Кафедра фінансів і кредиту

Дипломна робота

Управління кредитним портфелем комерційного банку (на прикладі ВАТ АБ "Укргазбанк")

Київ, 2007

Зміст

Вступ

1. Теоретичні основи формування кредитної політики комерційного банку

1.1 Економічна природа та роль ринкових досліджень в діяльності комерційного банку

1.2 Оптимальна організаційна структура банку як фактор забезпечення ефективної кредитної діяльності

1.3 Елементи ринкового планування кредитної діяльності

1.4 Стратегія розвитку банку в оптимізації кредитної політики

1.5 Аналіз ефективності банківських операцій

1.6 Стратегічні альтернативи діяльності комерційного банку

2. Аналіз процесу управління кредитним портфелем ВАТ АБ "Укргазбанк"аналіз процесу управління кредитним портфелем ВАТ АБ "Укргазбанк"

2.1 Характеристика діяльності комерційного банку

2.2 Аналіз кон’юнктури депозитного ринку України

2.3 Структура і динаміка кредитування

2.4 Дослідження розподілу кредитів за галузями економіки

2.5 Аналіз структури розподілу кредитних ресурсів за регіонами та галузями

2.6 Дослідження основних тенденцій ринку міжбанківських кредитів

2.7 Аналіз ризиків формування кредитного портфелю банку

2.8 Аналіз факторів впливу на ефективність процесу формування оптимальної кредитної політики банку

3. Розробка та економічне обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк"

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення кредитної політики банку

3.2 Моделювання можливих проблем застосування інструментарію ринкових досліджень в ході розробки кредитної політики

3.3 Розробка стратегій управління кредитною діяльністю банку

Висновки

Список використаних джерел

Вступ

На сьогодні нові тенденції у розвитку банківського сектору визначаються посиленням конкуренції між банківськими інститутами і, перш за все, в традиційних сферах діяльності, тобто на депозитному та кредитному ринках. Різкий стрибок у розвитку банківського сектору в перші роки формування ринкового механізму в Україні визначався кількісним заповненням того ринкового вакууму, що створився в результаті формування системи ринкових відносин і відповідної інфраструктури. Створені в Україні ринкові інститути стали атрибутом бажання якнайскоріше перейти до ринкового механізму господарювання, увійти в світову ринкову систему. Проте сама система господарювання перехідної економіки визначила життєздатність відповідних інститутів, їх адекватність ринковому механізму.

В зазначених умовах для підвищення ефективності діяльності комерційних банків в сфері кредитування оптимальним засобом має стати розвиток системи ринкових досліджень в діяльності банківських установ. Цим пояснюється вибір теми дипломного дослідження.

Об’єктом дипломного дослідження є Відкрите акціонерне товариство акціонерний банк "Укргазбанк" (далі ВАТ АБ "Укргазбанк"). Предметом дослідження є методи управління кредитним портфелем об’єкту дослідження та шляхи їх вдосконалення.

В дипломному дослідженні ставляться наступні цілі:

* систематизувати теоретичні основи формування кредитної політики комерційного банку;
* дослідити фактори впливу на ефективність процесу формування кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк";
* розробити та економічно обґрунтувати рекомендацій щодо оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк".

Досягнення зазначених цілей передбачає вирішення наступних задач дипломного дослідження:

* дослідити економічну природу та роль ринкових досліджень в діяльності комерційного банку;
* розглянути організаційну структуру, елементи ринкового планування банку як фактори забезпечення ефективної кредитної діяльності;
* показати значення стратегії розвитку банку в оптимізації кредитної політики;
* розглянути елементи аналізу ефективності банківських операцій;
* проаналізувати кон’юнктуру депозитного ринку України, структуру і динаміку кредитування ВАТ АБ "Укргазбанк";
* дослідити розподіл кредитів ВАТ АБ "Укргазбанк" за галузями економіки;
* проаналізувати структуру розподілу кредитних ресурсів об’єкту дослідження за регіонами та галузями;
* проаналізувати ризики формування кредитного портфелю банку та фактори формування оптимальної кредитної політики.

В розділі "Теоретичні основи формування кредитної політики комерційного банку" розглянута економічна природа та роль ринкових досліджень в діяльності комерційних банків; елементи ринкового планування кредитної діяльності; стратегія розвитку банку в оптимізації кредитної політики; методи аналізу ефективності банківських операцій; досліджені стратегічні альтернативи діяльності комерційного банку.

Розділ "Аналіз процесу управління кредитним портфелем ВАТ АБ "Укргазбанк"" містить аналіз кон’юнктури депозитного ринку України; аналіз структури і динаміка кредитування ВАТ АБ "Укргазбанк"; дослідження розподілу його кредитів за галузями економіки та за регіонами; дослідження основних тенденцій ринку міжбанківських кредитів; аналіз ризиків формування кредитного портфелю банку та факторів формування оптимальної кредитної політики банку.

Розділ "Розробка та економічне обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк"" містить пропозиції щодо вдосконалення кредитної політики банку; рекомендації щодо використання елементів стратегічного планування як засобу оптимізації кредитної політики; пропозиції щодо використанню інформаційного потенціалу ринку в кредитній діяльності; модель можливих проблем застосування ринкового інструментарію в ході розробки кредитної політики; розробку стратегій управління кредитною діяльністю банку.

"Висновки" дипломної роботи доводять необхідність і доцільність застосування елементів ринкових досліджень в процесі оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк".

1. Теоретичні основи формування кредитної політики комерційного банку

1.1 Економічна природа та роль ринкових досліджень в діяльності комерційного банку

Економічна природа ринкових досліджень полягає у виявленні потреб, запитів і переваг споживачів та, у зв’язку з цим, – визначення сегментів ринку, на якому може бути знайдена ніша для реалізації нових банківських продуктів та послуг в умовах конкуренції з іншими банками. Система динамічних ринкових досліджень передбачає облік і вивчення процесів, що відбуваються на ринку капіталу, як у цілому, так і в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів.

Діяльність банку стосовно ринкових досліджень принципово не відрізняється від діяльності підприємства, але має ряд особливостей, які передбачає специфіка банківської діяльності. Специфіка банківської діяльності, в свою чергу, визначається особливостями банківського продукту, а саме:

* він нематеріальний, абстрактний. Відсутня наочність (за деякими виключеннями, наприклад, золоті монети, ощадні книжки або кредитні картки). З точки зору техніки ринкових досліджень саме це складає труднощі, оскільки вже сама фізична присутність продукту привертає інтерес і стимулює увагу;
* він відносно швидко копіюється. Досвід свідчить, що навіть досить претензійні інновації можуть лише на короткий час розраховувати на ексклюзивний стан на ринку;
* потребуються значні зусилля по його роз’ясненню;
* кваліфікація і мотивація банківських робітників мають вирішальне значення для продажу продукту;
* ринково вдалий продукт конкретизується лише при належній комбінації окремих послуг;
* потенційним клієнтам іноді не вистачає знань про можливості задоволення їхніх потреб;
* практично всі банківські продукти не можуть вироблятися "про запас" та складуватися; вони пов’язані з наявністю клієнта і реалізуються за його участю;
* об’єм витраченого труда залежить не від продуцента. Треба підтримувати постійну робочу готовність, тобто виникає проблема завантаження потужностей;
* надія та довіра є важливими елементами відношень з клієнтом.

Таким чином, кожний елемент комплексу ринкових досліджень в банківській справі може практикуватися лише умовно, в наслідок зазначений особливостей продукту. Простір для об’єктивного перетворення технічних якостей існуючих продуктів чи послуг відносно невеликий. Можуть мати місце особливі варіанти кредитів або відповідні гарантії на спеціальні продукти, тощо. Диференціація через форму, колір та зовнішній вигляд практично виключена в силу нематеріальності продуктів кредитних інститутів. Лише завдяки нової назві можливо досягти відокремлень від фактично аналогічних пропозицій конкурентів. Отже назва банківського продукту або послуги стає важливим елементом "упаковки". Сама назва може сигналізувати певній цільовій групі про те, що продукт чи послуга звернені саме до неї.

Систематизований зміст діяльності банку з ринкових досліджень надається на рис. 1 . Отже спочатку встановлюються задачі та цілі банку, а також визначаються можливості банку з точки зору наявних ресурсів. Співвідношення цілей, ресурсів та визначених ринкових можливостей дає змогу чітко зазначити ринкові можливості банку, які складають базу для означення цільових ринків.

Результатом здійснених досліджень є розробка стратегічного плану банку, основні положення якого деталізуються в планах дій по внесенню стратегічних змін до факторів, які підлягають контролю. Останні конкретизуються в програмах розвитку, які передбачають розробку детальних планів подальшого розвитку [5, с.351-352].

**Задачі банку**

**Аналіз ринкових можливостей**

**Цілі банку**

**Можливості банку (ресурси)**

**Визначення цільових ринків**

**Стратегічне планування**

**Розробка планів розвитку**

**Планування комплексу маркетингу**

**Стратегія ризику**

**Організаційна структура**

**Система контролю**

#### Ринкові

**можливості**

Рис. 1 . Схема ринкової діяльності банку.

#### КЛІЄНТ

#### ПРОДУКТ

**ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**

**ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**

**Дослідження та**

**сегментування**

**клієнтури**

**Дослідження продуктів (якість, кількість, задоволення)**

**Дослідження конкурентних продуктів та пропозицій**

**Дослідження каналів розподілу, продуктів та послуг**

**Розробка і вдосконалення продуктів та послуг**

**Дослідження**

**потреб**

**Дослідження конкурентного середовища**

**Дослідження чинників зовнішнього середовища**

**Дослідження сили банку**

Рис. 2. Основні етапи планування комплексу ринкових досліджень.

Важливе місце в діяльності банку планування комплексу ринкових досліджень, основні етапи якого зображені на рис. 2 . Реалізація ринкової діяльності здійснюється шляхом впливу на продукт, ціну, доведення до клієнта, просування продукту. Систематична ринкова діяльність банку передбачає формулювання стратегії ринкової діяльності, спрямованої на досягнення комерційного успіху. В умовах конкуренції в банківському секторі найкращі результати буде мати той, хто точніше врахує всі чинники взаємодії банку і клієнта. Результатом планування комплексу ринкових досліджень є обрання певної стратегії відносно продукту та його розвитку, цінової стратегії, стратегії збуту й комунікаційної стратегії банку.

Прийняття управлінських рішень на різних рівнях організаційної структурі банку має на меті досягнення максимального ефекту при мінімальному рівні ризику. Стратегія ризику дозволяє вирішити це питання.

1.2 Оптимальна організаційна структура банку як фактор забезпечення ефективної кредитної діяльності

Для досягнення комерційного успіху банк повинен обрати відповідну організаційну структуру. Організаційна структура банку є важливою складовою успішного досягнення цілей обраної стратегії. Від рівня організації банку, налагодження стосунків між керівництвом та підлеглими залежить успіх його діяльності. Хиби в організаційних структурах можуть призвести навіть досить потужні банки до кризових ситуацій. Банки діють у ринкових умовах, спеціалізуються на наданні різних видів послуг, ставлять перед собою різні цілі, отже їхні організаційні структури можуть варіюватися. Основні види організаційних структур наведені нижче.

* Організаційні структури за принципом бюрократії:
* функціональні організаційні структури передбачають поділ банківської діяльності на окремі частини, що являють собою відособлені галузі діяльності або окремі функції (управління банківськими операціями, бухгалтерського обліку і звітності та господарське управління), і застосовуються невеликими банками, які спеціалізуються на наданні певного виду послуг й здатні діяти досить незалежно від ринкових умов, тобто застосування функціональної структури передбачає стабільність економічної ситуації;
* дивізіональні організаційні структури передбачають поділ банку відповідно до видів пропонованої банківської продукції, групи споживачів або за регіональними ознаками, а також пропонуються до використання в умовах зростання конкуренції, удосконалення банківських технологій та тенденцій до укрупнення банківських організацій;
* організаційні структури банків, які діють на міжнародних ринках (відділення, представництва, філії, консорціальна участь).
* Адаптивні організаційні структури:
* проектні структури – це тимчасові особливі організаційні утворення, введені до діючої структури банку і відносно автономні в плані керівництва реалізації проекту; призначені для вирішення конкретних великомасштабних завдань, що стоять перед банком;
* матричні структури – об’єднують переваги функціональної та дивізіональної структур, надаючи необхідної гнучкості організаційним структурам; створюють також для реалізації великомасштабних проектів;
* конгломерати – об’єднання декількох структур; передбачає здійснення керівництва з єдиного центру, але банківські підрозділи зберігають певну самостійність, особливо щодо прийняття рішень, які стосуються поточної діяльності.
* Організаційні структури, які відрізняються ступенем централізації:
* централізовані структури;
* децентралізовані структури.

Кожний з існуючих видів організаційних структур має свої переваги й недоліки, які слід обов’язково враховувати в процесі вибору придатного способу організації. Обраний спосіб повинен сприяти найбільшій відповідності банківської організації ринковим умовам, раціональній організації роботи, успішному налагодженню і виконанню всіх функцій, максимальному задоволенню потреб клієнтів і досягненню мети, що стоїть перед банком [8, с.251].

В процесі реалізації обраних стратегій значну роль відіграє контроль, результатом якого є розробка дій по внесенню корегуючи змін до планів і, безпосередньо, до самої діяльності банку.

З ринкових позицій банківську діяльність розуміють як діяльність по лінії акумуляції грошових заощаджень і засобів, а також по лінії надання кредитів. Універсальні комерційні банки ґрунтуються у своїй діяльності в основному на залучених коштах, тобто депозитах і вкладах. Тому важливим аспектом банківської діяльності є залучення більшої кількості коштів фізичних і юридичних осіб.

Ринкова орієнтація банківської діяльності передбачає проведення аналізу, який враховує відповіді на такі питання:

* Чи є банк лідером, чи він прямує за іншими? Якою мірою банк є чи повинен бути першим у пропозиції нових продуктів, зміні надаваних послуг, утвердженні нових процентних ставок та активній пропозиції своїх продуктів?
* Які переваги та слабкості банку на ринку, з погляду аналізу в порівнянні з конкурентами?
* Які успіхи або невдачі банку мали місце? Які висновки на цій підставі зроблено? Чи були вони враховані в процесі стратегічного планування?
* Як банк вирізняє свої продукти та послуги – за ціною, якістю, особливостями чи характеристиками, ефективністю або сегментацією ринку? Чи має успіх такий підхід?
* Якою мірою зроблене дослідження ринку? Чи зроблено воно на фаховому рівні, з використанням кількісних і якісних методів?
* Чи є банк новатором у проектуванні продуктів, чи реагує і відповідає конкурентам?
* Чи здійснене впровадження нових продуктів на неперервній основі, при ретельному спостереженні і з внесенням необхідних змін?
* Чи добре підготовлені брошури та інші атрибути і чи доступні вони у фойє кожного відділення, в кожному відповідному відділі, чи відправлені вони клієнтам?
* Чи були працівники навчені, як здійснювати комплексний продаж продуктів і послуг банку і визначати, які клієнти є потенційними покупцями кожного виду продукту?
* Чи існує матеріальна (нематеріальна) стимуляція залучення нових клієнтів, продуктів і послуг?
* Чи є рекламна політика орієнтовною на продукти і ринок? Чи дає банк рекламу в достатній кількості та чи в належних засобах масової інформації? Чи підкреслюють оголошення місце розташування, час роботи, продукти чи послуги тощо?
* Чи були враховані рекомендації клієнтів? Чи є програма формалізованою, з вибором конкретних клієнтів, управлінськими завданнями, і чи складаються звіти?

1.3 Елементи ринкового планування кредитної діяльності

Особливого значення в умовах конкуренції в банківському секторі набуває стратегічне планування банківської діяльності. Під стратегічним плануванням банківської діяльності розуміють управлінський процес розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню цілей банку на основі підтримки стратегічної відповідності між ними, її потенційними можливостями і шансами в області ринку [19, с.147-148].

Процеси комунікації й прийняття рішень забезпечують взаємозв’язок і взаємозалежність всіх управлінських функцій банку. Цим досягається цілісність управлінського процесу, що в значній мірі сприяє його ефективності.

Роль ринкових досліджень в банку, як і в будь-якій організації, важко переоцінити. Безліч проведених досліджень переконливо промовляють на користь впровадження інструментів ринкових досліджень. Усі вони свідчать про наявність сильної кореляції між ринковим плануванням і комерційним успіхом банку.

Існує думка, що менеджери банків можуть прекрасно обходитися без формального планування, не витрачаючи сил і часу на складання планів у писемній формі. При цьому, прихильники цієї думки обґрунтовують свою позицію стрімкими змінами, що відбуваються на кредитному ринку, що перекреслюють усі зусилля по підготовці планів. Безумовно, такий підхід при наявності ефективних дій може привести до успіху. Однак невизначена стратегія банку не тільки не гарантує успіх у майбутньому, але і ставить його під серйозний сумнів.

Проте, формальне ринкове планування може принести банку чималу, а найчастіше й істотну користь. Воно сприяє строгої координації зусиль, вимагає чіткої постановки задач і політичних установок, забезпечує єдність загальної мети усередині організації. Точне розуміння цілей банка допомагає обрати найбільш придатні напрямки дій. Формальне ринкове планування значно зменшує ризик прийняття керівництвом невірного рішення через невірогідність інформації про існуючі внутрішні й зовнішні умови. Воно є базою для наступного контролю, а також сприяє підвищенню готовності банку до раптових змін ринкової ситуації.

Донедавна переважний стиль управління банком базувався на прийнятті рішень і контролі за їх виконанням. На основі аналізу поточної ситуації на кредитному ринку робилися прогнози ймовірних тенденцій, що служили вихідним пунктом для прийняття стратегічних рішень. Їх послідовність була такою, як показано на рис. 3.

**1.Формулювання цілей**

3. Вибір засобів

2. Розробка стратегій або пошук шляхів досягнення цілей

Рис. 3. Порядок прийняття стратегічних рішень.

Такий підхід передбачав зосередження усіх функцій по виробленню стратегії банку в руках вищого керівництва банку.

Сьогодні банки, що проповідують такий стиль управління, виявилися в скрутному стані. Розробка стратегії десь нагорі приводила до відриву стратегічних рішень від дійсності. Це вело до того, що такі банки неухильно починали поступатися позиціями перед своїми конкурентами, що застосовували більш гнучкий підхід до стратегічного управління.

Основа цього нового підходу – стратегічне ринкове мислення більшості робітників банку. Ретельне вивчення умов, у яких функціонує банк, усвідомлення загальних задач, породжує безліч різних варіантів подальшого розвитку банку, на базі яких приймається один, що обіцяє найбільший ефект. Стратегічна банківська діяльність, на відміну від традиційного планування, – це доля виконавців, тобто тих, хто не тільки займається розробкою стратегії, але і її реальним здійсненням [21, с.57-58].

Стратегічне планування банківської діяльності вигідно відрізняється як від планування, що застосовувалося в організаціях технократичного типу, так і від підходу, що називає план пережитком минулого. У його основі лежить рівнобіжна розробка стратегій на всіх організаційних рівнях банку при постійному врахуванні загальної задачі. Потім усі стратегії зводяться, і виробляється інтегрована стратегія. Разом з тим, надзвичайне значення має постійне спостереження за ситуацією на кредитному ринку й оперативне внесення відповідних змін у план розвитку для того, щоб він увесь час був реалістичним, націленим на реалізацію ринкових можливостей, що відкриваються.

Такий підхід забезпечує, з одного боку, залучення в процес стратегічного планування виконавців, що безпосередньо займаються реалізацією намічених стратегій, через участь у створенні плану. А з іншого боку, банк одержує чіткі орієнтири у своїй діяльності, що переглядаються (знов-таки при участі реальних виконавців) у міру необхідності в зв’язку зі зміною ринкової кон’юнктури [23, с.541].

1.4 Стратегія розвитку банку в оптимізації кредитної політики

Стратегічна банківська діяльність – це комплексне поняття, що об’єднує систему управління банком і стратегію, тобто планування розвитку банку на довгостроковий період. Основою стратегічної банківської діяльності є стратегічне планування. Його результатом є розробка стратегії розвитку, тобто встановлення довгострокових цілей і вироблення проектів планів поточної діяльності, спрямованих на їх досягнення.

Реалізація стратегії розвитку комерційного банку – це процес менеджменту банку, спрямований на досягнення конкретних цілей. Процес розробки стратегії розвитку можна надати за допомогою чотирьох взаємозв’язаних функцій (рис. 4).

Стратегічне планування – це передбачення майбутніх тенденцій, встановлення цілей і визначення політики їх досягнення. Стратегічне планування – один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдине спрямування зусиль усіх членів банківської установи на досягнення її загальних цілей. Стратегія – це загальний усебічний план досягнення цілей. Розробка стратегії ґрунтується на плануванні і прогнозуванні. Планування – процес вибору цілей і рішень, необхідних для їхнього досягнення. Прогнозування – це спосіб планування, у якому передбачення майбутнього спирається на один з відомих методів, а саме: екстраполяції, експертних оцінок, математичного моделювання, чартізму. Таким чином, стратегічне планування – набір дій і рішень, здійснених вищим керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того щоб допомогти банку досягти своїх цілей [28, с.93].

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

СТРУКТУРИЗАЦІЯ

МОТИВУЮЧЕ ДЕЛЕГУВАННЯ

СТРАТЕГІЧНИЙ

**КОНТРОЛЬ**

Рис. 4 . Загальні етапи розробки стратегії розвитку банку.

В ході здійснення першого етапу розробки стратегії розвитку банку слід:

* визначити загальну політику банку, тобто цілі, пріоритети і методи роботи;
* оцінити його сильні і слабкі сторони з метою визначити, чого реально може домогтися банк при подальшої розробці кредитної, депозитної, інвестиційної та процентної політики;
* провести аналіз стану банківської діяльності;
* за результатами проведеного аналізу виявити приховані можливості, виявити і вимірити ступені впливу різноманітних чинників, причин і умов макроекономічного середовищ;
* сформулювати й обґрунтувати оптимальні шляхи досягнення намічених стратегічних цілей.

Структуризація передбачає створення певної структури з багатьох елементів для реалізації стратегічних цілей. В процесі створення такої організаційної структури слід встановити логічні співвідношення рівнів управління і функціональних сфер банку, а також наділити членів банківської установи конкретними правами та обов’язками.

Мотивуюче делегування полягає в спонуканні членів банку виконувати роботу відповідно до делегованих їм обов’язків і виходячи із стратегічних цілей.

Стратегічний контроль це переконання в тому, що банк дійсно досягає своїх стратегічних цілей. Для здійснення стратегічного контролю доцільно:

* встановлювати стандарти для всіх структурних одиниць на всіх етапах розробки стратегії розвитку, тобто точно визначати цілі, які повинні бути досягнуті у певний відрізок часу, а також доводити до підрозділів директиви та рекомендації, якими їм необхідно керуватися в роботі. Встановлення стандартів ґрунтується на планах, розроблених у процесі стратегічного планування;
* здійснювати систематичного контролю за дотриманням планів-прогнозів, вимірювати та оцінювати насправді досягнуте, і порівнювати його з очікуваним результатом. Після цього керівництво одержує відомості не тільки про наявність досягнень і недоліків у роботі, але й про їхні причини. Це знання необхідне для успішного здійснення коригування стратегії;
* коригувати стратегічні цілі у разі певних відхилень відповідно макроекономічній ситуації.

На сучасному українському кредитному ринку мають значення не стільки самі пропоновані банківські продукти, скільки планування, спроможності банківських інститутів робити правильні висновки з усього потоку інформації і відповідно до них приймати старанно продумані рішення.

Слід зазначити, що стратегічне планування як процес не забезпечує успіху банку. Стратегічне планування призначено сприяти координації зусиль, що здійснюються банком, потребує чіткого визначення завдань, забезпечує єдність загальної цілі всередині організації. Наявність стратегії розвитку банку зменшує ризик прийняття керівництвом хибних рішень через невірогідність інформації про те, які склалися макроекономічні та мікроекономічні умови. Вона є основою для наступного контролю, а також сприяє підвищенню готовності банку до раптових змін зовнішнього бізнес-середовища.

Для розвитку стратегії розробляються поточні плани, націлені на внесення до неї стратегічних змін, необхідність яких диктується нестабільністю кредитного ринку України.

Залежно від стратегічних цілей, поставлених перед банком можна розрізнити: стратегію зростання; стратегію обмеженого зростання; стратегію скорочення.

Згідно стратегії зростання, рівень короткострокових і довгострокових цілей кожного року значно збільшується порівняно з показниками минулого року. Стратегія обмеженого зростання характеризується цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції. Доцільно використовувати в розвинутій економіці зі статичним макроекономічним середовищем. Стратегія скорочення – це стратегічна альтернатива, що характеризується встановленням цілей нижче досягнутого рівня або виключенням деяких напрямків діяльності. Характерна для країн, розвиток яких супроводжується економічною, фінансовою або управлінською кризою.

Стратегічний план деталізується в розрізі кожного організаційного рівня банку. Існує три рівні розробки стратегії розвитку: корпоративний рівень; рівень підрозділів; рівень ринкового сегмента.

Відправним пунктом стратегічного планування є особливості ринкового сегмента. Проте всі рівні тісно взаємозв’язані, і будь-які зміни на будь-якому з них відразу ж позначаються й на інших.

Компонентами стратегії розвитку банку доцільно вважати:

* діагноз існуючого становища банку – макроекономічній, мікроекономічній аналіз та аналіз конкурентного середовища;
* аналіз чинників, які впливають на стратегію банку, – SWOT-аналіз;
* побудування на підставі результатів SWOT-аналізу матриці "сила банку – привабливість ринку";
* формулювання стратегії розвитку банку – місія і цінності, оцінка стратегічних альтернатив, формулювання стратегічних цілей банку та шляхів їх досягнення.

Макроекономічній аналіз містить оцінку поточного стану зовнішнього середовища, у якому функціонує банк та його конкуренти. Оскільки наявна велика кількість неконтрольованих чинників, що потребують великих затрат часу для аналізу і важко піддаються оцінці та прогнозу, аналіз повинен бути зосереджений на таких сферах: нормативне середовище, економічні показники, конкуренція, технологія, соціально-політичні питання, ділянка ринку і потенціал прибутку.

Аналіз нормативного середовища містить оцінку законів, як чинних, так і тих, що перебувають на розгляді, та державних нормативів. Нормативні міркування щодо стратегічного планування наведені нижче.

1. Вимога до статуту нового банку: майбутня конкуренція може залежати від простоти вступу в галузь, а також від вимог і обмежень на володіння.
2. Підвищені вимоги до капіталізації для нових банків, збільшення розміру капіталу, необхідного існуючим банкам для здійснення операцій із твердою валютою і дотримання міжнародних вимог до ризикового капіталу.
3. Вимоги до резервів і ліквідності, що посилюються в міру того, як центральні банки жорсткіше контролюють банківські операції.
4. Обмеження на відділення (якщо такі є), на відкриття, закриття або передислокацію відділень, на можливість використання пересувних відділень.
5. Пільги на покриття можливих утрат по позичках і оренді, що ґрунтуються на методах рейтингу ризику, встановленого центральним банком.
6. Вимоги/обмеження на кредитування, такі, як взаємовідносини з інсайдерами, концентрація, розподіл ризику, різниця між поточною вартістю забезпечення і сумою кредиту для захисту від ризику.
7. Обмеження або можливості щодо продукції/послуг як наслідок законодавчих дій.
8. Нормативи або обмеження на кредити чи процентні ставки по вкладах.
9. Вимоги/обмеження на холдингові компанії або філії, переплетення власності банків і їхніх клієнтів.
10. Аудит комерційних банків і розкриття інформації, а також необхідність виконання міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та аудиту.
11. Страховий захист вкладів клієнтів.
12. Нормативи по обміну іноземної валюти і вимоги до ліцензування.
13. Нормативи системи виплат і фактична практика банку.
14. Нагляд за банком, здійснюваний центральним банком, як всередині, так і за його межами, тощо.

Сучасний стан вітчизняної економіки негативно впливає на розвиток кредитного ринку України. Аналізуючи економічні показники, слід розглянути поточний стан економіки, економічні тенденції, орієнтовні розрахунки та економічні прогнози, включаючи такі чинники: тенденція до інфляції (збільшується, стабілізується чи падає), економіка в цілому (зростання чи спад), коливання курсу обміну національної валюти, грошова маса (зростання під дією нормальних економічних чинників чи збільшення урядом обсягу грошової маси), ціни і рівень заробітної плати (що зростає швидше), зарплата та інфляція (що зростає швидше), рівень зайнятості і страхування по безробіттю, ефективність різних секторів економіки (промисловість, сільське господарство, будівництво), кредити урядові та розмір бюджетного дефіциту, імпорт/експорт (зростання, що місять – засоби виробництва чи споживчі товари, чи є країна чистим експортером), прогноз щодо банківського процента, оподаткування (ставки в майбутньому і заходи по збиранню податків), попит на кредит, рівень банкрутства в країні [45, с.215-216].

В ході аналізу конкурентного середовища важливо визначити ринок банку, що означає обслуговувану географічну зону і клієнтів, ідентифікацію конкурентів, включаючи небанківські установи в районі ринку. Серед чинників конкуренції необхідно особливо вирізнити такі: частка ринку і зростання банку в порівнянні з конкурентами; продукти/послуги, пропоновані банком, у порівнянні з особливостями й характеристиками продукції конкурентів; розміри та кількість банків і небанківських установ, що складають конкуренцію; цінове лідерство, слідування за лідером або уникнення від цінової конкуренції; наскільки успішно задовольняє банк фінансові бажання і потреби клієнтів; параметри клієнтів банку в порівнянні з конкурентами; кількість і типи відділень, використовуваних клієнтами, зручне розташування, часи роботи і можливість проведення електронних банківських операцій; причини успіхів і провалів конкурентів; стратегія конкурентів, релевантні слабкі й сильні сторони, ризик, на який ідуть конкуренти; престиж усіх банків-конкурентів на даному ринку.

Прогрес у технологіях, як-от автоматизація, телекомунікація та електронні банківські операції, – змінює методи розробки стратегій розвитку. Техніка впливає на кожний аспект роботи банку, включаючи його операції, надання послуг, інформаційні системи й комунікації. Автоматизація містить у собі технічне й програмне забезпечення, що дає можливість запропонувати продукти і послуги, унікальні для даного банку. Крім того, може бути отримана й використана для ефективного управління банком досконаліша управлінська інформація. Таким чином, аналіз технологічного рівня банківських продуктів слід проводити, аналізуючи рівень автоматизованих систем банку в порівнянні зі світовими стандартами, можливість пропонувати нові продукти та послуги, перешкоди для впровадження.

Перехід до ринкової економіки призводить до того, що деякі люди мають безпосередні переваги від цього переходу, в той час як інші зазнають збитків. Ці обставини впливають на спосіб життя і поведінку клієнтів банку. В ході аналізу соціально-політичних питань мають враховуватися такі чинники: наявне зростання безробіття; галопуюча інфляція (негативно відбивається на заробітній платі, розподіленому прибутку і заощадженнях); фінансові потреби і схильності споживачів, структуру витрат і ставлення до заощаджень; ступень довіри підприємств і споживачів банку; темп приватизації підприємств, землі і житла; використання іноземної валюти або опора на неї підприємств і споживачів, щоб застрахуватися від інфляції та нестійкого обмінного курсу; політичні проблеми на національному, регіональному чи місцевому ґрунті.

Визначення ринку певного банку є критичним для його довгострокового успіху, тобто для стратегічних напрямків діяльності. Майбутнє банку залежить від його здатності визначати потреби і схильності клієнтів у фінансових послугах та задовольняти їх. Аналіз ділянки ринку і потенціалу прибутку повинен визначити чи є банк лідером на ринку, чи слідує за лідером, тобто чи є він першим у наданні нових банківських продуктів або послуг, чи відповідає на тиск конкурентів. Для того щоб проаналізувати зростання ринкової ділянки і потенціал прибутку, банк повинен враховувати як накопичену інформацію так і прогнозні данні. Проведення цього аналізу має включати параметри клієнта, а саме: тенденції і прогнози щодо зростання населення у масштабі країни, регіону і місцевості; вікові характеристики населення; рівні доходу населення; тенденції в сім’ї, прогнози й характеристики (вік, кількість дітей, дохід, володіння або оренда житла, неповні сім’ї), потенційне зростання кредитного і депозитного потенціалу в районі ринку; рівень освіти клієнтів банку в порівнянні з даними по ділянці ринку; структура міграції підприємств; вартість житла відносно вартості будинку або оренди; промислова діяльність і перспективи на майбутнє; розмір комерційних підприємств, обсяг продажів, кількість персоналу і клієнтів.

Наступним компонентом стратегії розвитку банку є мікроекономічний аналіз. Банк повинен розглядати свої ресурси і, ґрунтуючись на пильному розгляді зовнішнього середовища, з урахуванням аналізу конкурентів, оцінити свої сильні і слабкі сторони. Компоненти внутрішнього аналізу: організаційна структура; людські ресурси; автоматизована система управління (АСУ); банківські операції; продукти і послуги; надання послуг; престиж банку; політика.

Аналіз організаційної структури передбачає розгляд таких чинників: управління (централізоване чи децентралізоване і на якому рівні – на рівні холдингової компанії чи на рівні банку); структура і практика організації (розумний діапазон управління, делегування повноважень, сприятливість організаційної структури для реалізації стратегії); актуальність і зміст посадових інструкцій (обов’язки, відповідальність, повноваження, вимоги до кваліфікації в описі кожної посади); адекватність компетентності в управлінні ризиком, активами/пасивами, інвестиціями, фінансами розмірові банку та його діловій активності, сьогоднішній і майбутній; відповідність глибини і наступності стратегічного планування сучасним і майбутнім потребам; визначеність стратегічних комерційних одиниць (СКО), що потребують стратегічного планування.

СКО являють собою частину банку, яка чітко відрізняється від інших відділів банку. Вони мають унікальну продукцію, ділянку ринку і конкурентів, що викликає необхідність окремого стратегічного плану [60, с.97-99].

Одним із найцінніших ресурсів для банку є людські ресурси. Політика і практика роботи з людськими ресурсами з погляду сьогодення і майбутнього впливають на загальну ефективність банківської діяльності. Нижче перераховані ключові елементи політики роботи з людськими ресурсами:

* відповідність кількості людей на робочому місці у потрібний час, для виконання потрібних завдань;
* висока мотивація, справедлива зарплата, внутрішня справедливість і зовнішня конкурентоспроможність;
* забезпечення адекватній кваліфікації працівників для сьогодення і майбутнього;
* мінімізація плинності кадрів, утримання і стимулювання ключового персоналу шляхом установлення конкурентоспроможної оплати, включаючи заохочувальну оплату, грошові й капітальні накопичення;
* використання концепції оплати за ефективність;
* орієнтація штату на якість і збільшення обсягів продажів;
* забезпечення лідерства вищого керівництва;
* вповноваження працівників у прийнятті самостійних рішень при розв’язанні скарг або проблем клієнтів та заохочення їх давати рекомендації своїм керівникам.

Адекватність існуючої автоматизованої системи управління повинна вимірюватися шляхом визначення, чи надає вона таку інформацію: грошова інформація (бюджети, фінансові звіти, витрачання капіталу, дані за минулі періоди і поточні дані); не грошові звіти (статистичні дані, кількість клієнтів, що користуються послугами філій, обсяг операцій); рентабельність СКО для визначення успіхів СКО й отриманого прибутку на акціонерний капітал; рентабельність продуктів (по виду продуктів чи по групі клієнтів) з метою визначення успіху в кожній сфері та виявлення проблем і шляхів підвищення рентабельності; інформація про портфелі кредитів, для того щоб дати змогу керівництву проаналізувати ризик та диверсифікацію і концентрацію кредитів; порівняння фінансової і не фінансової інформації з інформацією конкурентів банку для полегшення проведення SWOT – аналізу; можливості фінансових прогнозів на короткостроковій і довгостроковій основі з метою надання допомоги в управлінні та плануванні роботи банку.

1.5 Аналіз ефективності банківських операцій

Банківські операції мають підлягати розгляду й аналізу. Для цього необхідно розглянути: раціональність й ефективність операцій (орієнтовані на клієнтів чи на зручність опрацювання для банку), необхідні вдосконалення; прагнення співробітників підвищувати продуктивність; оптимальний кількісний і якісний рівень персоналу; необхідність або можливості зниження вартості; рівень використання сучасного устаткування; необхідність витрачання основного капіталу для поточних або запланованих операцій.

Якісна характеристика продукції та послуг має враховувати таке: виявлення ключових факторів успіху в порівнянні з конкурентами; розгляд політики ціноутворення; аналіз рентабельності продуктів і послуг з метою розвитку рентабельних та припинення випуску нерентабельних; аналіз сприйняття цінності наданих банком продуктів/послуг клієнтами, побажань клієнтів щодо якості обслуговування; категорії клієнтів.

Аналізуючи процес надання послуг, слід враховувати: кількість філій, відділень; типи відділень (повне обслуговування, обмежене обслуговування або мобільні служби); розташування; рівні активності і тенденції використання клієнтами послуг банку; купівля або оренда філіальних офісів, потреба в капіталі, затратах; автономія філій і свобода дій на ринку, використання фондів і прибутку; комплексність банківського обслуговування; ступень диференціації послуг відповідно до потреб і схильності клієнтів, до технологічного рівня.

Престиж банку слід розглядати з точки зору необхідності розробки імідж-стратегії. Імідж-стратегія банку в очах клієнтів, конкурентів, співробітників, керівників і утримувачів акцій може впливати на його успіх. Вона повинна враховувати наступні чинники:

* ступень довіру до банку і його персоналу;
* конфіденційність інформації клієнтів;
* виконання зобов’язань перед клієнтами;
* ступень консерватизму банку, запобігання невиправданого ризику;
* наявність негативних публікацій, судових позов;
* компетентність, стабільність і помітність у громадському житті керівництва банку;
* зростання вартості акцій, стабільність дивідендів;
* лідерство на ринку і новаторство щодо запропонованих продуктів і послуг.

Політика, що проводиться у всіх сферах діяльності банку, є суттєвою для успіху стратегічного планування і реалізації обраної стратегії. З одного боку, вона передбачає необхідну свободу дій зі своїми перевагами, з іншого – ефективно контролює і впливає на загальні результати діяльності банку.

Аналізуючи або коригуючи банківську політику, слід звертати увагу на такі чинники: портфель кредитів; стандарти на кредити і процентні ставки; терміни позик, пов’язані з програмою банку по управлінню активами і пасивами; прийнятне забезпечення розміру маржі, удосконалення гарантійного банківського позичкового відсотка, ринкової і ліквідної вартості; вимоги до клієнтів у сфері угод; директиви щодо кредитів на основний капітал і щодо процентних ставок по депозитах; встановлення лімітів кредитування; директиви страхування щодо аналізу фінансового стану позичальника, вимоги до вихідних даних; процес затвердження позик і визначення обов’язків по захисту інтересів банку; процес документування позичальника і банку; процедури по простроченнях і стягненнях та політика щодо не накопичення банківського відсотка.

Аналіз конкурентного середовища містить такі етапи:

* визначення п’яти головних конкурентів у сфері діяльності банку;
* визначення ефективності продажів або привабливості пропонованих продуктів та послуг трьох кращих банків-конкурентів. Для цього складається список основних продуктів та послуг трьох основних конкурентів. Привабливість цих послуг визначається за шкалою від 1 (найвища оцінка) до 4 (найнижча оцінка) у порівнянні з оцінкою послуг даного банку. Далі необхідно визначити, буде зростати чи зменшуватися у майбутньому попит на кожний продукт чи послугу;
* оцінка свого банку і трьох його основних конкурентів у сфері наполегливої конкуренції, а саме: агресивність (усі засоби прийнятні, нещадність), проведення власної політики (підтримка, реагування, зниження цін у відповідь), прямування за лідером (відсутність агресивності);
* оцінка банку і конкурентів у сфері прийняття ризиків (високий ступінь, помірний ступінь, низький ступінь, майже ніколи);
* визначення сильних і слабких сторін п’яти основних конкурентів банку;
* характеристика стратегії і середньострокових заходів п’яти основних конкурентів.

Аналіз чинників, які будуть мати вплив на стратегію банку, зручно проводити за допомогою SWOT-аналізу (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні й слабкі сторони, можливості й небезпеки). Після огляду внутрішніх і зовнішніх параметрів огляд переваг, слабостей, можливостей і небезпек дає загальне уявлення про чинники, що впливають на розвиток і застосування стратегії розвитку. Оцінка чинників, що впливають на стратегію банку, повинна містити: об’єктивну оцінку сильних і слабких сторін банку (на підставі порівняння з конкурентами) стосовно частки ринку, що обслуговується, якості надаваних послуг та їхніх цін; оцінку ризиків (небезпек) і можливостей досягнення цілей і завдань у кожному із сегментів, у яких банк діє чи має намір діяти.

Аналіз факторів мікроекономічного і макроекономічного порядку, що впливають на стратегію банку, надає підставу для виявлення тих з них, що відкривають перед банком нові ринкові можливості і які загрожують зовні.

Зазначені фактори зручно розташувати у вигляді таблиці (таблиця 1). Далі слід оцінити їхню відносну важливість і ступень впливу на діяльність банку, виявляючи тим самим ринкові можливості, що з’являються, і небезпеки. При цьому ступінь впливу на стратегію банку оцінюється за 11-бальною шкалою від -50 до +50. Негативні значення відповідають небезпекам, а позитивні – можливостям.

На рівні мікросередовища найбільшу небезпеку представляють негативні відносини з контактними аудиторіями, а кращі ринкові можливості відкриваються під впливом факторів внутрібанківських взаємовідносин із клієнтами. На макроекономічному рівні великі небезпеки таяться у впливі економічних і політичних факторів, а кращі можливості з’являються в результаті впливу технологічних факторів. Виявлені таким чином небезпеки і можливості варто позначити більш конкретно.

Сильні і слабкі сторони банку виявляються на основі оцінки ключових факторів успіху (таблиця 2). Причому сильним сторонам будуть відповідати максимальні значення ймовірностей успішної діяльності банку, а слабким – мінімальні значення.

Таблиця 1. Оцінка небезпек і можливостей.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Найменування факторів | Відносна важливість факторів | Ступінь впливу на банківську стратегію | Розрахунок | Розмір небезпек / можливостей |
| I. Фактори мікросередовища |
| 1. | Внутрібанківські взаємовідносини | 5 | +50 | 5×(+50) | +250 |
| 2. | Відносини з постачальниками | 5 | +10 | 5×(+1) | +50 |
| 3. | Відносини з посередниками | 2 | 0 | 2×0 | 0 |
| 4. | Відносини з конкурентами | 5 | +30 | 5×(+30) | +150 |
| 5. | Відносини з клієнтами | 5 | +50 | 5×(+50) | +250 |
| 6. | Відносини з контактними аудиторіями | 4 | –10 | 4×(–10) | –40 |
| II. Фактори макросередовища |
| 1. | Демографічні (розшифрувати) | 4 | +10 | 4×(+10) | +40 |
| 2. | Технологічні (розшифрувати) | 4 | +40 | 4×(+40) | +160 |
| 3. | Політичні (розшифрувати) | 3 | –40 | 3×(–40) | –120 |
| 4. | Економічні (розшифрувати) | 5 | –30 | 5×(–30) | –150 |
| 5. | Фактори культурного укладу | 1 | +10 | 1×(+10) | +10 |
| 6. | Природні | 1 | 0 | 1×0 | 0 |

Таблиця 2. Оцінка ключових факторів успіху.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фактори | Відносна важність факторів | Відносна сила банку | Розрахунок | Ймовірність успішної діяльності банку |
| 1 − 5 | 10 − 50 |
| 1. | Рівень продажів | 5 | 30 | 5×30 | 150 |
| 2. | Обсяг ринку | 5 | 30 | 5×30 | 150 |
| 3. | Розвиток мережі відділень | 5 | 30 | 5×30 | 150 |
| 4. | Удосконалення банківських продуктів чи послуг | 5 | 50 | 5×50 | 250 |
| 5. | Інновації | 3 | 20 | 3×20 | 60 |
| 6. | Розвиток систем | 4 | 30 | 4×30 | 120 |
| 7. | Удосконалення просування послуг на ринку | 5 | 40 | 5×40 | 200 |

Співвідношення сильних і слабких сторін банку з виявленими можливостями і небезпеками виробляється з використанням форми, приведеної в таблиці 3. Необхідно виявити ті з зазначених показників, що мають екстремальні значення й істотно впливають на банківську стратегію. Бажано вибрати їх стільки, щоб утворилася квадратна матриця перехресного впливу. Порядок заповнення цієї матриці наступний:

1. Аналізується ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості і небезпеки.
2. Цей ступінь оцінюється за 7-бальною шкалою від –3 до +3, причому значенню:

–3 – відповідає сильний негативний вплив;

–2 – середній негативний вплив;

–1 – слабкий негативний вплив;

0 – відсутність впливу;

+1 – слабкий позитивний вплив;

+2 – середній позитивний вплив;

+3 – сильний позитивний вплив.

Варто мати на увазі, що вплив сильних сторін банку на ринкові можливості завжди позитивний і підсилює їх; вплив сильних сторін на ринкові небезпеки також позитивний і послабляє їх; вплив слабких сторін банку на ринкові можливості негативний і послабляє їх; вплив слабких сторін на ринкові небезпеки негативний і підсилює їх.

Таблиця 3. Матриця перехресного впливу сильних і слабких сторін банку, можливостей і небезпек.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Сильні сторони | Можливості | Небезпеки | Усього |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Разом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Разом |
| 1. | Якість послуг | +3 | +3 | +3 |  |  | +9 | +3 | +3 |  |  |  | +6 | +15 |
| 2. | Просування послуг на ринку | +3 | +3 | +2 |  |  | +8 | +2 | +3 |  |  |  | +5 | +13 |
| 3. | Розвиток мережі відділень | +3 | +2 | +2 |  |  | +7 | 0 | +2 |  |  |  | +2 | +9 |
| 4. | ... |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Слабкі сторони |  |
| 1. | Інновації | –2 | –2 | –1 |  |  | –5 | 0 | –3 |  |  |  | –3 | –8 |
| 2. | Системні можливості | –3 | 0 | –1 |  |  | –4 | 0 | –2 |  |  |  | –2 | –6 |
| 3. | ... |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом | +4 | +6 | +5 |  |  | +15 | +5 | +3 |  |  |  | +8 | +23 |

Нижній підсумковий рядок матриці показує загальний розмір можливостей під впливом сильних і слабких сторін банку, а також загальну суму посилення (у даному випадку ослаблення) ринкових небезпек під впливом тих же факторів.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек за допомогою матриці SWOT слід проводити періодично на різних організаційних рівнях банку. Він дозволяє визначити основні пріоритети діяльності. При цьому дуже важливо якісне проведення цього дослідження з метою виявлення максимальної кількості стратегічних проблем. Ці проблеми повинні бути ретельно проаналізовані, і служити відправним пунктом для вироблення стратегії.

Матриця SWOT дозволяє простежити ступінь впливу сильних і слабких сторін банку на ринкові можливості. Туди, де цей вплив особливо доброчинний, повинні бути спрямовані основні стратегічні зусилля банку. Вплив сильних сторін на ринкові можливості показує, з яким успіхом останні можуть бути реалізовані. Вплив же слабких сторін банку демонструє дія фактора, що послабляє, і у зв’язку з цим банк повинний розробити заходи для мінімізації цього негативного впливу.

Важливим моментом є також визначення впливу сильних і слабких сторін на наявні ринкові небезпеки. Необхідно виявити основні ринкові небезпеки і розробити відповідні контрзаходи, спрямовані на ослаблення їхнього впливу.

|  |
| --- |
| СИЛА БАНКУ |
|  |  | Значна | Середня | Низька |
| Привабливість ринку | Значна | Рости/балансувати | Рости/упроваджуватися | Пожинати плоди/змінити структуру/реорганізувати діяльність |
| Середня | Захищати/інвестувати | Вибірково інвестувати/вибирати сегмент | Ретельно вилучати інвестиції/шукати "нішу" |
| Низка | Пожинати плоди | Ретельно вилучати інвестиції | Негайно припинити діяльність/використовувати для атаки на конкурентів |

Рис. 5. Моделювання стратегії розвитку банку.

Отже, проаналізувавши всі плюси і мінуси за даними матриці SWOT, можна зробити висновки про шанси банку в досягненні успіху й намітити заходи для поліпшення його положення. Проаналізувавши кожну сильну і слабку сторону, ринкову можливість і небезпеку, які можуть виступати як негативними, так і позитивними факторами, варто виділити найбільш вагомі й орієнтуватися на них у процесі розробки стратегії розвитку банку.

Оцінивши вплив різних факторів на діяльність банку, а також, приймаючи до уваги співвідношення між сильними і слабкими сторонами, ринковими можливостями і небезпеками, варто визначити відносне положення кожного альтернативного стратегічного напрямку діяльності банку. З цією метою зручно користатися матрицею "сила банку – привабливість ринку" (рис. 5). Сила банку визначається його конкурентоспроможністю.

Кожна клітка даної матриці розглядається як окрема стратегія розвитку банку. Детальна характеристика кожної наведена нижче.

1. Рости/балансувати. Стратегія, що відповідає верхньому лівому куту матриці, виходить з високої привабливості ринку і сильної конкурентноздатності і спрямована на розширення і зміцнення позицій банку на даному ринку. В напрямку діяльності банку в рамках даної стратегії повинен віддаватися пріоритет інвестування. Цей ринок дає можливості для істотного поточного і тривалого приросту прибутковості внесків, тому основною задачею інвестиційної стратегії є підтримка міцної поточної позиції на ринку, що розвивається, при стабільному чи зовсім незначному зниженні показника ROI. Інвестування повинне вироблятися беззупинно і по ставках, що дозволяють підтримувати міцні позиції на ринку. При цьому прийнятний середній рівень інвестиційного ризику.
2. Рости/упроваджуватися. Це стратегія, на здійснення якої не можна шкодувати засобів. Вона спрямована на підвищення конкурентноздатності банку і спирається на відмінні перспективи росту. Для даної стратегії також характерний тривалий істотний приріст доходів. Основною задачею інвестиційної стратегії, отже, є проникнення на ринок для встановлення в майбутньому міцних позицій. Інвестування повинне носити беззупинний тривалий характер. Допустимо високий інвестиційний ризик. Можливе зниження ROI.
3. Пожинати плоди/змінити структуру/реорганізувати діяльність. Цей осередок матриці відповідає високої привабливості ринку і низкою конкурентноздатності. У рамках даної стратегії з’являється можливість збільшення доходів у ринкових сегментах не менше середнього рівня. Фактором, що послабляє, виступає низька конкурентноздатність, тому задача стратегії повинна зводитися до якнайшвидшого усунення поточного дефіциту ресурсів для відновлення прибутковості. Здійснювати дану стратегію можливо за допомогою одноразових інвестицій, обумовлених природою існуючих дефіцитів. Можливий середній інвестиційний ризик і деяке зниження ROI.
4. Захищати/інвестувати. Дане положення свідчить про те, що відповідні цьому напрямки діяльності банку прив’язані до менш привабливих ринків, але, незважаючи на це, інвестування повинне залишатися на рівні, що забезпечував би підтримку наявної конкурентноздатності. Стратегія "захищати/інвестувати" відкриває можливості для істотних поточних доходів, однак обсяг росту обмежений і спостерігається тенденція до зменшення маржі. Основною задачею стратегії повинен стати захист дохідної бази до відновлення привабливих можливостей. Здійснюватися ця стратегія повинна за принципом дзеркального відображення дій конкурентів, тобто робити інвестування треба тільки у відповідь на зазіхання конкурентів, допускаючи при цьому середній рівень інвестиційного ризику і зниження ROI.
5. Вибірково інвестувати/вибирати сегмент. Для напрямків діяльності банку, що відповідають даній клітці, характерно вибіркове інвестування, оскільки вони зосереджені на обслуговуванні досить привабливих ринкових сегментів. Інвестиційна стратегія відкриває можливості одержання істотних поточних і майбутніх доходів, ріст яких обмежений стабільною маржею. Стратегія банку повинна бути спрямована на підтримку колишнього рівня чи ріст ROI і вибіркове використання наявних можливостей розширення діяльності. Доцільно застосовувати обмежені цільові інвестиції, для яких характерний малий інвестиційний ризик.
6. Ретельно вилучати інвестиції/шукати "нішу". У рамках даної стратегії найбільш доцільним представляється вилучення інвестицій і пошук вільної ринкової "ніші", у якій можна розраховувати на одержання доходів. Можливості успішної діяльності банку в цих умовах обмежені. Спостерігається тенденція погіршення ринку і зниження доходів, щоправда, зберігаються невеликі перспективи одержання одноразових доходів. Тому першочерговою задачею стратегії буде вилучення інвестицій з ринку на найбільш сприятливі терміни.
7. Пожинати плоди. Привабливість ринку низка, ріст у ньому незначний, тому, маючи на увазі свою високу конкурентноздатність, можна впевнено, не піклуючись про перспективи подальшої своєї діяльності в даних мало привабливих сегментах ринку, максимізувати свої доходи, що, однак, не можуть бути виправдано реінвестовані. Ці засоби повинні вилучатися і перерозподілятися на інші види діяльності, де виникає потреба в додаткових інвестиціях. Отже, стратегія "пожинати плоди" обіцяє значні поточні доходи при міцній позиції, хоча підсилюється імовірність утрати ринку. Основною її задачею повинне стати максимальне збільшення поточних доходів. При цьому припустима поступова втрата частки ринку, якщо це обіцяє поліпшення маржі. Однак поступове вилучення інвестицій повинне вироблятися з таким розрахунком, щоб це не привело до порушення діяльності банку. Дана стратегія характеризується підвищенням ROI.
8. Ретельно вилучати інвестиції. Ця стратегія аналогічна стратегії, описаної в пункті 6.
9. Негайно припинити діяльність/використовувати для атаки на конкурентів. Ця клітка матриці характеризується низькою привабливістю ринку і низкою конкурентноздатністю. Даний напрямок діяльності загрожує втратою грошей і стійкій безперспективністю припливу готівки. Тому необхідно дотримуючись даної стратегії, не здійснювати ніяких інвестицій до вироблення нової. Більш уточнена інтерпретація зазначеної стратегії складається в застосуванні її проти успішної діяльності конкурентів з метою її ослаблення.

Слід зазначити, що наведені стратегії розвитку є єдино можливими і можуть використовуватися не тільки в зазначених комбінаціях привабливості і сили банківського бізнесу. Необхідно лише творчо підходити до питання їхнього вибору, звертаючи увагу на ймовірність досягнення успіху в просуванні до бажаного результату.

Якщо строго підійти до питання визначення можливих стратегічних альтернатив на ринку в цілому, то їх існує 4 групи, у рамках яких можна виділити безліч стратегій. Зазначені стратегічні альтернативи наведені на рис. 6.

#### Обраний банком

**ринок**

Об’єднання трьох альтернатив

**Скорочення**

**Зростання**

# **Обмежене**

**зростання**

Рис. 6. Стратегічні альтернативи.

Як видно з рис. 6, зазначені вище варіанти стратегій розвитку комерційного банку укладаються і розподіляються між цими загальними стратегічними альтернативами. Необхідно звернути увагу на той факт, що для окремо взятого ринкового сегмента можливі лише 3 альтернативи: зростання, обмежене зростання і скорочення. Сполучення трьох зазначених альтернатив характерно при діяльності банку на декількох ринках. Тому кредитному інституту при виборі конкретної стратегії для визначеного ринку зручно спочатку з’ясувати, з якої саме групи стратегічних альтернатив слід обрати.

1.6 Стратегічні альтернативи діяльності комерційного банку

В процесі розробки стратегії розвитку банку важливо вибрати таку стратегічну альтернативу, яка б максимально підвищувала довгострокову ефективність діяльності банку. Цей вибір впливає на всю організацію, тому вище керівництво повинне з особливою старанністю підходити до його здійснення і, насамперед, розглядати як місію банку, так і чітко визначену концепцію організації і перспективи її розвитку.

Вибравши стратегічну альтернативу, простіше визначитися з вибором конкретної ринкової стратегії. На цей вибір впливає наступний ряд факторів: місія і цілі банку; концепція банку й перспективи його розвитку; внутрішня культура банку; аналіз минулих стратегій; фактори оточуючого середовища; прийнятний рівень ризику; вплив з боку основних власників акцій банку; час прийняття рішень.

Для кожного ринку банк розробляє специфічну стратегію розвитку, спрямовану на досягнення поставленої мети в конкретному сегменті ринку.

Першим і найсуттєвішим рішенням при плануванні стратегії є підготовка заяви про бачення банку в майбутньому і тим самим формулювання його місії (завдання). На підставі виробленого бачення і місії необхідно сформулювати цінності установи.

Бачення банку, або образ – це опис майбутнього банку та його діяльності. Це центральний пункт розуміння майбутньої діяльності усіх співробітників і того, що необхідно для розвитку.

Всі філії та підрозділи повинні підтримувати місію головного банку.

Керівництво і працівники всіх рівнів повинні брати участь у створенні бачення майбутнього банку. Завдяки цьому з’являється "колективне бачення". З іншого боку, сильний лідер створює образ завдяки особистим якостям і поширює його на працівників усіх рівнів.

Сформульоване бачення повинно містити: прагнення банку і його причині; перелік продуктів і послуг, які надаватимуть; шляхи й час досягнення; ієрархію цінностей; категорії клієнтів.

Місія – це основна загальна мета банку, чітко виражена причина його існування.

Заява про місію повинна містити завдання та цілі, поставлені банком, і його потенційні ринки. Формулювання корпоративної місії визначає чіткість стратегії. Корпоративна місія з часом може застарівати, що вносить зростаючу невизначеність у рішення, які стосуються засобів конкурентної боротьби і характеру надаваних послуг. Коли виявляється, що старі, досі вживані моделі корпоративної місії містять у собі тенденції до стагнації, слід знову звернутися до аналізу потреб, які визначають фактичний ринковий попит на кредитному ринку, і до вивчення мінливості, що властива структурі цих потреб.

Концепція корпоративної місії відображає існуючу на ринку можливість задовольняти конкретний вид потреб, надавати певний вид послуг даній категорії споживачів в умовах конкурентної боротьби.

Процес стратегічного планування банківської діяльності призводить або до підтвердження існуючої заяви про місію, або до вироблення нової. Заява про місію не повинна суттєво змінюватися з року в рік.

Цінності – це основні принципи банківської установи. Хоча місія, безсумнівно, має надзвичайне значення для установи, не можна недооцінювати цінностей та основних принципів вищого керівництва. Цінності формуються досвідом, освітою та соціально-економічним фоном. Вони спрямовують і орієнтують керівників, коли виникає необхідність прийняття критичних рішень. У заяві про цінності відображаються основні принципи банку і те, як він працює. Важливо розрізняти наявні цінності й цінності, які треба розвивати. Опис цінностей є порадником для всіх співробітників і засобом повідомити про них інших.

Вище керівництво має усвідомити наявні цінності банку й вирішити, чи є вони перевагою, чи перешкодою в досягненні стратегічної мети і цілей. Щоб успішно реалізувати стратегію, необхідно розв’язати протиріччя між організаційними цінностями і стратегічними цілями.

Визначення стратегічних альтернатив вказує напрямок і сферу формулювання стратегії та стратегічних цілей. Нижче перелічені деякі з альтернатив:

* купити або влити інші паї в банк: необмежене зростання;
* продати банк або злитися з іншими банками із втратою незалежності;
* зосередитись на одній сфері діяльності, наприклад, кредитуванні;
* зосередитись на конкретних галузях промисловості –сільському господарстві, експорті, енергогалузі тощо;
* розширити/скоротити географічне охоплення;
* зосередитись на фінансовій діяльності, включаючи іноземну валюту;
* створити/купити філії у споріднених сферах: факторингових операціях, страховій справі, холдингах нерухомості, інвестиційних фондах;
* подати/випустити акції для збільшення капіталу;
* продати прострочені позички спекулянтам, що знизить активи, призведе до одноразового значного збитку, а також надасть банкові можливість перебудувати структуру своєї фінансової діяльності і фінансовий стан;
* давати великі позички значним клієнтам.

Оцінка і вибір стратегії повинні ґрунтуватися на результатах аналізу ситуації в поєднанні з продекларованою місією банку. Для визначення життєздатності обраних стратегій слід розробити орієнтовні фінансові розрахунки. Виходячи з орієнтовних фінансових розрахунків, банку необхідно розрахувати, чи будуть досягнуті бажані результати.

Крім того, необхідно дати оцінку ризику, практичності і складності обраних альтернатив. Оцінка альтернатив має бути реалістичною і не обтяженою зайвим оптимізмом чи песимізмом.

Коли стратегічні підходи визначені, для кожного з них виробляються стратегічні цілі. Вони мають бути доведені до всіх співробітників і відповідати таким критеріям: відповідати заяві про місію банку (сума всіх стратегічних цілей повинна забезпечити виконання банком своєї місії); охоплювати майбутню ситуацію; бути досяжними, але напруженими; бути конкретними й вимірними.

Ціль формується таким чином, що банкові для її досягнення необхідно перевищити свої звичайні показники. Ціль не повинна бути недосяжною, але мусить потребувати напруги від банку і його керівника.

Ціль повинна формулюватися таким чином, аби повідомити, що саме має бути зроблено конкретно, а не в загальному. Кожну ціль необхідно перевірити, щоб встановити, чи вимірні результати на момент досягнення терміну стратегічної цілі. Існує можливість якісного й кількісного вимірювання стратегічних цілей. Якість говорить про те, наскільки добре виконане поставлене завдання. Кількість говорить про те, скільки роботи виконано. Це міра продуктивності праці та її обсягу.

Конкретний горизонт прогнозування також являє собою характеристику ефективних цілей. Стратегічні цілі мають горизонт планування, який дорівнює приблизно п’яти рокам.

Нарешті, щоб бути ефективними, численні цілі банку мають бути взаємоузгодженими, тобто дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших цілей.

2. Аналіз процесу управління кредитним портфелем ВАТ АБ "Укргазбанк"

2.1 Характеристика діяльності комерційного банку

ВАТ АБ "Укргазбанк" (01004, м. Київ, вул. Червоноармійська, 39) є правонаступником ЗАТ "Інтергазбанк" та АТЗТ "Хаджибейбанк", зареєстрованого Національним Банком України 21 липня 1993 року (реєстраційний № 183).

У 1993 році створено та зареєстровано акціонерне товариство закритого типу – Акціонерний Комерційний Банк "Хаджибейбанк". У 1995 році Нове керівництво АКБ "Хаджибейбанк" визначає такі стратегічні орієнтири розвитку банку: універсалізація банківських послуг; стабільність прибутковості; провідне місце в обслуговуванні національної економіки; висока якість банківських послуг; досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Для реалізації нової стратегії розвитку Правління банку збільшує статутний фонд до 100000000000 карбованців, здійснивши другу емісію акцій товариства. Головний офіс банку переведено з м. Одеси до м. Києва (із створенням Одеської філії). Назву банку змінено на АБ "Інтергазбанк". Розпочинається активна комерційна і фінансова діяльність банку. Впроваджено програмний комплекс "Клієнт-Банк", що дозволяє забезпечити якісне та оперативне обслуговування клієнтів.

1996 року банк змінює назву на АБ "Укргазбанк", отримує ліцензію НБУ на право здійснення операцій з валютними цінностями і приєднується до міжнародної системи REUTERS, яка дає змогу в найкоротші терміни здійснювати всі види міжнародних фінансових розрахунків та вести активну діяльність на валютному ринку України.

1997 року банк активно інтегрується до газового комплексу України: його клієнтами стають потужні газопостачальники – ДАХК "Укргаз", АТЗТ "Інтергаз" та інші. Для підвищення рівня надійності та платоспроможності, а також достатності капіталу банк збільшує статутний фонд до 2300000 гривень.

На виконання рішень загальних зборів акціонерів банк реорганізовано у відкрите акціонерне товариство АБ "Укргазбанк", засновниками якого є ДАХК "Укргаз", АТ "Київоблгаз", СП "Арго" та інші.

24 липня 1997 року ВАТ АБ "Укргазбанк" отримав генеральну ліцензію № 123 на право здійснення банківських операцій. Банк стає повноправним членом Української Міжбанківської Валютної Біржі (УМВБ). Для оцінки діяльності банку відповідно до міжнародних стандартів уперше залучено міжнародну аудиторську компанію "Deloitte & Touche".

1998 року клієнтом банку стає одна з найпотужніших компаній паливно-енергетичного комплексу – НАК "Нафтогаз України". Банк нарощує темпи капіталізації: внаслідок другої емісії акцій ВАТ АБ "Укргазбанк" статутний капітал сягає 7050000 гривень.

Розпочинається активна диверсифікація послуг банку в регіонах України. У листопаді 1998 року ВАТ АБ "Укргазбанк" ініціює приєднання АКБ "Сервіс" (м. Ужгород).

Отримавши від НБУ право перевозити цінності та виконувати інкасацію коштів, ВАТ АБ "Укргазбанк" розширює спектр послуг. Банк входить до складу Асоціації Українських Банків(АУБ). У 1999 році завершує процедуру приєднання АКБ "Сервіс" і здійснює третю емісію акцій, збільшуючи свій статутний фонд від 6900160 грн. до 13950160 грн. Для реалізації стратегічного плану розвитку банк розширює ліцензію на право залучення і розміщення іноземної валюти на міжнародних ринках.

ВАТ АБ "Укргазбанк" починає здійснювати конверсійні та арбітражні операції з іноземною валютою для якісного обслуговування грошових потоків клієнтів, пов`язаних з експортно-імпортними операціями.

Для покращення обслуговування клієнтів у регіонах шляхом розвитку регіональних представництв на виконання рішень загальних зборів акціонерів ВАТ АБ "Укргазбанк" і АКБ "Укрнафтогазбанк" здійснено реорганізацію АКБ "Укрнафтогазбанк" шляхом приєднання до ВАТ АБ "Укргазбанк". Внаслідок об`єднання кількість установ банку, розташованих у регіонах України, зросла до дев`яти.

У 2000 році у рамках концепції універсалізації банківських послуг ВАТ АБ "Укргазбанк" проведено емісію локальних платіжних карток "ЕНЕРГІЯ™", за допомогою яких впроваджено проекти із зарплат для найбільших клієнтів. 28 вересня 2000 року банк став принциповим членом міжнародної асоціації Еuropay Іnternational. Розпочато власну емісію міжнародних платіжних карток Еurocard/МаsterСагd. Відкрито регіональні відділення у містах Суми, Полтава та Бориспіль. У результаті (станом на початок 2001 року) кількість філій банку зросла до 12 установ. В серпні 2000 року банк розширив ліцензію на здійснення валютних операцій на міжнародних ринках, запровадив нову послугу з надання клієнтам у користування індивідуальних депозитних сейфів. Для забезпечення фінансової стійкості та захисту інтересів клієнтів проведено п’яту емісію акцій та збільшено статутний фонд до 36567571 грн.

У 2001 році банк змінив офіційну назву на ВАТ АБ "Укргазбанк". З метою активного просування банківських послуг у регіони банк збільшив кількість регіональних відділень в Україні до 40 установ. Цього ж року отримав статус фінансового менеджера та агента із залучення фінансових інвестицій ЗАТ "Єврокар".

У 2002 році банк розширює присутність на ринку. Започаткували роботу ще 5 філій банку: у містах Дніпропетровську, Донецьку, Києві, Рівному, Харкові. На кінець 2002 року функціонувало 17 філій та 34 безбалансових відділень банку в 13 областях України.

Враховуючи динамічне зростання обсягу активних та пасивних операцій ВАТ АБ "Укргазбанк" у порівнянні з іншими банками Комісія з питань нагляду та регулювання діяльності банків своїм рішенням включила ВАТ АБ "Укргазбанк" до групи крупних банків.

У 2002 році банк активно нарощував масштаби діяльності, як шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку так і шляхом теріторіальної експансії.

У 2003 році почала працювати ще одна філія банку у м. Кам’янець-Подільський. В цьому ж році ВАТ АБ "Укргазбанк" став менеджером із розміщення облігацій ЗАТ "Дружба народів Нова". У червні банк емітував власну платіжну картку VISA, на кінець липня обсяг емісії цих карток склав 10 тисяч штук. Цього ж року ВАТ АБ "Укргазбанк" виграв тендер Всесвітнього банку по обслуговуванню рахунків для розміщення коштів Всесвітнього банку, спрямованих на фінансування проекту "Розвиток приватного сектору".

У 2004 році власний капітал банку збільшився до 120 млн. грн. Було відкрито філії у містах Херсоні та Тернополі. Відкрито 29 відділень у містах Києві (Київський області), Львові, Полтаві, Сумах, Донецьку, Дніпропетровську, Луганську, Рівне, Закарпатський області.

ВАТ АБ "Укргазбанк" на сьогодні є однією з самих надійних та динамічних фінансових структур України, яка вже протягом десяти років успішно функціонує на ринку банківських послуг. Впевнене просування нових банківських продуктів на внутрішніх та міжнародних ринках забезпечили ВАТ АБ "Укргазбанк" впевнене зростання ділової репутації, основних фінансових показників та клієнтської бази. Банк активно нарощує масштаби діяльності, як шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку так і шляхом теріторіальної експансії.

ВАТ АБ "Укргазбанк" займає 17-е місце у рейтингу банків України серед 163 працюючих на території країни; має 2080,5 млн. грн. чистих активів, 1724,6 млн. грн.. кредитно-інвестиційного портфелю, більш ніж 16 млрд. грн. інвестицій в українську економіку; об’єднує 116 філій та відділень на території України; має більш ніж 1500 співробітників, яки обслуговують біля 220 000 приватних та корпоративних клієнтів по всієї території України; має 1345 банкоматів та POS-терміналів; більш ніж 12200 юридичних осіб на обслуговуванні; більш ніж 230000 емітованих пластикових карток міжнародних платіжних систем MasterCard та Visa Intertational.

Приватним клієнтам гарантовано якісні послуги, індивідуальне ставлення та задоволення від співпраці. Банк орієнтується на довгострокову співпрацю, яка базується на відповідальності за грошові ресурси клієнтів. У роздрібному сегменті пропонуються якісні послуги для певної групи, такої як вкладники банку, користувачі спеціальних продуктів та програм. Конкурентноздатність ВАТ АБ "Укргазбанк" у роздрібному сегменті ґрунтується на високої ступені індивідуалізації пропозиції в тої же час на якісної стандартизації послуг.

ВАТ АБ "Укргазбанк" надає клієнтам широкий спектр конкурентноспроможних, високотехнологічних банківських послуг, а саме: розрахунково-касове обслуговування фізичних осіб у національній та іноземних валютах; відкриття поточних та бюджетних рахунків в національній та іноземних валютах фізичним особам – суб’єктам підприємницької діяльності; залучення вільних коштів фізичних осіб на депозитні вклади; послуги з перевезення готівки і цінностей; грошові перекази, у тому числі грошові перекази Western Union; надання кредитів на споживчі цілі; купівля-продаж дорожніх чеків; надання в оренду індивідуальних банківських сейфів; відкриття платіжних карток Eurocard/MasterCard Standard, Eurocard/MasterCard Gold, Cirrus/Maestro, "Енергія", "Укркард"; обмін валют; видача довідок на вивезення за межі України іноземної валюти та чеків, що виражені в іноземній валют.

Для корпоративних клієнтів ВАТ АБ "Укргазбанк" надає наступний спектр послуг: відкриття та ведення поточних рахунків в національній та іноземній валютах; розрахунково-касове обслуговування в національній та іноземній валютах; оперативне управління рахунком за допомогою системи електронних платежів "Клієнт – Банк"; прийом готівкових платежів на користь підприємства; послуги з перевезення готівки та цінностей; операції на Міжбанківському валютному ринку України за дорученням клієнтів; депозитні операції; кредитні операції; операції з цінними паперами; надання в оренду індивідуальних банківських сейфів; відкриття корпоративних платіжних карток міжнародних платіжних систем Visa International та MasterCard International; реалізація та обслуговування зарплатних проектів за допомогою міжнародних платіжних карток.

ВАТ АБ "Укргазбанк", являючись принциповим учасником міжнародних платіжних систем MasterCard International і Visa International (далі – МПС), надає "спонсорську" підтримку банків, що вступають до МПС.

Кількість українських банків, що зацікавлені у взаємовигідній співпраці у сфері емісії та обслуговування міжнародних платіжних карток, постійно зростає, і в цьому напрямку діяльності політика ВАТ АБ "Укргазбанк" орієнтована, у першу чергу, на зручну схему співпраці з банками.

Асоціативне (афілійоване) членство МПС дозволяє банку випускати широкий ряд власних платіжних карток та здійснювати їхній еквайрінг. Однак для отримання такого виду членства МПС необхідно фінансові гарантії банка-спонсора, який являється принциповим членом платіжної системи. Отримання асоціативного (афілійованого) членства в міжнародних платіжних системах при спонсорстві ВАТ АБ "Укргазбанк" надає банкам можливість заощадити грошові кошти на придбанні власного термінального обладнання, а також обслуговувати клієнтів за пільговими тарифами міжбанківської комісії.

З метою створення більш привабливих умов співробітництва ВАТ АБ "Укргазбанк" безкоштовно пропонує повний комплекс консультаційних послуг та професійну допомогу при підготовці документів банку на вступ до МПС та подальшу постійну інформаційно-методологічну підтримку.

На початок 2007 року ВАТ АБ "Укргазбанк" виступив фінансовим гарантом 14 українських банків перед МПС. Кількісні показники "внутрішньої мережі" ВАТ АБ "Укргазбанк" та банків-партнерів, що обслуговують платіжні картки МПС MasterCard International/Visa International, налічують близько 700 банкоматів та 800 банківських POS-терміналів.

2.2 Аналіз кон’юнктури депозитного ринку України

Аналізуючи розвиток депозитного ринку в Україні, необхідно виходити із взаємозв’язку між процесами, які відбуваються на грошово-кредитному ринку та в економіці у цілому. Бачимо, що депозитний ринок віддзеркалює загальний стан і тенденції грошово-кредитного ринку, вплив на нього інфляційних процесів та тенденцій до зростання грошових доходів населення. Залежно від впливу на депозитний ринок інфляційних процесів його умовно можна поділити на депозитний ринок у вільно конвертованій валюті й депозитні кошти у національній валюті.

Чинниками, які визначають співвідношення і темпи зростання цих складових депозитного ринку, є рівень інфляції, обсяги грошової маси та швидкість обігу окремих структурних агрегатів грошової маси. Так, починаючи з 1994 року основна частка депозитів населення і підприємств існувала у формі валютних рахунків. Стабілізація грошового й кредитного ринків наприкінці 1995–1996 років привела до збільшення обсягів коштів на депозитних рахунках у національній валюті. На кінець 1997 року їхня частка зросла до 74% від загальної суми залучених коштів.

Фінансові кризи 1997–1998 років дестабілізували депозитний ринок в Україні. У цей період знизилася зацікавленість комерційних банків у збільшенні власних пасивів у зв’язку з активізацією своєї діяльності на ринку ОВДП та міжбанківському кредитному ринку. Коливання гривні призвело до зростання обсягів залишків на депозитних рахунках в іноземній валюті, що на кінець 1999 року становили 44%. У цей період населення і підприємці перебували під психологічним тиском політики частої зміни валютних коридорів, а тому, відповідно, намагалися зберігати свої кошти на депозитах в іноземній валюті, хоч при цьому отримували значно нижчий відсоток доходу.

Перегляд політики комерційних банків із 1999 року визначився новими пріоритетами і орієнтацією на реальний сектор економіки. У такій ситуації об’єктивно виникає потреба в недорогих і середньо та довгострокових кредитних ресурсах. Використання короткострокових міжбанківських кредитів вигідне тільки для спекулятивних операцій із цінними паперами й іноземною валютою. Із падінням обсягів цих операцій комерційні банки активізували свою роботу з населенням та підприємствами, що об’єктивно привело до зростання обсягів депозитного ринку і загострення конкуренції на ньому (таблиця 4).

Таблиця 4. Вклади населення в комерційних банках України (млн. грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Період | Усього | До запитання, в нац. валюті | Строкові, в нац. валюті | До запитання, в іноземній валюті | Строкові, в іноземній валюті | Питома вага вкладів в іноземній валюті у загальному обсязі, % |
| 2000 | 615 | 257 | 248 | 49 | 62 | 18,05 |
| 2001 | 1227 | 389 | 562 | 91 | 185 | 22,49 |
| 2002 | 2297 | 578 | 1035 | 166 | 519 | 29,82 |
| 2003 | 3089 | 581 | 1243 | 253 | 1012 | 40,95 |
| 2004 | 4283 | 744 | 1423 | 507 | 1608 | 49,36 |
| 2005 | 6581 | 1171 | 2143 | 858 | 2408 | 49,63 |
| 2006 | 11083 | 1997 | 4371 | 1052 | 3662 | 42,54 |

Економічною передумовою зростання обсягів депозитів і вкладів населення у комерційні банки стали позитивні тенденції щодо зростання грошових доходів та заробітної плати громадян України. Так, у 2006 році номінальні грошові доходи населення у порівнянні з попереднім роком зросли на 40,5% і становили 86,8 млн. грн., у розрахунку на душу населення середньомісячний дохід становив 146,3 грн. проти 103,3 грн. у 2005 році. Реальні грошові доходи, за винятком обов’язкових платежів, добровільних внесків та з урахуванням впливу інфляції, збільшилися на 6,3%.

Ця позитивна тенденція зберігалася й упродовж 2006 року. Так, за 2006 рік номінальні грошові доходи збільшилися на 22,7% і становили 57,0 млрд. грн., а реальні грошові доходи зросли на 8,7%. Середньодушовий грошовий дохід у липні 2006 року становив 189,6 грн. Зростання грошових доходів у 2006 році відбулося в основному за рахунок збільшення оплати праці та доходів від підприємницької діяльності – на 35,1%, а також пенсій та допомог – на 10,1%. Рівень оплати праці у галузях бюджетної сфери в червні 2006 року зріс порівняно із січнем 2006 року на 34,9%. У цілому у галузях економіки середня заробітна плата в цей період становила 317,81 грн. на місяць, а це 102,1% прожиткового мінімуму для працездатної особи, встановленого на 2006 рік. Реальна заробітна плата за січень-червень 2006 року зросла щодо відповідного періоду попереднього року на 16,7%.

У 2006 році сталися позитивні зміни у структурі зобов’язань комерційних банків, які пов’язуються передусім із тенденцією загального економічного зростання в Україні протягом 2005-2006 років, що знайшло своє відображення у збільшенні частки вкладів фізичних осіб, коштів бюджету і позабюджетних фондів. При цьому зменшилася частка коштів суб’єктів господарювання, коштів НБУ та цінних паперів власного боргу.

Позитивним моментом у структурі зобов’язань комерційних банків є зростання частки строкових зобов’язань від 24,2% на початок року до 27,8% на 01.01.2007 року. На ринку вкладів і депозитів зберігається тенденція до нарощування коштів на рахунках підприємств, організацій і населення, загальний обсяг яких у січні-листопаді 2006 року збільшився на 27,2% і на 01.12.2006 року становив 26,3 млрд. грн. При цьому зростання у національній валюті становило 37,3% і дорівнювало 15,7 млрд. грн., в іноземній – 10,9% і становило 7,9 млрд. грн.

Наприкінці 2006 року комерційні банки й далі вели політику щодо нарощування коштів на депозитних рахунках. Так, у листопаді порівняно із жовтнем 2006 року залишки коштів на строкових рахунках збільшилися з одночасним їх зменшенням на рахунках до запитання, у національній валюті строкові вклади зросли на 8% і становили 6,2 млрд. грн., в іноземній – на 2.6% і дорівнювали 4,9 млрд. грн. Кошти на поточних (до запитання) рахунках зменшилися в національній валюті на 2,6%, в іноземній – на 6,4% і становили відповідно 9,5 млрд. грн. та 3 млрд. грн.

Відповідні зміни спостерігалися й у структурі вкладів на строкових і поточних рахунках суб’єктів господарювання. У листопаді 2006 року порівняно з початком року питома вага строкових вкладів у національній валюті юридичних осіб збільшилася з 18% до 20,2%, фізичних осіб – з 29,6% до 35,5% і зменшилися частки в іноземній валюті: юридичних осіб – з 19,1% до 13,2%, фізичних – із 33,3% до 31,1% відповідно. Така ситуація позитивно вплинула на підвищення стабільності ресурсної бази банків, позитивно позначилася на їхній ліквідності, а також зменшила залежність від міжбанківських кредитів.

Сучасний стан депозитного ринку характеризується зміною політики комерційних банків щодо формування власних пасивів за рахунок залучення коштів на депозитні рахунки. Комерційні банки перейшли від політики збільшення загальних обсягів залучення коштів на депозитні рахунки до політики "ефективного" зростання залишків на депозитних рахунках. Це виявляється в оптимізації структури депозитних вкладів за такими критеріями:

1. пропорції між у вкладами в іноземній та національній валюті;
2. пропорції між видами вкладів за строками погашення;
3. оптимізації ціни за видами залучених коштів.

Отже, як бачимо, сьогодні кожен комерційний банк залежно від його становища на кредитному ринку і видів активних операцій, які він проводить, намагається сформувати оптимальну структуру власних пасивів. Зменшення різниці між відсотковими ставками на депозитному і кредитному ринках визначає необхідність оптимізації і відповідно ефективності використання залучених коштів.

На сьогодні комерційні банки України перейшли від політики масового залучення коштів клієнтів на рахунки до тактики формування оптимальної структури банківських пасивів. Це виявляється у проведенні банком окремих акцій збільшення відсотків нарахувань на вклади клієнтів, визначення диференціації відсотків за різними видами вкладів залежно від валюти і строків, стимулювання клієнтів через систему послуг, аукціони та інші форми заохочення до збільшення обсягів заощаджень на умовах, що найвигідніші банку. Такий підхід потребує від комерційних банків якіснішої системи управління залученими коштами, оптимізації використання останніх на основі наукового прогнозу наявних тенденцій грошово-кредитного ринку та макроекономічних процесів у цілому.

Ефективним механізмом залучення коштів громадян і підприємців у інвестиційні процесії на сьогодні в Україні може стати випуск державних облігацій. Але розміщення державних зобов’язань має врахувати помилки формування та функціонування ринку ОВДП у 1995-1998 роках. Головною метою ринку державних цінних паперів повинне стати не отримання надприбутків суб’єктами ринку цінних паперів, а залучення й ефективне використання тимчасово вільних коштів державою для інвестиційних та інноваційних процесів.

Сьогодні в Україні можливість повернення до випуску боргових зобов’язань держави визначається достатньою стабільністю на грошово-кредитному ринку. Запорукою цього стали: стабільність гривні, економічне зростання, позитивний торговельний баланс і зрослі валютні резерви НБУ. Випуск ОВДП може бути здійснений під зовнішнє забезпечення у гривневому еквіваленті, але з обов’язковим погашенням та виплатою відсотків у іноземній валюті. Такий механізм розміщення обов’язковий в умовах нинішнього мікроклімату психологічної недовіри, який існує щодо ОВДП після фінансової кризи 1998 року.

Ринок ОВДП має діяти паралельно з депозитним ринком, але не стати його альтернативою. Вільний доступ усіх суб’єктів, населення і підприємців дасть змогу створити умови для вільної і чесної конкуренції. Конкуренція між депозитними вкладами й ОВДП не буде надто гострою, бо кожен ринок матиме своїх потенційних клієнтів і свої умови до залучення їхніх коштів, тобто вони доповнюватимуть одне одного. При цьому ліквідніші державні зобов’язання мають бути менш прибутковими, але більш доступними й ходовими на грошово-кредитному ринку.

У світовій практиці чинні ринки боргових зобов’язань доповнюють один одного через диверсифікацію відсоткових ставок, умови залучення, що визначає відповідну ціну інвестицій. Створення умов для вільної конкуренції є основою стабільності й довгостроковості функціональної взаємодії депозитного ринку і ринку державних зобов’язань.

Таким чином, проведене дослідження свідчить, що розвиток економіки підприємств, регіонів і країни в цілому є проблематичним без урахування доступних за ціною і достатніх за обсягами інвестиційних та обігових коштів. Тому стратегією розвитку банку повинен бути передбачений пріоритетний розвиток банківської системи як головного джерела кредитних коштів.

2.3 Структура і динаміка кредитування

Проаналізуємо структуру і динаміку кредитування ВАТ АБ "Укргазбанк" вітчизняних суб’єктів господарювання та фізичних осіб, тобто кінцевих споживачів кредитних ресурсів.

Що стосується міжбанківських кредитів, то вони, як правило, є проміжною ланкою між кредитором і кінцевим позичальником. Їх загальний обсяг коливається залежно від збільшення чи зменшення обсягів кредитного портфеля ВАТ АБ "Укргазбанк", стану платіжних календарів, обсягів клієнтських платежів. Одне слово, сукупний обсяг банківських кредитів значною мірою залежить від загальної суми кредитного портфелю банку, проте на практиці не справляє зворотного впливу на обсяги кредитування кінцевих позичальників.

Аналіз структури кредитного портфеля ВАТ АБ "Укргазбанк" дає підстави для певних узагальнень щодо пріоритетів кредитної політики, а саме:

* об’єктами кредитування є переважно юридичні особи. Обсяги наданих кредитів фізичним особам і підприємцям не перевищують 5% від загального кредитного портфеля;
* банк, як правило, кредитує позичальників на короткострокові терміни, однак останнім часом почала формуватися тенденція до поступового зростання питомої ваги довгострокових кредитів;
* абсолютна сума і питома вага кредитів, наданих в іноземній валюті, стабільно зростають;
* динаміка розподілу кредитного портфеля за формами власності підприємств-позичальників свідчить про зацікавленість банку у кредитуванні переважно недержавних господарників;
* за організаційно-правовою формою господарювання позичальники – це здебільшого акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та колективні підприємства;
* щодо видів кредитів, які надає банк, то серед них останнім часом домінують кредити у плинну діяльність;
* намітилися зміни у структурі кредитів за напрямами економічної діяльності позичальників: нині зменшується питома вага кредитів, наданих для проведення торговельних операцій, натомість зростає частка кредитів, наданих сільському господарству;
* структура кредитного портфеля за галузями економіки розбалансована – значна частка припадає на кредити у промисловість і торгівлю;
* серед секторів економіки, які отримують кредитні ресурси, домінують нефінансовий сектор і домашні господарства. В інші сектори, зокрема – у фінансовий небанківський та в некомерційні організації, які обслуговують домашні господарства, кредитні ресурси ВАТ АБ "Укргазбанк" практично не надходять;
* розподіл кредитних ресурсів за регіонами дуже нерівномірний.

Стратегія здійснення активних операцій ВАТ АБ "Укргазбанк" в 2006 році послідовно будувалася за принципом "консервативної ефективності", ознаками якого є розміщення ресурсів у найбільш дохідних активних операціях за умови дотримання безпеки і ліквідності вкладень.

За рік кредитний портфель банку ВАТ АБ "Укргазбанк" збільшився з 278 млн. грн. до 473 млн., грн., – тобто на 170%. Пріоритетними галузями економіки, в які банк спрямовував свої кредитні ресурси, були: будівництво, харчова промисловість, нафтопереробний комплекс, торгівля, сільське господарство, вугільна промисловість, космічні програми.

У 2006 році ВАТ АБ "Укргазбанк" продовжував розвиток такої послуги, як проектне фінансування. Проводилася активна робота з обслуговування міжнародних кредитних ліній: Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), Міжнародного банку реконструкції і розвитку (МБРР) і Європейської Комісії (Проект ЄС TACIS EDUK 9602) для здійснення кредитних операцій. На кінець року кредити клієнтам за рахунок ресурсів міжнародних фінансових організацій склали близько 11,6 млн. доларів США.

На сьогодні в рамках кредитної лінії Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) та Міжнародного банку реконструкції і розвитку (МБРР) затверджено проекти кредитування малих і середніх підприємств України на загальну суму понад 5,7 млн. доларів США.

У рамках кредитної лінії Міжнародного банку реконструкції і розвитку проводиться кредитна оцінка проектів ряду відомих українських підприємств, розташованих у регіонах закриття шахт – Луганській, Донецькій, Волинській, Кіровоградській, Черкаській, Львівській, Закарпатській, Житомирській і Дніпропетровській областях. У рамках Проекту ЄС TACIS і Державного центру зайнятості в м. Рівному ВАТ АБ "Укргазбанк" реалізує Програму мікрокредитування осіб, які створюють свої підприємства.

Сьогодні розробляються спільні проекти Банку з іншими міжнародними фінансовими інститутами і закордонними банками, спрямовані на довгострокове фінансування розвитку виробництва, фінансування експортно-імпортних операцій клієнтів, мікрокредитування приватних підприємців.

ВАТ АБ "Укргазбанк" постійно вдосконалює методи і форми кредитування. Так, у 2006 році велику частину кредитів надано у формі кредитних ліній, збільшувались обсяги кредитування клієнтів на умовах овердрафту. З метою сприяння реконструкції та переобладнанню виробництва ВАТ АБ "Укргазбанк" розвиває операції фінансового та оперативного лізингу.

Для постійних клієнтів банку розробляються умови отримання бланкових кредитів, при наданні наступних кредитних послуг враховується кредитна історія клієнта. У сфері кредитування фізичних осіб особливо привабливим для клієнтів виступило кредитування через кредитні картки.

У 2006 році продовжилася розробка і впровадження кредитних продуктів для фізичних осіб, пов’язаних з придбанням рухомого і нерухомого майна, кредитів під заставу житла, на купівлю автомобіля та інші. Використовуючи напрацьований кількарічний вдалий досвід інвестиційного кредитування за міжнародними кредитними лініями, ВАТ АБ "Укргазбанк" розробляє і планує впровадити в 2008 році програму розвитку проектного фінансування вітчизняних підприємств за рахунок власних коштів.

Особливу увагу планується приділити розробці кредитних продуктів для малого бізнесу та приватних осіб. Цей сегмент клієнтів банк вважає для себе перспективним на найближчі кілька років. З цією метою планується створити цілий ряд кредитних продуктів, а також спеціальний підрозділ в Головному банку та служби в регіональних центрах, які матимуть відповідні повноваження.

У 2008 році ВАТ АБ "Укргазбанк" планує також розвивати кредитування сільськогосподарських підприємств, для цього розробляються спеціальні кредитні продукти, які б дозволяли клієнтам швидко одержувати недорогі кредитні кошти, а банку, в свою чергу, забезпечити їх поверненість та підтримувати відповідну якість кредитного портфелю. Досвід кредитування підприємств сільськогосподарської галузі в рамках угоди про стратегічне співробітництво з Сумською облдержадміністрацією, напрацьований протягом 2006 року, демонструє спроможність фахівців ВАТ АБ "Укргазбанк" розвивати цей напрямок кредитної політики.

Протягом 2006 року ВАТ АБ "Укргазбанк" продовжував активну діяльність на ринку цінних паперів. Зміна структури банку, здійснена в минулому році, сприяла посиленню активності банку на фондовому ринку.

Зміни та протиріччя діючого законодавства не завадили банку досягти суттєвих успіхів в розвитку та в швидкій адаптації внутрішньої нормативної бази, банківського фондового інструментарію та всього спектру операцій з цінними паперами до складних умов ринку. Істотно збільшилися обсяги фондових операцій ВАТ АБ "Укргазбанк", які досягли 500 млн. грн., з яких більш ніж 480 млн. грн. припало на комерційні та понад 10 млн. грн. – на комісійні операції.

Залишки за пасивними операціями по залученню грошових коштів фізичних та юридичних осіб через продаж ощадних сертифікатів досягли на кінець року близько 90 млн. грн. Різноманітні умови продажу сертифікатів дозволили задовольнити найвимогливіших клієнтів щодо термінів розміщення та прибутковості цих інструментів.

У 2006 році ВАТ АБ "Укргазбанк" були розроблені нові фондові інструменти, в тому числі і з залучення коштів юридичних і фізичних осіб з виплатою стабільного доходу в валюті завдяки продажу сертифікатів майнової власності на облігації зовнішньої державної позики.

Проведення операцій РЕПО з облігаціями зовнішньої державної позики створило додаткові умови для збереження коштів клієнтів від знецінення та отримання вагомих доходів. Збільшилися обсяги операцій з корпоративними векселями та досягли більш ніж 215 млн. грн., що дало змогу здійснити оперативне кредитування великих підприємств – операторів пріоритетних галузей економіки України, які є клієнтами банку.

В роботі з клієнтами широко використовувався такий фондовий інструмент як фінансовий вексель. Загальний об’єм векселів, випущених ВАТ АБ "Укргазбанк" за 2006 рік, склав понад 244 млн. грн.

Банк підготував інформаційну базу для реалізації потенційних можливостей щодо розширення та вдосконалення спектру операцій в частині здійснення депозитарної діяльності зберігача. Ця діяльність допоможе прискорити проведення операцій з цінними паперами та залучити нових клієнтів.

Розподіл оборотів по операціях із цінними паперами та склад портфелю цінних паперів подано відповідно на рис. 7, 8.

Протягом 2006 року ВАТ АБ "Укргазбанк" приділяв увагу розвитку співробітництва з вітчизняними і закордонними фінансовими інститутами.



Рис. 7. Розподіл оборотів по операціях із цінними паперами (млн. грн.).

ВАТ АБ "Укргазбанк" на взаємовигідних умовах проводить операції з іноземними банками, які мають бездоганну репутацію та великий досвід у здійсненні міжнародних і міжбанківських розрахунків, а також фінансуванні міжнародної торгівлі і документарного бізнесу. Основними розрахунковими банками є такі відомі в міжнародних фінансових колах організації як: Bankers Trust Company, Bank of New York, Commerzbank AG, Dresdner Bank AG та інші.

ВАТ АБ "Укргазбанк" успішно і послідовно проводить оптимізацію кореспондентської мережі. Станом на початок 2007 року банк мав більш ніж 100 кореспондентських рахунків типу "Ностро", загальна сума оборотів за якими у 2006 році склала в доларовому еквіваленті 4,8 млрд. У середньому за рахунками "Ностро" щомісяця проводиться 1600 операцій.



Рис. 8. Склад портфелю цінних паперів (млн. грн.).

Велика увага приділяється розширенню сфер співробітництва з банками України, країн СНД і Балтії (рис. 9). Сьогодні в банку налічується 111 рахунків типу "Лоро". З них 55рахунків відкриті банкам країн СНД і Балтії, а також 56 рахунків українським банкам, в іноземній і національній валютах. У 2006 році сума оборотів за рахунками "Лоро" склала в доларовому еквіваленті 1 млрд. За рахунками типу "Лоро" щомісяця в середньому здійснюється 500 операцій. Розподіл рахунків типу "Ностро" і "Лоро" відповідно наведено на рис. 10, 11, основні банки-кореспонденти – в таблиці 5.

Восени 2006 року ВАТ АБ "Укргазбанк" одержав рейтингові оцінки Міжнародного рейтингового агентства Thomson Bank Watch.



Рис. 9. Кількість банків-кореспондентів ВАТ АБ "Укргазбанк".



Рис. 10. Розподіл рахунків типу "Ностро".

Пізніше, після поглинення Thomson Bank Watch Міжнародним рейтинговим агентством Fitch IBCA, яке входить до трійки найбільших у світі, банку було встановлено рейтинги цього агентства.

Це дало змогу одержати позитивні результати. У 2006 році на ВАТ АБ "Укргазбанк" були встановлені ліміти кредитування по підтвердженню документарних операцій терміном до 1 року такими банками, як Угорський експортно-імпортний банк, Європейський банк реконструкції і розвитку, Казкомерцбанк та інші.



Рис. 11. Розподіл рахунків типу "Лоро".

Розрахунки за документарними операціями посідають значне місце в структурі міжнародних операцій ВАТ АБ "Укргазбанк". Протягом 2006 року сума розрахунків по акредитивах і гарантіях склала 10 млн. доларів США.

Економічне зростання в Україні протягом 2006 року спричинило значне збільшення обсягу операцій у "твердих" валютах клієнтів ВАТ АБ "Укргазбанк". Банк вдосконалив технології роботи на валютному ринку з метою надання більш широкого спектру якісних послуг на даному сегменті банківського бізнесу за умови мінімальних витрат клієнтів.

Найбільш активними операціями стали операції з купівлі/продажу долара, загальний оборот за якими у 2006 році склав понад 287,7 млн. доларів США. Друге місце посіли конверсійні операції з російським рублем, обсяг яких склав понад 384 млн. рублів, третє – операції з євро (понад 14,6 млн. євро).

Таблиця 5. Основні банки кореспонденти ВАТ АБ "Укргазбанк".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Країна | Банки-кореспонденти |
| 1. | США | Banker Trust Company, Нью-Йорк Bank of New York, Нью-Йорк |
| 2. | Німеччина | Commerzbank AG, Франкфурт Dresdner Bank AG, Франкфурт Deutsche Bank, Франкфурт |
| 3. | Великобританія | National Westminster Bank, Лондон |
| 4. | Австрія | ING Bank N.V., Відень |
| 5. | Бельгія | Fortis Bank, Брюссель |
| 6. | Чехія | Komercni Bank, Прага |
| 7. | Болгарія | First Investment Bank, Ltd, Софія |
| 8. | Росія | Мєждународний Московський Банк, Москва Собін Банк, Москва |
| 9. | Білорусь | Бєлвнєшекономбанк, Мінськ |
| 10. | Литва | Snoras Bank, Вільнюс |
| 11. | Латвія | Rietumu Bank, Рига Multibank, Рига Saules Bank, Рига |
| 12. | Казахстан | Казкомерцбанк, Алма-Ата |
| 13. | Естонія | Hansabank, Таллінн |
| 14. | Молдова | Інвестприватбанк, Кишинів |

Щодо операцій ВАТ АБ "Укргазбанк" в національній валюті на міжбанківському кредитному ринку України, протягом 2006 року простежувалася тенденція превалювання розміщених ресурсів (2894,7 млн. грн.) над залученими (1726,4 млн. грн.) (рис. 12). На сегменті міжбанківського кредитування у ВКВ протягом 2006 року також спостерігалося значне превалювання розміщених кредитів/депозитів (1467 млн. доларів США) над залученими (449252 млн. доларів США) (рис. 13). У цьому зв’язку необхідно відзначити різке зростання обсягів валютних ресурсів ВАТ АБ "Укргазбанк", розміщених в інших банках протягом другого півріччя 2006 року. Це пов’язано з тим, що з другої половини 2006 року банк почав розміщення коштів у ВКВ на американському та європейському ринках. У структурі ж залучених кредитів/депозитів у ВКВ спостерігалася зворотна ситуація – різке зниження частки операцій під кінець року. Дані тенденції на фоні підвищених процентних ставок у середньому до 7% річних до кінця 2006 року стали важливими чинниками підвищення прибутковості ВАТ АБ "Укргазбанк" за рахунок проведення міжбанківських кредитних операцій у валюті.



Рис. 12. Динаміка залучених і розміщених коштів у національній валюті протягом 2006 року (млн. грн.).

У структурі кредитів/депозитів ВАТ АБ "Укргазбанк" як у національній, так і в іноземній валюті, найбільший обсяг склали суми кредитів "овернайт". Така тенденція пояснюється традиціями міжбанківського валютного ринку України і політикою ВАТ АБ "Укргазбанк" в цілому. Частка середньострокових міжбанківських кредитів у загальному обсязі залучених і розміщених ресурсів збільшилася тільки в останньому кварталі року. Один із найважливіших сегментів ринку міжбанківських операцій – операції підкріплення валютної операційної каси ВАТ АБ "Укргазбанк". У 2006 році їх загальний обсяг склав $278,14 млн. доларів США. Комісія, виплачена при ввезенні банкнот, коливалася в межах 0,06%-0,10% від суми, в залежності від обсягу проведених операцій. Вивіз банкнот здійснювався з комісією в розмірі 0,15%-0,25%.



Рис. 13. Динаміка залучених і розміщених валютних коштів протягом 2006 року (млн. доларів США).

Отже, серед кредитів, які банк надає суб’єктам господарювання, домінують короткострокові (таблиця 6). Питома вага довгострокових протягом 1994-1997 років трималася на рівні 11%. Починаючи з 1998 року з’явилася тенденція до зростання цього показника. Нині він сягає 22%. Зазначена тенденція, безумовно, є одним із позитивних результатів зниження після 1994 року темпів інфляції.

Таблиця 6. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за терміном погашення).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| На кінець періоду | Короткострокові | Довгострокові | Разом |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 2003 рік | 7240,00 | 82 | 1633,00 | 18 | 8873,00 | 100 |
| 2004 рік | 9142,00 | 78 | 2645,00 | 22 | 11787,00 | 100 |
| 2005 рік | 15700,00 | 82 | 3421,00 | 18 | 19121,00 | 100 |
| 2006 рік | 19968,00 | 82 | 4498,00 | 18 | 24466,00 | 100 |

2.4 Дослідження розподілу кредитів за галузями економіки

Останнім часом на кредитному ринку України спостерігається ще одна тенденція – зростання обсягу кредитів, наданих в іноземній валюті (таблиця 7). Це пояснюється низкою факторів, наведених нижче:

* Лібералізація зовнішньої торгівлі обумовлює зростання активів підприємств на валютних рахунках в українських банках. Отже, з кожним наступним роком після початку економічних реформ загальна сума іноземної валюти в Україні зростає. Механічне збільшення кількості грошей в економіці (в тому числі в іноземній валюті) сприяє пожвавленню їх обігу, зростанню банківських пасивів, а відтак – виникненню передумов для розвитку ринку валютного кредитування.
* Процес економічної лібералізації, безумовно, стосується й банківської системи. Тож, поступово збільшується кількість комерційних банків, які отримують ліцензію на проведення операцій з іноземною валютою, зокрема на здійснення валютного кредитування.
* Незважаючи на досягнення в останні роки відносної стабільності національної грошової одиниці, банківські установи все ще трактують кредитування в іноземній валюті як дієвий інструмент страхування інфляційних і курсових ризиків. Про актуальність фактора інфляційних очікувань свідчить, наприклад, майже дворазове перевищення ставок за кредитами у національній валюті порівняно зі ставками за валютними позиками.

Таблиця 7. Кредити, надані комерційними банками суб’єктам господарювання (за видами валют).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| На кінець періоду | Національна валюта | Іноземна валюта | Разом |
| млн. грн. | % | млн. грн. | % | млн. грн. | % |
| 2002 рік | 5195,00 | 71 | 2100,00 | 29 | 7295,00 | 100 |
| 2003 рік | 5117,00 | 58 | 3756,00 | 42 | 8873,00 | 100 |
| 2004 рік | 5716,00 | 48 | 6071,00 | 52 | 11787,00 | 100 |
| 2005 рік | 10222,00 | 53 | 8899,00 | 47 | 19121,00 | 100 |
| 2006 рік | 13694,00 | 56 | 10771,00 | 44 | 24466,00 | 100 |

Зменшення впродовж кількох останніх років питомої ваги кредитів ВАТ АБ "Укргазбанк", наданих державним підприємствам (таблиця 8), пояснюється, на погляд автора, двома основними чинниками:

1. У ході приватизації скорочується абсолютна кількість державних підприємств.
2. Довгострокове уповільнення темпів інфляції суттєво посилює відповідальність комерційних банків за прорахунки у формуванні власного кредитного портфеля. Тож нині вони уникають інертних, цілкого залежних від державного бюджету позичальників, надаючи перевагу динамічнішим колективним (77%) та приватним (11%) підприємствам.

В умовах прискорення темпів інфляції, банк зазвичай надавав кредити на засадах особистої довіри (між керівництвом банківської установи та позичальником), причому – без належного забезпечення заставою (мовляв, інфляція і відповідне зростання пасивів відшкодує можливі негативні наслідки), то починаючи з 1998 року ситуація радикально змінилася: в умовах порівняно низьких темпів інфляції кожен прорахунок у кредитній політиці реально загрожує ліквідності й платоспроможності банку. А отже, прорахунків краще не допускати.

Підвищенню з боку ВАТ АБ "Укргазбанк" вимогливості до позичальників сприяла і послідовна політика НБУ у сфері регулювання банківської діяльності. Лібералізація багатьох її видів поєднувалася з відповідним посиленням контролю центрального банку за стабільністю системи. Це спонукало ВАТ АБ "Укргазбанк" ретельніше формувати власну кредитну політику, максимально уникаючи можливих ризиків, у тому числі – пов’язаних із нестабільністю бюджетних джерел фінансування державних підприємств.

Таблиця 8. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за формами власності позичальника).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| На кінець періоду | Приватна форма власності | Колективна власність (у тому числі фізичні особи) | Державна власність | Міжнародні організації та юридичні особи інших держав | Разом |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 2002 рік | 345 | 5 | 4752 | 65 | 2200 | 30 | 0 | 0 | 7295 | 100 |
| 2003 рік | 1217 | 14 | 6258 | 71 | 1276 | 14 | 122 | 1 | 8873 | 100 |
| 2004 рік | 1453 | 12 | 8726 | 74 | 1339 | 11 | 270 | 2 | 11787 | 100 |
| 2005 рік | 1825 | 10 | 15003 | 78 | 1832 | 10 | 461 | 2 | 19121 | 100 |
| 2006 рік | 2594 | 11 | 18882 | 77 | 2511 | 10 | 478 | 2 | 24466 | 100 |

Диспропорцію між кредитами фізичним і юридичним особам на користь останніх (таблиця 9), окрім іншого, обумовлюють несприятливі умови для приватного підприємництва, недосконалість законодавчого забезпечення іпотечного кредитування, нестабільність ринку праці, низький рівень доходів фізичних осіб. З-поміж видів кредитів, що надає ВАТ АБ "Укргазбанк", нині домінують кредити у плинну діяльність (таблиця 10). Питома вага позичок, які спрямовуються в експортно-імпортні та у внутрішньо торгівельні операції, поступово, але неухильно зменшується (за досліджуваний період відповідно з 27% до 25% та з 13% до 10%).

Щодо кредитів у інвестиційну діяльність, то скорочення їх обсягу з 10% до 5%, безумовно, не відповідає стратегічному завданню модернізації вітчизняної економіки. Вексельне кредитування перебуває на відносно стабільному, однак – на низькому рівні (3%-4%). Порівняно швидкими темпами розвивається овердрафт, проте його питома вага поки що незначна (2%). Щодо факторингових операцій і операцій РЕПО, то ці види кредитів у нашій країні практично нерозвинуті.

Таблиця 9. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за організаційно-правовими формами господарювання позичальника).

|  |  |
| --- | --- |
| Організаційно-правові форми господарювання | На кінець періоду |
| 2004 рік | 2005 рік | 2006 рік |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Усього | 11787 | 100 | 19121 | 100 | 24466 | 100 |
| У тому числі: |  |
| акціонерним товариствам | 3634 | 31 | 5907 | 31 | 7085 | 29 |
| товариствам з обмеженою відповідальністю | 2752 | 23 | 5177 | 27 | 7105 | 29 |
| колективним підприємствам | 1442 | 12 | 2777 | 15 | 3205 | 13 |
| державним підприємствам | 1075 | 9 | 1469 | 8 | 2010 | 8 |
| приватним підприємствам | 707 | 6 | 739 | 4 | 1163 | 5 |
| спільним підприємствам | 485 | 4 | 590 | 3 | 534 | 2 |
| дочірнім підприємствам | 402 | 3 | 719 | 4 | 906 | 4 |
| підприємствам інших форм власності | 604 | 5 | 784 | 4 | 1307 | 5 |
| фізичним особам | 686 | 6 | 959 | 5 | 1151 | 5 |

Структура кредитного портфеля ВАТ АБ "Укргазбанк" за станом на 01.03.2007 року засвідчує також дисбаланс між різними видами економічної діяльності позичальників, що складався останніми роками під впливом різноманітних чинників (таблиця 11). Найбільш негативним для плинного й, особливо, майбутнього стану економіки, на думку автора, є співвідношення між часткою кредитів, спрямованих позичальниками у торговельні операції (35%) та будівництво (2%).

Таблиця 10. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за видами кредитів).

|  |  |
| --- | --- |
| Види кредитів | На кінець періоду |
| 2003 рік | 2004 рік | 2005 рік | 2006 рік |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Усього | 8873 | 100 | 11787 | 100 | 19121 | 100 | 24466 | 100 |
| У тому числі: |  |
| овердрафт | 44 | 0 | 127 | 1 | 359 | 2 | 589 | 2 |
| за операціями РЕПО | 5 | 0 | 11 | 0 | 58 | 0 | 56 | 0 |
| за врахованими векселями | 328 | 4 | 355 | 3 | 588 | 3 | 645 | 3 |
| за факторинговими операціями | 20 | 0 | 12 | 0 | 22 | 0 | 26 | 0 |
| за внутрішніми торговельними операціями | 1179 | 13 | 1307 | 11 | 2303 | 12 | 2456 | 10 |
| за експортно-імпортними операціями | 2434 | 27 | 3836 | 33 | 5121 | 27 | 6232 | 25 |
| інші кредити в плинну діяльність | 3975 | 45 | 5095 | 43 | 9596 | 50 | 13296 | 54 |
| кредити в інвестиційну діяльність | 887 | 10 | 1044 | 9 | 1073 | 6 | 1166 | 5 |

Нагадаємо, однією з хрестоматійних ознак економічного пожвавлення у будь-якій країні є збільшення грошових (у тому числі кредитних) надходжень у будівництво, транспорт і зв’язок. Розподіл кредитів ВАТ АБ "Укргазбанк" за галузями економіки свідчить про протилежну тенденцію – нині кредитуються в основному промисловість і торгівля (таблиці 12, 13). Проте зростання кредитів сільському господарству до рівня 10% від обсягу кредитного портфеля банку, на думку автора, є позитивним зрушенням і може стати важливим чинником розвитку агропромислового комплексу.

Таблиця 11. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за видами економічної діяльності).

|  |  |
| --- | --- |
| Види економічної діяльності | На кінець періоду |
| 2005 рік | 2006 рік |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Усього | 19121 | 100 | 24466 | 100 |
| У тому числі: |  |
| оптова і роздрібна торгівля транспортними засобами | 7478 | 39 | 8522 | 35 |
| Обробна промисловість | 5669 | 30 | 7384 | 30 |
| Сільське господарство, мисливство та лісове господарство | 745 | 4 | 2370 | 10 |
| Добувна промисловість | 683 | 4 | 873 | 4 |
| Транспорт | 860 | 4 | 1069 | 4 |
| Операції з нерухомістю та послуги юридичним особам | 732 | 4 | 902 | 4 |
| Виробництво електроенергії, газу та води | 477 | 2 | 642 | 3 |
| Будівництво  | 378 | 2 | 512 | 2 |
| Фінансова діяльність | 442 | 2 | 382 | 2 |
| Колективні, громадські та особисті послуги | 295 | 2 | 316 | 1 |
| Екстериторіальна діяльність | 220 | 1 | 70 | 0 |
| Інші види | 183 | 1 | 273 | 1 |
| Кредити, надані фізичним особам | 959 | 5 | 1151 | 5 |

2.5 Аналіз структури розподілу кредитних ресурсів за регіонами та галузями

Структура розподілу кредитних ресурсів за регіонами (таблиця 14) також не збалансована. За станом на початок 2007 року майже 43% всіх кредитних ресурсів економіки припадало на столицю. Три чверті (75,4%) всіх наданих кредитів спрямовано у м. Київ і у п’ять областей – Дніпропетровську, Донецьку, Харківську, Одеську та Запорізьку. На всі інші 20 регіонів припадає менше чверті кредитів наданих ВАТ АБ "Укргазбанк".

Таблиця 12. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за галузями).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Галузі | За станом на 01.01.2006 року | За станом на 01.01.2007 року |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Усього | 7634 | 100 | 24466 | 100 |
| У тому числі: |  |
| Промисловість | 2846 | 37 | 8823 | 36 |
| У тому числі: |  |  |  |  |
| чорна металургія | 495 | 6 | 1806 | 7 |
| машинобудування і металообробка | 745 | 10 | 1776 | 7 |
| харчова промисловість | 425 | 6 | 1713 | 7 |
| паливна промисловість | 185 | 2 | 574 | 2 |
| електроенергетика | 115 | 2 | 528 | 2 |
| інші галузі промисловості | 881 | 12 | 2426 | 10 |
| Торгівля і громадське харчування | 2369 | 31 | 8088 | 33 |
| Сільське господарство | 313 | 4 | 2461 | 10 |
| Транспорт | 202 | 3 | 877 | 4 |
| Будівництво | 210 | 3 | 503 | 2 |
| Матеріально-технічне забезпечення та збут | 166 | 2 | 482 | 2 |
| Фінанси, кредит, страхування, пенсійне забезпечення | 115 | 2 | 349 | 1 |
| Загальна комерційна діяльність із забезпечення функціонування ринку | 143 | 2 | 237 | 1 |
| Зв’язок | 64 | 1 | 211 | 1 |
| Інші галузі економіки | 752 | 10 | 1284 | 5 |
| Кредити, надані фізичним особам | 454 | 6 | 1151 | 5 |

За умов планової економіки такий дисбаланс у розподілі ресурсів, очевидно був би швидко врегульований державою. Однак адміністративно-командне управління не веде до прогресу. В умовах конкурентної економіки державі слід було б подбати про економічні методи вирішення проблеми залучення кредитних ресурсів комерційних банків у депресивні регіони країни.

Таблиця 13. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за секторами економіки).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| На кінець періоду | Фінансовий (небанківський) сектор | Нефінансовий сектор | Домашні господарства | Некомерційні організації, що обслуговують домашні господарства | Разом |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 2000 рік | 4 | 0 | 3939 | 97 | 135 | 3 | 0 | 0 | 4078 | 100 |
| 2001 рік | 6 | 0 | 5247 | 96 | 200 | 4 | 0 | 0 | 5452 | 100 |
| 2002 рік | 0 | 0 | 6951 | 95 | 345 | 5 | 0 | 0 | 7295 | 100 |
| 2003 рік | 89 | 1 | 8070 | 91 | 687 | 8 | 27 | 0 | 8873 | 100 |
| 2004 рік | 103 | 1 | 10763 | 91 | 908 | 8 | 14 | 0 | 11787 | 100 |
| 2005 рік | 181 | 1 | 17857 | 93 | 1067 | 6 | 16 | 0 | 19121 | 100 |
| 2006 рік | 134 | 1 | 23034 | 94 | 1265 | 5 | 33 | 0 | 24466 | 100 |

Таблиця 14. Кредити, надані ВАТ АБ "Укргазбанк" суб’єктам господарювання (за регіонами).

|  |  |
| --- | --- |
| Регіони | За станом на 01.01.2007 року |
| тис. грн. | % |
| Усього | 24463 | 100,0 |
| У тому числі: |  |
| м. Київ | 10457 | 42,7 |
| Дніпропетровська обл. | 2848 | 11,6 |
| Донецька обл. | 1736 | 7,1 |
| Харківська обл. | 1367 | 5,6 |
| Одеська обл. | 1039 | 4,2 |
| Запорізька обл. | 1002 | 4,1 |
| Львівська обл. | 709 | 2,9 |
| Полтавська обл. | 686 | 2,8 |
| Херсонська обл. | 465 | 1,9 |
| Автономна Республіка Крим | 464 | 1,9 |
| Миколаївська обл. | 384 | 1,6 |
| Івано-Франківська обл. | 321 | 1,3 |
| Волинська обл. | 312 | 1,3 |
| Луганська обл. | 300 | 1,2 |
| Черкаська обл. | 300 | 1,2 |
| Чернігівська обл. | 288 | 1,2 |
| Вінницька обл. | 238 | 1,0 |
| Сумська обл. | 222 | 0,9 |
| Хмельницька обл. | 214 | 0,9 |
| Житомирська обл. | 193 | 0,8 |
| Київська обл. | 191 | 0,8 |
| Тернопільська обл. | 183 | 0,7 |
| Рівненська обл. | 154 | 0,6 |
| Кіровоградська обл. | 143 | 0,6 |
| Закарпатська обл. | 134 | 0,5 |
| Чернівецька обл. | 113 | 0,5 |

2.6 Дослідження основних тенденцій ринку міжбанківських кредитів

Щодо основних тенденцій розвитку ринку міжбанківських кредитів (таблиця 15), то їх, на погляд автора, дві:

* частка рефінансування комерційних банків з боку НБУ зменшується (до рівня 23%-26%), водночас зростає питома вага кредитів на горизонталі "банк – банк" (до рівня 29%-32%);
* збільшується питома вага валютних і міжбанківських кредитів (до 29%-32% від усіх наданих МБК).

Таблиця 15. Кредити, надані на міжбанківському ринку.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| На кінець періоду | Кредити, надані НБУ (рефінансування комерційних банків) | Кредити, надані комерційними банками | Разом | Кредити, надані в національній валюті | Кредити, надані в іноземній валюті | Разом |
| тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. |  | тис. грн. | % |
| 2001 рік | 474 | 51 | 459 | 49 | 933 | 100 | 794 | 85 | 139 | 15 | 933 | 100 |
| 2002 рік | 825 | 60 | 546 | 40 | 1370 | 100 | 1122 | 82 | 248 | 18 | 1370 | 100 |
| 2003 рік | 505 | 53 | 444 | 47 | 949 | 100 | 797 | 84 | 152 | 16 | 949 | 100 |
| 2004 рік | 498 | 43 | 660 | 57 | 1159 | 100 | 923 | 80 | 236 | 20 | 1159 | 100 |
| 2005 рік | 433 | 23 | 1420 | 77 | 1853 | 100 | 1268 | 68 | 586 | 32 | 1853 | 100 |
| 2006 рік | 470 | 26 | 1329 | 74 | 1799 | 100 | 1276 | 71 | 524 | 29 | 1799 | 100 |

Скорочення останнім часом і обсягу і питомої ваги рефінансування, є, безумовно, позитивним явищем, адже воно зо своєю економічною суттю мало чим відрізняється від грошової емісії.

Теоретики досі полемізують із приводу оптимального рівня насиченості економіки кредитними ресурсами. Одна з точок зору полягає у тому, що в кризових макроекономічних умовах підприємствам потрібні дешеві кредити, які можуть стати одним із засобів економічного зростання, а досягти цього можна завдяки активній кредитній емісії (політика кредитної експансії).

Опоненти запевняють, що дешеві і доступні незабезпечені кредити деморалізують позичальників, зводять нанівець обґрунтування доцільності того чи іншого проекту, послабляють конкуренцію. Натомість дорогі кредити стимулюють дисциплінованість позичальників, підвищують якість підготовки проектів, загострюють конкуренцію, працюють на підвищення ефективності економіки в цілому (політика кредитної рестрикції).

2.7 Аналіз ризиків формування кредитного портфелю банку

Перспективи збільшення банківського обороту і можливість інтенсифікації кредитних операцій природним чином поєднуються зі зростанням важливості завдань оптимізації управління ризиками.

Стратегія розвитку ВАТ АБ "Укргазбанк" передбачає управління ризиками, пов’язаними з банківським портфелем, із набором активів, які забезпечують банку дохід від діяльності. Основну частину банківського портфеля складають позики діловим підприємствам і приватним особам, й, справді, ризик, який супроводжує ці операції, має особливо важливе значення для банку.

Портфель позик підпадає під усі основні види ризику, що супроводжують фінансову діяльність: ризик ліквідності, ризик процентних ставок, ризик неплатежів за позикою (кредитний ризик).

Останній із трьох видів ризику особливо важливий, тому що непогашення позик позичальниками завдає банку великих збитків і служить однією з найвагоміших причин банкрутства.

Кредитний ризик залежить як від економічних факторів (пов’язаних зі станом економічного середовища, з кон’юнктурою ринків тощо), так і від ряду ендогенних факторів, викликаних помилковими діями співробітників банку. Можливості управління зовнішніми факторами обмежені, хоча своєчасними діями за наявності якісного прогнозу та аналізу кон’юнктури банк може певною мірою пом’якшити їхній вплив і запобігти значним витратам. Однак основні важелі управління кредитним ризиком лежать у сфері внутрішньої політики ВАТ АБ "Укргазбанк".

Здатність управляти ризиком залежить у кінцевому рахунку від компетентності керівництва банку та рівня кваліфікації його кадрового складу, який займається відбором конкретних кредитних проектів і опрацьовуванням умов кредитних угод.

Кредитна політика належить до числа стратегічних планів ВАТ АБ "Укргазбанк". Вона фіксується як елемент стратегії розвитку банку і визначає довгострокову мету, шляхи розвитку банку, а також комплекс дій щодо втілення їх у життя.

Кредитна політика банку визначається, по-перше, загальними установками стратегії розвитку відносно операцій із клієнтурою, розробляється і фіксується в меморандумі про кредитну політику і, по-друге, практичною діяльністю банківського персоналу, який втілює в життя ці установки.

Удосконалення практики кредитування потребує розробки оптимальної для банку організації кредитування. Для цього ВАТ АБ "Укргазбанк" використовує методику розрахунку кредитоспроможності та відповідного ступеня кредитного ризику позичальників. Організація кредитування забезпечувала безумовне повернення позик, цільовий характер їх використання, стимулювання зростання обсягу виробництва продукції, збільшення частки кредитних вкладень, спрямованих на інвестиційні проекти у перспективні, високоефективні галузі. Загальні орієнтири та рекомендації мають сприяли ініціативній роботі практичних працівників, які займаються відбором конкретних кредитних проектів і розробкою умов кредитних договорів. При цьому визначалася межа суми кредиту, за яким рішення приймають працівники різних посадових категорій. Кредитна політика банку розроблялася також на основі економічного стану держави, господарської ситуації у даному регіоні.

При проведенні кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" виходить із необхідності забезпечення поєднання інтересів банку, його акціонерів і вкладників та суб’єктів господарської діяльності з урахуванням загальнодержавних інтересів.

Загальноекономічні принципи включають управління кредитними операціями, процес кредитування (дотримання терміну, цільового характеру, забезпеченості, платності), цілеспрямованість. До специфічних принципів належать ліквідність, дохідність, надійність. По-перше, зосередимо увагу на принципі управління кредитними операціями. Закон покладає загальну відповідальність за кредитні операції на раду директорів банку. Остання делегує функції щодо практичного управління на нижчі рівні управління і формулює загальні принципи й обмеження кредитної політики. Тому здатність до управління залежить від компетентності керівництва банку та рівня кваліфікації його рядових працівників, які займаються відбором конкретних кредитних проектів і розробкою умов кредитних угод.

Кредитування ВАТ АБ "Укргазбанк" здійснюється у відповідності з принципами дотримання терміну, цільового характеру, забезпеченості, платності.

Принцип дотримання терміну означає, що позика має бути повернута в попередньо обумовлений термін. Від дотримання цього принципу залежить можливість банку надавати кредити, оскільки одним із джерел кредитування є повернення позики. Порушення цього принципу означає перетворення позики в прострочену. При порушенні термінів повернення і наявності прострочених позик нові кредити таким позичальникам, як правило, не видаються.

За принципом цільового характеру, цільовий характер кредитування передбачає вкладення кредитних коштів у конкретні господарські процеси. Його дотримання дає змогу ВАТ АБ "Укргазбанк" приймати об’єктивніше рішення про можливість видачі кредитів, служить певною гарантією забезпечення їх повернення.

Згідно принципу забезпеченості, треба забезпечити зобов’язання позичальника щодо повернення позики. Це може досягатися за рахунок застави майна, на яке банком відповідно до закону може бути звернуто стягнення.

Майно та інші форми забезпечення зобов’язань позичальника перед ВАТ АБ "Укргазбанк", на погляд автора, мають задовольняти такі вимоги:

* висока ліквідність. Під ліквідністю активів (товарно-матеріальних цінностей, цінних паперів, фінансових вимог до третьої сторони тощо) мається на увазі здатність до конвертації готівкових коштів;
* здатність до довготермінового зберігання (як мінімум, протягом строку погашення позики);
* стабільність цін на заставлене майно;
* низькі витрати щодо зберігання і реалізації застави.

Залежно від того, наскільки заставлене майно відповідає цим умовам, визначається обсяг позики, що видається ВАТ АБ "Укргазбанк". Розмір позики під заставу майна встановлюється у процентах до ринкової вартості застави на момент укладання кредитної угоди. У разі неплатоспроможності позичальника кредитор має право на реалізацію застави з метою повернення з виручених коштів боргу клієнта й витрат на реалізацію.

Принцип забезпеченості кредиту означає наявність у ВАТ АБ "Укргазбанк" права на захист своїх інтересів, недопущення збитків від неповернення боргу через неплатоспроможність позичальника.

У ролі носіїв гарантії повернення кредиту виступають різні види майна позичальника. В межах стратегії розвитку ВАТ АБ "Укргазбанк" надає і не забезпечені майном кредити (бланкові позики), однак вони мають обмежене використання, пов’язані з великим ризиком для банку і видаються під високий процент.

Видаючи кредити юридичним і фізичним особам, банк вимагає не тільки повернення їх у встановлений термін, а й виплати процентів за користування ними. В умовах ринкових відносин процент є об’єктивним супутником кредиту, складовою кредитної операції, оскільки остання – це акт комерційного продажу на певний термін грошових засобів.

Згідно принципу платності, в умовах ринкових відносин процент виражає споживчу вартість позичкового капіталу і є частиною додаткової вартості, що виплачується позичальником власникові цього капіталу.

Слід також відзначити, що на величину процентної ставки і на діяльність ВАТ АБ "Укргазбанк" взагалі дуже впливає, банківський ризик.

ВАТ АБ "Укргазбанк" впроваджує систему ризик-менеджменту як вагомий елемент формування стратегії розвитку. Впроваджена в банку система управління ризиками складається з сукупності принципів і методів оцінки, прогнозування і контролю ризику. Банк використовував наступні принципи управління ризиками:

* розробка стратегії і політики управління комплексним ризиком;
* здійснення контролю над виконанням поставлених завдань з управління ризиками;
* здійснення оцінки поточної позиції банку з огляду на ризикованість;
* здійснення ефективного внутрішнього контролю;
* включення нових продуктів (послуг) до системи контролю і аналіз рівня ризику до виведення на ринок;
* підтримка рівня ризику у визначених межах;
* розробка сценаріїв (прогнозів) критичних ситуацій;
* створення інформаційної системи, адекватної системам оцінки і контролю ризиків.

ВАТ АБ "Укргазбанк" впроваджує жорстку лімітну політику. Система лімітів і нормативів, встановлених у банку, дозволяє ефективно обмежувати ризики без значного зниження гнучкості фінансової політики.

Управління ризиками дає можливість приймати найбільш ефективні рішення щодо різних напрямків діяльності ВАТ АБ "Укргазбанк" в ринкових умовах шляхом вибору найбільш прийнятних і обґрунтованих методів управління ризиками. Ефективність методики, яка запроваджена в банку, підтверджується його спроможністю Банку завчасно виявляти і кількісно вимірювати вразливі позиції при виникненні передбачених ситуацій на ринку.

Розгляд ризиків у комплексі дозволяє ефективніше управляти активами і пасивами банку, знижуючи при цьому рівень впливу ризиків. Дана система управління ризиками містить у собі всі етапи й заходи фінансової діяльності ВАТ АБ "Укргазбанк", пов’язані з ризиками, дозволяє прогнозувати появу ризикованої події і вчасно вживати заходів щодо зниження її впливу, є найкращим інструментом для прийняття рішень з управління ризиками.

Технологія управління різними ризиками, насамперед, пов’язана з розумінням сутності та причин виникнення ризиків. Ефективність аналізу і управління ризиками залежить від повної і якісної класифікації ризиків. У ВАТ АБ "Укргазбанк" ризики класифіковані в такий спосіб:

* за приналежністю до країни;
* за рівнем виникнення;
* за сферою походження;
* за причиною виникнення;
* за ступенем обґрунтованості прийняття ризику;
* за ступенем системності;
* за відповідністю припустимим межам;
* за ознакою реалізації ризиків;
* за адекватністю часу ухвалення рішення про реагування на реалізовані ризики;
* за групою, яка аналізує ризик і приймає рішення про дії банку у випадку його виникнення;
* за масштабами впливу або за сферою охоплення;
* за можливістю прогнозування;
* за ступенем впливу ризику.

Згідно з цим у банку ведеться виважена політика щодо різних видів ризиків:

* Фінансові ризики: кредитний ризик; ризик ліквідності; процентний ризик; операційний валютний ризик; трансляційний валютний ризик; економічний валютний ризик; ризик втрат від зміни потоків коштів; портфельний ризик; базисний ризик; валютний ризик; ринковий ризик; ризик інфляції; ризик неплатоспроможності.
* Функціональні ризики: стратегічний ризик; технологічний ризик; ризик операційних або накладних витрат (ризик неефективності); ризик впровадження нових продуктів і технологій.
* Інші зовнішні ризики: ризик невідповідності; ризик втрати репутації.

Організаційна структура ВАТ АБ "Укргазбанк" максимально сприяє контролю політики управління ризиками. Процес управління ризиками контролюють Правління банку, Комітет з управління ризиками, активами і пасивами і Казначейство. Стратегію і політику в процесі управління ризиками визначає Комітет з управління ризиками, активами і пасивами. Діяльність банку також регулюють Кредитний комітет, Технологічний комітет і Комітет клієнтської політики.

В таблиці 16 висвітлені основні завдання зазначених комітетів в межах реалізації системи ризик-менеджменту.

Підрозділом, який безпосередньо здійснює процес управління ризиками є Казначейство. Основні завдання Казначейства: управління ризиками; забезпечення ліквідності і платоспроможності банку; забезпечення прибутковості операцій банку, встановлення котувань по ресурсах, що залучаються, і процентних ставок по активних операціях; організація комплексної системи управління активами і пасивами; проведення контролю і моніторингу управління активами і пасивами в режимі реального часу; організація управління ризиками шляхом установлення лімітів на здійснення банківських операцій.

Таблиця 16. Основні завдання комітетів ВАТ АБ "Укргазбанк".

|  |  |
| --- | --- |
| Комітет | Завдання |
| Комітет з управління ризиками, активами і пасивами | * забезпечення прибутковості банку і досягнення адекватного рівня капіталізації в умовах мінливої економічної ситуації;
* здійснення нагляду за управлінням процентним, валютним, кредитним ризиком, ризиком ліквідності й іншими ризиками;
* ведення політики щодо лімітів і нормативів;
* планування;
* керівництво і контроль над використанням консолідованих коштів;
* прогнозування коливань процентних ставок і курсів;
* управління капіталом банку.
 |
| Кредитний комітет | * визначення кредитної політики банку;
* управління кредитними ризиками при проведенні активних операцій;
* розробка методології проведення кредитно-інвестиційних операцій;
* підвищення ефективності клієнтської політики в частині здійснення кредитно-інвестиційних операцій.
 |
| Технологічний комітет | * постійне підвищення технологічного рівня банку;
* формування продуктового ряду банку;
* розробка технологічних корпоративних стандартів.
 |
| Комітет клієнтської політики | * моніторинг стану клієнтської бази в розрізі регіонів;
* розробка єдиної стратегії в роботі з клієнтами;
* розробка рекламної стратегії банку, орієнтованої на визначені групи клієнтів.
 |

Впроваджена в ВАТ АБ "Укргазбанк" система аналізу і управління ризиками відповідає найсучаснішим фінансовими вимогам і постійно вдосконалюється завдяки розвитку технічних засобів опрацювання інформації, наявності висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, позики з найвищим ступенем ризику видавалися під вищий процент, щоб компенсувати кредитору витрати від ризикового розміщення коштів. Першокласним позичальникам, тобто тим, які мають високу кредитоспроможність, позики видавалися за нормальною процентною ставкою з невеликим збільшенням. Для інших клієнтів позичковий процент встановлювався на вищому рівні, ніж базова ставка, причому при визначені величини базової процентної ставки враховували всі фактори, що підвищують ступінь ризику.

Зазвичай процент за великими позиками був нижчим, ніж за малими, оскільки витрати, пов’язані з кредитною послугою, прямо не залежали від її величини, а абсолютний дохід банку за великими позиками вищий, ніж за малими. Інакше кажучи, при видачі великих позик банк зазнавав відносно менших витрат. Крім того, великі позики видавалися великим позичальникам. які мали менший ризик банкрутства.

2.8 Аналіз факторів впливу на ефективність процесу формування оптимальної кредитної політики банку

Формуючи кредитну стратегію, ВАТ АБ "Укргазбанк" враховуює основні положення концепції планування стабільного оптимального (чи раціонального) зростання вартості (цінності) банку. Вона передбачає необхідність розроблення програми зростання активів банку з урахуванням, зокрема, таких факторів:

1. Здатність банку наростити капітал з погляду підвищення рентабельності активів (ROA). Його визначають як прибуток на одиницю активів:

,

де EAR – чистий прибуток; ASS – активи банку.

1. Дивідендна політика банку. Рівень дивідендів має бути оптимальним з погляду ринкових умов, тобто не вищим і не нижчим, ніж у конкурентів. Для оцінювання дивідендної політики використовують коефіцієнт сплати дивідендів (DPR):

,

де d – загальна сума (обсяг) дивідендів;

EAR – чистий прибуток.

1. Прибуток на акціонерний капітал (ROE).

,

де EQU – акціонерний капітал.

1. Фінансовий ризик, що є прийнятним (допустимим) для акціонерів. Для його оцінювання встановлюють запланований рівень фінансового важеля (лівериджу) Lf – ліверидж-фактор:

,

де ASS – активи банку;

EQU – акціонерний капітал.

1. СПРЕД (маржа) прибутку. SPREAD (SPREAD (англ.) – розмах, розрив між депозитною й кредитною ставками, а також кількістю вилучених і кредитованих коштів).

,

де INC – відсоткові доходи;

EARּASS – доходні активи;

EXP – відсоткові видатки;

EXPּLIA – пасиви, за якими сплачуються відсотки.

Наведені показники характеризують різні аспекти кредитної політики банку. ROA – передусім, показник ефективності роботи менеджерів банку. Він показує, як вони справляються із завданням отримання чистого прибутку з активів банку. Показник ROE – вимірювач доходності банку, його значення в першу чергу цікавить акціонерів. За допомогою показника SPREAD можна оцінити, наскільки успішно банк виконує функцію посередника між вкладниками і позичальниками та наскільки гострою є конкуренція на ринку, що обслуговується банком. Використовуються й інші показники. Зазначимо, що необхідно ще встановити граничні значення (критерії) кожного з наведених показників. Поряд із поточною кредитною політикою ВАТ АБ "Укргазбанк" розробляє перспективні, стратегічні напрями розвитку. З цією метою використовується концепція планування (прогнозування) стабільного оптимального зростання банку. Тобто визначається раціональний ступінь максимально допустимого зростання активів банку при заданому ступені фінансування (G), не порушуючи раціонального значення ліверидж-фактора й коефіцієнта сплати дивідендів:

.

Наведену формулу використовують, зокрема, для того, щоб визначитися щодо можливостей раціонального зростання ВАТ АБ "Укргазбанк" на базі зростання обсягів його активів як основи кредитної політики. Цей показник аналізують також у динаміці. Виявляють тренд і контролюють можливі відхилення, проводячи аналіз щодо ступеня реалізації схваленої кредитної політики. Для планування в довгостроковій перспективі використовується, модифікована формула для визначення G:

.

У таблиці 17 наведені вхідні дані для розрахунку вищезгаданих показників.

Таблиця 17. Вхідні дані для розрахунку показників ефективності кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" (тис. грн.).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Визначник | 01.01.06. | 01.01.07. |
| Чистий прибуток | EAR | 301,7 | 647,0 |
| Активи банку | ASS | 174650,0 | 151580,0 |
| Загальний обсяг дивідендів | D | 1,7 | 5,8 |
| Акціонерний капітал | EQU | 17420,0 | 17420,0 |
| Відсоткові доходи | INC | 10474,0 | 11948,0 |
| Доходні активи | EARּASS | 78343,0 | 90030,0 |
| Відсоткові видатки | EXP | 10368,0 | 10665,0 |
| Пасиви, за якими сплачуються відсотки | EXPּLIA | 132127,0 | 131180,0 |

1. Визначення ROA:

на 01.01.06.: ROA = 301,7/174650 = 0,00172;

на 01.01.07.: ROA = 647/151580 = 0,004268.

Тобто здатність ВАТ АБ "Укргазбанк" наростити капітал з погляду підвищення рентабельності активів збільшилась за 2006 рік.

1. Визначення DRP:

на 01.01.06.: DRP = 1,742/301,7 = 0,006;

на 01.01.07.: DRP = 5,823/647 = 0,009.

1. Визначення ROE:

на 01.01.06.: ROE = 301,7/17420 = 0,017;

на 01.01.07.: ROE = 647/17420 = 0,037.

Унаслідок збільшення чистого прибутку ВАТ АБ "Укргазбанк" прибуток на акціонерний капітал також збільшився з 0,017 до 0,037.

1. Визначення Lf:

Стосовно ВАТ АБ "Укргазбанк" запланований рівень фінансового лівериджу становить:

на 01.01.06.: Lf = 174650/17420 = 10,0258;

на 01.01.07.: Lf = 151580/17420 = 8,7015.

1. Визначення SPREAD:

на 01.01.06.: SPREAD = 10474/78343 – 10368/132127 = 0,055;

на 01.01.07.: SPREAD = 11948/80030 – 10665/131180 = 0,068.

Маржа прибутку банку становила на початок 2006 року 0,055, і за рік збільшилась до 0,068.

1. Визначення раціонального ступеня максимально допустимого зростання активів банку:

на 01.01.06.: G1 = 0,017×(1 – 0,006) = 0,0168;

на 01.01.07.: G2 = 0,037×(1 – 0,009) = 0,0367.

Стосовно діяльності ВАТ АБ "Укргазбанк" розрахований показник має тенденцію до збільшення, оскільки така тенденція спостерігається щодо показника прибутковості акціонерного капіталу банку та коефіцієнта сплати дивідендів.

1. При довгостроковій перспективі показник G дещо модифікується і становитиме:

G1 = [0,017×(1 – 0,006)] / [1 – 0,017×(1 – 0,006)] = 0,017;

G2 = [0,037×(1 – 0,009)] / [1 – 0,037×(1 – 0,009)] = 0,0368.

У таблиці 18 подано всі розраховані показники кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" за 2006 рік.

Таблиця 18. Показники кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" за 2006 рік.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Визначник | 01.01.06. | 01.01.07. | Відхилення |
| Рентабельність активів | ROA | 0,00172 | 0,00427 | 0,00255 |
| Коефіцієнт сплати дивідендів | DPR | 0,00600 | 0,00900 | 0,00300 |
| Рентабельність акціонерного капіталу | ROE | 0,01700 | 0,03700 | 0,02000 |
| Фінансовий ліверидж | Lf | 10,02600 | 8,07000 | – 1,32600 |
| Маржа прибутку | SPREAD | 0,05500 | 0,06800 | 0,01300 |

Відповідно до наведених у таблиці 18 розрахованих показників, можна зробити висновок про досить ефективну кредитну політику ВАТ АБ "Укргазбанк". У кредитній політиці важливим є визначення обсягу ефективних (допустимих) ресурсів, що можуть бути спрямовані на кредитні вкладення. Допустимий обсяг ефективних кредитних вкладень ВАТ АБ "Укргазбанк" визначається, зокрема, обсягом власних і залучених коштів. Але, відповідно до принципів регулювання діяльності банку вся сума цих коштів не може бути використана на кредитування. Для визначення обсягу ефективних кредитних ресурсів, які доцільно спрямувати на здійснення кредитних вкладень, можна скористатися такою моделлю:

КРс = Сф + Звк + (1 – Кр)×(Д + Зр + Зін) – ЛА – КзZф,

де КРс – ефективні кредитні ресурси;

Сф – статутний фонд;

Звк – інші власні кошти банку, що мають грошову форму;

Зр – залишки на розрахункових та інших рахунках клієнтів банку;

Д – депозити;

Зін – інші залучені кошти;

Кр – встановлений норматив резервування коштів на коррахунку комерційного банку;

ЛА – ліквідні активи;

Кз – норматив резервування коштів на коррахунку фактично сформованого страхового фонду на покриття можливих збитків за кредитними угодами комерційного банку;

Zф – фактично сформований страховий фонд на покриття можливих збитків за кредитними угодами.

При цьому має виконуватися таке співвідношення:

КРв = КРс – КВф,

де КРв – обсяг вільних ресурсів;

КВф – фактичні кредитні ресурси банку.

Обсяг ефективних ресурсів визначається як різниця між загальною сумою пасивів балансу банку за мінусом вкладень в активи, що не можуть бути вивільнені та спрямовані на кредитні вкладення, а також залишків залучених коштів, що спрямовуються в обов’язкове резервування залучених коштів, за мінусом коштів, які доцільно розмістити в ліквідні активи, що, у свою чергу, унеможливлює використання їх для надання позик.

Зазначимо, що основними чинниками, які визначають кредитну політику ВАТ АБ "Укргазбанк", є зростання його ринкової вартості (цінності) з урахуванням невизначеності й конфліктності зумовленого ними ризику. Опрацьовуючи кредитну політику, менеджерам банку необхідно враховувати вплив різних видів ризику, а також вплив кредитного ризику, ризику депозитних операцій, відсоткового, валютного, ризику незбалансованої ліквідності.

3. Розробка та економічне обґрунтування рекомендацій щодо оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк"

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення кредитної політики банку

В умовах стабілізації і розвитку банківської системи України в процесі розробки оптимальної кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" повинні знаходити висвітлення такі категорії:

* макроекономічні умови діяльності банку;
* пріоритети ринку, під впливом яких відбувається розподіл коштів;
* сильні і слабкі сторони банку, можливості і небезпеки;
* корективи стратегії з метою реалізації ринкових можливостей та мінімізації ризиків;
* оптимальний час стратегічних дій;
* очікувані результати реалізації обраної стратегії;
* механізм впровадження коригуючи дій на випадок, якщо отримані результати відхиляються від очікуваних.

Вказані вище особливості покладають за необхідність відокремити ряд вимог до обраної стратегії розвитку банку (рис. 14).

Принциповою вимогою до стратегії повинна бути точна відповідність місії банку. Крім того, вона повинна бути узгоджена з наявними можливостями і ресурсами, тому що недооцінка стратегічним планом можливостей ВАТ АБ "Укргазбанк" неминуче призведе до неповного розкриття потенціалу, а їхня переоцінка може спричинити серйозні наслідки, пов’язані із неправильним розміщенням банківських коштів, призупиненням здійснення активних операцій і, як наслідок, утратою клієнтів та зниженням одержуваного прибутку.

### Відповідність місії

**Узгодженість з наявними можливостями і ресурсами**

### Відповідність стилю управління

### Внутрішня сумісність

**Об’єктивна оцінка макроекономічній ситуації**

**Розгорнутий опис заходів із вказанням термінів виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів**

Вимоги до стратегії розвитку банку

Рис. 14 . Вимоги до стратегії розвитку банку.

Важливою вимогою до кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" є його внутрішня сумісність із планами структурних підрозділів, яка забезпечує координацію зусиль усіх організаційних одиниць банку при досягненні корпоративних цілей.

Без об’єктивної оцінки макроекономічної ситуації стратегія стає дезорієнтованою, тобто неправильно оцінюються можливості і загрози, сильні й слабкі сторони конкурентів, спотворюються пріоритети інвестування тощо.

Стратегія оптимальної кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" повинна містити розгорнутий опис намічених заходів і термінів їх здійснення, а також очікуваних наслідків (у тому числі гадана величина різних показників фінансової діяльності) у результаті виконання дій, передбачених стратегічним планом.

В умовах стабілізації і розвитку банківської системи України зміни в зовнішньому середовищі можуть впливати на поточні і можливі стратегії кредитування ВАТ АБ "Укргазбанк", пристосовуючи їх до мінливої ринкової ситуації. Отже, стратегії розвитку в таких умовах мають певні особливості.

Аналіз поточної ринкової ситуації і припущення про стан середовища повинні робитися з достатнім рівнем визначеності, для того, щоб можна було оцінити ефект і ступінь впливу можливих змін ринкових умов на стратегію дій банку і внести відповідні корективи.

ВАТ АБ "Укргазбанк" повинен визначати пріоритети інвестування для кожного ринку, де він діє чи має намір діяти. Сукупність виявлених пріоритетів являє собою не що інше, як стратегію розвитку господарського портфеля банку. У рамках інвестиційних стратегій обраних ринків визначаються конкретні цілі, і визначається розмір засобів, необхідних для їх досягнення.

Таким чином, ключові фактори, що змінюються відповідно до вимог стратегії, повинні відображатися в стратегічному плані банку. Безпосереднє ж внесення змін у зазначені регульовані фактори ставиться метою планів дій, що розробляються в стратегічному плані і повинні конкретизуватися в програмах дій.

Плани дій банку повинні бути спрямовані на здійснення змін у ключових факторах. А оскільки це все ж таки плани, то в них повинні відображатися засоби, необхідні для їх здійснення, питання, пов’язані з потребами в капіталі, системах, устаткуванні, персоналі.

Процес будь-якого планування припускає визначену ієрархію планів, що виражається в ієрархії цілей. Ціль стратегічного плану втілюється з метою планів дій, що направляються на внесення змін у регульовані фактори. Ціль кожного плану дій розшифровується за допомогою програм. Подібна ієрархія дозволяє найбільше точно перетворити досить глобальні стратегічні цілі в зовсім конкретні цілі для конкретних виконавців.

Слід зазначити, що програми планів дій ВАТ АБ "Укргазбанк" не дозволяють одержати точний результат зміни фінансових змінних, котрий повинний мати місце, після їхньої реалізації, оскільки сукупний ефект від виконання програм відрізняється від простої суми ефектів від здійснення. Одержувані в результаті складання програм проміжні результати, таким чином, незручно використовувати як вимірники. Вони служать для контролю за виконанням планів, і крім того, дозволяють здійснювати попередній підрахунок витрат і очікуваного прибутку, що визначає ступінь впливу на основні фінансові змінні.

Таким чином, у банківському плануванні ВАТ АБ "Укргазбанк" спостерігається процес руху від загального до чітко визначеного, що виявляється в ієрархії банківських планів.

Тому на етапі стратегічних змін у регульованих факторах намічаються ключової параметри і величини їхніх змін, що і знаходить своє відображення в стратегічному плані банку. Безпосередня ж механіка здійснення цих змін – це не справа стратегії. Зміна кожного регульованого фактора ставиться метою окремого плану дій, що конкретизується в програмах.

Задача працівників ВАТ АБ "Укргазбанк" у відношенні стратегічного планування полегшується, оскільки в світі вже накопичений досить великий досвід банківського планування. Але, з іншого боку, умови, у яких діють банки країн з розвиненими ринковими відносинами й України, де ці відносини знаходяться тільки в стадії становлення, зовсім різні, і це обов’язково повинно враховуватися при виборі певної стратегії розвитку.

Для успішного ведення системи стратегічного планування з метою оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" можна рекомендувати правильно оцінювати наступні умови: виявлення необхідності стратегічного планування; відповідні зобов’язання і підтримка керівництва; допомога фахівців; відповідна реорганізація; розвиток інформаційної бази; створення відповідної системи контролю; розробка системи заохочень і санкцій; налагодження системи внутрішніх комунікацій; наявність достатнього часу.

Стратегічне планування реально сприятиме здійсненню перспективного управління кредитною діяльністю ВАТ АБ "Укргазбанк".

Добре налагоджена система планування, заснована на професійному аналізі клієнтів, партнерів, конкурентів і інших суб’єктів ринку, здатних прямо чи побічно вплинути на діяльність банку, дозволяє гарантувати стабільний подальший розвиток банку і відсутність можливих ризиків.

Введення системи стратегічного планування значно розширить можливості керівництва ВАТ АБ "Укргазбанк" щодо аналізу вироблених і пропонованих цією системою альтернативних інвестиційних стратегій. Вище керівництво одержить надійний інструмент перспективного і поточного регулювання відносин як усередині самої організації, так і з усіма суб’єктами ринку. Однак для того, щоб цей інструмент нормально функціонував в умовах стабілізації і розвитку банківської системи України, банки повинні здійснити відповідну реорганізацію.

ВАТ АБ "Укргазбанк" має величезні можливості одержання найрізноманітнішої інформації, оскільки основна маса суб’єктів підприємницької діяльності, так чи інакше, робить свої операції через банківські установи. Ця найцінніша інформація повинна вчасно збиратися й аналізуватися з погляду вироблення відповідних підходів до стратегічного планування.

Інформація, одержувана банком у процесі здійснення розрахунково-позичкових і інших операцій, дає уяву про клієнтів, що користаються послугами банку; про конкурентів, які надають послуги, що відрізняються по якості і вартості; про частку ринку, що обслуговується, перспективи її розширення тощо.

Таким чином, інформаційна база створює умови для вироблення відповідних ринкових стратегій. Складності, витрати часу і засобів на створення інформаційної бази не повинні заперечувати доцільності цієї справи. В умовах стабілізації і розвитку банківської системи банк повинен переборювати труднощі і починати розвивати інтегровані бази даних ринкової інформації, що дозволять чітко орієнтуватися на ринку і приймати правильні стратегічні рішення.

До особливостей кредитної діяльності слід віднести необхідність здійснення стратегічного контролю. Система стратегічного контролю банку призначена для спостереження за процесом виконання стратегічних планів. Вона дозволить ВАТ АБ "Укргазбанк" краще здійснювати сегментацію, налагоджувати систему доставки, комунікації, а також регулювати цінову стратегію. Система стратегічного контролю відрізняється від системи фінансового контролю колом охоплення, оскільки вивчає крім всього іншого й зовнішні фактори ринку банківських продуктів. До таких факторів належать:

* зміна частки ринку, що обслуговується;
* відносне охоплення ринку;
* відносна конкурентноздатність;
* відносна якість послуг;
* відносна вартість послуг;
* відносна якість системи доведення послуг до споживача;
* відносна якість системи комунікацій;
* відносини з постачальниками, посередниками, конкурентами, контактними аудиторіями і клієнтами.

На відміну від фінансового, система стратегічного контролю банку більш глобальна і займається розглядом питань більш перспективного характеру. І як результат – поняття і категорії, якими вона оперує, менш точні, більш загальні і більше піддаються впливу випадкових факторів.

Обидві системи контролю дозволяють банку чітко і вчасно оцінювати ситуацію і вживати необхідних заходів.

Серед важливих об’єктів контролю можна виділити оцінку ризику надання кредитів, оскільки в умовах ринкової економіки фізичні особи користаються цим видом послуг дуже часто, а надання позичок громадянам завжди сполучено з підвищеним рівнем ризику.

Таким чином, системи стратегічного і фінансового контролю вирішують дуже широке коло задач, спрямованих на оцінку ефективності діяльності банку, виявлення всіх недоліків і вживання відповідних заходів. Контроль у банку здійснюється саме цими двома системами. Однак, існує ще і таке поняття, як система контролю, що включає в себе крім функцій, виконуваних стратегічним і фінансовим контролем, ще і функцію ревізії. Тому, система контролю повинна розглядатися як оптимальна форма здійснення контрольних функцій у банку, і може виступати у виді контролю за виконанням планів, контролю за рентабельністю і ревізії.

Робота системи стратегічного планування повинна підкріплюватися ретельно налагодженою системою заохочень і санкцій (чи системою мотивацій).

Система мотивацій виходить з того, що без задоволення потреб нижчестоящого порядку неможливо стимулювати працівника задоволенням вищестоящих потреб. У цьому аспекті розглядаються матеріальні і соціальні потреби працівників.

Система мотивацій нерозривно пов’язана з обраною банком стратегією, оскільки працівники повинні заохочуватися відповідно до внеску в досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, налагоджена банком система заохочень і санкцій значно підвищує ефективність системи стратегічного планування, оскільки створює необхідні умови для реалізації поставлених цілей, сприяє підвищенню організованості праці робітників, росту їхньої зацікавленості і відповідальності за кінцеві результати своєї роботи.

Система комунікацій ВАТ АБ "Укргазбанк" повинна піклуватися про підтримку стратегічної відповідності цілей і задач організаційних одиниць цілям і задачам банку в цілому. Це є важливою умовою високоефективного функціонування банку в умовах стабілізації кредитного ринку.

Комунікації банку допомагають досягненню спільності цілей окремих структурних підрозділів банку, подоланню інертності, властивій більшості великих організацій, і виступають як позитивна рушійна сила розвитку системи стратегічного планування.

Слід зазначити, що в банку кредитний відділ повинен здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища, що є однією з задач стратегічного планування.

В сучасних умовах розвитку економіки України ВАТ АБ "Укргазбанк" велику увагу слід приділяти кредитуванню провідних галузей економіки. Виходячи з принципу надійності і прибутковості кредитного портфеля, у банку необхідно застосовувати зважений підхід до процесу кредитування. З метою максимальної надійності вкладення притягнутих вільних коштів підприємств і приватних осіб кредитування доцільно вести під забезпечення високоліквідних активів.

У рамках ринково орієнтованої банківської діяльності, насамперед, повинна здійснюватися практична реалізація цілей стратегічного порядку, спрямованих на перспективу, тобто рішення тактичних задач банку варто підкоряти необхідності послідовного здійснення стратегічних підходів. Планування стратегії розвитку повинне:

* базуватися на оцінці перспектив у сфері політики, економіки, технологій. Варто враховувати особливості нестабільного вітчизняного бізнес-середовища і зовнішньої кон’юнктури;
* спиратися на сучасні методи прогнозування й аналізу, що допоможуть відслідковувати нові тенденції ринку банківських послуг. В умовах банківського ринку України варто починати не з вибору і встановлення цілей, а з аналізу сильних і слабких сторін діяльності банку;
* бути вихідною функцією і важливою задачею в діяльності банку, щоб представити в умовах конкуренції позицію банку на майбутнє і по можливості її оптимізувати.

Для розробки і прийняття стратегічних планів потрібен аналіз загальної кон’юнктури банку і її прогноз. Нестабільність економічного розвитку, непостійні умови економічного середовища ускладнюють прогнозування багатьох процесів у зовнішньому операційному середовищі кредитних установ.

Успішне застосування ринкових стратегій вимагає позитивного відношення з боку керівництва банку. Аналіз і рекомендації відділу ринкових досліджень практично не дадуть користі без підтримки вищого менеджменту.

Слабко виражена ринкова орієнтація призводить до втрати конкурентоспроможності, а незначна операційна орієнтація небезпечна втратою контролю якості і зниженням прибутковості. В умовах розвитку банківської системи, треба прагнути до балансу цих орієнтацій, максимізуючи ту чи іншу, залежно від ситуації, що складається, у середньо і довгостроковому плані.

3.2 Моделювання можливих проблем застосування інструментарію ринкових досліджень в ході розробки кредитної політики

Важливою проблемою, що виникає при розробці стратегії розвитку в сфері кредитування є період на який розробляється стратегія.

В умовах стабілізації і розвитку кредитного ринку України оптимальний, с точки зору розвинутих країн, термін розробки стратегії розвитку (орієнтовно 5 років) неприйнятний. Оскільки у стратегічному плані ВАТ АБ "Укргазбанк" розглядаються лише загальні орієнтири, то умови нестабільної економіки можуть вплинути лише на оперативне і тактичне планування, але навряд чи вплинуть на стратегію розвитку банку. Тому, найоптимальнішим є термін 2-3 роки.

Крім того, щорічно стратегічний план переглядається: по-перше, до нього вносяться зміни з урахуванням мінливих умов роботи банку, по-друге, стратегія розвитку відсувається ще на рік, і так далі. Таким чином, процес стратегічного планування повинен стати неперервним.

Процес стратегічного планування являє собою цикл, у якому слід відокремлювати декілька етапів:

* визначення бачення і місії ВАТ АБ "Укргазбанк";
* оцінка стану діяльності ВАТ АБ "Укргазбанк";
* визначення стратегічних цілей;
* фінансова модель реалізації стратегії.

Слід підкреслити, що залежно від того, хто починає процес стратегічного планування, а також від того, яким чином будується план (залежно від цілі чи від досягнутого) залежить і послідовність у проходженні банком того чи іншого етапу. Завдання банку полягає у поступовому переході до планування від цілі. При цьому розрив між досягнутим і ціллю, який виникає, необхідно звести до мінімуму.

Проблемами першого етапу є прийняття рішення про ідеальну модель даного банку, про його позицію у зовнішньому середовищі, тобто формулювання найзагальніших цілей. Місія розробляється вищим керівництвом банку на підставі сильних і слабких сторін, а також знанні навколишнього середовища.

Проблемою другого етапу є проведення досконалого аналізу макроекономічних показників. Оскільки при здійсненні макроекономічного аналізу оцінюється економіка держави в цілому, перспективи її розвитку, визначаються найперспективніші галузі промисловості, визначається список потенційних клієнтів банку, то такий аналіз є більш прогнозним, тому містить у собі високу ступень ризику, особливо в умовах нестабільності.

Третім етапом процесу стратегічного планування є визначення стратегічних цілей. При цьому, в силу мінливості поточної ситуації, оптимальним слід вважати формулювання альтернативний цілей, у кожній з яких повинні знайти висвітлення основні внутрішні поліпшення і зміни, яких потребує банк. Альтернативність повинна полягати у передбаченні позитивного, середнього, або негативного розгортання економічної ситуації.

В процесі побудови фінансової моделі реалізації стратегії у вимірному вигляді повинні знайти відображення стратегічні і тактичні цілі ВАТ АБ "Укргазбанк". У фінансовій моделі слід припустити загальноекономічні прогнозовані агрегати, прогноз кривої норми відсотка, а також досягнення стратегічних цілей с точки зору оптимістичної, песимістичної і середньої моделі. Далі щомісяця банк повинен здійснювати моніторинг фінансової моделі.

Процес стратегічного планування можна починати і з фази оцінки. Якщо першим етапом стане глибокий і всебічний аналіз банку та навколишнього середовища, то побудована на підставі фактичних даних фінансова модель, буде містити темпи зростання, зміну структури тощо, тобто фактично це – планування від досягнутого. Але недоліком цього методу безперечно стане нечітке бачення кінцевої мети і, як наслідок, неможливість проконтролювати і реально оцінити досягнення цієї мети.

Задача стратегічного планування ВАТ АБ "Укргазбанк" в сфері кредитування полягає в створенні передумов, що сприяють зміні умов роботи в середині банку, тобто в приведенні їх у відповідність з вимогами ринку. Стратегія діяльності повинна показувати, що і як необхідно робити для досягнення цілей, поставлених вищим керівництвом банку. Головним суб’єктом, що здійснює остаточний вибір стратегії розвитку, є керуючий банком. Найважливіші проблеми, пов’язані з розробкою стратегії розвитку банку, стосуються території, продукту, клієнтів, конкурентів і безпосередньо самого банку (рис. 15).

В результаті проведення аналізу ринку, на якому функціонує ВАТ АБ "Укргазбанк", важливо визначити ступінь привабливості останнього по кожній зоні діяльності для всіх запропонованих продуктів. Зручно це робити у вигляді таблиці, де вказується бальна оцінка (максимум – 5 балів), визначена експертним шляхом (таблиця 19).

Дана таблиця дозволить вибрати необхідну стратегію у відношенні кожної зони. Це може бути стратегія "захисту" у відношенні зони діяльності банку і стратегія "нападу" у відношенні вільних ринкових ніш. Стратегія "захисту" полягає в створенні таких умов, що дозволяли б утримувати клієнтів шляхом проведення відповідної цінової, продуктової, дистрибутивної і комунікаційної політики. Стратегія "нападу" полягає в розробці напрямків діяльності, що дозволяли б залучати клієнтів конкурентів і одночасно залучати, ще не охоплену банківським обслуговуванням, клієнтуру.

**Розгляд проблем стратегій розвитку стосовно:**

**Території**

**Банку як установи**

**Конкурентів**

**Клієнтів**

**Продукту**

**Визначення ступеню привабливості банку.**

**Створення іміджу, розгляд якісних характеристик персоналу, продукту, цін, просування продажів.**

**Інновації, пошук вільних ринкових ніш, дослідження ринкових тенденцій, небезпек, переваг.**

**Зміцнення довіри, диверсифікація, якісне оновлення банківських продуктів та послуг, кросировані продажі.**

**Пропозиція комплексного пакету банківських продуктів та послуг. Оцінка стратегій розвитку з урахуванням етапів життєвого циклу продуктів.**

Рис. 15. Проблеми розробки стратегій розвитку комерційного банку.

Переходячи до аналізу продуктової стратегії, насамперед варто підкреслити, що специфіка банківського продукту полягає в тім, що його не можна розглядати ізольовано. Він повинен погоджуватися із сегментом клієнтури, якому призначається. Для реалізації стратегічних цілей керуючий ВАТ АБ "Укргазбанк" зобов’язаний звертати безпосередню увагу на предмет продажу. Оскільки стратегічні цілі припускають подальшу деталізацію на кількісні цілі, а вони, у свою чергу, пов’язані з обсягом продажів і прибутку, кінцева задача – це реалізація тієї гами банківських продуктів і послуг, що дозволяє досягти намічених стратегічних цілей.

На реалізацію кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" та її ефективність впливають три основні фактори: час, обслуговування і сегмент.

Деякі банківські продукти мають сезонний характер, тобто за ними клієнтура звертається у визначений період року (податкові платежі, виплата заробітної плати, аграрні позички); у той же час, є і такі продукти, що не носять сезонного характеру (відкриття і ведення рахунків, обмінні операції). Це свідчить про те, що банку необхідно виробляти такі стратегії, які б, з одного боку, дозволяли вчасно пропонувати сезонні продукти і, з іншого боку, направляти засоби і ресурси для задоволення різноманітних потреб, що диктує ринок.

Таблиця 19. Визначення ступеню привабливості території діяльності банку.

|  |  |
| --- | --- |
| Назва банківського продукту чи послуги | Оцінка ступеню привабливості по кожному району (від 0 до 5 балів) |
| Район №1 | Район №2 | ... | Район №N |
| Продукт (послуга) №1 |  |  |  |  |
| Продукт (послуга) №2 |  |  |  |  |
| Продукт (послуга) №Z |  |  |  |  |

Проблема обслуговування стосується адекватних дій ВАТ АБ "Укргазбанк" для вирішення проблем клієнтури. Мова йде про тісне поєднання чекань клієнтів і пропозицій банку.

Таким чином, пропозиція стає необхідною умовою для задоволення запитів клієнтів. У стратегію розвитку ВАТ АБ "Укргазбанк" повинне входити не тільки забезпечення ефективності продуктів, але і підтримка, а де необхідно – поліпшення, відносин із клієнтурою. Стратегія високого рівня обслуговування передбачає відповідний професійний рівень компетенції (класифікація продуктів, уміння представляти пропоновані продукти, допомога в їхньому використанні), навички спілкування (увага, увічливість, чемність, уміння розташувати до себе), здатність підтримувати тривале спілкування (для деяких клієнтів і видів послуг період спілкування більш тривалий, чим для інших), дотримання місця й ієрархічного рівня спілкування (деяким клієнтам потрібна участь керуючого, надання більш комфортної обстановки), застосування необхідних нормативів (тобто вміння альтернативно застосовувати внутрішні правила й інструкції банку). Перераховане вище складає елементи імідж-стратегії банку. Імідж банку має потребу в постійному поліпшенні через надання продуктів з метою підвищення якості рішення, пропонованого клієнту.

3.3 Розробка стратегій управління кредитною діяльністю банку

Немаловажне значення здобувають проблеми, пов’язані з вибором стратегій управління кредитною діяльністю ВАТ АБ "Укргазбанк" як установою. Стратегії управління банком включають:

* імідж-стратегію – через неї здійснюється позиціонування банку; методи й інструменти для реалізації даної стратегії складають інтегровану комунікаційну систему;
* стратегію чутливості – яка дозволяє привернути увагу клієнтів до пропонованих продуктів банку; реалізується через комплекс ринкових досліджень.

Імідж-стратегія підкреслює важливість того факту, що споживачі знають і пам’ятають про банк. Отже, дуже важливо підтримувати той рівень комунікацій, який би позитивно впливав на клієнтуру і ринок. Необхідно домогтися створення образу марки, сполученого з обраним позиціонуванням, і який дозволяє здійснити значну диференціацію.

Стратегія чутливості орієнтує і стимулює цільову клієнтуру до придбання банківських продуктів і послуг. Інструментом реалізації даної стратегії є активне і послідовне управління продуктом, персоналом, ціною продукту і його просуванням.

ВАТ АБ "Укргазбанк" являє собою місце, де власне реалізується продукт, чи, іншими словами, мікроринок. З метою просування продукту банк використовує засоби як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій. До засобів зовнішніх комунікацій відносяться вітрини, світловий спектр, простір, що прилягає. Варто використовувати різноманітні засоби зовнішньої реклами: плакати, інформаційні листки, щити тощо. Всередині ВАТ АБ "Укргазбанк" для клієнтури повинна бути доступна необхідна інформація про різноманітні продукти і послуги, зручно повинні бути розташовані крісла для чекання з можливістю ознайомлення з рекламною інформацією у вигляді листків, брошур, бюлетенів. Клієнти можуть поводитися активно і пасивно, приходити для придбання заздалегідь намічених продуктів чи робити імпульсивні покупки. В зв’язку з цим необхідно вміти управляти присутністю клієнта в банку. Стратегії активного управління присутністю клієнта в банку наведені в таблиці 20.

Таблиця 20 Стратегії активного управління присутністю клієнта в ВАТ АБ "Укргазбанк".

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика присутності | Характеристика покупки |
| Імпульсивна | Заздалегідь намічена |
| Активна | Стимулювання діалогу зі співробітником фронт-офісу, консультантом, іншими клієнтами | Пропозиція додаткових послуг – кросировані продажі |
| Пасивна | Забезпечення доступності різноманітних наочних рекламних матеріалів | Забезпечення доступності ілюстрованих інформаційних брошур |

Варто створити такі можливості для клієнта, щоб він не почував, що даремно гає час у банку. По-перше, треба скоротити час чекання до мінімуму, і, по-друге, обслуговувати його швидко і якісно. Одним з варіантів реалізації такого підходу є збільшення числа співробітників фронт-офісу й установка терміналів. Іншим, більш прогресивним варіантом, є встановлення банкоматів, систем обслуговування клієнтів вдома, автоматичних касових апаратів, терміналів для здійснення платежів у місцях здійснення покупки. Доцільно також використовувати наступні дистрибутивні канали: внутрішні "помічники" – консультанти, радники тощо; зовнішні "помічники" – клієнти, "прискорювачі" (магазини, аеропорти, туристичні агентства тощо), зустрічі та збори.

Персонал є основним важелем для реалізації стратегій розвитку банку. Щоб реалізувати продукти і послуги найбільш ефективним способом, необхідно втягнути в даний процес клієнта. Досягти цього можливо тільки через живий контакт зі співробітниками банку, тобто персонал повинний мати високий професійний рівень і здатність до реалізації банківських продуктів. Проблема якості обслуговування, якості продукту стає ключовою в умовах конкуренції в банківському секторі.

Банківський продукт складається з технічного і функціонального елементів. Перший стосується власне запропонованого продукту, другий – являє собою спосіб пропозиції товару. У технічному плані банківські продукти знаходяться приблизно на однаковому рівні з запропонованими конкурентами, тобто для клієнта не представляє особливої різниці, в якому банку придбати той чи інший продукт. Важливим є те, як піднести його клієнту. В сучасній банківській сфері зростає роль продавця, оскільки ринок банківських продуктів стає ринком покупця, де потенційний клієнт має можливість оцінювати численні альтернативи для задоволення своїх потреб. У даному контексті продавець стає засобом диференціації банку і впливи на процес прийняття клієнтом рішення, тому він повинен чітко знати цільові сегменти, зони інтересів, конкурентів, ключові фактори успіху.

Необхідність гарантування професійних здібностей у повсякденній роботі обумовлює проведення добору і спеціалізованого навчання персоналу, який потім буде мотивовано здійснювати вузько спеціалізовану діяльність, прийнявши на себе відповідні зобов’язання. Важливо, щоб цим співробітникам забезпечувалася можливість професійного навчання за іншими спеціалізованими напрямками банківської діяльності. Такий підхід забезпечить комплексне професійне навчання і можливість уникнути "здрібніння" знань і професійних навичок. Спеціальні програми стимулювання персоналу сприяють розвиненню здатності співробітників звертати увагу на результати всієї оперативної діяльності банку. Крім грошового преміювання в цих програмах простежується відношення керівництва банку до внеску кожного співробітника в досягнення стратегічних цілей.

Варто також зупинитися на проблемі постпродажного обслуговування клієнтури, що здійснюється працівниками фронт-офісу. Після встановлення з клієнтом офіційних відносин за банком залишається зобов’язання задовольняти його подальші потреби. Необхідно зауважити, що можлива ситуація, коли клієнт персоналізує через співробітників банку взаємини з банківською установою. Раціоналізація цього складного феномена може дати істотні результати, якщо за кожним співробітником банку закріпити визначений "клієнтурний портфель". Таким чином, працівник банку одержить можливість детально оцінювати вузький клієнтурний сегмент і визначати подальші цілі продуктової стратегії банку. Зробити таке закріплення складно, оскільки найчастіше співробітник банку керує досить різнорідними клієнтами. Але, запропонований підхід може дати високий результат за умови, що персонал буде належним образом мотивований і користатися чітко окресленою автономією.

Особливість ціни на банківські продукти і послуги полягає в тому, що вона в більшості випадків регулюється вищим керівництвом ВАТ АБ "Укргазбанк". Це відбувається тому, що: по-перше, банківський ринок функціонує в режимі контрольованих цін і, по-друге, її варіації торкаються іміджу банку, його взаємин з клієнтурою, конкурентами, а також можуть сприяти "поглинанню" одних продуктів іншими. Такий підхід провокує розрив між ціновою політикою і стратегічними цілями банку. Ціна повинна бути конкурентноздатною. Кожен ринок унікальний, на ньому присутні свої, властиві тільки йому, клієнти і потреби. Тому, ВАТ АБ "Укргазбанк" повинен управляти цінами з певним ступенем гнучкості при проведенні адекватної цінової політики, погоджуючи її зі стратегічними цілями діяльності. Виникає проблема реальної реалізації такої концепції. Однією з можливостей досягти оптимальної ціни є підтримка її в рівновазі з якістю обслуговування.

Слід також зупинитися на проблемі персоналізації банківського продукту. Оскільки в умовах конкуренції банку треба боротися за кожного клієнта, варто розробити стратегії, орієнтовані на окремі клієнтурні сегменти в цілому і на кожного окремого споживача, тобто створити чи модифікувати банківські продукти, які найкраще задовольнять специфічні потреби кожного клієнта. Така політика дозволить залучити клієнта, установити з ним довгостроковий взаємовигідний контакт.

Сприяючі просуванню банківських продуктів на ринок, стратегії розвитку служать для того, щоб сфокусувати основну увагу на сильних сторонах запропонованих послуг. Новою формою просування продукту для банківських інститутів є стратегія прямого (директ) маркетингу. Її відмітна риса полягає в тому, що вона спрямована безпосередньо на окремого клієнта, на частину чи весь ринковий сегмент із максимальним ступенем персоналізації комунікацій. Стратегія директ-маркетингу дозволяє при найменших витратах домогтися більшого числа позитивних відгуків. Інструменти директ-маркетингу – це:

* поштове розсилання: використання поштової кореспонденції з метою встановлення контакту і прискорення відповіді чи дії з боку клієнта-одержувача як потенційного, так і існуючого;
* телемаркетинг: форма комунікації, за допомогою якої персонал банку, використовуючи техніку спілкування по телефону, здійснює маркетингову діяльність по продажу банківських продуктів;
* прямий візит: передбачає безпосередній і неформальний контакт із клієнтом з метою виявлення та задоволення його потреб;
* електронний маркетинг: спілкування зі споживачем через електронні засоби комунікації, що дозволяє клієнтам здобувати банківські продукти, не виходячи з офісу чи будинку.

Важливим для стратегічного планування ВАТ АБ "Укргазбанк" є вироблення стратегій в сфері внутрішніх комунікацій. Внутрішні комунікації повинні бути пізнаваними. Чітка ідентифікація місця продажів спрощує оцінку, і, отже, вибір, з боку клієнта. Варто враховувати естетико-формальні аспекти, що характеризують ВАТ АБ "Укргазбанк". В області комунікацій важливо із зовнішньої сторони представити банк. Впізнавання можна досягти здалеку, поблизу і всередині. Всі аспекти впізнавання наведені в таблицях 21, 22.

Таблиця 21. Аспекти впізнавання ВАТ АБ "Укргазбанк".

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид впізнавання | Адресат | Ціль | Інструменти |
| Здалеку | Новий клієнт | Показати місце розташування. | Дорожні щити, надписи, вивіски |
| Поблизу | Новий клієнт | Забезпечити сприйняття стандартів, типових для сервісу; стимул-підтвердження при вході. | Вивіски та фірмові знаки, надписи й вітрини, об’яви, кольори й висвітлення, стан прилягаючої території |
| Всередині | Клієнт | Досягнення впевненості, орієнтації, ефективності, позитивного клімату, зручності обслуговування та продажу. | Покажчики; об’яви; телемонітори; співробітники, приймаючі відвідувачів; підсвічування, акустика, кольори й внутрішній інтер’єр |

Для оптимального внутрішнього розміщення ВАТ АБ "Укргазбанк" доцільно дотримуватися наступних правил:

* фронт-офіс варто розташовувати в глибині приміщення, для того щоб клієнт при вході зміг побачити весь пункт продажів, відчути потребу в тім чи іншому банківському продукті;
* спеціальні послуги повинні надаватися в окремому місці, віддалік від загального потоку клієнтів;
* вікна для спілкування з клієнтами варто розташовувати в логічній послідовності відповідно до ймовірних потреб клієнтів;
* необхідно забезпечити ненав’язливу увагу клієнту, що вперше в банку, щоб, по-перше, гарантувати оптимальну безперебійну роботу банку, а по-друге, сприяти максимальному задоволенню потреб клієнта.

Стосовно внутрішнього розташування банківських продуктів, необхідно підкреслити наступне: стратегії спрямовані, в остаточному підсумку, на те, щоб залучити клієнта, який, увійшовши, відразу ж повинний одержати уявлення про банк.

Від того, чи відповідає його уявлення реальному стану справ, залежить рішення залишитися, або відразу ж залишити даний банк. Якщо банківська установа орієнтується на визначений ринковий сегмент, то повинні бути виставлені орієнтовані на нього продукти, розташування яких варто організувати оптимальним способом.

Таким чином, розробка конкурентних стратегій ВАТ АБ "Укргазбанк" дозволить йому зайняти міцні ринкові позиції і проводити вірну кредитну політику у відповідності зі стратегічними орієнтирами. При цьому важливо проводити постійний аудит банку з метою виявлення відхилень від заданої програми і своєчасного їх корегування.

Таблиця 22. Характеристика інструментів для видів впізнавання.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид впізнавання | Інструмент | Ціль використання |
| Здалеку | Дорожні щити | Показати потенційному клієнту, що банк існує і де він розташований. Необхідно використовувати тип реклами, прийнятний для того сегменту, з яким банк має намір працювати. |
| Надписи | Для привертання уваги. Доцільно використовувати підсвічення. |
| Вивіски | Для повідомлення клієнтури про місце розташування банку. Враховується розмір, розташування й освітлення. |
| Поблизу | Вивіски та фірмові знаки | Фіксується безпосередньо на фронтальній частині банку. Відповідно до установок керівництва встановлюється єдиний стиль написання назви і марки банку, місця їх розташування. Обов’язкова наявність висвітлення в вечірній час. |
| Надписи й вітрини, об’яви | Існують для залучення клієнтури; використовуються для підкреслення спеціальних пропозицій. Їх мета – залучити потенційного клієнта до банка. |
| Кольори й висвітлення | Користуються характерні для даного банку кольори: з одного боку, підкреслюють марку банку, з іншого – відокремлюють від аналогів конкурентів. Повинні чітко висвітлюватися необхідні місця як зовні, так і всередині банку. |
| Стан прилягаючої території | Передбачає постійний порядок і чистоту прилягаючої до банку території. |
| Всередині | Покажчики | Необхідні для того, щоб клієнт при вході відразу зорієнтувався, що робити. |
| Об’яви; телемонітори; співробітники, приймаючі відвідувачів | Є важливим засобом комунікації між банком і клієнтом. Присутність співробітників, приймаючих відвідувачів залежить від розміру та можливостей банку, але в будь-якому випадку повинен бути співробітник, готовий допомогти тільки що війшовшому відвідувачу. |
| Підсвічування, акустика, кольори | Підсвічування й акустика приваблюють, спрямовують увагу й створюють атмосферу; колірний спектр підвищує естетичне сприйняття банку зсередини, а також може використовуватися для розмежування різних зон надання послуг. |
| Внутрішній інтер’єр | Від того, як клієнт сприйме банк зсередини, тобто відчує зручність і привабливість інтер’єра, залежить формування його ставлення до банку в цілому, а також стимул чи, навпаки, відштовхування від придбання необхідних продуктів. |

Висновки

Дипломне дослідження показало, що кредитна діяльність ВАТ АБ "Укргазбанк" базується на принципах цілеспрямованості, ліквідності, надійності та дохідності. Загальна кредитна політика банку визначає пріоритети його політики з позиції дохідності, рентабельності, ліквідності, мінімізації ризиків, оптимізації портфеля (депозитного, кредитного, цінних паперів) та інших напрямів його діяльності. Цей принцип передбачає дотримання мети, яка була поставлена перед банком, і дотримання основних напрямів її реалізації.

Найважливішою функцією кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" є підтримання достатності ресурсів, які відповідають потребам ліквідності при пред’явленні чеків до оплати, погашення депозитів, фінансування позичок. Ліквідність ВАТ АБ "Укргазбанк" – це здатність задовольняти готівкою передбачувані та не передбачувані зобов’язання. Потреби в готівкових ресурсах задовольняються завдяки залученим і позиченим коштам, погашенню позичок, платежам за інвестованим банком капіталом, продажу активів. Ризик ВАТ АБ "Укргазбанк" ліквідності виникає через раптове скорочення обсягу готівки та зумовлене цим залучення додаткових коштів за вищою ціною.

Важливою умовою видачі кредитів ВАТ АБ "Укргазбанк" є надійність потенційного позичальника і прогнозування ризику неповернення кредиту. В процесі роботи перед укладанням кредитного договору працівники ВАТ АБ "Укргазбанк" ретельно аналізують кредитоспроможність позичальника, тобто його здатність своєчасно погасити кредит. Збереження основної суми боргу є одним із головних принципів, якого дотримується банк при проведенні кредитних операцій. Тому оцінка якості потенційного позичальника – один із найважливіших етапів розгляду заявки на кредит. При цьому велике значення має встановлення доцільності позики: ні наявність солідного забезпечення, ні будь-які інші фактори не зможуть попередити кризову ситуацію, якщо позика в своїй основі є необґрунтованою.

Оцінюючи персональні якості позичальника, менеджери ВАТ АБ "Укргазбанк" зосереджують увагу на таких моментах: репутація, порядність і чесність, професійні якості, матеріальне забезпечення. Ретельно вивчається фінансовий стан позичальника, ліквідність балансу, ефективність використання власних і позичених коштів. Для цього використовується бухгалтерська і статистична звітність позичальника за минулі періоди, матеріали попередніх перевірок на місці, прогнози його фінансового стану протягом усього строку користування позикою.

Дохід ВАТ АБ "Укргазбанк" залежить насамперед від обсягу його кредитних вкладень та інвестицій, розміру процентної ставки за кредитами, що видаються, від величини і структури активів. Тому ці показники ретельно аналізуються, а також здійснюється пошук нових джерел і видів операцій, розширюється сфера послуг клієнтам для одержання додаткових доходів.

Що стосується типів кредитної політики, то вона залежить від позиції ВАТ АБ "Укргазбанк" на фінансовому ринку, його зростання й розвитку та може бути агресивною і помірною.

Якщо ВАТ АБ "Укргазбанк" має на меті швидке зростання активів, капіталу тощо, завоювання нових сегментів чи зміцнення власних позицій на ринку в короткі строки в умовах жорстокої конкуренції з іншими банками, то така політика, пов’язана з підвищеним ризиком, та називається агресивною.

Помірна (класична) політика ВАТ АБ "Укргазбанк" передбачає стабільне оптимальне зростання банку, тобто поступове охоплення нових сегментів ринку за триваліший час, проведення операцій із меншим ступенем ризику.

Стратегія відносно формування ефективної кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" включає в себе лише загальні орієнтири і рекомендації. Вона не сковує ініціативи практичних працівників.

Виходячи із вимог оптимізації кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк", можна скласти теоретичну модель впливу ринкових факторів на формування кредитної політики, яка зумовлена методологічно обов’язковими вимогами у процесі формування кредитної політики та організації кредитного процесу й повинна включати:

* загальні положення й цілі кредитної політики, які визначають стратегію ВАТ АБ "Укргазбанк" у сфері кредитування;
* визначення тактики банку щодо управління кредитними операціями з боку персоналу банку;
* деталізування конкретних операцій та підходів до організації кредитного процесу на різних етапах виконання кредитного договору ВАТ АБ "Укргазбанк" з клієнтом;
* систему заходів щодо контролю і управління кредитним процесом.

Кожний напрям моделі тісно пов’язаний з іншими і є обов’язковим для формування кредитної політики та організації кредитного процесу.

Кредитна політика ВАТ АБ "Укргазбанк" визначається, по-перше, пріоритетами у виборі клієнтів і кредитних інструментів (сегментування ринку); по-друге, нормами-правилами, що регламентують практичну діяльність банківського персоналу, який реалізує ці пріоритети на практиці; по-третє, можливістю управляти ризиком (у тому числі кредитним), який залежить від компетентності керівництва і рівня кваліфікації персоналу, котрий займається відбором конкретних кредитних заявок і розробкою кредитних угод.

Елементи кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" знаходять своє практичне втілення в організаційних формах кредитної політики, тобто прийомах, способах, методах реалізації кредитної політики.

Таким чином, кредитна політика ВАТ АБ "Укргазбанк" визначається, з одного боку, загальними установками, що стосуються операцій із клієнтурою, які розробляються і фіксуються в стратегії розвитку, і з другого – це практична діяльність банківського персоналу, який втілює ці установки в життя. ВАТ АБ "Укргазбанк" у відповідності зі своєю специфікою формує головну мету, основні напрями кредитування, які відображаються в стратегії розвитку. Що стосується типів кредитної політики, то вона залежно від фінансового стану позичальників може бути агресивною і помірною.

На кредитну політику ВАТ АБ "Укргазбанк" впливають регулятивні вимоги НБУ. По-перше, без одержання ліцензії на здійснення банківських операцій неможлива робота банку. По-друге, важливим є рівень облікової ставки НБУ, яка формується на базі надання центральним банком позичок кредитним установам, що зіткнулися з тимчасово фінансовими труднощами. Плата за вказані кредити виступає у формі облікової ставки. По-третє, впровадження політики обов’язкових резервів є одним із інструментів, які активно використовуються НБУ для контролю за діяльністю банку та його кредитною політикою. Політика обов’язкових резервів, яка проводиться центральним банком, має подвійне значення: забезпечує підтримку стійкості ліквідності банку; є інструментом регулювання обсягу грошової маси.

Взагалі, для розробки стратегії розвитку відносно кредитної політики ВАТ АБ "Укргазбанк" банку слід починати із ґрунтовного дослідження всієї діяльності. Принциповим завданням кредитної політики є залучення додаткових коштів у населення.

Розвиток кредитних відносин населення з ВАТ АБ "Укргазбанк" – це питання не тільки економічне, а й соціальне. Крім необхідності економічної і політичної стабілізації, розробки кредитної політики у взаємовідносинах із населенням, ВАТ АБ "Укргазбанк" потрібні модернізація форм і методів кредитування, удосконалення процентної політики, умов надання і погашення кредитів, використання досвіду зарубіжних країн із ринковою економікою.

У кредитній політиці ВАТ АБ "Укргазбанк" слід розширити види кредитів, які надаються населенню, приділити увагу споживчому та іпотечному кредитам як основній формі кредитних взаємовідносин з індивідуальним клієнтом. Ці види кредитів дуже широко використовуються західними банками і дають їм більш як половину доходів від діяльності в цілому.

Ще один вид кредиту, який дуже вигідний для ВАТ АБ "Укргазбанк", а також для клієнта, – це авальний кредит. Банк, застосовуючи цей кредит, заробляє доходи від кредитування без залучення власних коштів. Для клієнта це вигідно у зв’язку з низькою процентною ставкою за кредитом.

Крім того, позитивним ефектом для розвитку кредитування індивідуального позичальника ВАТ АБ "Укргазбанк" може бути:

* введення цільових житлово-будівельних вкладів і надання на цій основі першочергового права на одержання інвестиційного кредиту власникам таких вкладів;
* проведення ринкових досліджень із метою виявлення у населення потреб у нових видах кредитування;
* підвищення рівня інформованості приватних клієнтів про нові види банківських послуг;
* максимальне врахування інтересів клієнтів, індивідуальний підхід при кредитуванні.

Кредитну стратегію ВАТ АБ "Укргазбанк" необхідно розробляти та діяти згідно з нею насамперед тому, що вона дає змогу планувати, регулювати, контролювати, раціонально організовувати взаємовідносини між банком і його клієнтами щодо зворотного руху грошових коштів. Опрацьовуючи кредитну стратегію, важливо враховувати не лише "чисто кредитні" показники, а й стан банку загалом.

Зазначимо, що основними чинниками, які визначають кредитну політику ВАТ АБ "Укргазбанк", є зростання його ринкової вартості (цінності) з урахуванням невизначеності й конфліктності зумовленого ними ризику. Опрацьовуючи кредитну політику, менеджерам банку необхідно враховувати вплив кредитного ризику, ризику депозитних операцій, відсоткового, валютного, ризику незбалансованої ліквідності.

Список використаних джерел

1. Бюлетень Національного банку України. – 2006. – №12. – 166с.
2. Горицкая Н. Сущность бартерных (товарообменных) операций в Украине // Фондовый рынок. – 1999. – №9. – С.29-32.
3. Гроші та кредит: Підручник / М.І. Савлук, А.М. Мороз, М.Ф. Пуховкіна та ін.; За заг. ред. М.І. Савлука. – К.: КНЕУ, 2001. – 602с.
4. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. – К.: Наукова думка, 1998. – 206с.
5. Долан Э.Дж. и др. Деньги. Банковское дело и денежно-кредитная политика: Пер. с англ. В. Лукашевича и др. / Под общ. ред. В. Лукашевича, М. Ярцева. СПб., 1994. – 496с.
6. Заруба О. Операційно-вартісний аналіз фінансів в банку та управління гепом // Вісник Національного банку України. – 1998. – №4. – С. 57-59.
7. Заруба О.Д. Фінансово-банківське антикризове регулювання макроекономічних зв’язків // Банківська справа. – 1995. – №1. – С 37-44.
8. Иванов В.В. Анализ надежности банка: Практическое пособие. – М.: Русская деловая литература, 1996. – 320с.
9. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом "ФИЛИНЪ", 1996. – 272с.
10. Иноземцев В.Л. Расколотая цивилизация. – М.: Academia-Наука, 1999. – С.603-606.
11. Информатизация и новая информационная технология в управлении научно-техническим прогрессом / Подгот. В.Я. Рубан /. – К.: Товариство "Знання", 1990. – 23с.
12. Іващук Н.Л., Завербний А.С., Мартинюк Г.І. Моделювання банківських пасивів // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка. – Випуск 46. – К.: КНУ, 2000. – С.13-14.
13. Ілляшенко С. Кредитні ризики та створення резервів для їх покриття // Вісник НБУ. – 1997. – №7. – С.39-41.
14. Інструкція "Про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків": Затв. Постановою Правління НБУ 14.04.98 №141. – К., 1998. – 69с.
15. Інструкція НБУ №10 "Про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків", затверджена Постановою Правління НБУ 28.08.2001р. – №10. – С.4-34.
16. Інформаційний Бюлетень Асоціації комерційних банків. – Київ, 2006.
17. Йеннер Томас. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №6. – С.106-111.
18. Калина А.В., Кощеев А.А. Работа современного коммерческого банка: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 1997. – 224с.
19. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
20. Кашин Ю.И. От Адама Смита до Дж.М. Кейнса // Банковские услуги. – 1999. – №10. – С.25-31.
21. Кваснюк Б. Соціально-економічні аспекти розвитку України у середньостроковій перспективі // Вісник Національного банку України. – 1998. – №2. – С.57-58.
22. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег: Пер. с англ. / Общ. ред. А.К. Милейновского и И.М. Осадчей. – М.: Прогресс, 1987. – 494с.
23. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. – К.: Основи, 1999. – 671с.
24. Киселев В.В. Управление банковским капиталом (теория и практика). – М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. – 256с.
25. Киселев В.В. Управление коммерческим банком в переходной период: Учебное пособие. – М.: Издательская корпорация "Логос", 1997. – 144с.
26. Князь С.В. Ціна кредитних ресурсів на грошовому ринку України // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка. – Випуск 46. – К.: КНУ, 2000. – С.14-15.
27. Ковалев А.П. Диагностика банкротства. – М.: Финстатинформ, 1992. – 92с.
28. Лисенков Ю., Фомічова С. Ринок приватизаційних паперів: діяльність фінансових посередників і банків. – Київ: Пресс, 1994. – 171с.
29. Лисенков Ю.М., Косинський О.В., Величко Ю.В. Ринок цінних паперів: забезпечення діяльності комерційного банку. – Київ: Ін тел, 1993. – 144с.
30. Лисицький В. Фінансова система України потребує енергійної інституціональної реформи // Банківська справа. – 1999. – №2. – С.8-12.
31. Литвак Б.Г. Экспертная информация. – М.: Соврадио, 1982. – 187с.
32. Лукінов І.І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя). – К.: АТ Книга, 1997. – 456с.
33. Лютий І.О. Грошово-кредитна політика як фактор макроекономічної стабілізації // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка. – Випуск 46. – К.: КНУ, 2000. – С.21-23.
34. Лютий І.О. Депозитний ринок в інвестиційній політиці економічного зростання // Фінанси України. – 2002. – №5. – С.3-8.
35. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: Учебное пособие для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 110с.
36. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб: Питер, 2000. – 267с.
37. МакНотон Д. Банки на развивающихся рынках: Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. Т.1. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 336с.
38. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560с.
39. Марти Дж. Планирование развития автоматизированных систем: Пер. с англ.; предисл. В.М. Савинкова. – М.: Финансы и статистика, 1984. – 196с.
40. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. – М.: Перспектива, 1996. – 160с.
41. Маслова Н.О. Реклама в діяльності комерційного банку: проблеми та шляхи вирішення // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка. – Випуск 46. – К.: КНУ, 2000. – С.26.
42. Меджибовська Н. Визначення кредитного ризику на основі експертних оцінок // Банківська справа. – 1996. – №1. – С.24-31.
43. Мельникова І.М. Маркетингове планування в установах комерційних банків // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка. – Випуск 46. – К.: КНУ, 2000. – С.27.
44. Мендрул О.Г., Шевчук І.А. Ринок цінних паперів. – Київ: КНЕУ, 1998. – 152с.
45. Менеджмент для керівників / Кредісов A.I., Панченко Є.Г. – К.: Основи, 1999. – 556с.
46. Мирецкий А. Как оценить привлекательность банковского рынка // Бюллетень финансовой информации. – 1999. – №4-5. – С.85-91.
47. Митний кодекс України: станом на 01.04.2002р. – Харків: Інформаційно-правовий центр "КСИЛОН", 2002. – 64с.
48. Назарова Г.В. Фінансовий аналіз у формуванні стратегії економічних систем // Фінанси України. – 1999. – №2. – С.34-37.
49. Примак Т.А. Основы маркетинга: Конспект лекций. – К.; МАУП, 2000. – 71с.
50. Проводова Н. Ера вільного банківського підприємництва закінчилася // Галицькі контракти. – 2001. – №1-2.
51. Пудовкіна М.Ф., Остапишин Т.П. Центральний банк і грошово-кредитна політика. – Київ: КНЕУ, 1999. – 72с.
52. Раєвський К., Раєвська Т. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2000. – №4. – C.57-60.
53. Раєвський К.Є. Визначення узагальнюючої оцінки фінансового стану комерційного банку // Вісник НБУ. – 1996. – №96. – С.14-18.
54. РайсГони, Койли Брайн. Финансовые инвестиции и риск: Пер. с англ. – К.: Торгово-издательское бюро PHV, 1995. – 590с.
55. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: Монографія. – К.: Видавничий Дім "Ін Юре" 2001. – 484с.
56. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768с.
57. Руководство по кредитному менеджменту / Под ред. Б. Эдвардса. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 426с.
58. Рэдход К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками: Пер. с англ. – М.: Инфра-М-Норма, 1996. – 288с.
59. Рябушка Л.Б. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами комерційного банку // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка. – Випуск 46. – К.: КНУ, 2000. – С.37-38.
60. Садвокасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. – М.: Издательство "Ось-89", 1998. – 160с.
61. Садеков А.А., Лісова Н.О. Кредитний скоринг – методика оптимізації управління кредитними ризиками // Фінанси України. – 2000. – №8. – С.118-122.
62. Сакс Дж. Рыночная экономика и Россия: Пер. с англ. / ВВСМРМ-М.: Экономика, 1994. – 331с.
63. Скопенко А., Ковальчук Т. Про деякі аспекти перспективної діяльності комерційних банків // Банківська справа. – 1995. – №1. – С.25-31.
64. Українська економічна думка: Хрестоматія / упор., наук. ред. С.М. Злупко. – К.: Знання, 1998. – 520с.
65. Фишер С., Дорнбуш P., Шмалензи Р. Экономика: Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1998. – 864с.
66. Хикс Дж.Р. Стоимость и капитал: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. P.M. Энтова. – М.: Издательская группа "Прогресс", 1993. – 448с.
67. Черняк В. Трансформаційний процес і роль держави // Економічний часопис. – 1997. – №9. – С.14-15.
68. Швайка М. Платіжна криза в Україні: причини виникнення і шляхи подолання // Банківська справа. – 1999. – №2. – C.48-53.