

Магістр 2 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ БАНКУ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Проведено стратегічний аналіз банківської системи та системи управління фінансовою стійкістю окремого банку на прикладі АТ "Укресімбанк" за допомогою методів стратегічного управління, а саме за допомогою розширеного SWOT-аналізу та побудови "національного ромба переваг" М. Портера. Надано подальші рекомендації щодо вдосконалення існуючої стратегії розвитку.

Аннотация. Проведен стратегический анализ банковской системы и системы управления финансовой устойчивостью отдельного банка на примере АО "Укрэксимбанк" с помощью методов стратегического управления, а именно с помощью расширенного SWOT-анализа и построения "национального ромба преимуществ" М. Портера. Даны дальнейшие рекомендации по совершенствованию существующей стратегии развития.

Annotation. A strategic analysis of the banking system and financial stability control system has been carried out on the example of a separate bank JSC "Ukreximbank" using the methods of strategic management, namely by means of advanced SWOT-analysis and developing a Porter's "rhomb of national advantages". Further recommendations on improving the current development strategy are given.

Ключові слова: фінансова стійкість банку, стратегічне управління, SWOT-аналіз, ромб конкурентних переваг М. Портера, стратегія.

Головними факторами при формуванні довіри з боку акціонерів, контрагентів та клієнтів до банків є фінансова стійкість та їх стабільний розвиток. Тому фінансова стійкість та стабільний розвиток мають бути не лише короточасними досягненнями банків, а й їх стратегічними завданнями, від чого, у свою чергу, залежатиме динамічність ринкових перетворень та підвищення соціальних стандартів [1]. Проблема забезпечення й зміцнення фінансової стійкості банків складна та до кінця не розв'язана. Ефективне управління й забезпечення власної фінансової стійкості має бути обов'язком та основним стратегічним завданням кожного банку.

Метою даної роботи є складання розширеної матриці SWOT-аналізу окремого банку на прикладі АТ "Укресімбанк" та аналіз конкурентоспроможності банківського сектору, а також надання подальших рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в банку.

Дослідженням цієї проблематики займалися як зарубіжні, так і російські та вітчизняні науковці. Зокрема, аналізу, оцінці та шляхам забезпечення фінансової стійкості банків значну увагу приділили такі науковці, як: Долан Е. Дж., Кемпбелл Р. Дж., Міллер Р. Л., Роуз П. С., Масленченкова Ю. С., Панова Г. С., Сахарова Л. С., Фетисова Г. Г., Вовчак О. Д., Дзюблюк О. В., Довгань Ж. М., Заруба О. Д., Мороз А. М., Савлук М. І. та ін.

Фінансова стійкість банку – це динамічна інтегральна характеристика спроможності банку як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно виконувати свої функції з урахуванням наявного балансу економічних інтересів, витримуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ [2].

Розширена матриця SWOT-аналізу дозволить обґрунтувати рекомендації щодо розробки стратегії та підвищення конкурентоспроможності банку, визначивши основні внутрішні переваги та недоліки банку, а також потенційні зовнішні можливості й загрози (табл. 1) [2].

SWOT-аналіз – це багатфакторний аналіз, який охоплює всі сторони діяльності банку. Зіставлення всіх сторін впливу на банк дозволяє чітко визначити, які кроки можуть бути зроблені для розвитку банку і на які проблеми необхідно звернути особливу увагу.

В основі аналізу найближчого оточення лежить складання конкурентного аналізу середовища, для чого використовують модель п'яти сил М. Портера [3].

Розширена матриця SWOT-аналізу АТ "Укресімбанк"

	Можливості: зростаюча потреба у кредитних ресурсах, у вітчизняних суб'єктах господарювання; зростання попиту на послуги споживчого кредитування; зростання попиту на банківські послуги з обслуговування експортних операцій (акредитиви, гарантії)	Загрози: виникнення ризиків неплатежів за кредитами; витіснення іноземними банками вітчизняних через зростання частки іноземного капіталу; зростання рівня інфляції
Сильні сторони: велика розгалуженість банків (кількість філій, відділень, банкоматів зростає); широкий спектр пропозицій банківських продуктів; задоволення потреб різних груп клієнтів (корпоративних клієнтів, суб'єктів підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу, фізичних осіб); висока забезпеченість капіталом порівняно з конкурентами; високий авторитет довіри до банку серед клієнтів	Потенційне розширення асортименту банківських продуктів; збільшення пропозиції послуг роздрібному сегменту; підвищення якості обслуговування через широкий портфель послуг, високу якість, помірні тарифи, значні фінансові ресурси	Мобілізація потенціалу для утримання своїх позицій та ринкової ніші й захист із боку іноземних банків через формування довіри з боку роздрібною та корпоративного сегментів через комплексність пропозицій та якісний сервіс, маркетинг, брендинг
Слабкі сторони: вплив світової економічної кризи (скорочення банківської маржі); зниження рівня прибутковості кредитних операцій, що знижує загальну рентабельність; недостатній рівень упровадження нових не відсоткових банківських продуктів	Вирівнювання рівня прибутковості в різних регіонах за рахунок придбання вже діючих банків та перетворення їх філій на власні відділення банку	Утримання лідируючої позиції банку на ринку за рахунок оптимізації витрат і спрямованості на найбільш рентабельних напрямках діяльності, виключаючи неприбуткові сфери

Ця концепція будується на ідеї "національного ромбу", що характеризує систему детермінант конкурентних переваг, які загалом складають цілісну систему. Відповідно до цієї теорії на діяльність банку впливають п'ять сил – умови для факторів, стійка стратегія, структура та суперництво, стан попиту, споріднені й підтримуючі галузі (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори конкурентних переваг М. Портера банківської сфери

Умови для факторів	Вага	Бал	Оцінка	Споріднені й підтримуючі галузі	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Людські ресурси (кваліфікаційний персонал)	0,2	5	1	1. Страхування	0,4	4	1,6
2. Капітал	0,3	4	1,2	2. Фондовий ринок	0,2	3	0,6
3. Науково-технічний потенціал	0,2	1	0,2	3. Діяльність кредитних союзів	0,2	4	0,8
4. Інфраструктура	0,1	4	0,4	4. Діяльність факторингових компаній	0,1	3	0,3
5. Інформаційна складова	0,2	1	0,2	5. Діяльність лізингових компаній	0,1	3	0,3
Усього	1	–	3	Усього	1	–	3,6
Стан попиту				Стійка стратегія, структура та суперництво			
1. Інфляція (підвищення впливає на зниження попиту на послуги)	0,2	2	0,4	1. Різноманітність кількості банківських послуг	0,2	4	0,8
2. Низький рівень доходів населення	0,3	3	0,9	2. Упровадження нових технологій	0,2	3	0,6

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Конкуренція (вплив інших фінансово-кредитних інститутів)	0,2	4	0,8	3. Підвищення довіри до банків	0,4	2	0,8
4. Обмеження законодавства	0,1	3	0,3	4. Оперативне реагування на зміни в економіці країни	0,2	1	0,2
5. Погана репутація банків загалом серед населення	0,2	2	0,4				
Усього	1	–	2,8	Усього	1	–	2,4

Для кожного фактора встановлюється вага значущості, бал досяжності до ідеалу та виводиться оцінка, на основі якої розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності.

$$\text{Інтегральний показник конкурентоспроможності} = \frac{3+3,6+2,8+2,4}{4} = 2,95, \text{ або } \sqrt[4]{3 \times 3,6 \times 2,8 \times 2,4} = 2,92.$$

Таким чином, аналіз банківської галузі методом побудови ромбу конкурентних переваг Портера показав, що інтегральний показник конкурентоспроможності банківського сектору приблизно становить 2,93, що досить низько.

Однак галузь має достатні умови для факторів, такі, як кваліфікований та спеціалізований персонал, достатній рівень забезпечення капіталом, розгалужена інфраструктура та розвинена інформаційна складова. Основні споріднені галузі представлені як підтримуючими галузями, такими, як страхування та ринок цінних паперів, так і конкурентними з банківською системою в наданні окремих фінансових послуг.

Головною проблемою банківської сфери, згідно з аналізом, є низький попит на банківські послуги, що обумовлено недовірою до банків зі сторони населення, їх низьким рівнем життя та високою вартістю банківських продуктів, а також обмеженнями зі сторони законодавства (у вигляді законів та положень, що регламентують діяльність банків у сфері надання фінансових послуг), а також впливом інфляційних процесів, що відображаються на відсоткових ставках банків.

Стратегію розвитку банківського сектору можна визначити, виходячи із необхідності залучення клієнтів шляхом встановлення довіри до банків, технологічного та інформаційного переоснащення фондів, зниження вартості банківських послуг.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Худа О. Механізм управління фінансовою стійкістю комерційних банків [Електронний ресурс] / О. Худа. – Режим доступу : <http://libfor.com/index.php?newsid=1133>. 2. Довгань Ж. Фінансова стійкість банківських установ у період економічної кризи / Ж. Довгань // Вісник НБУ. – 2009. – № 10. – С. 20–26. 3. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с.