

УДК 336.41

АНАЛІТИКА РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ (на прикладі Державного спеціалізованого комерційного Ощадного банку України)

© Хміль Л., 2000

Львівський банківський коледж

Розглядається формування і розробка конкурентних стратегій, аналізується правове і нормативне середовище, стан регіональної економіки та конкурентне середовище у банківській сфері.

This article deals with forming and developing of competitive strategies. The legislative base, the status of regional economy and competition in banking is analyzed.

Конкурентні стратегії формуються і реалізуються на рівні стратегічних господарських підрозділів (СГП). У сфері виробництва під СГП розуміють «самостійні відділення чи підрозділи, що відповідають за асортиментну групу або будь-який товарний відділ у межах корпорації з концентрацією на конкретному ринку і менеджментом, наділеним повною відповідальністю за поєднання усіх функцій у стратегію. Кожний СГП має власну стратегію, конкретний цільовий ринок, конкурентів, ресурсний потенціал, а також керівну і контролюючу ланку» [1].

На нашу думку, у сфері банківської діяльності під СГП слід розуміти ті ієрархічні ланки банківської системи, які діють на певному регіональному фінансово-кредитному ринку і мають менеджмент, наділений повною відповідальністю за реалізацію функцій стратегічного управління.

Ієрархія побудови Ощадного банку України складається з Головного банку, 24 регіональних управлінь, відділень, філій та агентств. СГП у цій системі – регіональні управління. Отже, у системі Ощадного банку України повинно розроблятися 24 конкурентних стратегій.

Конкурентну стратегію регіонального управління Ощадбанку розробляють у два етапи – аналітичний і конструктивний.

На аналітичному етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банку (рис.1).

Аналіз правового і нормативного середовища охоплює такі операції: аналіз і оцінку дії законів, що регулюють банківську діяльність; перевірку відповідності положень статуту банку нормативним вимогам; вимоги до резервів і ліквідності; нормативи/обмеження на кредити (процентні ставки), встановлені Правлінням Ощадбанку; нормативи, що діють у системі виплат; форми і способи нагляду за діяльністю регіонального управління з боку Правління Ощадбанку.

Аналіз стану регіональної економіки. Аналіз стану регіональної економіки полягає в систематизації й оцінці таких параметрів: обсягів виробництва в секторах еконо

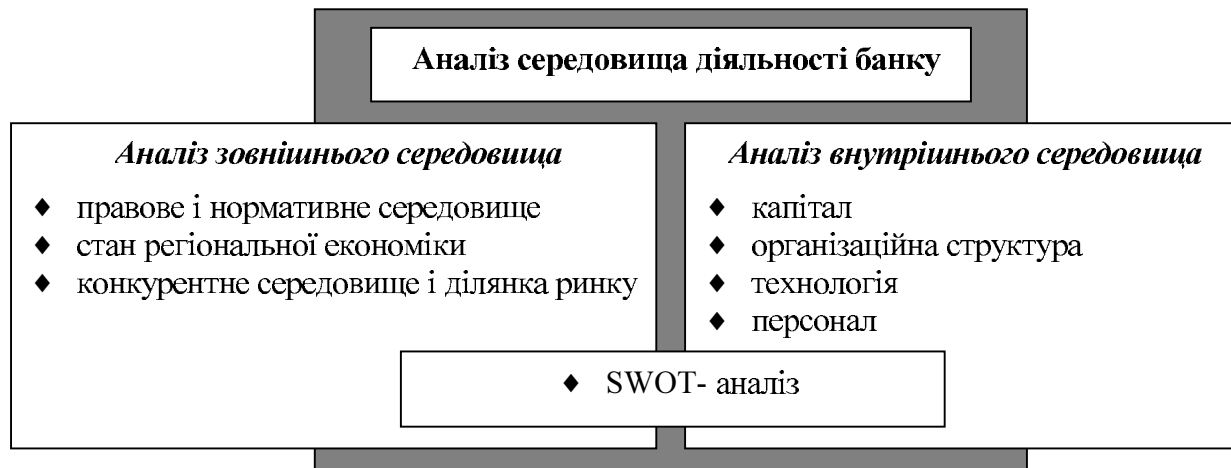


Рис.1. Схема аналізу середовища діяльності регіонального управління
Ощадбанку України

міки: промисловості, сільському господарстві, будівництві; рівня зайнятості і страхування по безробіттю; виробничих потужностей; реалізації платних послуг населенню; курсу обміну національної валюти і його співвідношення з курсом обміну на Міжбанківській валютній біржі; обсягу грошової маси в регіоні; динаміки цін на товари народного споживання; доходів населення; банківського процента; попиту на кредити; наявності (перспективи) вільних економічних зон; розроблених цільових регіональних виробничих чи соціально-економічних програм. Під час аналізу економіки регіону може бути використана методика, розроблена Немим О. і Панченком Є. [2].

Аналіз конкурентного середовища і ділянки ринку є одним із головних питань стратегічного управління з погляду його перспективності та потенційної довгострокової прибутковості. Методику такого аналізу вперше запропонував М.Портер, який виділив п'ять основних конкурентних сил, що визначають довгострокову прибутковість будь-якого бізнесу [3].

Таблиця 1

Показники аналізу капіталу комерційного банку

Показники	Один. виміру	Формули розрахунків	Нормативні значення	Умовні позначення
1.Норматив капіталу	млн. євро	-	3,0	К – вартість капіталу банку;
2.Мінімальний розмір статутного капіталу, необхідний для реєстрації банку	млн. євро	-	1,0	N_p – норматив платоспроможності; А – активи банку; N_d – норматив достатності капіталу;
3.Норматив платоспроможності	%	$N_p = \frac{K}{A} \times 100$	8,0	A_z – загальні активи банку за мінусом створених резервів.
4.Норматив достатності капіталу	%	$N_d = \frac{K}{A_z} \times 100$	4,0	

Найінтенсивніша конкуренція, як показує досвід, відбувається між діючими банками. Тому у процесі аналізу конкурентного середовища ідентифікуються найближчі

конкуренти і проводиться порівняльна оцінка власної діяльності і діяльності конкурентів.

Аналіз капіталу банку полягає у зіставленні фактичних і нормативних показників (табл.1).

Аналіз організаційної структури банку здійснюють за схемою, наведеною на рис.2. У процесі аналізу організаційної структури регіонального управління Ощадбанку фактична структуру порівнюють зі структурою Центрального банку, типовою органі-

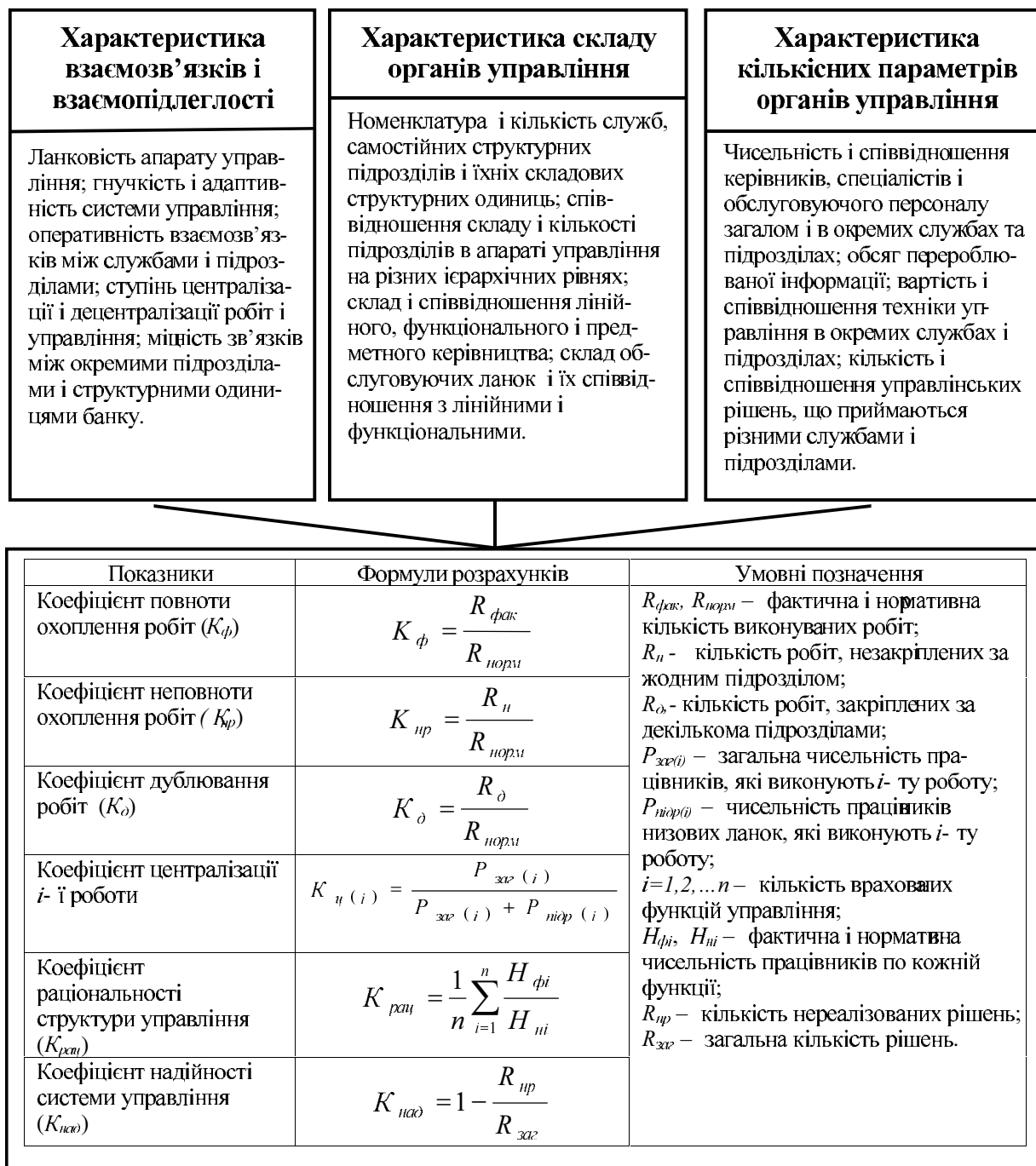


Рис.2. Схема аналізу організаційної структури комерційного банку

заційною структурою, структурами зарубіжних комерційних банків тощо для проектування оптимальної структури на стратегічний період. Крім того, розраховують систему показників, які характеризують ефективність організаційної структури банку.

Технологія. Під час аналізу банківської технології вихідним пунктом було прийняте визначення Д.Томпсона: «Банківська справа – це посередницька технологія, яка пов’язує вкладників і тих, хто бере позички в банку» [4]. Далі в цитованому джерелі відзначається: «Посередницькі технології дозволяють організаціям використовувати численні варіації потреб сторін, які вступають у тимчасовий зв’язок. Наприклад, деякі вкладники банків хочуть мати вільний і постійний доступ до своїх вкладів, в той час як інші, бажаючи мати вищий відсоток, готові очікувати. Банк справляється зі всією цією

Таблиця 2

Складові частини банківської технології

Активні операції 1	Послуги 2	Пасивні операції 3
Кредитування фізичних осіб	Касове обслуговування клієнтів	Залучення депозитів юридичних осіб
Фінансування капітальних вкладень за дорученням власників або розпорядників інвестованих коштів	Перевезення грошово-валютних цінностей та інкасація грошових коштів	Залучення депозитів та вкладів фізичних осіб
Видача поручительств, гарантій та інших зобов’язань за третіх осіб, що передбачають їх виконання у грошовій формі (для фізичних осіб)	Проведення операцій з касового виконання державного бюджету України, у т.ч. ведення бюджетних рахунків клієнтів та рахунків державних позабюджетних фондів	Емісія цінних паперів
Управління грошовими коштами та цінними паперами та операції з ними для фізичних осіб	Проведення операцій з касового виконання місцевого бюджету України, у т.ч. ведення бюджетних рахунків клієнтів та рахунків місцевих позабюджетних фондів	
Купівля, продаж державних цінних паперів та операції з ними	Ведення рахунків банків-кореспондентів у грошовій одиниці України	
Факторинг	Відповідальне збереження цінностей клієнтів банку	
Фінансовий лізинг	Ведення рахунків клієнтів (резидентів) у грошовій одиниці України	
Ведення рахунків клієнтів (резидентів та нерезидентів) в іноземній валюті та клієнтів-нерезидентів у грошовій одиниці України		
Ведення кореспондентських рахунків банків (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті		
Ведення кореспондентських рахунків банків (нерезидентів) у грошовій одиниці України		
Відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті та здійснення операцій з ними		
Відкриття кореспондентських рахунків у банках (нерезидентах) в іноземній валюті та здійснення операцій з ними		
Купівля і продаж іноземної валюти		
Консалтинг		

різноманітністю, пропонуючи своїм клієнтам велику кількість рахунків, кожний зі специфічними характеристиками, які надаються через кредитні картки, те ж стосується і позичок, які можуть бути короткотерміновими, або довготерміновими, що надаються під заставу.

У цьому розумінні банківська технологія означає ніщо інше, як сукупність банківських операцій. Однак банківська діяльність не обмежується тільки проведенням операцій, а включає ще й надзвичайно різноманітний спектр банківських послуг. Тому у структурному розумінні банківська технологія є сукупністю активних і пасивних операцій та банківських послуг (табл.2).

Отже, аналіз банківської технології зводиться до аналізу структури активних і пасивних операцій та послуг. Водночас виконання кожної операції чи надання послуги має два варіанти виконання – паперову або безпаперову технологію. Тому в процесі аналізу застосовуваної банком технології нами проводилося вивчення складу операцій і послуг регіонального управління Ощадбанку та ступеня механізації в процесі їхнього виконання.

Аналітичними показниками якості банківської технології є коефіцієнти повноти та механізації банківських операцій:

$$K_p = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{ліц}}}, \quad (1)$$

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n (i)}{n}, \quad (2)$$

де K_p – коефіцієнт повноти банківських операцій; $Q_{\text{факт}}$ – фактична кількість операцій, які виконуються регіональним управлінням Ощадбанку; $Q_{\text{ліц}}$ – загальна кількість операцій, які підлягають ліцензуванню НБУ; K_m – коефіцієнт механізації банківських операцій; $k_m(i)$ – коефіцієнт (відсоток) механізації i -ї банківської операції; n – кількість банківських операцій, виконуваних установами регіонального управління банку.

Персонал. У стратегічному управлінні персоналом комерційного банку велике значення має цілісне уявлення про попит на послуги його установ, зміст потреб і запитів клієнтів, власні потреби установ банку як соціальних єдностей тощо. Необхідну інформацію для цього дає аналіз загальної чисельності, посадово-кваліфікаційної структури та професійної компетенції працівників.

Завершальним аналітичним етапом розробки конкурентних стратегій комерційного банку є проведення *SWOT-аналізу*, який дозволяє інтегрувати оцінку зовнішніх чинників та умов, а також внутрішньоорганізаційного потенціалу.

1. Білошапка В.А. *Вступ до стратегічного управління // Підвищення конкурентоздатності підприємств: оперативна реструктуризація.* Ч.3. К., 1999. С.50. 2. Немой О., Панченко Є. *Модель функціонування регіональної мережі комерційного банку в Україні // Вісник НБУ.* 1999. № 1. С.60-62. 3. Porter М.Е. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.* New York, 1980. 4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури М. *Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992. С.97.*