягає у збереженні долі ринку, яку контролює банк, та отриманні прибутків. На жаль, кількісні показники стосовно прибутку комерційного банку відсутні. Якісним показником закріплення лідируючих позицій “УкрСиббанку” на українському ринку фінансових послуг може бути збереження позиції комерційного банку у своїй банківській групі.

З точки зору проектного менеджменту місія комерційного банку завершена з виконанням другого етапу трансформаційної програми, коли банк вийшов на позицію лідера у своїй групі та збільшив долю ринку як у традиційних сегментах ринку – інвестиційному бізнесі та обслуговуванні корпоративних клієнтів, так і в новому сегменті – рознічному бізнесі.

Відповідно з початку 2008 року та до 2010 року “УкрСиббанк” задекларував нову програму “Vision 2010” [9]. Основні стратегічні задачі розвитку банку були сформульовані наступні:

- Закріплення за банком позиції лідера на ринку банківських послуг;
- Впровадження високоякісних банківських продуктів і послуг для широкого спектру клієнтів;
- Оптимізація витрат.

Основна стратегічна задача програми “Vision 2010” – “Закріплення за банком позиції лідера на ринку банківських послуг” повторює зміст третього етапу попередньої програми “Виклик” – “... спрямований на закріплення лідируючих позицій “УкрСиббанку” на українському ринку фінансових послуг”. Таке співпадіння можна трактувати так, що третій етап програми “Виклик” не був виконаний і цілком перейшов у інший проект програму “Vision 2010”.

Підтвердженням наведеного факту є зміни у термінах виконання програми “Виклик”. На початку програми “Виклик” передбачалось виконання третього етапу програми трансформації “УкрСиббанку” на друге півріччя 2007 року і початок 2008 року. Завершенням третього етапу програми “Виклик” завершувався і проект в цілому. З початку 2008 року, за планом, розпочиналась програма “Vision 2010”. У дійсності другий етап програми “Виклик” завершився кінцем 2008 року.

Висновки та напрям подальших досліджень. Для успішного функціонування та розвитку комерційного банку, його здатності виживати під час фінансових криз та пристосовуватися до кон’юктурних змін ринку, необхідно мати чітку та дієву фінансову стратегію.

Фінансова стратегія комерційного банку формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників головними з яких є місія банку та стан ринку фінансових послуг. Фінансова стратегія комерційного банку повинно одночасно узгоджуватись з цими чинниками.

Зміна місії банку або зміна стану ринку фінансових послуг потребують нової стратегії комерційного банку. У свою чергу з сталого на спадний стан також викликала зміну нової стратегії комерційного банку.

Матриця взаємодії місії комерційного банку та стану ринку фінансових послуг дозволяє обрати відповідну стратегію банку і оцінити категорію складності обраної стратегії.

Приклад дослідження стратегії одного з універсальних комерційних банків першої групи підтверджує ефективність використання підходу проектного менеджменту та матриці стратегій комерційного банку при стратегічному плануванні діяльності фінансової установи.

При подальшому дослідженні проблеми необхідно розробити метод оцінки ступеня ризикованості стратегії комерційного банку в залежності від категорії складності.

Анотація

Формування фінансової стратегії комерційного банку здійснюється під дією багатьох чинників, які поділяються на зовнішні та внутрішні. В роботі розглядається вплив зовнішнього чинника – стану фінансового ринку на стратегію комерційного банку в залежності від внутрішнього чинника – місії комерційного банку. Здійснено умовний розподіл місій комерційних банків і станів фінансового ринку на групи. Сформована матриця стратегій комерційного банку в залежності від визначених чинників. Проаналізовані деякі варіанти стратегії комерційного банку. На підставі статистичних даних про діяльність одного з комерційних банків першої групи проаналізована агресивна стратегія банку, яка спрямована на збільшення частки ринку.

Ключові слова: комерційний банк, місія, фінансова стратегія, матриця стратегій, агресивна стратегія, традиційна стратегія, обережна стратегія

Аннотация

Формирование финансовой стратегии коммерческого банка является сложным и ответственным процессом, который требует детального исследования. В работе рассматриваются влияние изменения процентной ставки на доход коммерческого банка в зависимости от соотношения чувствительных к изменению ставки активов и пассивов. На основе анализа статистических данных о деятельности коммерческих банков первой группы показано, что стратегия управления активами и пассивами этих банков состоит в поддержании преимущества чувствительных к изменению процентной ставки активов над чувствительными к изменению процентной ставки пассивами.

Ключевые слова: коммерческий банк, финансовая стратегия, чувствительные к изменению процентной ставки пассивы, чувствительные к изменению процентной ставки активы.

Summary

Formation of financial strategy of commercial bank is complex and responsible process which demands detailed research. In work are considered influence of change of the interest rate on the income of commercial bank on a parity sensitive to change of the rate of actives and passives. On the basis of the analysis of the statistical data on activity of commercial banks of the first group it is shown, that strategy of management by actives and passives of these banks consists in maintenance of advantage sensitive to change of the interest rate of actives above sensitive to change of the interest rate by passives. It is specified on an opportunity of definition of boundary value of size negative gap.

Key words: commercial bank, the financial strategy, sensitive to change of the interest rate the passives sensitive to change of the interest rate actives, gap

Список використаної літератури:

1. Банковский менеджмент: пер. с англ. со 2-го изд. Питер С. Роуз – М.: Дело, 1997. – 768 с.
2. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
3. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку / Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
4. Обґрунтування та розвиток стратегії банку / Олександр Мартюшев // Вісник НБУ – 2005. – № 10 – С. 32 – 35.
5. Стратегічний менеджмент у банку / Олександр Кириченко // Банківська справа – 2001. – № 5 – С. 3 – 7.
6. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг / О. Штейн // Економіст – 2006. – №1 – С. 44 – 46.
7. Особливості управління банком в умовах нестабільності на фінансових ринках / Руслан Набок // Вісник НБУ – 2010. – №1 – С. 38 – 40.
8. Управління портфелем цінних паперів комерційного банку / Наталія Іващук // Регіональна економіка – 2006. – №3 – С. 191 – 198.
9. Бушуєв С.Д. Керівництво з питань проектного менеджменту: пер. з англ./ Під ред. С.Д. Бушуєва, – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
10. 8.Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий: Том 1, Версия 1.2. Японская ассоциация управления проектами (PMAJ)/ Пер. на рус. язык под ред. С.Д.Бушуева. – К.: Видавництво «Науковий світ». – 2009. – 173 с.
11. “УкрСиббанк”. Річні звіти на сайті <http://www.ukrsibbfnk.com.ua>