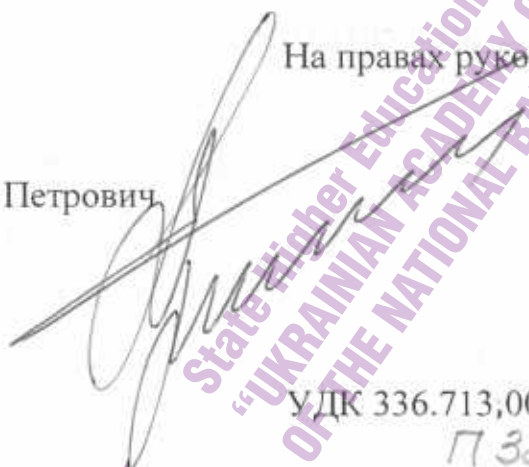


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
ДНЕПРОПЕТРОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Пикуш Юрий Петрович



УДК 336.713,009.12 (043)  
П 32

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА  
В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ**

Специальность 08.04.01 – «Финансы, денежное обращение и кредит»

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

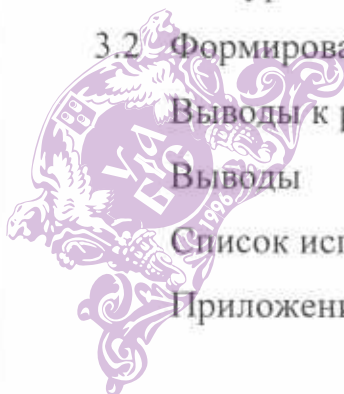
Научный руководитель,  
кандидат экономических наук, доцент  
Куликов Юрий Сергеевич



Днепропетровск – 2006

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Раздел 1 АНАЛИЗ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ	10
1.1. Анализ глобализационных экономических и финансовых процессов, как базы развития конкуренции	10
1.2. Финансовый рынок и его либерализация	23
1.3. Анализ теоретических основ оценки банковской конкуренции и конкурентоспособности банков	45
Выводы к разделу 1	79
Раздел 2 РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	84
2.1. Научно-методические подходы к оценке уровня открытости экономики и рынка финансовых услуг	84
2.2. Развитие методов оценки конкурентной позиции коммерческого банка	98
2.3. Научно-методические подходы к оценке последствий снятия нетарифных барьеров для банковской системы	128
Выводы к разделу 2	141
Раздел 3 РАЗВИТИЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА	144
3.1. Разработка модели мета-процесса как основы обеспечения его конкурентоспособности	144
3.2. Формирование конкурентоспособной стратегии банка	174
Выводы к разделу 3	185
Выводы	190
Список использованной литературы	197
Приложения	



Основные показатели деятельности банков Украины

Индекс закрытости банковского сектора для прямых иностранных инвестиций

SWOT-анализ крупного отечественного банка

Концептуальные основы единой системы планирования банка

Формирование и управление целевыми программами банка

State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"





## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Сегодня отечественные банки оказались в условиях очередной волны повышения конкуренции, обусловленной, в первую очередь, повышением интереса иностранного капитала к украинским банкам и либерализацией режима доступа этого капитала на рынок финансовых услуг Украины. Если на 01.01.2000 у нас действовало 7 банков с 100%-ным иностранным капиталом, то на 01.01.2006 – 9, и при этом доля капитала в их суммарном уставном фонде увеличилась с 225 до 1056 млн. грн.

За последние годы в собственность иностранных акционеров перешли полностью или состоялась продажа контрольного пакета акций такие банки, как АПББ “Аваль”, АКИБ “Укрсиббанк”, АКБ “Укрсоцбанк” и др. Появление в банковской системе новых мощных собственников, существенное увеличение ресурсной базы банков при участии иностранного капитала, привлечение высококвалифицированных специалистов и другие факторы существенно изменили условия межбанковской конкуренции в сторону повышения ее динамичности и обострения. Коммерческие банки в таких условиях вынуждены корректировать стратегии своего развития, развивать принципы, методы и инструменты управления своей конкурентоспособностью и конкурентоспособностью услуг (продуктов), которые ими предоставляются.

Поэтому на повестку дня выходит проблема существенного усовершенствования научно-методического и практического обеспечения процессов управления конкурентоспособностью банков.

Проблема эффективного управления конкурентоспособностью исследовалась в научно-методических работах многих зарубежных и отечественных специалистов, а именно И.Ансофа, Я.Гордона, Б.Карлоффа, Ф.Котлера, Г.Портера, А.Стрикленда, А.Томпсона, Л.Антонюка, В.Гееца, Т.Гончарук, Ю.Куликова, М.Макаренко, Ю.Полунеева, Б.Шлюсарчика и др. Что касается вопросов управления конкурентоспособностью именно коммерческих банков, то они исследованы значительно меньше (И.Волощук, А.Гальчинский, О.Дзюблюк, С.Козьменко,



О.Лаврушин, Ю.Лысенков, Д.Лукьяненко, А.Мороз, А.Пересада, Г.Савлук, Ф.Шпиг и др.).

Некоторые вопросы теоретического характера, в частности проблемы методического обеспечения процессов управления конкурентоспособностью банка в условиях либерализации финансовых рынков, оценки закрытости этих рынков, развитию теоретической базы концепции процессного единения стратегического и конкурентоспособного развития банка являются недостаточно разработанными и недоведенными до уровня практического применения.

Все вышеизложенное и обусловило выбор объекта исследования, актуальность темы, ее теоретическую и практическую значимость.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Диссертационная работа выполнена в соответствии с планами научных исследований Днепропетровского национального университета Министерства образования и науки Украины. Научные результаты, теоретические положения и выводы исследования были использованы при выполнении научно-исследовательской темы “Финансово-экономические проблемы развития предпринимательства в Украине” (номер государственной регистрации 0103U000550).

В отчеты по этой теме включены предложения автора относительно обеспечения равных условий для конкуренции отечественных банков и банков с иностранным капиталом, предложения относительно развития нормативной и законодательной базы такой деятельности. Кроме того, в рамках данной темы автором был разработан раздел “Теоретико-методические основы развития компании как субъекта предпринимательства”.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является усовершенствование и разработка научно-методических подходов и практических рекомендаций для развития системы управления конкурентоспособностью коммерческого банка на базе выявления основ его развития и самоорганизации.

Для достижения указанной цели было поставлено и решено ряд последовательных задач:

- исследовать сущность понятий “финансовый рынок” и “либерализация финансового рынка”, определить и дополнить для целей исследования экономическую сущность понятий “конкурентоспособность банка” и “управление конкурентоспособностью банка”;
- проанализировать, обобщить и систематизировать факторы внешней и внутренней среды, которые в той или иной степени влияют на уровень конкурентоспособности банков;
- исследовать субординацию и взаимовлияние, а также влияние на конкурентоспособность компании, таких ее составляющих, как культура, стратегия, обучение, партнерство;
- разработать методические подходы к выявлению, анализу и использованию потенциала устойчивого развития конкурентоспособной компании (моделей цель-процесса и компетент-процессинга);
- выявить и оценить содержание и уровень влияния либерализации финансовых рынков на изменение факторов, которые определяют конкурентоспособность коммерческого банка;
- провести анализ существующих подходов к оценке уровня закрытости рынка финансовых (банковских) услуг для иностранного капитала, усовершенствовать их и рассчитать данный показатель для отечественных условий;
- проанализировать существующие научно-методические подходы к анализу конкурентной среды банка, усовершенствовать их и осуществить позиционирование конкретного банка на рынке банковских услуг;
- усовершенствовать методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка;
- усовершенствовать рекомендации относительно стратегического планирования в банке как основы поддержки и развития его конкурентоспособности.

*Объектом исследования являются процессы обеспечения эффективного управления конкурентоспособностью коммерческого банка.*



*Предметом исследования* являются принципы, методы и процедуры управления конкурентоспособностью банка в условиях финансовой либерализации.

*Методы исследования.* Теоретико-методологическую основу диссертационной работы составляет совокупность принципов, общенаучных и специальных методов и приемов научного исследования, использование которых обусловлено поставленными научными заданиями.

В процессе исследования использовались современные методы исследования: системный и структурный анализ (при определении общих принципов, методов и инструментов управления конкурентоспособностью банка; при уточнении, обосновании и систематизации факторов конкурентоспособности); сравнительный анализ и метод сравнительных характеристик (при анализе опыта стратегического планирования и управления стратегическим конкурентным развитием в различных банках, при усовершенствовании подходов к позиционированию банка и оценке конкурентоспособности); факторный анализ (при исследовании факторов конкурентоспособности банка на разнообразных рынках); экономико-статистические методы (при анализе внешней среды банка и оценке его потенциальных возможностей и угроз) и др.

**Научная новизна полученных результатов** определяется вкладом автора в решение актуальной научной задачи совершенствования и разработки научно-методических подходов и практических рекомендаций относительно управления конкурентоспособностью коммерческого банка на базе выявления основ развития и самоорганизации и заключается в следующем:

*впервые:*

- разработана авторская концепция компетент-процессинга как теоретико-методологическая основа формирования качества компетент-процессинга компании как такого, который провоцирует создание перманентного процесса продуцирования ключевых компетенций, устойчивой конкурентоспособности банка;

*усовершенствованно:*



- классификацию и взаимозависимость, а также экономическое содержание понятий “банковская конкуренция”, “конкурентоспособность банка”, “конкурентоспособность банковской услуги”, “управление конкурентоспособностью”, которые базируются на выявлении особенностей осуществления банковской деятельности и предоставления банковских услуг и характеризуются системностью и взаимоподчиненностью;

- методические подходы и рекомендации относительно оценки уровня конкурентоспособности коммерческого банка на базе предложенных показателей и их динамики;

- рекомендации относительно оценки показателей уровня закрытости банковской системы для иностранного капитала, которые учитывают возможности для прямого инвестирования, опосредствованного влияния и развития филиальной сети, а также рекомендации по применению рассчитанных показателей в конкурентном анализе;

*получили дальнейшее развитие:*

- теоретические положения процессинговой теории самоорганизации, которые построены на концептуальных положениях внутриорганизационной философии и раскрывают базу развития конкурентоспособной компании;

- научно-методические рекомендации относительно определения конкурентной позиции банка на рынке банковских услуг, которые базируются на определении и учете динамики доли рынка банка по определенным продуктам и ее сравнение с соответствующими показателями банков данной группы;

- общие функции, принципы, методы и инструментарий функционально-целевого управления в коммерческом банке на основе определения запланированного уровня его конкурентоспособности в отдельную стратегическую задачу;

- научно-методические подходы к анализу стратегических факторов внутренней и внешней среды коммерческого банка, стратегического планирования развития банка и обеспечения его конкурентоспособности, с учетом

динамики возможностей и угроз для банка под воздействием либерализации финансовых рынков.

**Практическое значение полученных результатов исследования** определяется обоснованными предложениями автора относительно совершенствования процессов стратегического планирования в банке, разработки и реализации конкурентоспособных стратегий развития банка, учета изменений внешней среды в процессе управления конкурентоспособностью банка. Основные положения диссертационной работы имеют прикладную направленность. Полученные результаты и сформулированные выводы являются вкладом в развитие теоретических положений по эффективному управлению банком и его подразделениями стратегического развития.

Основные результаты исследования использованы в практической деятельности АКИБ “Укрсиббанк” (справка от 17.10.2006 № 18-1/6345), АКБ “Приватбанк” (справка от 13.06.2006 № 17.0.0/2-195).

Результаты диссертационного исследования используются в Днепропетровском национальном университете Министерства образования и науки Украины в рамках учебных курсов “Стратегический менеджмент в банках”, “Стратегическое управление”.

**Личный вклад исследователя.** Научные результаты, которые выносятся на защиту, получены автором лично и нашли отображение в научных трудах, опубликованных в специализированных изданиях. Диссертационное исследование является самостоятельно выполненной научной работой, в которой выявлены особенности влияния финансовой либерализации на конкурентоспособность банка, научно обосновано, усовершенствованно и разработано теоретические и методические основы развития принципов, методов и инструментов управления конкурентоспособностью банка.

Из 17 публикаций автора, в которых отображаются основные результаты проведенного исследования, - 15 опубликовано без соавторов.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения и выводы диссертационной работы озвучены автором на научных, научно-практических и



научно-методических конференциях. Среди них: научно-практическая конференция “Проблемы и перспективы развития банковской системы Украины” (г. Сумы, 2005 г., 2006 г.); Международная научно-практическая конференция “Международная банковская конкуренция” (г. Сумы, 2006 г.); Всеукраинская научно-практическая конференция “Повышения роли финансовых отношений в комплексном социально-экономическом развитии региона” (г. Днепропетровск, 2001 г.); Вторая международная научно-практическая конференция “Современные тенденции в развитии банковской системы” (г. Днепропетровск, 2004 г.); Международная научно-практическая конференция “Современные проблемы инновационного развития государства” (г. Днепропетровск, 2005 г.).

Кроме того, результаты исследования докладывались автором на научно-практических конференциях профессорско-преподавательского состава Днепропетровского национального университета Министерства образования и науки Украины, семинарах АКБ “Приватбанк”.

**Научные публикации.** Основные положения и важнейшие результаты диссертационной работы опубликованы автором самостоятельно и в соавторстве в 17 научных и научно-методических трудах общим объемом 6,5 печатных листов. Объем опубликованного материала, который принадлежит лично автору, составляет 6,3 печатных листов.

**Структура и содержание диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех разделов, выводов, списка использованных источников и приложений. Основное содержание работы выложено на 196 страницах. В тексте диссертации размещено 17 рисунков и 27 таблиц на 39 страницах. Список использованных источников содержит 176 наименований.





## РАЗДЕЛ I

### АНАЛИЗ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ

#### 1.1. Анализ глобализационных экономических и финансовых процессов, как базы развития конкуренции

Сегодня нельзя рассматривать проблемы конкурентоспособности банковских систем и отдельных коммерческих банков, не затрагивая таких понятий, как финансовая глобализация и финансовая либерализация, на фоне которых и функционируют банки.

Что касается глобализации, то это противоречивый и неравномерный процесс, постоянно меняющий свои методы и механизмы, а также конкретные формы проявления. Она охватывает практически все сферы общественной деятельности, включая политику, идеологию, культуру, образ жизни и условия существования человечества, но первоочередные перспективы перед нею раскрываются в финансово-экономической сфере. При этом рушатся институциональные, юридические и технологические барьеры, разделяющие национальные хозяйства, расширяется сфера действия общих экономических законов и функциональных взаимосвязей, под давлением все более острой конкуренции и ускорения научно-технического прогресса происходит взаимопроникновение и слияние экономик.

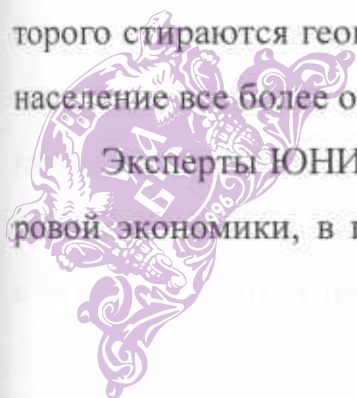
Глобализация также вызывает и массу негативных тенденций, а именно: разрыв традиционных связей внутри страны; деградацию неконкурентоспособных компаний; обострение безработицы; противоречия между людьми, имеющими финансовые возможности для свободного передвижения по миру, но лишенными ее; трудности, возникающие из-за несогласованности национальных законодательств; обострение проблем, возникающих перед правительствами в области социального обеспечения; усугубление противоречий, поро-

денных формированием интеллектуального класса, оттоком интеллектуальных и материальных ресурсов с периферии в центр и пр.

В исследовании «Глобальная экономика в переходный период», подготовленном группой английских, канадских и американских экономистов, подчеркивается, что превращение экономики в глобальную не означает всеобщего динамизма развития; скорее оно ведет к одновременному выделению высокодинамичных экономических систем и расширению числа относительно стагнирующих, которые и так уже очень слабы и находятся в невыгодном положении. Еще определеннее эта мысль была высказана на 81-й сессии МОТ в докладе ее Генерального директора М.Хансена, посвященном социальной справедливости в условиях глобализации экономики, который отметил, что вместо того, чтобы уничтожать или ослаблять проявления неравенства интеграция национальных экономик в мировую систему, усиливает их и делает во многих отношениях более острыми [1].

В научной литературе дискуссии по поводу глобализации обусловлены, в основном, стремлением учесть все ее существенные черты и представить полную картину. В рамках данного исследования рассматривается финансовая глобализация как один из наиболее значительных факторов, определяющих процессы развития банковской системы, процессы развития конкурентных преимуществ конкретных банков. При этом следует указать на существующие проблемы в использовании терминологии, которая до настоящего момента окончательно не сформировалась. Так, например, В.Иноземцев отмечает: «...за многогранными проявлениями процесса глобализации его глубинная сущность скрывается настолько, что практически не поддается четкому определению. Обычно говорят, что глобализация представляет собой «социальный процесс, в ходе которого стираются географические границы социальных и культурных систем, и население все более осознает исчезновение этих границ» [2].

Эксперты ЮНИДО определяют глобализацию как реструктуризацию мировой экономики, в процессе которой ширится разрыв между теми нациями,





которые достигли промышленной критической массы, необходимой для обеспечения глобальной конкурентоспособности, и отставшими [3].

В.Герасименко отмечает, что глобализация мирового хозяйства означает растущую интеграцию национальных экономик, включая финансовые рынки, развитие общего рынка без границ. Ее исходным моментом и движущей силой выступает международная деятельность транснациональных корпораций, инвестиционная активность которых ведет к финансовой глобализации [4]. Характерной особенностью здесь являются международные потоки, которые в условиях либерализации почти или вовсе не контролируются национальными законодательствами. В основном это потоки капитала и информации [5].

Н.Иванов отмечает, что суть глобализации – «в резком расширении и усложнении взаимосвязей и взаимозависимостей как людей, так и государств, что выражается в процессах формирования планетарного информационного пространства, мирового рынка капиталов, товаров и рабочей силы, в интернационализации проблем техногенного воздействия на природную среду, межэтнических и межконфессиональных конфликтов и безопасности» [6].

Эксперты МВФ определяют глобализацию как «растущую экономическую взаимозависимость стран всего мира в результате возрастающего объема и разнообразия международных сделок с товарами, услугами и мировых потоков капитала, а также благодаря все более быстрой и широкой диффузии технологий» [7].

Н.Думная на Международной научной конференции «Финансовая система рыночной экономики на пороге XXI века» (Москва, 1999 г.), отмечая процесс нарастания процессов глобализации, констатировала, что глобальная экономика складывается из следующих блоков: глобальная система производства и продвижения товаров и услуг; глобальная система обмена результатами интеллектуальной деятельности; глобальная финансовая система [8]. Процессы глобализации финансовой сферы не только привели к свободному, неконтролируемому перемещению огромных денежных масс через национальные границы и формированию глобального финансового рынка, но и к изменению функций



денег в мировой экономике. Еще в середине 1980-х гг. П. Дракер отмечал, что финансовый рынок стал играть независимую от рынка товаров и услуг роль, деньги сами превратились в товар, а спекуляция на изменении курса валют – в наиболее выгодную рыночную операцию.

Р. Аллен, исследуя влияние глобализации на экономику, приходит к выводу, что стихийные рыночные процессы не укладываются в существующие концепции рыночного регулирования, и, прежде всего, в концепцию монетаризма. Глобализация финансового рынка привела к нарушению стабильности и предсказуемости. Слабая эффективность существующих регулирующих механизмов создает условия для дестабилизации экономической и социально-политической ситуации в отдельных странах и в мировом сообществе в целом, что находит выражение, прежде всего, в мировых финансовых кризисах.

В условиях глобализации число значимых и определяющих общественное развитие факторов, не поддающихся сколько-нибудь точной идентификации, намного увеличилось, а сама мирохозяйственная система еще более усложнилась и приобрела еще более неопределенный характер.

С. Долгов отмечает, что глобализация экономической деятельности развивается по следующим основным направлениям: международная торговля товарами, услугами, технологиями, объектами интеллектуальной собственности и пр.; международное движение факторов производства (капитала, рабочей силы); международные финансовые операции (кредиты, основные ценные бумаги, производные финансовые инструменты, валютные операции) [9].

Объемные соотношения между, указанными С. Долговым направлениями и различными формами деятельности в рамках этих направлений, в последние годы существенно изменяются. Наиболее динамично увеличивается объем международных финансовых операций (валютные операции и международные сделки с ценными бумагами), затем следует международное движение капитала, а именно прямые инвестиции, и, наконец, международная торговля.

Тем не менее, большинство экономистов рассматривают глобализацию как следствие финансовой революции, основное содержание которой сводится

к расширению присутствия международных финансовых институтов, международной финансовой интеграции и быстрому развитию финансовых инноваций. При этом экономисты, как характерные черты глобализации, отмечают активизацию международных финансовых трансакций, возрастающую открытость рынков, увеличение объемов международной торговли.

Известный американский экономист Дж.Д.Сакс отмечает: «Глобализация международных финансовых рынков является результатом действия многих факторов, включающих возрастание объема международной торговли, технологические новшества и дерегулирование международных сделок» [10].

Наиболее глобальным является мировой рынок ссудных капиталов, для которого характерны ранее отмечавшиеся глобализационные факторы: внедрение современных электронных технологий, средств коммуникаций и информатизации, либерализация национальных рынков, допуск на них нерезидентов, а также дерегулирование рынков, связанное с упразднением ограничений на проведение ряда операций. Увеличивается объем предлагаемых ценных бумаг и их видов, нарастают масштабы перелива капитала, связанного с покупкой акций и эмиссией облигаций, размещенных на зарубежных рынках. Основная часть капиталов вращается у крупных институциональных инвесторов (пенсионных и страховых фондов, инвестиционных компаний и взаимных фондов), которые аккумулируют денежные ресурсы корпораций и населения и вкладывают их в ценные бумаги.

Международная финансовая интеграция устраняет или смягчает барьеры между внутренними и международными финансовыми рынками, способствует свободному перемещению капитала между ними. Создание новых финансовых инструментов и технологий ускоряет и расширяет процесс глобализации, повышает скорость совершения международных операций и увеличивает их объемы. В существенной степени финансовой глобализации способствуют достижения в сфере коммуникаций и обработки информации [11].

Для индустрии финансовых услуг глобализация означает согласование правил регулирования экономики и снижение барьеров, что должно привести к



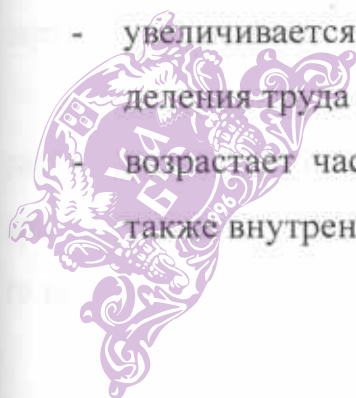
свободному перемещению капиталов и позволить всем компаниям конкурировать на всех рынках [12, 13]. Глобализация рассматривается как усиление тенденций, в соответствии с которыми заемщик игнорирует национальные границы, когда у него возникают проблемы с финансированием, и заимодавец игнорирует национальные границы, когда ищет наиболее привлекательные возможности для инвестирования. Глобализация рынков капитала стимулируется технологическими достижениями в сфере обработки информации и телекоммуникаций, устранением (смягчением) ограничений на перемещение капиталов, либерализацией внутренних рынков капитала, развитием нерегулируемых иностранных рынков, ростом производных инструментов, позволяющих быстро осуществлять межвалютные сделки, и увеличивающейся конкуренцией между этими рынками за долю в мировой торговле.

Процесс финансовой глобализации охватывает целые направления хозяйственной жизни мирового сообщества и в первую очередь такие из них как:

- однородность регулирования и контроля за рынками;
- улучшение доступа на все рынки всем их потенциальным участникам;
- стандартизация требований к капиталу;
- экономическая интеграция;
- открытость банковских систем;
- стандартизация всемирной клиринговой и расчетной систем.

В ракурсе данного исследования весьма значимым является анализ последствий и результатов глобализации, как уже ставших действительностью, так и прогнозируемых учеными. В результате процессов глобализации:

- международная сфера экономики развивается быстрее внутреннего производства;
- увеличивается открытость и втянутость в систему международного разделения труда национальных экономик;
- возрастает часть национального производства, идущего на экспорт, а также внутреннего потребления, покрываемого за счет импорта;





- увеличивается значение внешних факторов развития национальных хозяйств;
- растет либерализация торгово-политического режима в системе международных экономических отношений – сначала в отношении товарных рынков, потом – рынков услуг, капиталов, затем фондовых рынков [7].

В качестве аргументов в пользу положительной оценки глобальных финансовых рынков приводят следующие: возможность получить защиту от неожиданных и резких изменений курсов валют и ставок процента, возможность быстро приспособиться к финансовым шокам; гарантии некоторой дисциплины в экономическом поведении различных субъектов рынка, препятствующей проведению инфляционной политики и политики наращивания государственной задолженности.

К числу позитивных факторов, которыми обладают такого рода финансовые рынки, и возможностей, которые они открывают, следует относить такие:

- высокие стандарты в отношении качества услуг, информационной деятельности и отчетности;
- высокая степень диверсификации;
- достаточно выгодная ликвидность;
- наличие возможностей более эффективного размещения капитала;
- профессиональное управление рисками и пр.

Против глобализированного финансового рынка выдвигаются аргументы, подчеркивающие его нестабильность и несовершенство из-за: отсутствия информационной симметрии; сосуществования двух групп операторов на глобальном финансовом рынке, одна из которых ведет разумную экономическую игру, рассчитанную на долгосрочную стабильность, а другая вносит дестабилизирующие факторы, ориентируясь, как правило, на слухи.

Следует также отметить, что в условиях глобализации многократно возрастает опасность возникновения и распространения финансовых и валютных кризисов. Если до недавнего времени передача негативных импульсов из одного региона в другой происходила, в первую очередь, по каналам внешней тор-

говли, то сейчас важнейшим механизмом такой передачи становится валютная и финансово-кредитная сферы.

Как правило, финансовая глобализация рассматривается как процесс интенсификации международного движения капитала, обусловленный либерализацией его регуляции, что сопровождается качественными изменениями в механизмах функционирования и институциональной инфраструктуре национальных и международных финансовых рынков. Финансовые рынки развиваются намного более высокими темпами, нежели мировое хозяйство.

Позитивное влияние финансовой глобализации заключается в содействии развивающимся странам по доступу на международные рынки капитала и финансовых услуг, обеспечении большей прозрачности их внутренней экономической политики. Для развитых стран преимущества финансовой глобализации имеют не только экономический аспект, но и политический — дополнительные экономические рычаги влияния на правительства других стран.

В глобализации финансов усматривают причину роста спекуляций и отвлечения со спекулятивными целями капитала от производства и создания новых рабочих мест. Довольно часто отмечается, что глобализация создает существенные проблемы при формировании валютной политики, а именно:

- снижаются возможности органов валютного регулирования по контролю за доступностью кредитов;
- использование финансирования с плавающей процентной ставкой в сочетании с методами управления рисками предоставляет многим заемщикам защиту от изменения процентных ставок, что делает менее определенным расчет временных характеристик реакции на изменения в валютной политике.

Кроме обозначенных выше недостатков глобализации, следует отметить опасности, которые сопряжены с функционированием глобализированных финансовых рынков, а именно:

- усложнение цепочки взаимодействий их участников из-за появления новых вненациональных причинно-следственных связей;



- появление у участника рынка проблемы выбора финансовых инструментов и действующих лиц;
- ослабление связей между инвестором и заемщиком;
- возможность появления неожиданных и непрогнозируемых ограничений и усиление риска;
- усиление разрыва между организациями, ориентированными на международный рынок, и теми, которые остаются работать только на внутреннем рынке.

Развитие финансового рынка в процессе глобализации вызывает довольно серьезные опасения у целого ряда специалистов не только развивающихся стран или стран с переходной экономикой. Так, французские глобалисты считают, что предоставление максимальной свободы передвижения краткосрочным спекулятивным капиталам в рамках общемировой системы рынков, усилило неоднородность глобальной экономики и в целом всего мирового общественного порядка. Предоставив больше возможностей финансовым структурам, но сохранив заметные ограничения на торговлю товарами и услугами коммерческого назначения, полностью зарегулировав рынки рабочей силы и ее миграцию, мировое сообщество превратило мировой финансовый рынок в мощное разрушительное орудие, выполняющее не столько функцию оптимизации распределения денежных капиталов между видами производственной деятельности, сколько функцию подрыва всех остальных разновидностей международных отношений, обеспечивающих более эффективную мировую стабильность [14].

Важнейшими шагами на пути к глобализации мировых рынков капитала является экономическая либерализация и финансовая интеграция Европейского, создание Европейского центрального банка, устранение разделения на коммерческую и инвестиционную банковскую деятельность и иные факторы.

Издательство Foreign Policy и консультационное агентство A.T.Kearney определяют уровень вовлечения стран в процесс глобализации. Количество стран, по которым производятся расчеты, – 62, но они объединяют 85% населения Земли и охватывают 90% мировой экономики.

Таблица 1.1

Рейтинг стран мира относительно их вовлечения в процессы глобализации

№ в рейтинге	Страна	№ в рейтинге	Страна
1	Ирландия	16	Новая Зеландия
2	Швейцария	17	Германия
3	Швеция	18	Малайзия
4	Сингапур	19	Израиль
6	Дания	20	Испания
7	Канада	23	Венгрия
8	Австрия	27	Словения
9	Великобритания	32	Польша
10	Финляндия	35	Япония
11	США	40	Румыния
12	Франция	42	Украина
13	Норвегия	45	Россия
14	Португалия	51	Китай
15	Чехия	53	Турция
		62	Иран

Источник: "Украинская инвестиционная газета". – 2003. – № 3.

Таблица 1.2

Рейтинги Украины и России по разным категориям, обеспечивающим общий рейтинг вовлечения в процессы глобализации

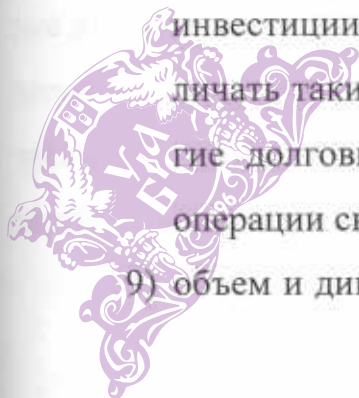
Категория	Место в рейтинге Украины	Место в рейтинге России
Общее место в рейтинге	42	45
Экономическая интеграция	35	51
Персональные контакты	43	54
Технологическое развитие	50	44
Привлечение в международную политику	27	3

Источник: "Украинская инвестиционная газета". – 2003. – № 3.



Формализованный подход к оценке уровня глобализации требует, по мнению С. Долгова, введения абсолютных и относительных оценочных показателей. С этой целью им предлагается пользоваться данными о соотношении внешнеэкономических показателей и общеэкономических показателей деятельности [9]. Производится это на основании следующих показателей:

- 1) объем международного производства товаров и услуг и темпы его роста в сравнении с объемом и темпами роста всего валового продукта в мире;
- 2) объем и динамика прямых иностранных инвестиций в сравнении с объемом и динамикой всех;
- 3) объем и динамика международной централизации капитала (в виде межстрановых слияний и поглощений компаний) в сравнении с общими данными о централизации;
- 4) объем и динамика крупных, сложных комплексных международных инвестиционных проектов в сравнении с общими масштабами подобных проектов;
- 5) объем всей международной торговли товарами и услугами и темпы ее роста в сравнении с валовым;
- 6) данные о международных операциях с патентами, лицензиями, ноу-хау;
- 7) объем и динамика международных операций банков и других кредитных учреждений в сравнении с общим объемом и динамикой всех их операций;
- 8) объем и динамика международных фондовых рынков в сравнении с общими размерами этих рынков и темпами их роста (портфельные инвестиции: общие и международные). При этом целесообразно различать такие основные сегменты этих рынков, как облигации и другие долговые обязательства, акции, производные ценные бумаги, операции своп и РЕПО;
- 9) объем и динамика валютных рынков в сравнении с общими масшта-



бами денежных рынков.

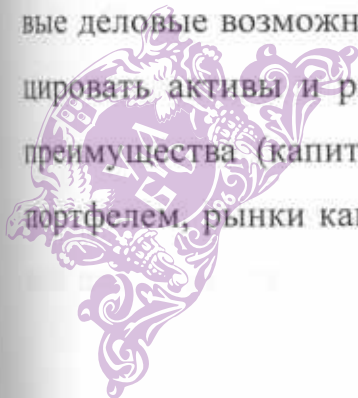
Каждому из показателей придается определенный вес. Распределение удельного веса показателей по их вкладу в процесс экономической глобализации могло бы выглядеть (разумеется, условно и весьма приблизительно) следующим образом:

- показатели, характеризующие глобализацию в сфере производства (1, 2, 3, 4) составляют 48% (1 – 15%; 2 – 15%; 3 – 10%; 4 – 8%);
- глобализацию в сфере обращения характеризует 5-й показатель, на долю которого приходится 30% (25% – товары, 5% – услуги);
- глобализацию в сфере обмена технологиями характеризует 6-й показатель, на долю которого приходится 10%;
- показатели, характеризующие глобализацию в финансовой сфере (7, 8, 9), в целом составляют 12% (соответственно: 7 – 4%; 8 – 4%; 9 – 4%).

На основе соответствующих данных и с учетом их весов предполагается возможность определения общего индекса глобализации в современной мировой экономике, его динамику и дальнейшие тенденции, а также возможность расчета индекса глобализации применительно к отдельным странам и регионам и степень их интеграции в мировую экономику.

Приведенные показатели и их структура весьма условны и вызывают сомнения не только в части величины того или иного показателя, но и в части выбора самих показателей, и в части направленности ранжирования этих показателей, т.е. определения степени их значимости.

Следует отметить, что глобализация открывает совершенно новые возможности для банковской деятельности и банков и, в то же время, предъявляет к банкам новые и более жесткие требования [15]. Так у банков появляются новые деловые возможности (рынки, продукты, клиенты), они могут диверсифицировать активы и риски, использовать в качестве рычагов уже имеющихся преимуществ (капитала, внутреннего рынка и таких услуг, как управление портфелем, рынки капитала, валюта, деривативы). Происходит непосредствен-





ное ознакомление с дополнительными рынками, продуктами, потоками капитала, сегментами, конкуренцией, партнерами.

Опасности глобализации кроются в стирании различий между коммерческими банками, брокерами, инвестиционными институтами, инвестиционными фондами, страховыми компаниями. Глобализация и секьюритизация ослабляют связи банка с клиентами и акционерами, когда почти полное обезличивание и недостаток «эмоций» ведут к анонимизации рынка, рынок (а не банк) берет на себя обработку и распространение информации, глобальные участники теснят выгодных «информированных» национальных клиентов извне. Происходит отток наиболее надежных национальных клиентов с внутреннего финансового рынка. При этом кредитный риск для банковского баланса несколько повысится в развитых странах вследствие притягательности рынков капитала для первоклассных клиентов, а информационные технологии приведут к упразднению эксклюзивного представительства в определенном регионе и само существование системы филиалов становится под вопросом.

Что касается конкуренции, то она существенно ужесточается вследствие непрерывной оценки клиентами (рынком) соответствия мировым стандартам, а не прошлых заслуг или принадлежности к национальной элите. Развивается международная конкуренция за выгодные условия для заемного и собственного капитала, происходит рост международных инвестиций в различные отрасли, рост базового уровня внутри международной финансовой отрасли, рост значимости стратегии успеха по сравнению с опорой на отраслевые результаты. теряет свое значение страна регистрации, а «голубые фишки» среди банков быстро развивающихся стран станут более привлекательными, чем менее прибыльные банки в странах «избыточных мощностей».

Следует отметить, что в банковской сфере глобализация сопровождается дерегулированием банковской деятельности и либерализацией финансовых рынков. В результате этого практически повсеместно ликвидированы институциональные разграничения между различными видами банковской и финансовой деятельности: коммерческой, инвестиционной, страховой и т.п. В результа-

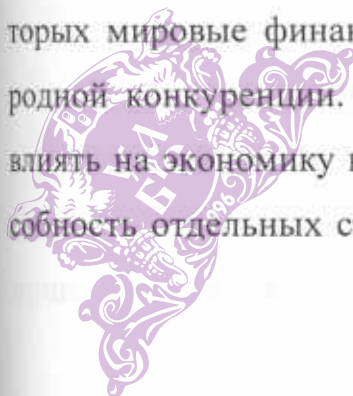
те уничтожения входных барьеров банки вынуждены конкурировать одновременно на многих сегментах финансового рынка, причем не только друг с другом, но и с другими финансовыми организациями – страховыми компаниями, инвестиционными фондами, финансовыми компаниями и т.д.

Либерализация финансовой сферы приводит к отмене ограничений для входа на национальные банковские рынки финансовых организаций – нерезидентов. Она открыла простор для развития заграничной филиальной сети банков и формирования международного банковского бизнеса, что, естественно, усилило накал конкурентной борьбы, но одновременно активизировало процессы консолидации банковского капитала. Во всех странах увеличилось количество слияний и присоединений, расширились и стали более разнообразными формы кооперации банков и их кооперации с небанковскими кредитно-финансовыми организациями. Банки, чтобы выдержать давление конкуренции, вступают в стратегические альянсы, участвуют в различных консорциумах, осуществляют синдицированное кредитование и т.п.

Таким образом, победителями в жесткой финансовой конкуренции выйдут наиболее конкурентоспособные банки из наиболее конкурентоспособных регионов мира.

## 1.2. Финансовый рынок и его либерализация

Развитие отечественного финансового рынка во многом зависит от знания особенностей мирового финансового рынка в условиях его глобализации, в которых мировые финансовые рынки меняют механизмы и сценарии международной конкуренции. Финансовая сфера начинает по-иному, нежели раньше, влиять на экономику в целом, в том числе и на национальную конкурентоспособность отдельных стран. При этом усиливается автономность самой финан-





совой сферы, а ее вторичность по отношению к реальному производству становится все менее выраженной.

Мировой финансовый рынок – это глобальная система аккумуляции свободных финансовых ресурсов и предоставления их потребителям из разных стран на принципах рыночной конкуренции. Его основной функцией является обеспечение международной ликвидности, то есть возможности быстро привлекать достаточное количество финансовых ресурсов в разных формах на выгодных условиях на наднациональном уровне, что значительно расширяет возможности и способствует выравниванию экономического развития стран.

Что касается структуры мирового финансового рынка, то ей присущи диспропорция, концентрация у развитых стран подавляющей части международных финансовых операций, неоднородность в распределении внешних финансовых потоков между развивающимися странами.

Специалисты считают, что в современной международной конкуренции противостоят друг другу две модели финансовых систем: первая базируется на банках как основном источнике финансирования национального хозяйства; вторая – на фондовом рынке. Наиболее типичные страны, где доминирует первая модель, – это Германия и Япония. Здесь основной формой внешних заимствований промышленно-торговых компаний являются банковские кредиты. В США и Великобритании функционирует вторая модель, а доминирующей формой привлечения внешних финансовых средств корпорациями служит эмиссия ценных бумаг.

В целом же сегодня в мире более эффективна вторая модель, опирающаяся в основном на фондовый рынок. Очевидно, это сопряжено с тем, что в фокусе финансирования в развитых странах сейчас находятся модернизация экономики, существенные структурные сдвиги в национальных хозяйствах, формирование постиндустриальных хозяйственных организмов. В отдельных странах эти процессы, конечно, идут разными темпами и достигнутые результаты неодинаковы. Но везде они требуют очень масштабных финансовых ресурсов с привлечением потенциала мировых рынков капитала.

Национальное хозяйство невозможно интегрировать в современную мировую экономику, развивающуюся в направлении глобализации, без формирования у нас стабильной финансовой системы, построенной на международных принципах.

Конъюнктура мирового финансового рынка сегодня имеет определенные тенденции, а именно: повышение темпов концентрации финансового и промышленного капитала и увеличения количества их объединения с участием банков; снижение значения монетарных факторов в формировании валютных курсов и повышения значения движения капитала; превращение рынков ценных бумаг на основной структуроформирующий фактор финансового сектора; изменение структуры финансовых инструментов рынка в интересах инструментов реального сектора – корпоративных ценных бумаг и их производных [16].

В современной финансовой науке сформировалось пять основных направлений, рассматривающих проблематику финансовых систем, – теории государственных (публичных) финансов, финансов предпринимательских структур, страхования, международных финансов и финансовых рынков.

В западной финансовой науке преобладает трактовка финансовой системы в контексте функционирования финансового рынка. Примером такого определения финансовой системы может быть следующее: финансовая система – это совокупность рынков и других институтов, которые используются для заключения финансовых соглашений, обмена активами и рисками. Эта система включает рынки акций, облигаций и других финансовых инструментов, финансовых посредников (таких как банки и страховые компании), фирмы, которые предлагают финансовые услуги (финансово-консультационные компании), и органы, которые регулируют деятельность всей этих учреждений [17].

В отечественной литературе финансовая система рассматривается достаточно широко – как совокупность сфер и звеньев, которые характеризуются специфическими формами и методами финансовых отношений, которые имеют соответствующее законодательное и организационное обеспечение.



Финансовая система непосредственно взаимосвязана с воспроизводственным процессом: через нее происходит обеспечение процесса производства ВВП, а так же распределение и перераспределение его стоимости (рис. 1.1) [17].

Механизм финансового рынка заключается в перераспределении капитала между субъектами – кредиторами и заемщиками – на основе спроса и предложения на капитал в рамках несовпадения потребностей в денежных ресурсах у хозяйствующих субъектов с наличием источников покрытия данных потребностей. Иными словами, функциональное назначение финансового рынка заключается в посредничестве движению денежных средств, находящихся выражение в форме финансовых активов, от владельцев к пользователям.

Задачи финансовой системы обуславливаются функциями финансов: воспроизводственной (финансовое обеспечение непрерывности общественного производства), распределительной (опосредствование распределения и перераспределения стоимости ВВП) и контрольной (осуществление контроля за деятельностью субъектов финансовых отношений в процессе движения денежных потоков).

В контексте реализации воспроизводительной функции финансовая система должна обеспечить мобилизацию и оптимальное размещение финансовых ресурсов, способы их перемещения во времени и пространстве, ликвидность и управление рисками, формирование информационной поддержки.

Далее рассмотрим понятие финансового рынка. Как известно, рынок вообще – это экономическое явление, представляющее, с одной стороны, экономическую категорию, а с другой – субъективный контакт покупателей и продавцов. В первом случае, рынок выражает совокупность отношения между субъектами по поводу купли-продажи тех или иных благ (а также отношения собственности, производства, распределения, потребления и т.д.), во втором – конкретный механизм взаимодействия субъектов, т.е., по сути, конкретные формы организации рынков.

Объективным условием организации и функционирования финансового рынка следует считать накопление денежного капитала и необходимость его оперативного распределения и перемещения между субъектами экономических отношений.

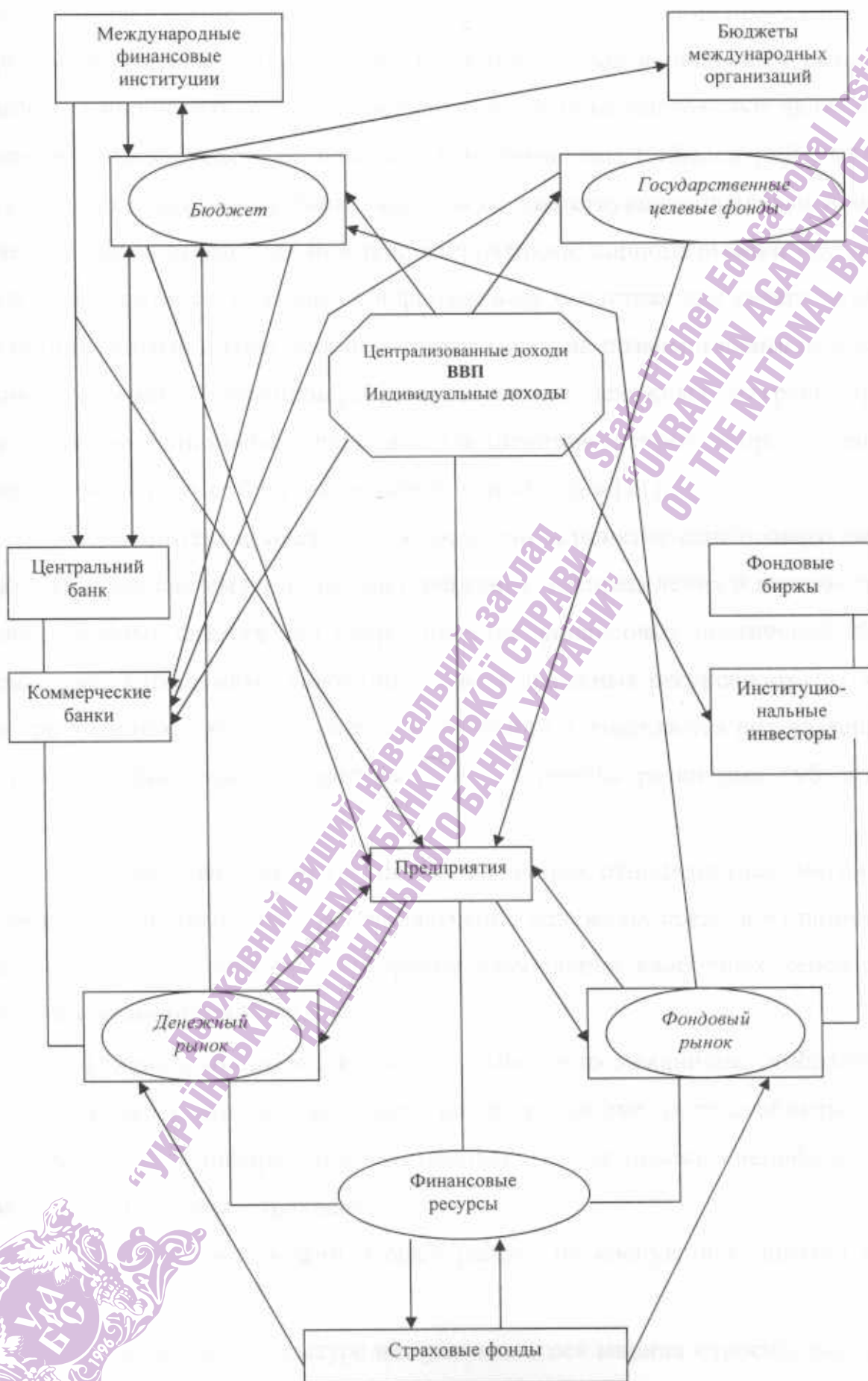
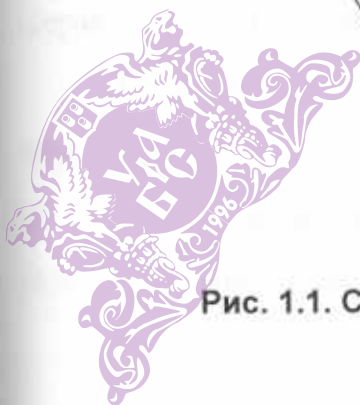


Рис. 1.1. Структура и взаимосвязи финансовой системы





С целью обобщения сути финансового рынка Т. Андрушків провёл анализ его трактовки разными авторами [18]. В частности, под финансовым рынком понимают: совокупность рыночных институтов, которые направляют движение потоков денежных средств от владельцев к заемщикам (А. Басов [19]); механизм, с помощью которого устанавливаются соответствующие правовые и экономические взаимоотношения между предприятиями, корпорациями и другими институциями, которые нуждаются в финансовых средствах для своего развития, и организациями и гражданами, которые могут их позаимствовать на определенных условиях (Г. Черников [20]); совокупность денежных ресурсов страны, которые постоянно перемещаются под воздействием спроса и предложения со стороны различных субъектов экономики (Я. Миркин [21]).

На основе синтеза приведенных определений, понятие финансового рынка трактуется как система организации движения, распределения и перераспределения денежных средств при посредничестве финансовых институций. Финансовый рынок охватывает совокупность всех денежных ресурсов страны, которые при этом находятся в постоянном движении и изменяются под воздействием соотношения спроса и предложения со стороны различных субъектов экономики.

Место финансового рынка в системе рыночных отношений рассматривается либо с точки зрения объемов привлечения денежных средств из разнообразных источников, либо с точки зрения размещения свободных денежных средств на каком-нибудь рынке.

Роль финансового рынка в системе рыночного механизма отображают присущие ему функции, которые можно разделить на две группы: общерыночные (коммерческая, информационная, ценовая, регулятивная); специфические (перераспределительная, страховая).

Нельзя рассматривать финансовый рынок, не коснувшись понятия финансового механизма.

В экономической литературе нет устоявшегося мнения относительно определения финансового механизма, отсутствует системный, интегрированный

подход к пониманию этой экономической категории. На взгляд О.Ковалюка, финансовый механизм организации экономики – это система определенных финансовой политикой финансовых методов и финансовых рычагов, которые используют в своей деятельности государство и предприятия при их соответствующем правовом, нормативном и информационном обеспечении [22].

О.Солодка, при проведении исследования относительно конкурентоспособности коммерческого банка, вводит понятие финансового механизма повышения эффективности его функционирования [23]. В понимании данного автора, финансовый механизм – это организационно-управленческая стратегия поиска средств удовлетворения потребностей клиентуры банка и самого банка на основе создания системы эффективного управления денежными потоками, кредитами, процентами, валютами, расчетами с учетом особенностей внешней среды и существующей конъюнктуры рынка заемного капитала.

Следует отметить, что автор не видит разницы между финансовым механизмом повышения эффективности функционирования коммерческого банка и финансовым механизмом коммерческого банка. Поэтому говорит именно о механизме банка, что, на наш взгляд, является вернее.

Целью реализации финансового механизма банковской деятельности является обеспечение финансовой устойчивости коммерческого банка как условия получения стабильных доходов.

Ю.Заруба делает акцент на роли финансового механизма банка как самого гибкого инструмента реализации банковских стратегий. По его мнению, финансовый механизм банка – это способ организации и регуляции финансовых отношений в сфере формирования и использования банком финансовых ресурсов [24].

Возвращаясь к классификации финансового рынка, следует отметить, что различают рынок потребительских товаров и услуг (потребительский рынок); рынок факторов производства; рынок недвижимости; информационный рынок; рынок инноваций; денежный рынок; рынок ценных бумаг. Два последних типа



рынка в современной экономической науке в совокупности образуют финансовый рынок.

Финансовый рынок охватывает отношения между субъектами по поводу купли-продажи финансовых инструментов, связанных с специфическим товаром в рамках данного рынка – финансовыми активами. Соотношение между этими понятиями с наибольшей определенностью регулируется Международными стандартами финансовой отчетности в соответствии с рекомендациями которых финансовый актив – это любой актив, являющийся: а) денежными средствами; б) обусловленным договором правом на получение денежных средств или другого финансового актива от другой компании; в) обусловленным договором правом на обмен финансовыми инструментами с другой компанией на потенциально выгодных условиях; г) долевым инструментом другой компании [25].

Финансовый инструмент дает хозяйствующему субъекту ту или иную возможность манипулировать финансовыми активами в рамках финансового рынка. К финансовым инструментам относят такие: акции, облигации, векселя, депозитарные расписки и сертификаты, производные инструменты (опционы, варранты), кредиты.

Таким образом, финансовый рынок следует определить как систему экономических отношений, связанных с мобилизацией, распределением и перераспределением потоков денежных средств между владельцами (кредиторами, инвесторами) и пользователями (заемщиками, эмитентами) с помощью финансовых инструментов, реализующих форму тех или иных финансовых активов, в рамках которых существует единственный объект купли-продажи – денежные средства.

Практически такое же определение финансового рынка приводит В.Ходаковская. Финансовый рынок, по ее мнению, рассматривается как система экономических отношений, которые возникают между его непосредственными участниками при формировании спроса и предложения на специфический продукт – финансовые услуги. Эти отношения связаны с процессом куп-

ли-продажи, распределения и перераспределения финансовых активов, которые находятся в собственности экономических субъектов национальной, региональной и мировой экономики [26].

Формирование структуры финансового рынка тесно связано с понятием финансовых инструментов, которые рассматриваются как непосредственный объект воздействия финансового рынка. Основными признаками финансовых инструментов являются вид дохода (рынки долговых и инвестиционных инструментов), форма собственности и национальная принадлежность эмитентов (рынки государственных, частных и иностранных инструментов) и срочность (денежный рынок и рынок капиталов).

Западные экономисты подразделяют финансовый рынок на рынок капитала и денежный рынок: на денежном рынке осуществляются операции с высоколиквидными ценными бумагами, краткосрочное и межбанковское кредитование, сделки с валютой; на рынке капитала – фундаментальные операции по размещению долгосрочных займов, долгосрочные вложения в ценные бумаги [27]. По сути, финансовый рынок – это всегда рынок капиталов, в состав которых входят кредиты, валюта, ценные бумаги. Только в одном случае – это краткосрочные денежные операции, а в другом – долгосрочные. Сходная концепция поддерживается и Я.Миркиным, который определяет финансовый рынок как совокупность денежного рынка и рынка капиталов [28].

Зачастую финансовый рынок трактуется на основе смешанного подхода. Тогда можно выделить основные его структурные звенья (рис. 1.2):

1) валютный рынок, где объектом купли-продажи выступают финансовые активы, связанные с валютными ценностями (денежными знаками; средствами на счетах в денежных единицах иностранного государства; ценными бумагами, выраженными в иностранной валюте);

2) денежно-кредитный рынок, в рамках которого происходит купля-продажа финансовых активов в денежной форме и в форме ссудного капитала. Сюда можно отнести все виды кратко- и долгосрочного кредита: потребительский, коммерческий, банковский, межбанковский, а также такие ликвидные



финансовые обязательства со сроком погашения менее 1 года и кредитные инструменты;

3) рынок ценных бумаг, охватывающий совокупность отношений между экономическими субъектами по поводу купли-продажи ценных бумаг, представляющих собой классические финансовые инструменты (акции, облигации, векселя, паи, сертификаты) и производные (форварды, фьючерсы, опционы, варранты);

4) рынок страхования и пенсионных накоплений – специфический сегмент финансового рынка, охватывающий работу страховых компаний и пенсионных фондов.

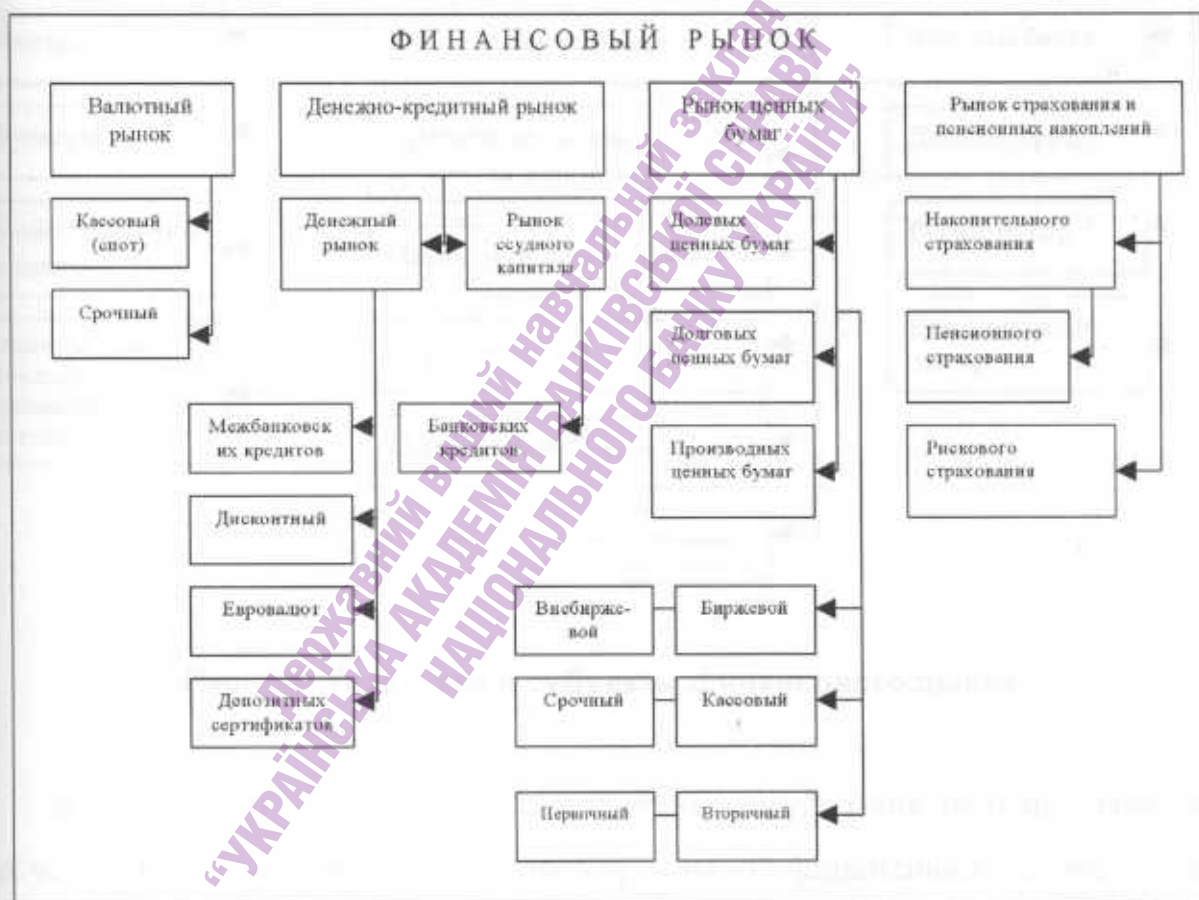


Рис. 1.2. Структура финансового рынка



Каждый из вышеуказанных структурных элементов может быть подразделен на сегменты, более точно характеризующие рыночные операции в их рамках.

Субъекты финансового рынка представлены на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Участники и субъекты финансового рынка

В отечественном законодательстве используется понятие рынка финансовых услуг. В соответствии с Законом Украины «О финансовых услугах и государственном регулировании рынков финансовых услуг» используются такие ключевые термины:

финансовая услуга – это операции с финансовыми активами, которые осуществляются в интересах третьих лиц за собственный счет или за счет этих лиц, а в случаях, предусмотренных законо-



дательством, – и за счет привлеченных от других лиц финансовых активов, с целью получения прибыли или сохранения реальной стоимости финансовых активов;

- ✓ рынки финансовых услуг – сфера деятельности участников рынков финансовых услуг с целью предоставления и потребления определенных финансовых услуг. К рынкам финансовых услуг принадлежат профессиональные услуги на рынках банковских услуг, страховых услуг, инвестиционных услуг, операций с ценными бумагами и других видах рынков, которые обеспечивают обращение финансовых активов;
- ✓ участники рынков финансовых услуг – юридические лица и физические лица – субъекты предпринимательской деятельности, которые в соответствии с законом имеют право осуществлять деятельность по предоставлению финансовых услуг на территории Украины, и потребители таких услуг [29].

В соответствии с этим документом финансовыми считаются такие услуги как:

- 1) выпуск платежных документов, платежных карточек, дорожных чеков и/или их обслуживания, клиринг, другие формы обеспечения расчетов;
- 2) доверительное управление финансовыми активами;
- 3) деятельность по обмену валют;
- 4) привлечение финансовых активов с обязательством относительно последующего их возвращения;
- 5) финансовый лизинг;
- 6) предоставление средств заем, в том числе и на условиях финансового кредита;
- 7) предоставление гарантий и поручительства;
- 8) перевод денег;
- 9) услуги в сфере страхования и накопительного пенсионного

обеспечение;

10) торговля ценными бумагами;

11) факторинг;

12) другие операции, которые отвечают критериям, определенным этим Законом.

Что касается самого финансового рынка Украины, то его общий уровень развития остается достаточно низким, разумеется, кроме банковского сектора. Такая ситуация является результатом несовершенства законодательной базы по регулированию деятельности финансовых институтов и рынков, а также непродуманности экономической политики, относительно приватизации, валютного регулирования.

Как следствие финансовый рынок не выполняет присущих ему функций, в частности мобилизации капитала для развития реального сектора, эффективного распределения ресурсов, диверсификации инвестиционного портфеля, хеджирования рисков и др.

Существующая инфраструктура финансового рынка в регионах Украины является переходной, незрелой, несформированной. Высоким уровнем развития характеризуется финансовый рынок г. Киева, под воздействием которого находятся финансовые рынки других регионов. Но большинство регионов Украины попадает в группы с низким и слабо выраженным уровнем развития финансового рынка. Как средний, можно охарактеризовать финансовый рынок в Днепропетровской, Харьковской, Донецкой, Запорожской областях и в г. Севастополь.

Финансовый рынок характеризуется и обеспечивается конкретной структурой и правовыми актами. Под организационно-правовым обеспечением финансового рынка понимается совокупность его элементов, которые находятся собой в определенных иерархических отношениях с целью организации механизмов, форм и методов реализации рынком своих специфических функций.

Будущее развитие финансового сектора Украины фактически невозможно без реформирования большинства его составляющих. Это возможно посредст-



вом развития институциональной структуры рынка, увеличения его прозрачности и внедрения эффективной и открытой регуляторной политики на основе реализации Указа Президента Украины от 24 ноября 2005 года № 1648/2005, которым определено „План мероприятий по улучшению инвестиционного климата в Украине” и „Основных направлений развития фондового рынка Украины на 2005-2010 годы”.

Коммерческие банки в Украине являются институциональной основой организации финансового рынка. Они рассматриваются на рынке как универсальные посредники, которые осуществляют финансирование в разнообразных формах и видах с использованием всех возможных финансовых инструментов. В то же время банки находятся под воздействием наиболее формализованной процедуры регулирования в сравнении с другими участниками финансового рынка.

В рамках финансовой системы функционирует банковская система, которая рассматривается как динамическая совокупность взаимоувязанных и постоянно развивающихся банковских институтов.

Сущность банковской системы раскрывают такие свойства, как: структурное разнообразие, которое проявляется в значительном количестве элементов системы, выполняющих различные функции; иерархический порядок; динамика элементов, подсистем и системы в целом; наличие сложных взаимосвязей, включая обратные; нерегулярность влияния внешней среды и стохастичность в поведении системы; наличие подсистем (банковских групп, системных банков) функционального характера, иерархически организованных, которые имеют свои цели функционирования и развития; наличие определенной процедуры принятия решений.

Банковская система имеет свое особенное назначение, выполняет свои специфические функции в экономике, которые не просто повторяют назначение и функции отдельных банков, а являются явлением высшего порядка, с другими количественными и качественными признаками.

Отличительными особенностями развития банковского сектора на сегодняшний день являются:

- влияние деформированной структуры и направленности финансовых потоков на характер получаемых банками доходов;
- концентрация банковского капитала и, как следствие, – нарастание процессов, связанных с поглощением и слиянием банков;
- диверсификация банковской деятельности с целью расширения спектра предоставляемых услуг;
- усиление конкуренции в банковской сфере, в первую очередь, между отечественными и зарубежными банками;
- сегментация рынка банковских услуг по отраслевому, функциональному, региональному признакам;
- ориентация на активное участие банковских формирований в процессе проводимых преобразований на основе слияния банковского, промышленного и финансового капитала [30].

Основные показатели деятельности банков Украины приведены в Приложении (табл. А1).

Несмотря на относительно большое число банков, банковский сектор Украины остается небольшим по размерам активов (20 млрд. дол. США, что равняется 34% ВВП; в странах Центральной Европы этот процент, как правило, превышает 60%) и капитала, но является высококонцентрированным. Десять больших банков контролируют 54% всех активов сектора.

Неотъемлемым атрибутом и признаком современного банковского рынка и финансового рынка в целом является финансовая либерализация, под которой следует понимать устранение ограничений в деятельности банков и других финансовых учреждений при оказании финансовых услуг. Это дает возможность финансовым институтам самостоятельно решать, кому и по каким критериям выделять кредиты, позволяет самим устанавливать цену (процентную ставку) на предоставляемые кредиты и проценты по принимаемым вкладам, а также определять, куда (помимо кредитования) направить имеющиеся в их распоряжении средства [31].



С либерализацией связана опасность нарушения нормальной деятельности банковского капитала, так как защищенная прежде от внешних влияний среда совместно с жестким регулированием кредитно-финансовой деятельности способствовала развитию негативных явлений в работе банков. Решения о размещении активов принимались без учета рыночных критериев максимизации прибыли, зачастую банки предоставляли кредиты исходя из политических требований или по субъективному желанию владельцев, порой одновременно выступавших в роли заказчиков банковских услуг. Такая практика предоставления кредитов создавала угрозу снижения качества кредитного портфеля и вместе с тем не позволяла банковским менеджерам оперативно оценивать степень риска при кредитовании.

В ходе реформ, связанных с финансовой либерализацией, центральные банки изменяют методы проведения денежно-кредитной политики, в частности, в направлении повышения роли косвенных инструментов влияния на ликвидность в экономике, таких как операции на открытом денежном рынке, учет векселей и т.п.

Расширяя границы своей деятельности, банки могут разнообразить источники финансирования и способы размещения ресурсов. Вместе с тем, повышенная неопределенность, характерная для периода финансовой либерализации, противодействует проведению осторожной политики. В новых условиях для банков открываются широкие возможности и становятся все более привлекательными рискованные и даже незаконные операции.

Достаточно серьезное исследование возможных последствий финансовой либерализации проведено в работе Я.Белинской [32].

По ее мнению к преимуществам либерализации следует отнести:

- ✓ расширение возможностей национальных структур в осуществлении внешних заимствований;
- ✓ активизация притока прямых иностранных инвестиций;
- ✓ приход на финансовые рынки иностранного банковского капитала, что увеличивает предложение кредитных ресурсов и способствует снижению их стоимости;

- ✓ стимулирование развития финансовых рынков и сектора небанковских финансовых посредников;
- ✓ совершенствование инфраструктуры валютного рынка, развитие и распространение валютных деривативов и инструментов страхования от валютных рисков;
- ✓ усиление рыночных основ процесса курсообразования;
- ✓ уменьшение транзакционных расходов участников внешнеэкономической деятельности за счет устранения необходимости поиска путей обхода валютных ограничений;

Среди рисков отмены контроля за движением капиталов данный автор отмечает:

- ✓ возможность внезапного оттока капитала в результате изменения ожиданий инвесторов;
- ✓ существенные колебания обменного курса национальной валюты под воздействием неконтролируемого перемещения иностранных капиталов, что ограничивает возможности центрального банка проводить автономную монетарную политику и усложняет процедуру контроля за состоянием монетарной сферы;
- ✓ повышение реального эффективного обменного курса и ускорение темпов внутренней инфляции в ситуации мощного притока капитала, что обуславливает увеличение денежной массы в обращении в результате выкупа иностранной валюты к международным резервам;
- ✓ ухудшение состояния государственных финансов в результате активной стерилизации больших объемов притока иностранного капитала.

М.Клейн и Дж.Оливей [33] утверждают, что в большинстве ведущих индустриальных стран существует существенная позитивная связь между либерализацией валютно-финансового регулирования и ускорением темпов экономического роста. Однако в странах с трансформационной экономикой данная связь значительно слабее. Исследователи объясняют это тем, что для распространения позитивного эффекта либерализации необходимо определенное время.



Специалисты МВФ и Национального бюро экономических исследований М.Д.Чин, Г.Ито [34], С.Артета, Б.Ейчемгрин, К.Уиплоз [35], М.Коуз и Е.Прасад [36] придерживаются несколько иной точки зрения.

Сравнительный анализ экономических и институциональных особенностей стран, в которых темпы экономического роста после либерализации контроля за движением капитала ускорились, показывает: позитивная связь между финансовой открытостью и экономическим развитием может проявиться лишь в странах с развитой правовой и институциональной средой. В странах с трансформационной экономикой негативные последствия неконтролируемого перемещения иностранных капиталов будут доминировать над их позитивным влиянием.

Отсюда вывод о преждевременности масштабной либерализации капитальных потоков в трансформационных экономиках с недостаточно развитой финансовой системой [37-39]. Создание исключительно либеральных условий для осуществления операций валютного обмена и операций, связанных с движением капиталов, не способствует обеспечению стабильности валютного рынка и укреплению позиций страны на мировых рынках капитала.

Существенную долю уже сегодня в банковской системе Украины занимает иностранный капитал, что представлено данными табл. 1.4.

Естественно, либерализация финансово-кредитной деятельности нуждается в контроле движения финансовых потоков на рынке банковских услуг для чего: НБУ следует внести предложения относительно устранения противоречий в нормативно-законодательной базе; продолжать сотрудничество с группой FATF для выполнения соответствующих условий и соблюдения методологических разработок; НБУ создать централизованный банк данных долговых обязательств участников международных расчетов и ненадежных заемщиков, банк данных имущества и недвижимости оформленных в залог и т.п.

По мнению специалистов Международной экспертной группы ситуация в Украине является благоприятной для принятия стратегического решения о либерализации движения капитала [40]. Это требует принятия нового закона о ва-

лютом регулировании, в основе которого будет лежать принцип свободного движения капитала. В итоге это должно привести к отмене любых валютных ограничений, на что потребуется около трех лет.

Таблица 1.4

Соотношение иностранного и национального капитала в банковской системе Украины

Показатели	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Количество банков за реестром (на конец года)	195	189	182	179	182	186
- в том числе зарегистрировано на протяжении года	1	3	5	5	7	1
Количество банков, которые имеют лицензию Национального банка Украины на осуществление банковских операций (на конец года) и предоставляют отчетность (от общего количества)	154	153	157	157	160	165
в том числе:						
- акционерные общества:	137	136	136	133	132	133
- открытые	99	95	94	94	92	92
- закрытые	38	41	42	39	40	41
- общества с ограниченной ответственностью	17	17	20	24	28	32
- кооперативные	1	-	1	-	-	-
Количество банков с иностранным капиталом, всего	31	21	20	19	19	23
- в том числе с 100 %-ним иностранным капиталом	7	6	7	7	7	9
Уставный капитал банков с иностранным капиталом, млн. грн.	725	946	1046	1152	1630	3602
- в том числе банков с 100 %-ним иностранным капиталом, млн. грн.	225	265	365	414	689	1056
Уставный капитал действующих банков в гривневом эквиваленте, млн. грн.	3666	4576	6003	8116	11605	16111

Тем не менее, не следует забывать об известном положении о том, что либерализация счета капитала способствуя существенному росту национальной экономики, сопряжена со значительными рисками [41].



Таблица 1.5

## Банки Украины с иностранным капиталом

Банк	Суммарные активы на 01.01.2005 г., млн. грн.	Место по размеру активов	Суммарные активы на 01.07.2005 г., млн. грн.	Место по размеру активов
АППБ „Аваль”	11859	2	15 019	2
АКБ „Райффайзенбанк Украина”	4 407	8	4 653	8
АБ „ІНГ-банк Украина”	1 597	19	1 688	19
АО „Кредитбанк (Украина)”	1 333	23	1 671	21
АКБ „ХФБ-банк Украина”	1 059	26	1 080	33
АКБ „Ситибанк Украина”	1 047	27	1 378	28
ЗАО „Альфа-банк”	1 010	28	1 156	30
ЗАО „Прокредитбанк”	713	37	837	39
ЗАО „Коммерческий банк „НРБ-Украина”	582	45	714	41
АК „Каліон-банк Украина”	520	47	601	45
ЗАО „Банк Петрокоммерц-Украина”	419	55	499	51
АБ „Ажио”	352	60	498	57

Таблица 1.6

Эффективность деятельности банков в зависимости от происхождения капитала (относительно отечественных банков)

Показатель	Иностранные банки	Отечественные банки с долей иностранного капитала
Обязательства/активы	0,69	0,75
Ссуды/активы	0,95	0,95
Депозиты/активы	1,03	1,08
Рентабельность активов	1,31	1,08
Рентабельность акционерного капитала	1,06	0,94

Для успешного развития либерализации финансового рынка необходимо осуществить ряд мероприятий и прежде всего:

- ✓ совершенствование банковского и финансового надзора для мониторинга международных транзакций и использования сложных финансовых инструментов;
- ✓ полное применение международных стандартов учета в финансовом и корпоративном секторе;
- ✓ совершенствование статистики платежного баланса и системы отслеживания внешнеэкономических финансовых потоков;
- ✓ полное использование стандартов информационной прозрачности правительством и НБУ;
- ✓ выход из „гибридного” режима денежной политики в сторону либо инфляционного таргетирования либо постоянно фиксированного обменного курса при отсутствии внутренней денежной политики;
- ✓ проведение денежной и фискальной политики, которая ориентируется на достижение бюджетной сбалансированности, ограничения относительных объемов государственного долга и снижения инфляции.

Либерализация торговли финансовыми услугами является составляющей финансовой либерализации и одним из факторов влияния на устойчивость банковской системы. Характерной ее особенностью является то, что она вызывает появление ряда внутренних и внешних шоков и делает систему более восприимчивой к ним. К показателям либерализации относятся наличие иностранных банков в банковском секторе (по количеству банков и долей в активах), показатель закрытости финансовых рынков и индексы ограничений (что будет рассмотрено нами в последующих параграфах).

Для составления относительного мнения о уровне (степени) либерализации и оценки финансовой репрессии в стране можно воспользоваться таким показателем, как рейтинг стран по степени финансовой либерализации [42]. Под финансовой репрессией при этом понимается набор политических мер, законов, формальных инструкций и неофициальных средств регулирования, вносящих



искажения в финансовые цены и делающих невозможным полную реализацию потенциала финансового посредничества. Для такой оценки может быть использован индекс либерализации (Financial Liberalization Index), разработанный МВФ в 2003 г. Индекс включает шесть характеристик финансового сектора, а именно:

1. кредитный контроль: приоритет кредитования определенных секторов или отраслей, кредитные потолки, высокие резервные требования;
2. контроль над процентными ставками: директивное регулирование ставок правительством, процентные потолки и коридоры;
3. барьеры входа в финансовый сектор: лицензионные требования, ограничение участия иностранных банков, специализация банковского дела;
4. регулирование небанковских финансовых посредников и рынка ценных бумаг: ограничение на персонал, филиалы и комиссионные;
5. доминирование государственных организаций в финансовом секторе;
6. валютное регулирование и контроль над движением капитала: ограничения на международные финансовые операции, неконвертируемость национальной валюты и множественные обменные курсы.

Сводный индекс либерализации может принимать значение от 0 (полностью репрессированный сектор) до 18 (полностью либеральный сектор). Например, российский финансовый сектор набрал по такой оценке 11 баллов (либерализация достигает 61%). К мерам репрессии здесь относится, в первую очередь, доминирование Сбербанка и ВТБ в банковском секторе; отсутствие полной конвертируемости рубля и сложности валютного регулирования; запрет на создание филиалов иностранных банков и рост требований к вновь создаваемым банкам; налогообложение доходов по депозитам с процентной ставкой выше ставки рефинансирования Банка России.

Наибольшее значение индекс принимает в странах с англо-саксонской моделью финансовой системы, ядро которой составляет рынок ценных бумаг (Канада, Новая Зеландия и Великобритания). Наименьшее значение индекс

имеет в азиатских странах, где государство господствует в финансовом секторе (Индия, Непал). Россия входит в число государств с частично репрессированным финансовым сектором, занимая более низкую позицию, нежели Украина, в чем мы убедимся при практической реализации научно-методических подходов к оценке уровня закрытости экономики в пп. 2.1 данной работы.

### 1.3. Анализ теоретических основ оценки банковской конкуренции и конкурентоспособности банков

Формирование устойчивого независимого финансового рынка предполагает создание адекватных финансово-кредитных институтов (в первую очередь – банков), способных не просто выживать, но и эффективно развиваться в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Проблематике конкурентоспособности страны и организаций посвящен целый ряд работ отечественных и зарубежных ученых. Среди украинских ученых следует назвать работы А.Воронковой [43], Т. Гончарук [44-49], М.Портера [50], Г.Скударя [51], А.Тридида [52], Б.Шлюсарчика [53] и других.

Конкурентоспособность – многосторонняя экономическая категория. Как отмечает М.Портер, «конкурентоспособность – это обусловленная экономическими, социальными и политическими факторами позиция страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках» [50].

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЕСР) определяет конкурентоспособность страны следующим образом: конкурентоспособность страны определяется имеющимися возможностями для производства таких товаров и услуг, которые в условиях свободного рынка найдут спрос на международных рынках, а также возможностью увеличивать реальный доход граждан в долгосрочной перспективе.



При анализе характера взаимоотношений страны с другими государствами на мировом рынке рассматривается несколько подходов к определению конкурентоспособности национальной экономики.

В рамках одного из подходов концентрируется внимание на конкурентоспособности с точки зрения участия национальной экономики в международной торговле, которая оценивается относительной долей мировых экспортных рынков страны и уровнем проникновения импорта. Завоевание страной значительной доли рынка определенного товара (услуги) в условиях несовершенной конкуренции может означать наличие у нее значительных конкурентных преимуществ, а уменьшение – потерю этих преимуществ.

В следующем подходе конкурентоспособность определяется как способность нации поддерживать и наращивать свое участие (присутствие) на международных рынках параллельно с ростом уровня жизни своего населения. Несвершенством этого подхода является то, что он не содержит указания относительно источника торговых успехов страны, поэтому большое значение имеет исследование уровня относительной эффективности национальной экономики, которая измеряется с учетом уровня и темпов роста производительности использования факторов производства. Преимущество такого подхода в том, что он указывает на непосредственный источник повышения уровня жизни в стране и на источник конкурентоспособности отечественных компаний на мировом рынке. Именно поэтому ему отдают предпочтение как отдельные исследователи, так и государственные организации (Европейская Комиссия, Совет по политике конкурентоспособности США).

Еще в одном подходе к определению конкурентоспособности утверждается, что концепция конкурентоспособности на уровне страны – это производительность использования ресурсов, постоянное повышение национальными фирмами производительности существующих отраслей, развитие качеств, необходимых для завоевания крепких конкурентных позиций в новых, более сложных отраслях. Констатация тесной связи между состоянием страны в мировой торговле и производительностью ее экономики обусловила то, что имен-

но этот подход получил наибольшее распространение в современной экономической литературе, тем более, что он сосредоточивает свое внимание на определении источника конкурентоспособности страны.

На уровне организационном конкуренция представляет собой экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке организациями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, реализации своих услуг, удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли. Субъектами конкуренции могут выступать как продавцы, так и покупатели.

Банковская конкуренция - это процесс соперничества коммерческих банков и других кредитно-финансовых институтов, в ходе которого они стремятся обеспечить себе лидирующее положение на рынке кредитов и банковских услуг.

Основными факторами, определяющими конкурентоспособность организации, являются: объем и качество имеющихся ресурсов; способности сотрудников к созданию качественной продукции, их образовательный, квалификационный и мотивационный потенциал; способности менеджмента оптимально использовать ресурсы; инновационные способности.

Зачастую конкурентоспособность связывают с потенциалом, которым обладает организация, в первую очередь с экономическим потенциалом.

Существует довольно много научно-методических подходов к оценке потенциала. Например, А.Воронкова предлагает оценивать потенциал организации с помощью интегрального показателя, оценка которого основана на расчете частных оценочных показателей по отдельным составляющим потенциала исследуемой организации, соотношении этих показателей со среднеотраслевыми и взвешивании полученных отношений с учетом значимости каждого из них [43].

Отметим, что в отечественной экономической науке исследования развития конкурентоспособной организации ведутся по трем направлениям.

Наиболее популярен эмпирический анализ успешной деятельности отечественных организаций. В работах данной группы внимание фокусируется на



особенностях функционирования таких организаций в период перехода к рыночным отношениям, на проблемах, связанных со своеобразием переходных форм. Но если эти работы и включают обобщения аналитического характера, то они, в основном, реализуются в наиболее простой форме – ряда классификаций.

Второе направление исследований базируется на моделировании того или иного типа конкурентного поведения отечественных организаций, которое авторы считают типичным для современного этапа развития украинской экономики. Анализ сосредоточен на уровне концентрации в отрасли, оценке степени монополизации экономики, а также ценовых и поисковых параметрах деятельности отечественных организаций. При моделировании поведения организаций используется неоклассический подход, в котором стандартные параметры заменяются специфическими для переходной экономики. Данный подход характеризуется однонаправленностью и заданностью результата. Так, организация понимается однозначно только как организация, максимизирующая прибыль.

В работах, относящихся к третьему направлению, исследуются механизмы управления различными качествами украинских организаций, а также контрактные отношения. Они основываются на институциональном подходе. И хотя в данном случае применяются понятия институциональной теории, речь идет о эмпирическом подходе, но с подбором данных по иным критериям.

Украинская экономическая наука в части анализа развития конкурентоспособности компаний, к глубокому сожалению, существенно отстает от мирового уровня. Повышение уровня и значимости украинских исследований успешного развития компаний, по-видимому, требует использования качественно новых подходов к выбору предмета исследования и адекватного аналитического инструментария, а также корректной оценки достаточности эмпирического материала (в измерении опыта успехов и неудач отечественных компаний).

Кроме того, при заметном упоре на чисто «управленческие рычаги», в исследованиях отсутствует внимание к собственно процессингу развития организации (развития «снизу»). Процессинг обычно проявляется в уникальности формирования и соотношения сфер деятельности индивида, команды, бизнеса и

компаний. Процессинг продолжает оставаться той областью, где разработка концепций и научные изыскания в вопросах, ответы на которые вооружают руководителей ориентирами для поиска фундаментальных направлений повышения конкурентоспособности своих компаний.

Эволюционная точка зрения обладает явным сходством с теорией фирмы, основывающейся на ресурсах. Р.Нельсон и С.Винтер в своей работе рассматривают организации как хранилища повседневных процедур, предоставляющих возможность изысканий [54]. Однако однообразные процедуры ослабляют внимание и способность к поглощению новой информации за счет того, что описывают поведение, позволяющее вести поиск только тех новых идей, которые являются рациональными и совместимыми с предшествующим обучением членов организации. Основывающаяся на ресурсах теория предполагает, что предприятия погрязли в том, что у них есть, и им неизменно приходится обходиться без тех вещей, которых им не хватает.

Д.Тиц с коллегами также утверждает, что ограниченный «репертуар» доступных процедур сильно ограничивает стратегический выбор предприятия. Подавление выбора является условием эффективного использования основной компетенции, и многие исследования показывают, что в высококонкурентных окружениях основная компетенция может стать основным жестким ограничением или «ловушкой компетенции» [55]. Организация развивает «основную негибкость» вместе с высокоспециализированными ресурсами, для того чтобы повысить прибыль ценой снизившейся гибкости.

Оценивая продукты с точки зрения знаний, мы осознаем, что продукты – грубые орудия конкуренции. В среднем, по имеющимся расчетам, более 10% ВВП стран ОЭСР приходится на нематериальные активы. Для таких стран, как Швеция, этот показатель составляет более 20% ВВП.

Т.Девенпорт, эксперт по управлению знаниями, считает, что рынок знаний и обмен ими – это новый рынок, потенциальный объем которого составляет триллионы долларов США. «Сегодня мы наблюдаем большой взрыв и процесс формирования новой галактики – экономики, вдохновленной силой интеллекта.



Речь идет о связях и окружении – распространении синапсов в глобальный интеллект. Знание – возобновляемый ресурс, более того, по мере использования он только увеличивается» [56].

В обширной литературе по анализу конкуренции чаще всего сопоставляются конкретные продукты или услуги. Пути проникновения продукта на рынок обычно обсуждаются в контексте одного продукта или ряда близко связанных с ним продуктов. Однако, конкуренция в области компетенций не состоит в противопоставлении одного продукта другому или даже одного вида бизнеса другому. Это борьба компании с компанией и на то существует несколько причин, позволяющих говорить о конкуренции в сфере компетенций.

О.Солодка к особенностям банковской конкуренции относит следующие:

- из-за высокой степени дифференциации банковских продуктов и услуг банковская конкуренция имеет много разновидностей и отличается высокой интенсивностью, поскольку отсутствие патентной защиты делает свободным доступ на банковский рынок;
- высокий уровень контроля со стороны государственных органов власти ограничивает возможности коммерческих банков в использовании цены как фактора конкурентоспособности (таким фактором становится качество банковских продуктов и услуг);
- банковские продукты и услуги различных коммерческих банков практически являются совершенными субститутами, однако вне банковской сферы заменителей не существует, и межотраслевая конкуренция осуществляется только благодаря перемещению капитала [23].

Особенности банковской конкуренции исследовались и в работе М.Бабаяна [57]. Автор в качестве таких особенностей, которые отличают банковские рынки от товарных, приводит следующие:

- специфичность товара (денег), с которым работает банковская система, а именно его высокая ликвидность;
- появление абсолютно новых финансовых инструментов;
- мобильность финансового капитала;

- концентрация финансового капитала в административном центре страны;
- высокой уровень глобализации;
- нежелание конкурирующих учреждений ощущать на себе влияние регуляторного влияния со стороны уполномоченных органов;
- кредитные учреждения работают в основном с привлеченными средствами, объем которых существенно превышает собственные средства и др.

Конкурентоспособность – это механизм развития. Ни одна компания, не защищена от перемен, которые несут с собой технологическая революция, отмена законодательного регулирования и корпоративная энтропия. Компании конкурируют за создание ключевых компетенций, которые превышают ресурсы отдельных подразделений. Коалиции борются за создание нового конкурентного пространства. Предвидение (планирование, опережающее ресурсы) и действие ресурсных рычагов предоставляют энергию и разумное обоснование для создания будущих преимуществ и перестройки отрасли [58].

Сферой проявления банковской конкуренции является банковский рынок, представляющий собой достаточно сложное образование, в той или иной мере затрагивающее практически все элементы рыночной системы. Также следует заметить, что понятие «банковская конкуренция» является достаточно условным, так как в качестве субъектов банковского рынка выступают не только банки. Даже в финансовом секторе этого рынка можно выделить три уровня конкурентной борьбы:

- 1) конкуренция между коммерческими банками;
- 2) конкуренция банков с небанковскими кредитно-финансовыми институтами;
- 3) конкуренция банков с нефинансовыми организациями.

Основным уровнем в данной иерархии является конкуренция между коммерческими банками.

Параллельно с соперничеством коммерческих банков между собой все более серьезный вес на банковском рынке набирает конкуренция со стороны



небанковских кредитно-финансовых институтов (страховые компании, финансовые брокеры, пенсионные и инвестиционные фонды, компании по выпуску кредитных карточек и др.), а также со стороны нефинансовых организаций (почта, торговые дома, предприятия автомобильной промышленности и др.).

В зависимости от участвующих в конкуренции рыночных субъектов можно выделить: конкуренцию продавцов и конкуренцию покупателей. Как уже было сказано, банковский рынок складывается из множества частных рынков, в условиях которых коммерческие банки выступают как в роли продавца, так и в роли покупателя.



Рис. 1.7. Виды банковской конкуренции

В зависимости от отраслевой принадлежности субъектов конкуренции различают такие ее виды: внутриотраслевая и межотраслевая.

Внутриотраслевая конкуренция осуществляется в одной из двух форм: предметной или видовой. Предметная конкуренция существует между организациями, выпускающими идентичные товары, отличающимися только уровнем качества, а соответственно, и ценой. Видовая конкуренция появляется при продаже товаров одного вида, но с отличиями как минимум по одному из существенно важных параметров.

Предметная банковская конкуренция присутствует при предоставлении

услуг массового ассортимента, являющихся стандартизированными, однородными. Практически все коммерческие банки принимают от физических лиц разнообразные вклады (до востребования, сберегательные, срочные и т.д.). При этом отличие данных услуг у разных банков заключается в цене (уровень процентной ставки).

Однако следует заметить, что большинство банковских услуг ориентированы на решение финансовых проблем конкретного клиента (кредитование предприятий, предоставление гарантий, услуги депозитария и т.д.). При этом в каждом случае условия предоставления услуги определяются индивидуальным договором. Здесь имеет место видовая банковская конкуренция.

Межотраслевая банковская конкуренция имеет место между субъектами, интересы которых традиционно принадлежат к разным сферам деятельности.

В целом, межотраслевая конкуренция в экономике может осуществляться в форме конкуренции посредством перелива капитала и функциональной конкуренции (конкуренция субститутами).

Для банковской сферы основным видом межотраслевой конкуренции является перелив капитала. Он имеет место при проникновении новичков на банковские рынки, а также при попытке банков завоевать себе место в новых для них отраслях. Для перелива капитала существуют определенные ограничения: входные и выходные барьеры.

К входным барьерам относятся ограничения для проникновения на рынок новых конкурентов. Для банковского рынка в качестве таких ограничений выступают:

- правовые ограничения банковской деятельности (установление минимального размера уставного капитала, лицензирование банковской деятельности в целом, а также отдельных ее аспектов);
- ограниченность доступа к источникам кредитных ресурсов (недоверие населения к банковской системе и низкая степень развития промышленного сектора определяют дефицитность и дороговизну денежных ресурсов);



- дифференциация банковского продукта (на сегодняшний день сохранить устойчивое положение на рынке могут лишь универсальные банки, обладающие значительной номенклатурой диверсифицированных услуг. Это затрудняет вход на рынок новым кредитным институтам, не располагающим достаточными ресурсами для охвата всего спектра услуг);
- необходимость значительных издержек на переориентацию потребителей (в связи с наличием потребительских предпочтений, новый банк оказывается перед необходимостью осуществления значительных затрат на формирование и стимулирование спроса).

К выходным барьерам относятся препятствия для организаций, действующих на рынке, покинуть его (необходимость потери значительных инвестиций; затраты по конверсии производства; противодействие правительства и профсоюзов, поставщиков, клиентуры, дилеров и др.). В банковском деле выходные барьеры не имеют такого значения, как в промышленности, так как проникновение кредитных институтов на новые рынки обычно не связано с их уходом с уже существующих, а осуществляется путем диверсификации ассортимента банковских услуг.

Функциональная конкуренция основывается на возможности разных по происхождению товаров удовлетворять аналогичные потребности, т.е. выступать в качестве взаимозаменяемых товаров (товаров-субститутов). В банковском деле функциональная межотраслевая конкуренция практически не встречается.

Исходя из используемых методов выделяют два вида конкуренции: ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция осуществляется путем изменения (как правило, снижения) цен. Неценовая - основана на улучшении качественных характеристик товара или услуги (полезность, надежность, долговечность, безопасность, поддержки потребления, эргономика, сервисное обслуживание и др.) и проведении политики стимулирования сбыта.

Особенностью использования ценовой конкуренции в банковской сфере является отсутствие четкой взаимосвязи между потребительной стоимостью банковской услуги и его ценой. В связи с этим рамки, в которых банк имеет возможность изменения процентных ставок, достаточно широки. В то же время покупатели банковских услуг (в особенности постоянные клиенты банка) могут воздействовать на цену, добиваясь значительных скидок.

Однако следует заметить, что возможности использования метода ценовой конкуренции в банковской сфере имеют существенные ограничения, к основным из которых относятся следующие:

- государственное воздействие на уровень процентных ставок как путем прямого ограничения (установление минимальных и максимальных ставок, фиксирование ставок по дотируемым льготным кредитам, ограничение предельной маржи по ссудам за счет кредитов центрального банка и др.), так и косвенного регулирования (учетная политика, изменение ставок рефинансирования).
- существование нижнего предела процентной ставки, ниже которого банк уже не будет получать прибыль.

Именно поэтому на современном уровне банковские учреждения стремятся сохранять высокий паритет процентных ставок, не конкурируя в области цен на услуги.

Неценовая конкуренция банков связана, как правило, с качеством услуг. На сегодня в теории и практике банковского менеджмента принято выделять два подхода к качеству услуг: с точки зрения клиента и банка [59].

С точки зрения клиента основными критериями качества банковских услуг являются: скорость обслуживания, срочность осуществления операций, наличие ошибок и неточностей, режим работы, качество консультирования (глубина, характер), личностная сторона отношений с банком и др. При этом уровень качества банковских услуг клиент сопоставляет с их ценовой характеристикой.

Для банка качество услуг определяют: скорость и эффективность внут-



ренных рабочих процессов, уровень издержек на исправление ошибок, уровень мотивации работника, производительность труда, степень кредитного риска и другие критерии, соотносимые с уровнем затрат на производство банковских услуг.

В процессе функционирования эффективный банк должен учитывать обе группы критериев, но кроме ориентации на улучшение общего качества обслуживания, применяется дифференциация качества однотипных услуг в зависимости от цены, от типа клиентуры, от каналов сбыта и т.д.

Таким образом, на современном этапе конкуренция в банковской сфере принимает все более неценовой характер.

В зависимости от степени монополизации рынка и зависящей от этого различают такие виды конкуренции: совершенную и несовершенную (монополистическую конкуренцию, олигополию, монополию). Их характеристики представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

#### Характеристика различных типов рынка

Параметры	Совершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество организаций-конкурентов	Множество	Много организаций, производящих сходные товары/услуги	Несколько	Один продукт и одна организация
Контроль над ценами	Цены определяются рынком	Влияние ограничено заменой	Влияние ценового лидера	Практически полный контроль
Товарная дифференциация	Продукты не различимы по свойству и качеству	Продукты дифференцированы по сегментам рынка	Существенна для отдельных продуктов, незначительна для стандартных	Нет
Барьеры для входа и выхода	Легкий вход и выход	Относительно легкий вход и выход	Вход усложнен необходимостью значительных инвестиций	Вход практически невозможен

В современных условиях банковские рынки тяготеют к модели олигополии. При этом, по мнению ведущих специалистов, именно такая рыночная структура является наиболее эффективной с точки зрения конкуренции.

Таким образом, подытоживая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что конкуренция в банковской сфере обладает некоторыми специфическими чертами, определяющими ее особое место в теории конкуренции и отличающими ее от конкуренции в промышленности и других отраслях экономики.

К таковым, по нашему мнению, можно отнести:

- конкуренция в банковском секторе экономики отличается развитостью форм и высокой степенью интенсивности;
- в качестве субъектов конкуренции выступают не только коммерческие банки, но и небанковские кредитно-финансовые институты, а также нефинансовые организации;
- конкурентная среда банковского рынка представлена многочисленными секторами экономики, на каждом из которых банки могут выступать в роли как продавца, так и покупателя;
- внутриотраслевая конкуренция в банковской сфере носит, как правило, видовой характер, что связано со значительной степенью дифференциации банковских услуг;
- банковские услуги не имеют конкурентоспособных небанковских заменителей (субститутов), что определяет низкую степень развития межотраслевой конкуренции для банков;
- отсутствие в банковской сфере целого ряда входных барьеров, характерных для других отраслей экономики (патентная защита), а также более высокая рентабельность и престижность банковского бизнеса, что определяет относительно большую интенсивность конкуренции в этой секторе экономики;
- ограниченные возможности использования методов ценовой конкуренции определяют актуальность проблемы управления качеством услуг для банковской сферы.



В качестве основных тенденций банковской конкуренции на сегодняшний день можно, по нашему мнению, назвать следующие:

- универсализация банковской деятельности;
- либерализация государственного регулирования банковской деятельности.
- расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов;
- проникновение на банковский рынок небанковских учреждений и организаций;
- усиление роли неценовых методов конкуренции;
- глобализация и интернационализация финансовых рынков.

Таким образом, в результате анализа наиболее общих особенностей и тенденций современного этапа в развитии банковской конкуренции можно сделать вывод об ее усилении. Для того чтобы сохранить свое место на рынке, банковские учреждения постоянно должны прибегать к инновационным методам конкурентной борьбы, основной целью использования которых является обеспечение достаточной конкурентоспособности.

Наиболее распространенным при изучении банковской конкуренции является производственно-организационный подход, который основывается на применении классической теории фирмы к анализу деятельности банков. При этом деятельность банков трактуется как посредничество, в рамках которого покупаются одни финансовые ресурсы (кредиты) и продаются другие (депозиты).

Как отмечалось выше, поведение банков рассматривается в условиях совершенной или несовершенной конкуренции и анализируются соответствующие состояния равновесия.

При совершенной конкуренции формирование цен происходит экзогенно и конкуренты приспособливают свои объемы к данным ценам, максимизируя прибыль. При несовершенной конкуренции в отрасли, принимающей форму

монополии или различных видов олигополии, банки способны влиять на устанавливаемые цены, предлагая различный объем услуг (продуктов).

При использовании производственно-организационного подхода принимаются следующие допущения:

- ✓ банк – это фирма, оказывающая финансовые услуги, сводящиеся к привлечению определенного объема депозитов и предоставлению кредитов определенного объема;
- ✓ банк имеет доступ к межбанковскому рынку, на котором размещаются избыточные и с которого привлекается недостающие финансовые ресурсы;
- ✓ баланс банка в упрощенном виде представляет собой депозиты в обязательствах и кредиты и резервы в активах;
- ✓ технология работы банка задана производственной функцией или функцией издержек управления депозитами и кредитами;
- ✓ целью деятельности банка является максимизация прибыли.

При этом абстрагируются от таких существенных сторон деятельности банка, как управление рисками, проблемы асимметрии информации и пр. Основными целями использования производственно-организационного подхода применительно к банковской отрасли являются:

- ✓ нахождение условий равновесия в банковской отрасли в зависимости от типа конкуренции, которая складывается в отрасли;
- ✓ анализ конкурентной структуры банковской отрасли;
- ✓ анализ влияния различных институциональных изменений в отрасли на конкуренцию и конкурентную структуру отрасли;
- ✓ разработка мер регулирования конкуренции в банковской отрасли.

Для начала проанализируем модель совершенной конкуренции.

Для возникновения совершенной конкуренции необходимо выполнение ряда условий относительно организации рынка, которые применительно к банковской отрасли можно сформулировать следующим образом:



- ✓ однородность банковских продуктов и услуг (незначительное повышение цены одним банком сверх ее рыночного уровня ведет к полному переключению спроса на данную продукцию и услуги других банков);
- ✓ банки являются ценополучателями (кривая спроса на услуги отдельного банка бесконечно эластична, банк может продать любой объем своих услуг по существующей рыночной цене, но не в состоянии заметно влиять на нее в сторону повышения или понижения);
- ✓ свобода входа и выхода на рынок (банк может начать деятельность, продолжить или прекратить ее, если сочтет это целесообразным; отсутствуют легальные или финансовые барьеры на вход в отрасль и выход из нее; совершенная мобильность покупателей и продавцов внутри рынка, отсутствие каких-либо форм прикрепления клиентов к банкам);
- ✓ совершенная информация (субъекты рынка обладают совершенным знанием всех параметров рынка; информация распространяется среди них мгновенно и бесплатно);
- ✓ небольшие размеры банков относительно масштабов рынка: изменение объемов спроса и предложения отдельных субъектов не влияют на рыночную цену банковских продуктов и услуг, которая определяется лишь совокупностью всех банков и их клиентов.

При выполнении данных условий отрасль является совершенно конкурентной. Банк не может устанавливать рыночную цену своих услуг, принимая как за основу ставку по кредитам и по депозитам. Он может только приспособиться к этим ставкам, предлагая различные объемы кредитов и депозитов.

Равновесные значения процентных ставок на кредитном и депозитном рынках в условиях совершенной конкуренции, при которых банковская отрасль будет находиться в равновесии, находятся из условия равновесия всех рынков:

предложение депозитов равно спросу на депозиты, спрос на кредиты равен предложению кредитов, межбанковский рынок находится в равновесии.

Оптимальное поведение банка в условиях совершенной конкуренции на рынке будет следующим:

- ✓ максимизируя свою прибыль по депозитам, банк будет привлекать депозиты в таком объеме, чтобы предельные издержки на их привлечение равнялись доходности по депозитам;
- ✓ максимизируя свою прибыль по кредитам, банк будет выдавать кредиты в таком объеме, чтобы предельные издержки на их предоставление равнялись доходности по кредитам.

Что касается несовершенной конкуренции в отрасли, то здесь фирмы способны влиять на равновесное значение цен и рынки, на которых его субъекты способны воздействовать на рыночную цену, самостоятельно определяют какой объем или какая цена позволяет им максимизировать прибыль, называются несовершенно конкурентными.

В теории выделяют различные типы несовершенно конкурентных рынков: монополию, олигополию, монополистическую конкуренцию.

При монопольной организации банковского рынка на рынке действует один банк, который может влиять на устанавливаемые ставки процента по депозитам и кредитам, чтобы прибыль его была максимальной. Монополия в банковской отрасли анализируется с помощью модели Monti-Klein, которая может быть модифицирована в модель олигополии по Курно, анализирующую стратегическое поведение банков при определении объема выпуска.

Модель олигополии рассматривает банковскую отрасль как некоторое число банков, которые действуют стратегически, то есть при выборе объемов депозитов и кредитов (олигополия по Курно) или ставок процента по депозитам и кредитам (олигополия по Бертрону). Банки учитывают возможную реакцию на свои действия со стороны банков-конкурентов. В модели олигополии равновесие достигается, когда устанавливается равновесие Нэша: каждый банк при-



держивается стратегии, являющейся наилучшим ответом на стратегии, которым следуют другие банки отрасли.

Согласно теории фирмы монополия на рынке обладает следующими характерными чертами:

- ✓ банк способен влиять на устанавливаемые ставки процента, а объем привлекаемых и размещаемых ресурсов определяется исходя из условия максимизации прибыли банком;
- ✓ отсутствует свобода входа на рынок (вход на рынок представляется другим банкам не выгодным или невозможным);
- ✓ монополист является единственным финансовым посредником на рынке (функции спроса и предложения финансовых ресурсов банка-монополиста являются соответственно рыночными функциями спроса и предложения).

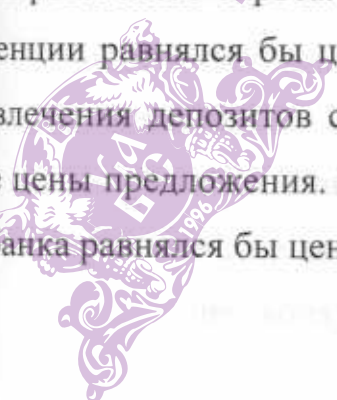
Модель Monti-Klein рассматривает банк-монополист, который обладает возможностями по изменению величин процентных ставок на кредиты и депозиты, что выражается посредством задания двух функций:

- убывающая функция спроса на кредиты, ставящая в соответствие значению процентной ставки по кредитам объем кредитов, который потенциальные заемщики возьмут у банка по данной ставке;
- возрастающая функция предложения депозитов, ставящая в соответствие значению процентной ставки по депозитам объем депозитов, который привлечет банк, обещая им выплаты по данной ставке.

Необходимо отметить, что предельный доход банка-монополиста от предоставления кредитов соответствует предельному доходу всей отрасли и меньше цены рыночного спроса. Предельный доход банка в условиях совершенной конкуренции равнялся бы цене спроса. Предельный доход банка-монополиста от привлечения депозитов соответствует предельному доходу всей отрасли и меньше цены предложения. В условиях совершенной конкуренции предельный доход банка равнялся бы цене спроса.

State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



Условие равновесия в монопольной банковской отрасли может быть сформулировано следующим образом: максимум прибыли банка-монополиста достигается при таких объемах привлекаемых депозитов и размещаемых кредитов, при которых предельный доход банка по кредитам или депозитам равен соответственно предельным издержкам предоставления кредитов и привлечения депозитов.

Если в рамках модели Monti-Klein функция издержек управления депозитами и кредитами является аддитивной относительно своих параметров депозитов и кредитов, то значения оптимальных ставок по депозитам и кредитам являются независимыми друг от друга, т.е. кредитный и депозитный рынок обладают независимыми характеристиками для состояния их равновесия.

Производственно-организационный подход к анализу банковской деятельности с помощью модели Monti-Klein позволяет описать поведения банка в условиях монополии на рынке банковских услуг, механизм определения равновесных значений объема привлекаемых депозитов и размещаемых кредитов, установления равновесных значений ставок по депозитам и кредитам в банковской отрасли.

Случай монопольного банковского рынка для нас не характерен. Рынки, на которых фирмы, обладая определенным влиянием, все же вынуждены считаться с наличием и поведением конкурентов являются олигополиями. Для олигополии характерны черты, которые более реалистичны, чем те которые лежат в основе моделей совершенной конкуренции и монополии, и применительно к банковской отрасли состоят в следующем:

- ✓ условия и параметры привлечения и размещения финансовых ресурсов могут быть как однородными, так и неоднородными;
- ✓ немногочисленные банки-олигополисты ведут себя стратегически: каждый из них при выборе ставки процента или объема привлекаемых или размещаемых финансовых ресурсов, принимает во внимание ответные действия конкурентов как реакцию на свои действия; поведение конкурентов оказывает ощутимое влияние на ставки



процента, по которым в результате привлекаются или размещаются финансовые ресурсы;

- ✓ возможности входа в отрасль варьируются в широких пределах от полностью заблокированного до совершенно свободного.

Реализация стратегического поведения банка в условиях олигополии различается в зависимости от выбора стратегической переменной: объема привлекаемых или размещаемых финансовых ресурсов (олигополия по Курно) или ставок процента по ним (олигополия по Бертрану).

Равновесие по Курно в банковской отрасли – это  $N$ -мерные векторы объемов привлекаемых депозитов и размещаемых кредитов банком, максимизирующие его прибыль при условии, что остальные банки привлекают депозиты и размещают кредиты в таких же объемах. Задается такое устойчивое состояние равновесия в банковской отрасли, от которого каждому банку в отдельности невыгодно отклоняться при условии, что остальные банки также будут придерживаться своих «равновесных» стратегий.

В условиях олигополии по Бертрану банки конкурируют, устанавливая различные значения процентных ставок по кредитам и депозитам. В условиях конкуренции по Бертрану банки действуют стратегически и стратегической переменной выступает ставка процента. Принципиальная особенность микроэкономических моделей, рассматривающих данный тип конкуренции, заключается в том, что не гарантируется существование равновесия.

В банковской сфере фактором, существенно осложняющим достижение состояния равновесия по Бертрану, является так называемая двойная конкуренция. Данный термин отражает то, что в случае банков между ними происходит конкуренция одновременно на рынке ресурсов (депозитов) и на рынке где данные ресурсы размещаются (кредитов).

Специалисты [60] считают, что само по себе наличие значительного числа банков на рынке услуг еще не создает высокой конкуренции. Так, например российский банковский рынок, несмотря на большое количество участников,

считается сильно монополизированным, что объясняется доминирующей ролью государственных банков, занимающих лидирующие позиции.

Наш отечественный банковский рынок, вследствие значительного разрыва между банками по уровню капитализации и между локальными рынками по насыщенности банковскими услугами, является довольно сегментированным. Поэтому конкурентное взаимодействие между банками носит сложный характер, не всегда поддающийся описанию с помощью первичного статистического анализа. Обобщенные показатели концентрации могут давать далеко не полное представление об интенсивности конкуренции.

Для исследования конкуренции в банковском секторе используется и методология, основанная на теории отраслевых рынков, в первую очередь это модели Бреснахана [61], Панзара-Росса [62] и Барроса-Модесто [63].

В рамках теории отраслевых рынков банки рассматриваются как максимизирующие прибыль и конкурирующие за потребителей, а также способные вступать во взаимодействие при принятии производственных и ценовых решений.

Основная идея методологий Бреснахана и Панзара-Росса состоит в том, что поведение банковских фирм сравнивается с вышеперечисленными модельными случаями: монополией, олигополией, совершенной конкуренцией. Сравнение производится на основе сопоставления значений специально разработанного параметра. На основе сравнения делается вывод о том, к какой структуре ближе всего банковская отрасль.

Баррос и Модесто предложили модель, схожую в общих чертах с моделью Бреснахана, но предназначенную уже специально для исследования поведения банков. При этом Баррос и Модесто рассматривают только два четко интерпретируемых случая: конкуренция и совершенная монополия. Результаты применения указанных моделей к банковской отрасли в различных странах представлены в табл. 1.4.

Изначально модель Бреснахана предназначалась для описания ситуации количественной олигополии. В тоже время вопрос о том, следует ли рассматри-



зать банковский сектор как количественную олигополию, не имеет однозначного ответа.

Таблица 1.4

## Результаты применения модели Бреснахана

Авторы	Страна	Модель	Рынок	Результаты
Biker, Haaf, 2000 [64]	9 стран, 1991-1998 гг.	Количественная олигополия	Рынок кредитов Рынок депозитов	Олигополия Курно или совершенная конкуренция (спецификация модели не позволяет разделить две гипотезы)
Canhoto, 2004 [65]	Португалия 1990-1995 гг.	Ценовая олигополия	Рынок депозитов	Поведение банков менее конкурентно, чем в случае олигополии Курно
Spiller, Favaro, 1984 [66]	Уругвай, 1970-1980	Количественная олигополия	Рынок кредитов	Олигополия Стэ-кельберга, где доминирующие фирмы ведут себя как картель по отношению друг к другу и как лидеры по отношению к доминируемым фирмам
Coccorese, 2004 [67]	Италия, 1988-2000 гг.	Ценовая олигополия	Рынок кредитов	Поведение банков более конкурентно, чем в случае олигополии Курно
Gelfand, Spiller, 1985 [68]	Уругвай, 1977-1980 гг.	Количественная олигополия	Рынок кредитов	Отсутствие совершенной конкуренции, зависимость банков друг от друга при принятии решений
Gruben, McComb, 2003 [69]	Мексика, 1987-1993 гг.	Ценовая олигополия	Рынки не разделяются	Совершенная конкуренция

Так Ю.Заруба считает, что например украинский банковский рынок является олигопольным [24]. Существуют работы, где вводится предпосылка о том, что эндогенной переменной для банков является выпуск [70]. Другие исследователи предполагают, что поведение банков в большей степени соответствует ценовой олигополии [71].

Таблица 1.5

## Результаты применения модели Панзара-Росса

Авторы	Страна	Результаты
Biker, Haaf, 2000 [70]	23 страны, 1991-19998 гг.	Монополистическая конкуренция
Biker, Groeneveld, 2000 [72]	Страны ЕС, 1989-1996 гг.	Монополистическая конкуренция
Gelos, Roldos, 2002 [73]	8 развивающихся стран, 1994-2000 гг.	Монополистическая конкуренция
Coccorese, 2004 [67]	Италия, 1997-1999 гг.	Монополистическая конкуренция
Hondroyiannis, Lalos, Papapetrou, 1999 [74]	Греция, 1993-1995 гг.	Монополистическая конкуренция
Molyneux, Lloyd-Williams, Thornton, 1994 [75]	5 европейских стран (Германия, Франция, Великобритания, Италия, Испания), 1986-1989 гг.	Германия, Франция, Великобритания, Италия, Испания – монополистическая конкуренция; Италия – монополия
Shaffer, 2004 [76]	США, 1984-1994 гг.	Монополистическая конкуренция

Таблица 1.6

## Результаты применения модели Барроса-Модесто

Авторы	Страна	Рынок	Результаты
Barros, Modesto, 1999 [63]	Португалия, 1990-1995 гг.	Рынок кредитов	Ситуация на рынке ближе к монополии, чем к совершенной конкуренции
Admiraal, Carree, 2000 [77]	Россия, 1994-1997 гг.	Рынок депозитов	Ситуация на рынке ближе к монополии, чем к совершенной конкуренции

В модели Бреснахана через  $\theta_i$  обозначается ожидаемое банком  $i$  изменение общего выпуска в отрасли в ответ на изменение выпуска отдельным банком. Параметр  $\theta_i$  интерпретируется как индекс конкурентного поведения олигополии. Он показывает степень согласованности между действиями отдельных банков. В том случае, если  $\theta_i=0$ , на рынке наблюдается совершенная конкуренция и мы имеем равенство предельных издержек цене. Чем больше  $\theta_i$  отклоняется от нуля, тем менее конкурентно поведение банков в отрасли. В случае  $\theta_i=1$ , банк является монополистом, и мы имеем равенство предельных издержек предельной выручке.



Однако для оценивания индекса конкурентного поведения необходимо использование дополнительных предпосылок. Если допустить, что каждый банк характеризуется собственным индексом конкурентного поведения  $\theta_i$ , это приведет к избыточной параметризации модели. Существует несколько способов обойти данную проблему. Можно предположить, что параметр  $\theta_i$  одинаков либо для всех рассматриваемых банков, либо для банков в рамках некоторой группы. При этом разбиение банков на группы, как правило, производится по критерию размера активов или доли на рынке.

Модель Бреснахана может быть оценена и на макроуровне. Для этого необходимо выполнение дополнительных предпосылок. Параметр  $\theta$  здесь имеет интерпретацию индекса конкурентного поведения среднего банка. Нулевое значение  $\theta$ , как и в более общем случае, свидетельствует о совершенной конкуренции в отрасли. Однако случай  $\theta = 1$  имеет несколько иную интерпретацию: такое значение параметра  $\theta$  говорит о наличии сговора в отрасли, поскольку увеличение одним банком выпуска на такую же величину всех остальных банков в отрасли равняется 1.

В рамках модифицированной модели Бреснахана для ценовой олигополии предполагается, что банки производят дифференцированный продукт. Поэтому существуют различные функции спроса на продукцию отдельных банков. При этом услуги различных банков взаимозаменяемы для потребителей.

Каждый банк максимизирует прибыль, зная кривую спроса на свои услуги и учитывая возможную реакцию конкурентов на свои действия. Спрос на услуги конкретного банка зависит от установленной им цены на предоставляемые услуги, от цены конкурентов и от ряда экзогенных факторов.

Роль индекса конкурентного поведения в данном случае выполняет параметр  $\lambda_i$ . Данный параметр отражает взаимосвязь банков на рынке. Значение  $\lambda_i$ , больше нуля, можно проинтерпретировать следующим образом. При увеличении цены на свой продукт банк  $i$  ожидает, что конкуренты последуют за ним и также повысят цены. При  $\lambda_i=0$  банк, устанавливая цены на свои услуги, не учитывает возможную реакцию конкурентов. Такую ситуацию, по аналогии с ко-

личественной олигополией, обычно называют олигополией Курно. Случай  $\lambda_i=1$  свидетельствует об абсолютно кооперированном поведении, т.е. о сговоре. При  $\lambda_i < 0$  можно сделать вывод, что поведение банков более конкурентно, чем в случае олигополии Курно, т.е. в ответ на повышение цены одним банком остальные банки понижают цены. Наконец, в случае  $\lambda_i = -\infty$ , на рынке наблюдается совершенная конкуренция.

Как показали Панзар и Росс [62], вывод о степени монополизации отрасли можно сделать на основе анализа динамики выручки банков в ответ на изменения цен на факторы производства. Результаты своей модели авторы обобщили и вывели показатель монополизации отрасли  $H$ .

Значение  $H$  показывает, на сколько процентов изменится выручка банка в состоянии равновесия. Увеличение цен всех факторов на 1% приводит к увеличению как средних, так и предельных издержек фирмы также на 1%. В случае фирмы-монополиста увеличение предельных издержек приводит к снижению выпуска и росту цен, при этом выручка падает, т.е.  $H < 0$ . В условиях совершенной конкуренции рост издержек приводит к падению прибыли всех фирм в отрасли. В ответ на это часть фирм покидает рынок, и на отраслевом уровне предложение уменьшается. В новом равновесии цена увеличится на ту же величину, на которую изначально выросли издержки. В результате выпуск и выручка каждой отдельной фирмы, оставшейся в отрасли, не меняются и  $H=1$ . Промежуточное значение  $H$  между 0 и 1 свидетельствует о наличии в отрасли монополистической конкуренции. Причем чем больше величина  $H$ , тем ближе поведение фирм отрасли к условиям совершенной конкуренции.

Преимущество подхода Панзара и Росса состоит в том, что оцениванию подлежит только одна функция – функция выручки. Однако недостаток данного подхода состоит в том, что  $H$  подлежит указанной интерпретации только в том случае, если исследуемый рынок находится в состоянии долгосрочного равновесия.

Еще одно ограничение подхода состоит в том, что хотя теоретически при некоторых дополнительных предпосылках модель может быть применена для



анализа различных сегментов банковского рынка, эмпирически это не всегда осуществимо. Для эконометрической работы с такой моделью необходимо иметь информацию о ценах различных факторов «производства», которые использовались на каждом направлении банковской деятельности. Однако доступные данные о ценах факторов обычно не позволяют сделать такого разграничения, поэтому модель применяется для оценивания конкуренции в банковском секторе в целом.

Модель Барроса и Модесто [63] в отличие от двух предыдущих, как уже отмечалось, была специально создана для анализа банковского сектора. Основное внимание в ней уделяется спросу на услуги (продукты) банков. Параметры функции спроса позволяют дать ответ на вопрос о степени монополизации банковской отрасли.

В модели вводят сложную спецификацию для функции спроса на услуги банков. Допускается, что один потребитель может пользоваться услугами нескольких банков, но полезность от одной и той же услуги может различаться в зависимости от того, какой банк ее предоставил. Функция спроса на услуги каждого конкретного банка содержит параметр, отражающий степень взаимозаменяемости банков для потребителя. Банк знает эту функцию спроса и учитывает ее в процессе ценообразования. При ряде дополнительных предложений можно получить уравнение зависимости цен на услуги банка от ряда дополнительных факторов, на основе которого можно оценить параметр взаимозаменяемости банков.

Производным от понятия банковской конкуренции является понятие конкурентоспособности.

Конкурентоспособность банка – это, по нашему мнению, возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного банковского рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у банка средств. При этом создание и реализация конкурентоспособных услуг является обобщающим показателем устойчивости банка, его умения эффективно использовать свой финансовый,

производственный, научно-технический и кадровый потенциалы.

Показатель конкурентоспособности для любого банка представляет собой итоги работы его служб и подразделений (т.е. характеризуется состоянием его внутренней среды), а также его реакцию на изменение внешних факторов воздействия. При этом особенно важна способность банка оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении клиентов, их вкусов и предпочтений.

Фактически конкурентоспособность банка, как и любой другой организации, определяется способностью достижения им поставленных целей.

Основной целью банка является получение прибыли, следовательно, критерий прибыльности (в абсолютном и относительном выражении) может быть основным при формулировке конкурентной позиции на рынке. Однако, в данном случае практика, на первый взгляд, не совпадает со сделанным допущением. Исходя из анализа банковской статистики, в число наиболее прибыльных в Украине наряду с признанными лидерами входят банки, не являющиеся широко известными и обслуживающие лишь узкий региональный сегмент. Крупные банки, во многом определяющие состояние банковской системы Украины, характеризуются на сегодняшний день незначительными уровнями получаемой прибыли.

Если продолжить анализ соотношения критериев прибыльности и конкурентоспособности в относительном выражении, то вывод будет следующим: наиболее рентабельными в Украине являются мелкие и средние банки, которые в отечественной банковской системе даже в перспективе не достигнут значительной величины.

Таким образом, прибыль и прибыльность (рентабельность) не могут служить основными, а тем более исчерпывающими критериями конкурентоспособности.

Объяснение данной ситуации можно получить в ходе анализа самой сущности понятия «конкурентоспособность». Прибыльность не является основным, а тем более единственным критерием конкурентоспособности, так как она характеризует уровень эффективности, достигнутый за определенный период в



прошлом. Конкурентоспособность же является категорией в большей степени перспективной, сориентированной на будущее и характеризует возможности организации получать прибыль в будущем и стабильно.

Таким образом, прибыль и прибыльность могут служить критериями конкурентоспособности банка в условиях, когда основные показатели деятельности остаются неизменными на протяжении продолжительного промежутка времени, или за весь период жизненного цикла банка. В последнем случае, сопоставив доходы и затраты за весь период функционирования банка и сравнив их с аналогичными показателями существующих (а вернее, существовавших, конкурентов) мы можем оценить конкурентоспособность банковской организации, но только лишь в ретроспективе.

Конкурентоспособность является категорией потенциальной, а прибыль и прибыльность могут выступать лишь в качестве критериев оценки реализации этого потенциала за определенный, предшествующий моменту оценки, период.

Очевидно, что размер активов, капитала и прочие абсолютные показатели обладают недостатками, схожими с приведенными выше, что ограничивает их использование в качестве критериев оценки конкурентоспособности.

Поиск критерия следует осуществлять исходя из рыночной составляющей понятия «конкурентоспособность». Именно рынок, а точнее потребитель (клиент) может решить, какой из банков является сейчас и останется в будущем более эффективным, конкурентоспособным.

Отношения между продавцом и покупателем банковских услуг носят долгосрочный характер, потребители не просто осуществляют одноразовую покупку, они на долгосрочной основе сотрудничают с банком, причем объектом данного сотрудничества выступают денежные средства, что служит причиной серьезного и скрупулезного анализа при выборе банка. Все это, по нашему мнению, определяет возможность принятия совокупного субъективного мнения клиентов в качестве основного критерия при оценке конкурентоспособности коммерческого банка.

При таких оценках предпочтение, следует отдавать мнению тех клиентов, которые фактически выступают продавцами по отношению к банковским организациям, размещая в них свои вклады. Заемщика, как правило, не беспокоит конкурентоспособность банка, ибо круг его интересов ограничивается вопросами кредитного соглашения. Вкладчик в значительной степени заинтересован в надежности и эффективности деятельности банка не только в настоящий момент, но и на перспективу. Конкурентоспособный банк обязательно привлечет к себе внимание потенциальных клиентов, тем самым увеличит свою долю рынка.

Исследование методических подходов к управлению конкурентоспособностью показало, что общепринятые методики ее оценки, а также формирования конкурентного преимущества банков на сегодня отсутствуют. Отечественное научно-методическое обеспечение конкурентоспособности находится на начальном этапе разработок. Лишь отдельные зарубежные банки выполняют работы для систематического сбора, анализа и использования данных о своих конкурентах. Поэтому большинство "конкурентных" оценок часто являются поверхностными и не выявляют причин отставаний.

Оценка уровня конкурентоспособности – это сложная проблема, поскольку, во-первых, в конкурентоспособности фиксируются показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала на всех стадиях жизненного цикла объекта и, во-вторых, сегодня отсутствуют международные документы, методические разработки по оценке конкурентоспособности банков.

Для управления процессом оценки конкурентоспособности банка уместно рекомендовать структурный подход, который позволяет определить составляющие конкурентоспособности: менеджмент банка, информационные технологии в управлении банком, качество услуг, управление рисками, маркетинг банка, формирование корпоративной культуры и уровень компетенции персонала, внутренний аудит, гарантийный сервис.

Анализ конкурентных преимуществ банка провел в своем исследовании [Волошук [78]. Отражением в сознании потенциальных клиентов характери-



стиль банка является его имидж. Банк должен стремиться, чтобы его образ в сознании клиентов больше всего отвечал образу, созданному специалистами банка. С целью выявления составных показателей, влияющих на имидж банка был проведен опрос клиентов банка (всего 400 клиентов). В таблице приведены результаты ранжирования показателей имиджа банка по степени их значимости (максимально возможный балл – 15, минимально возможный – 1).

Таблица

## Ранжирование показателей имиджа банка

Показатели	Ранг показателя для	
	потенциальных клиентов	деловых партнеров
Общая ведомость и репутация	4	3
Скорость реагирования на предоставление услуг	8	7
Гибкость цен банковских услуг	9	8
Инновационность	9	12
Финансовая устойчивость	14	13
Престиж банка	2	4
Объем сервиса	12	14
Условия платежей и система скидок	13	10
Рекламная политика	8	10
Конкурентный статус	9	4

О.Солодка утверждает, что в оценке конкурентоспособности банка серьезное значение имеет оценка корпоративного стиля. Оценку корпоративного стиля целесообразно проводить с помощью экспертного опроса представителей соответствующих групп восприятия и сотрудников банка. Для выявления состояния корпоративного стиля банка экспертам следует предложить оценить степень соответствия каждого параметра всех компонентов позитивному корпоративному стилю по следующей шкале:

“5” – если состояние данного параметра полностью отвечает позитивному корпоративному стилю;

“4” – если состояние данного параметра не в полной мере отвечает позитивному корпоративному стилю;

“3” – если состояние данного параметра слабо отвечает позитивному корпоративному стилю;

“2” – если состояние данного параметра совсем не отвечает позитивному корпоративному стилю [23].

Оценка корпоративного стиля банка и каждого его компонента определяется как среднее значение ( $\bar{b}$ ):

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad , \quad (1.1)$$

где  $b_{ij}$  – бальная оценка  $j$ -го эксперта степени соответствия  $i$ -го параметра позитивному корпоративному стилю;

$n$  – число экспертов;

$m$  – количество рассмотренных параметров.

На основании полученного среднего значения могут быть сделаны выводы о степени соответствия реального корпоративного стиля банка позитивному. Кроме того, по результатам экспертного опроса высшего руководства банка оценивается “зеркальный” корпоративный стиль банка – представления руководства о том, что думают о банке разные группы общественности.

Типичное состояние корпоративного стиля коммерческих банков Украины по приведенной шкале не полностью отвечает позитивному (идеальное значение позитивного корпоративного стиля – 5). Существующее отклонение составляет 21,2%.

Практически у всех групп общественности, в том числе и у персонала банков, отсутствуют представления о миссии, стратегических целях и задачах.

Доля рынка депозитов и в меньшей степени кредитов, которыми обладает банк в настоящий момент, а также темпы роста этих показателей в предшест-



ующий период, могут, по нашему мнению, служить одним из точных критериев оценки конкурентоспособности коммерческого банка.

Данное утверждение будет нами рассмотрено далее (пп. 2.2) при изучении конкурентной позиции банка.

Ситуации, когда мелкие банки имеют более высокую рентабельность, чем их крупные конкуренты, в отечественных условиях является достаточно реальной. Нередки также прецеденты, когда наблюдается превосходство мелких банков также и в прибыли. Таким образом, по нашему мнению, утверждение о существовании единственно правильного критерия оценки конкурентоспособности, является неверным. Этот «универсальный» критерий должен включать в себя показатели: как абсолютные, так и относительные; как динамические, так и статические; как объективные, так и субъективные.

Очевидно, что первичным критерием отбора банков все же должны быть абсолютные показатели, такие как объем капитала и доля рынка. Далее следует обратить внимание на динамические показатели развития банка, в частности как изменялась доля рынка банка с учетом темпов роста рынка в целом и основных конкурентов. Именно на этом этапе должна проводиться оценка «преимуществ в умении» коммерческого банка. Эта оценка будет носить косвенный, опосредованный (через мнение клиентов) характер, но, тем не менее, позволит, по нашему мнению, получить результат, обладающий значительной степенью точности и достоверности, а самое главное – применимости в процессе стратегического планирования деятельности коммерческого банка.

Вопросам функционирования банковской системы в условиях макроэкономической нестабильности, характерной для нашей экономики, в мировой научной литературе уделено достаточно много внимания. Однако проблемы и перспективы развития банковского сектора экономик именно переходного периода изучены достаточно слабо.

Существует распространенное мнение, что серьезно усиливает уязвимость банков финансовая либерализация. Она расширяет для банков возможность более свободных действий и позволяет банкам участвовать в финансировании рискованных, но потенциально высокодоходных проектов, что было не-

возможно в период «финансовых репрессий». При этом существенно повышается уязвимость банковской системы [79].

До начала либерализации и дерегулирования финансовой сферы в странах с формирующимися рынками их рынки финансовых услуг были низкоконкурентными, а банки и другие финансовые учреждения получали олигополистическую ренту, связанную с государственной защитой от внешней конкуренции. Финансовая либерализация способствует проникновению на эти рынки местных и иностранных банков и других институтов и устранению ограничений на деятельность банков на зарубежных финансовых рынках. В этих условиях банки стали испытывать все более сильную конкуренцию со стороны финансового рынка, что приводит к уменьшению посреднической роли банков.

Обострение конкуренции способствует одновременно снижению рентабельности традиционных банковских операций (эффект цен) и переходу все большего числа банковских клиентов к прямому финансированию на финансовых рынках (эффект количества). Эти два эффекта ослабили роль традиционных источников банковских доходов, и банки вынуждены были реагировать на это путем повышения среднего уровня риска своих операций.

На рис. 1.8 представлена схема поведения коммерческих банков в условиях обостряющейся конкуренции при финансовой либерализации. Либерализация способствует развитию финансовых рынков и вызывает усиление конкурентного давления на банки. Под влиянием снижения рентабельности традиционных операций (привлечение депозитов и предоставление кредитов и займов) банки пытаются компенсировать это снижение, обращаясь к операциям, обладающим «эффектом рычага», а также к высокодоходным спекулятивным операциям. Результатом принятия высокого риска является повышение краткосрочной рентабельности банков. Подобное поведение стимулируется использованием новых финансовых инструментов и развитием валютных операций, которые связаны с притоком иностранных капиталов. В результате банки, банковская система и финансовая система в целом, плохо регулируемая из-за отсутствия или слабости механизмов пруденциального надзора, способствуют появлению «спекулятивного финансового пузыря» и повышению инфляции.



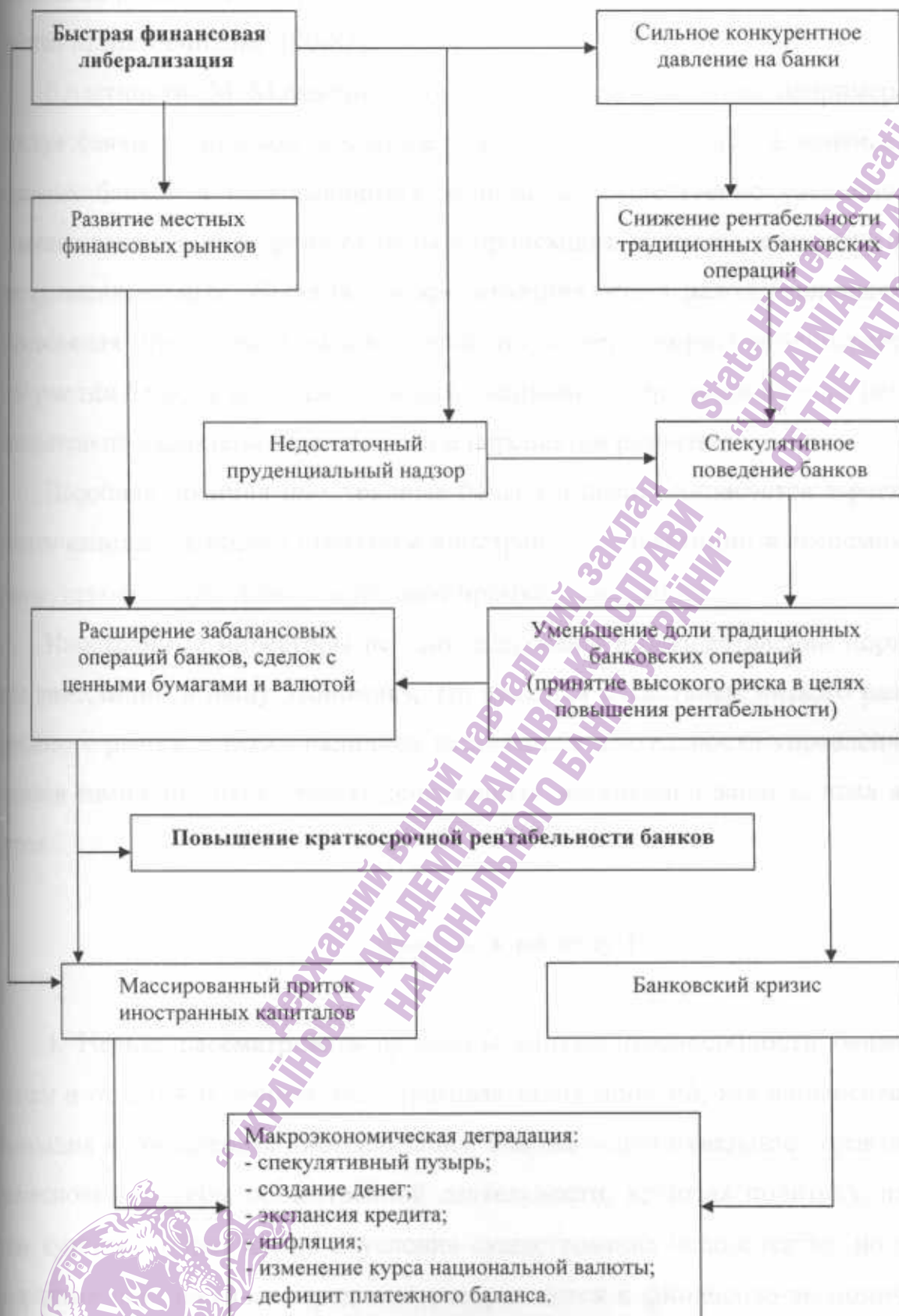


Рис. 1.8. Поведение банков в условиях финансовой либерализации

В отношении перспектив банковской системы переходной экономики в процессе ее возможной интеграции в мировую экономику следует обратиться к работам М.Матовникова [80-87].

В частности, М. Матовников констатирует тот факт, что, например, российские банки в мировом масштабе неконкурентоспособны, а влияние иностранных банков в развивающихся экономиках существенно увеличивается. Усиление влияния иностранных банков происходит путем поиска ними наиболее привлекательных объектов для кредитования, что в целом (при значительных объемах предоставляемых кредитов) позволяет говорить о непосредственном участии банка в капитале заемщика, влиянии на принимаемые им решения относительно характера деятельности и перспектив развития.

Подобная позиция иностранных банков в целом согласуется с распределением капитала в общей структуре иностранных инвестиций в экономику Украины, где основную долю составляют прямые инвестиции.

Иностранные инвесторы не заинтересованы в осуществлении портфельных инвестиций в нашу экономику, что является следствием низкого развития фондового рынка, а также наличием недоверия к деятельности управленческих органов компаний, отсутствием действенных механизмов защиты прав акционеров.

### Выводы к разделу 1

1. Нельзя рассматривать проблемы конкурентоспособности банковских систем и отдельных банков, не затрагивая таких понятий, как финансовая глобализация и финансовая либерализация. Глобализация охватывает практически все основные сферы общественной деятельности, включая политику, идеологию, культуру, образ жизни и условия существования человечества, но первоочередные перспективы перед нею раскрываются в финансово-экономической сфере. При этом рушатся институциональные, юридические и технологические барьеры, разделяющие национальные хозяйства, мир обретает черты целостно-



сти, расширяется сфера действия общих экономических законов и функциональных взаимосвязей. Глобализация вызывает массу негативных тенденций, а именно: разрыв традиционных связей внутри страны; деградацию неконкурентоспособных производств; обострение безработицы; противоречия между людьми, имеющими финансовые возможности для свободного передвижения по миру, но лишенными ее; трудности, возникающие из-за несогласованности национальных законодательств; обострение проблем, возникающих перед правительствами в области социального обеспечения; усугубление противоречий, порожденных формированием интеллектуального класса, оттоком интеллектуальных и материальных ресурсов с периферии в центр и пр.

2. Под финансовым рынком понимают: совокупность рыночных институтов, которые направляют движение потоков денежных средств от владельцев к заемщикам; механизм, с помощью которого устанавливаются соответствующие правовые и экономические взаимоотношения между предприятиями, корпорациями и другими институциями, которые нуждаются в финансовых средствах для своего развития, и организациями и гражданами, которые могут их позаимствовать на определенных условиях; совокупность денежных ресурсов страны, которые постоянно перемещаются под воздействием спроса и предложения со стороны различных субъектов экономики).

3. Финансовый рынок образуется такими основными структурными звеньями: валютный рынок, где объектом купли-продажи выступают финансовые активы, связанные с валютными ценностями; денежно-кредитный рынок, в рамках которого происходит купля-продажа финансовых активов в денежной форме и в форме ссудного капитала; рынок ценных бумаг, охватывающий совокупность отношений между экономическими субъектами по поводу купли-продажи ценных бумаг, представляющих собой классические финансовые инструменты и производные; рынок страхования и пенсионных накоплений.

4. Неотъемлемым атрибутом и признаком глобализации является финансовая либерализация, под которой следует понимать устранение ограничений в деятельности банков и других финансовых учреждений при оказании финансо-

ных услуг. От уровня открытости мировой экономики, от степени ее либерализации во многом зависит и дальнейший прогресс в области глобализации. Поэтому глобализация и либерализация – две стороны одного и того же процесса, где сталкиваются интересы разных экономических, политических и социальных сил, различных сфер хозяйства, промышленных и финансовых групп и компаний, отраслей и стран. Либерализация способствует развитию финансовых рынков и вызывает усиление конкурентного давления на банки.

5. В рамках финансовой системы функционирует банковская система, которая рассматривается как динамическая совокупность взаимосвязанных и постоянно развивающихся банковских институтов. Сущность банковской системы раскрывают такие свойства, как: структурное разнообразие, которое проявляется в значительном количестве элементов системы, выполняющих различные функции; иерархический порядок; динамика элементов, подсистем и системы в целом; наличие сложных взаимосвязей, включая обратные; нерегулярность влияния внешней среды и стохастичность в поведении системы; наличие подсистем (банковских групп, системных банков) функционального характера, иерархически организованных, которые имеют свои цели функционирования и развития; наличие определенной процедуры принятия решений.

6. Конкурентоспособность – это обусловленная экономическими, социальными и политическими факторами позиция страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках. Конкуренция представляет собой экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке организациями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, реализации своих услуг, удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли. Банковская конкуренция – это процесс соперничества коммерческих банков и других кредитно-финансовых институтов, в ходе которого они стремятся обеспечить себе лидирующее положение на рынке кредитов и банковских услуг.

7. Банковская конкуренция имеет ряд особенностей, к которым следует отнести такие: из-за высокой степени дифференциации банковских продуктов и



услуг банковской конкуренция имеет много разновидностей и отличается высокой интенсивностью, поскольку отсутствие патентной защиты делает свободным доступ на банковский рынок; высокий уровень контроля со стороны государственных органов власти ограничивает возможности коммерческих банков в использовании цены как фактора конкурентоспособности (таким фактором становится качество банковских продуктов и услуг); банковские продукты и услуги различных коммерческих банков практически являются совершенными субститутами, однако вне банковской сферы заменителей не существует, и межотраслевая конкуренция осуществляется только благодаря перемещению капитала; специфичность товара (денег), с которым работает банковская система, а именно его высокая ликвидность; появление абсолютно новых финансовых инструментов; мобильность финансового капитала; концентрация финансового капитала в административном центре страны; высокий уровень глобализации; нежелание конкурирующих учреждений ощущать на себе влияние регуляторного влияния со стороны уполномоченных органов; кредитные учреждения работают в основном с привлеченными средствами, объем которых существенно превышает собственные средства и др.

8. Наиболее распространенным при изучении банковской конкуренции является производственно-организационный подход, который основывается на применении классической теории фирмы к анализу деятельности банков. При этом деятельность банков трактуется как посредничество, в рамках которого покупаются одни финансовые ресурсы (кредиты) и продаются другие (депозиты), а поведение банков рассматривается в условиях совершенной или несовершенной конкуренции и анализируются соответствующие состояния равновесия.

Материалы данного раздела опубликованы в работах автора:

1. Пікуш Ю.П. Перспективи фінансової лібералізації на фоні глобалізації // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.16. – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 325-332.
2. Пікуш Ю.П. Концепція потенціалії та питання теорії менеджменту

- організації // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 109. – Дніпропетровськ, 2001. – С. 3-12.
3. Пікуш Ю.П. Ефективність менеджменту організації і модель самоменеджменту // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 128. – Дніпропетровськ, 2002. – С. 39-53.
4. Пікуш Ю.П. Управление конкурентоспособностью банка на базе разработки соответствующей стратегии // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 128-129.

State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"





## РАЗДЕЛ 2 РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

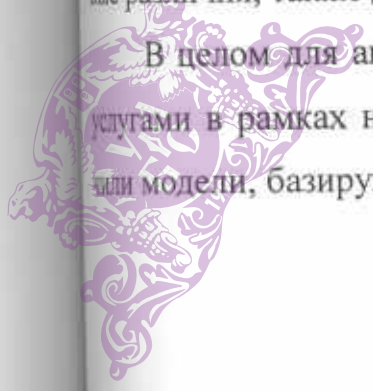
### 2.1. Научно-методические подходы к оценке уровня открытости экономики и рынка финансовых услуг

Как отмечают специалисты, экономические особенности финансовых услуг вряду с наиболее высоким темпом научно-технического прогресса в этом секторе мирового хозяйства создают объективные трудности в осуществлении оценки последствий устранения нетарифных барьеров в международной торговле услугами.

Современная методология оценки нетарифных барьеров в международной торговле финансовыми услугами рассматривается на основе обобщения информации о существующих свидетельствах дискриминации в отношении иностранных поставщиков услуг, причем как фактически присутствующих на национальном рынке, так и потенциальных. Свидетельства о реальных и потенциальных барьерах, исходя из существующей практики, далее преобразуются в количественный индекс закрытости сектора, причем влияние каждого выявленного ограничения на величину данного индекса максимально соответствует его действительной экономической значимости.

Влияние ограничительных мер, включенных в количественный индекс, на цены и объемы предоставляемых потребителям услуг количественно оценивается с помощью результатов эконометрического анализа на основе межстранового сопоставления. При этом остальные основные факторы, определяющие межстрановые различия, также должны приниматься во внимание в явном виде.

В целом для анализа последствий либерализации международной торговли услугами в рамках национальной экономики наибольшее распространение получили модели, базирующиеся на матрице социальных счетов или на использовании



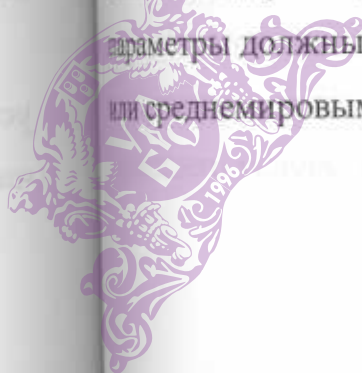
Star Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

межотраслевого баланса. Можно выделить три типа подобных структурных моделей:

1. Модели статического межотраслевого баланса (Леонтьевские модели). Данные модели базируются на предположении, что промежуточные затраты пропорциональны валовому выпуску продукции, произведенной в каждой отрасли. При заданном векторе конечного спроса и известных коэффициентах прямых затрат можно, решив соответствующую систему уравнений, найти значения валовых выпусков продукции отраслей, необходимые для удовлетворения данного конечного спроса. Основным недостатком данного класса моделей для их применения с целью анализа изменений в экономической политике является невозможность оценить влияние такой политики на поведение субъектов рынка, поскольку поведенческие функции экономических агентов в этих моделях не учитываются.

2. Модели межотраслевых взаимодействий. В данных моделях каждый поток продукции предполагается зависящим от валового выпуска отрасли-производителя (предложение), от валового выпуска отрасли-получателя (промежуточный спрос) и соответствующего элемента конечного потребления (конечный спрос). Их применение осложняется тем, что, эконометрического оценивания параметров таких моделей необходимо иметь достаточное количество точек наблюдения (межотраслевых балансов за последовательные годы в основных ценах).

3. Оптимизационные модели, построенные на предпосылках конкурентной экономики (основные из них – максимизация прибыли фирмами и максимизация полезности потребителями). В данных моделях делаются явные предпосылки о производственных функциях и функциях полезности экономических агентов. Большинство параметров этих функций можно оценить на основе статистических данных, содержащихся в межотраслевом балансе за один год, при этом некоторые параметры должны оцениваться отдельно или приниматься равными усредненным или среднемировым показателям.





Услуги, как уже отмечалось, обладают рядом особенностей, в том числе и по сравнению с обычными товарами. Так, Т.Уорен и К.Финдлэй [88] дают следующее определение услуги: предоставление услуги является такой экономической деятельностью, в результате которой создается добавленная стоимость или непосредственно для другого экономического агента, или происходит увеличение добавленной стоимости принадлежащего другому агенту товара. Соответственно, главной отличительной чертой процесса предоставления услуги является необходимость непосредственного взаимодействия между поставщиком услуги и ее потребителем.

Первой особенностью, важной с точки зрения международной торговли услугами, является наличие нескольких режимов торговли. Согласно классификации ГАТС выделяют следующие режимы:

- трансграничная торговля услугами;
- потребление услуг резидентами данной страны за рубежом;
- коммерческое присутствие поставщика услуг в стране покупателя;
- оказание услуг физлицами путем их перемещения в страну покупателя.

При трансграничной торговле ни поставщик услуги, ни ее потребитель не перемещаются в страну потребителя (поставщика). Взаимодействие между ними происходит или по телекоммуникационным каналам, или по почте.

Потребление резидентами услуг иностранных компаний во время туристических или деловых поездок за границу составляет содержание второго режима международной торговли услугами.

В контексте ГАТС третий режим предусматривает создание поставщиком услуги своего представительства, дочерней компании или филиала в стране потребителя услуг.

Наконец, четвертый режим торговли практически идентичен третьему, за исключением того, что он предусматривает перемещение физического лица, оказывающего услугу, в страну потребителя услуги.

Наиболее важным с точки зрения объемов международной торговли услугами становится третий режим, когда путем осуществления прямых инвестиций иностранная компания создает в данной стране свою аффилированную структуру, которая действует как юридическое лицо. ГАТС предусматривает, что такой компании с участием иностранного капитала будет предоставлен национальный режим. Это означает то, что регулирование деятельности иностранных компаний ничем не должно отличаться от регулирования национальных поставщиков услуг. Следует еще раз отметить, что необходимым фактором международной торговли услугами является трансграничная мобильность факторов производства (труда и, в большей степени, капитала).

Другой общепризнанной особенностью сектора услуг, которую необходимо отметить, является относительно более высокая трудоинтенсивность производства услуг по сравнению с товарной продукцией.

Также характерной особенностью торговли услугами, в том числе и финансовыми, является то, что ограничения торговли в основном принимают вид нетарифных барьеров.

Под нетарифными барьерами в широком смысле понимают разновидность препятствий для импорта товаров, включающие большую группу торговолитических, административных, валютно-финансовых, кредитных и др. мер. В том числе, препятствие в виде национальных производственных и потребительских стандартов отличных от стандартов стран-экспортеров [89].

Нетарифные барьеры в общем случае гораздо сложнее идентифицировать и количественно оценить. Именно из-за наличия значительных методологических трудностей до последнего времени предпринималось незначительное количество попыток обобщения информации о существующих ограничениях для иностранных компаний на национальных рынках услуг.

На уровне формирования экономической политики отсутствие информации о степени и направлении влияния ограничений торговли услугами не позволяет



проводить процесс либерализации оптимальным для страны образом. В результате недоступности экономического обоснования либерализации, государственная политика в секторах услуг во многих странах остается зависимой от отраслевых интересов.

Впервые формализованный подход к оценке существующих нетарифных барьеров (НТБ) был предложен в рамках проекта Australian Research Council, начавшегося в 1997 году. В соответствии с разработанной методикой оценка влияния существующих нетарифных барьеров должна проводиться в три этапа:

1. Сбор и обобщение информации о существующих свидетельствах дискриминации в отношении иностранных поставщиков услуг. Накопленная информация преобразуются в количественный индекс, где влияние каждого выявленного ограничения на величину данного индекса должно максимально соответствовать его действительной экономической значимости.

2. Влияние ограничительных мер, включенных в количественный индекс, на цены и объемы предоставляемых потребителям услуг должно быть измерено путем межстранового сопоставления. При этом все остальные факторы, определяющие межстрановые различия, также должны приниматься во внимание в явном виде.

3. Оценка влияния существующих нетарифных барьеров должна быть включена в прикладную модель, учитывающую структуру межотраслевых связей с тем, чтобы оценить воздействие протекционистских мер в секторе услуг на экономику страны.

Непосредственная практика расчета количественных индексов, соответствующих существующей системе нетарифных барьеров в секторе услуг, долгое время не находила широкого применения, так как подробная информация о действующих ограничениях была в целом недоступна. Ситуация значительно изменилась с тех пор, как в рамках Генерального Соглашения по Торговле Услугами страны-участницы данного соглашения обязались предоставить подробные переч-

ни существующих ограничений, которые они хотели бы сохранить в своих секторах услуг в дальнейшем. Однако достоверность отражения реальной ситуации в таких перечнях во многих развивающихся странах ставится исследователями под сомнение.

Проблема оценки нетарифных барьеров, а также анализ их отличий от тарифных особенно актуальны в свете будущего вступления Украины в ВТО.

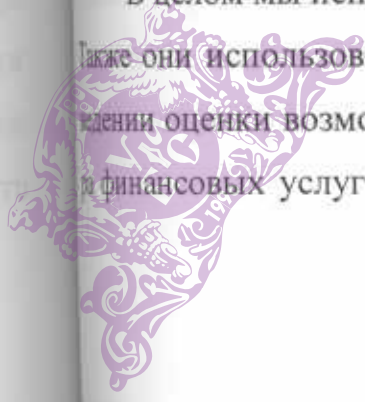
Проведем соответствующий анализ на примере сектора банковских услуг. Сравнимость оценки барьеров для Украины с результатами расчетов для других стран, обеспечивается тем, что мы будем использовать в качестве базовой методик, разработанную МакГиrom и Шодем [90].

Рассчитываемый индекс обладает следующими особенностями:

- ✓ при его расчете используется содержательная группировка барьеров в соответствии с их экономической сущностью;
- ✓ индекс не учитывает ограничения экстерриториальности;
- ✓ в рамках каждой категории различным видам ограничений экспертным образом присваиваются соответствующие веса, показывающие насколько то или иное ограничение действительно усложняет деятельность кредитных институтов с иностранным капиталом;
- ✓ присваиваемые каждому ограничению в рамках одной категории баллы меняются от 0 до 1, причем 0 соответствует наименее ограничительной практике регулирования, а 1 – наиболее.

Для определения значимости каждой категории ограничений, соответствующей значению веса категории в таблице 1, был использован экспертный метод (см. Приложение, табл. А2).

В целом мы использовали показатели, описанные в работе МакГира и Шоля. Также они использовались и российским исследователем А.Земницким при проведении оценки возможных последствий присоединения России к ВТО для сектора финансовых услуг российской экономики [91-93]. Однако, хотелось бы отме-



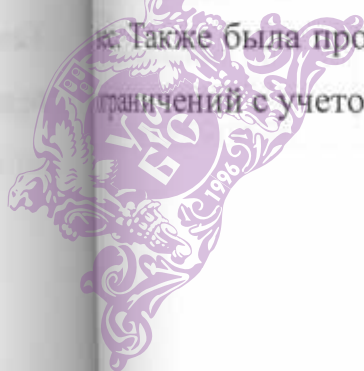
“Ukrainian Academy of Banking of Ukraine”



туть, что А.Земницкий в процессе проведения анализа допустил несколько неточностей. Во-первых, по не совсем понятным причинам он указал для вида ограничения по размещению банковских ресурсов - «иностраннные банки могут предоставлять любые кредиты при соблюдении пруденциальных норм» - балл 0,10. Тогда как в базовой методике МакГира и Шоля указано – 0,00. Во-вторых, не совсем ясно какой именно смысл вкладывал автор в понятие «банк с иностранным капиталом», что вызывает определенные трудности в процессе анализа полученных результатов. И, в-третьих, А.Земницким была проведена корректировка весов с учетом реалий российского банковского регулирования. Впоследствии полученный индекс сравнивался с индексами закрытости для других государств, рассчитанными МакГиром и Шолем. Однако тем самым нарушался принцип сопоставимости. То есть модифицированный индекс сравнивался со значениями, полученными МакГиром и Шолем, исходя из собственных значений весов. Если же была проведена дополнительный расчет индексов, то автору нужно было прямо указать на данный факт.

Относительно базовой методики. По-нашему мнению, перечень ограничений может быть расширен и уточнен. Проблема регулирования открытия филиалов иностранными банками на территории страны должна быть разделена на две составляющие: 1) наличие ограничений на открытие филиалов банками с участием иностранного капитала (дочерними структурами иностранных банков); 2) ограничение на открытие филиалов на территории страны иностранными банками без создания в ней отдельного юридического лица (дочерней структуры).

Исходя из того, что второе ограничение, по мнению опрошенных экспертов, является сопоставимым по значимости с наличием ограничений на открытие филиалов банками с иностранными банками, ему был присвоен соответствующий балл. Также была произведена соответствующая корректировка и остальных видов ограничений с учетом введенного показателя.



Расчет индекса для Украины был произведен в двух вариантах: на основании фактического действующего законодательства, а также с учетом планируемых изменений в законодательной базе (с учетом взятых на себя Украиной обязательств в рамках вступления в ВТО). Аналогичный расчет был проведен и для России с целью сравнительного анализа позиций в свете грядущего вступления в ВТО. Результаты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Расчет индекса закрытости банковского сектора

Категория ограничений	Вес	Балл			
		Украина		Россия	
		Действующее законодательство	С учетом планируемых изменений	Действующее законодательство	С учетом планируемых изменений
1	2	3	4	5	6
Лицензирование иностранных банков	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00
Прямые иностранные инвестиции	0,20	0,00	0,00	0,55	0,50
Ограничения совместного участия нерезидентов и резидентов в банковском капитале	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
Политика в отношении выдачи долгосрочных видов на жительство физических лиц – нерезидентов	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Ограничения доступа иностранных банков к привлечению средств физических и юридических лиц – резидентов	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00
Ограничения по размещению банковских ресурсов	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00



Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Ограничения прочих возможных направлений бизнеса – страхование и андеррайтинг	0,10	0,50	0,50	0,50	0,50
Ограничение открытия филиалов на территории страны банками с участием иностранного капитала	0,06	0,00	0,00	0,25	0,25
Ограничение открытия филиалов на территории страны иностранными банками	0,05	1,00	0,25	1,00	1,00
Состав коллегиального исполнительного органа	0,03	0,00	0,00	0,75	0,75
Политика в отношении временного пребывания в стране физических лиц – нерезидентов	0,01	0,00	0,00	0,25	0,25
Индекс закрытости банковского сектора	1,00	0,100	0,063	0,250	0,240

В сравнении с группой стран Азиатско-Тихоокеанского региона существующие барьеры входа для иностранного капитала в украинский и российский банковский сектор выглядят достаточно низкими. Лишь Гонконг и Новая Зеландия имеют более либеральное регулирование доступа иностранного капитала по сравнению с Россией. При этом Украина с учетом планируемых изменений фактически будет иметь минимальное значение из всех рассмотренных стран.

Напротив, Индия, Индонезия и Филиппины могут быть отмечены как страны с относительно закрытым банковским сектором. Так, Индия полностью запрещает доступ иностранного капитала; Индонезия не выдает новых лицензий иностранным банкам и не позволяет существующим открывать счета государственным

ным компаниям и организациям. Также к этой группе стран могла быть отнесена и Малайзия. В ней существует наибольшее количество всевозможных барьеров.

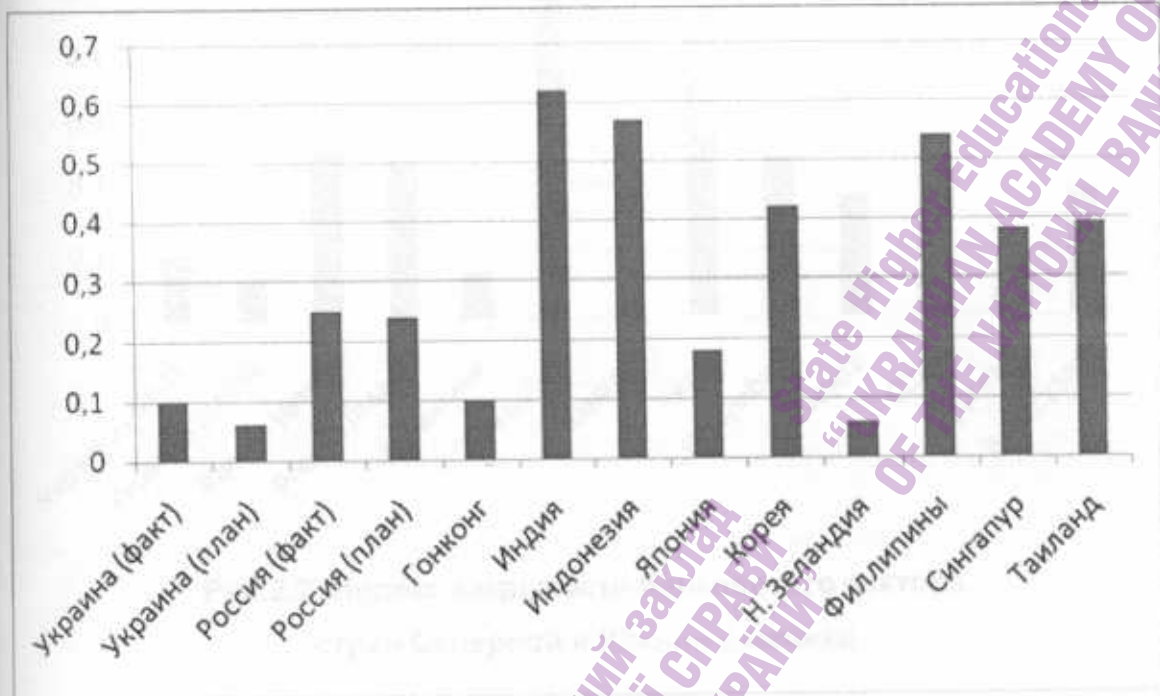
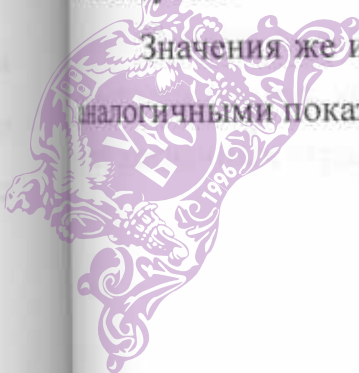


Рис. 2.1. Индекс закрытости банковского сектора для некоторых стран Азиатско-Тихоокеанского региона

Среди стран западного полушария Бразилия полностью отказывается допускать новые иностранные банки и ограничивает долю иностранного участия в уставном капитале на уровне 49%; Чили ограничивает общее количество выдаваемых банковских лицензий и позволяет осуществление иностранных инвестиций только в форме слияния иностранного банка с каким-либо местным банком. В Уругвае также ограничивается количество выдаваемых иностранным банкам банковских лицензий и, кроме того, правила деятельности существующих банков с иностранным капиталом во многом гораздо строже, чем для прочих кредитных институтов.

Значения же индекса закрытости банковского сектора Украины сравнимы с аналогичными показателями Аргентины, Канады и США.





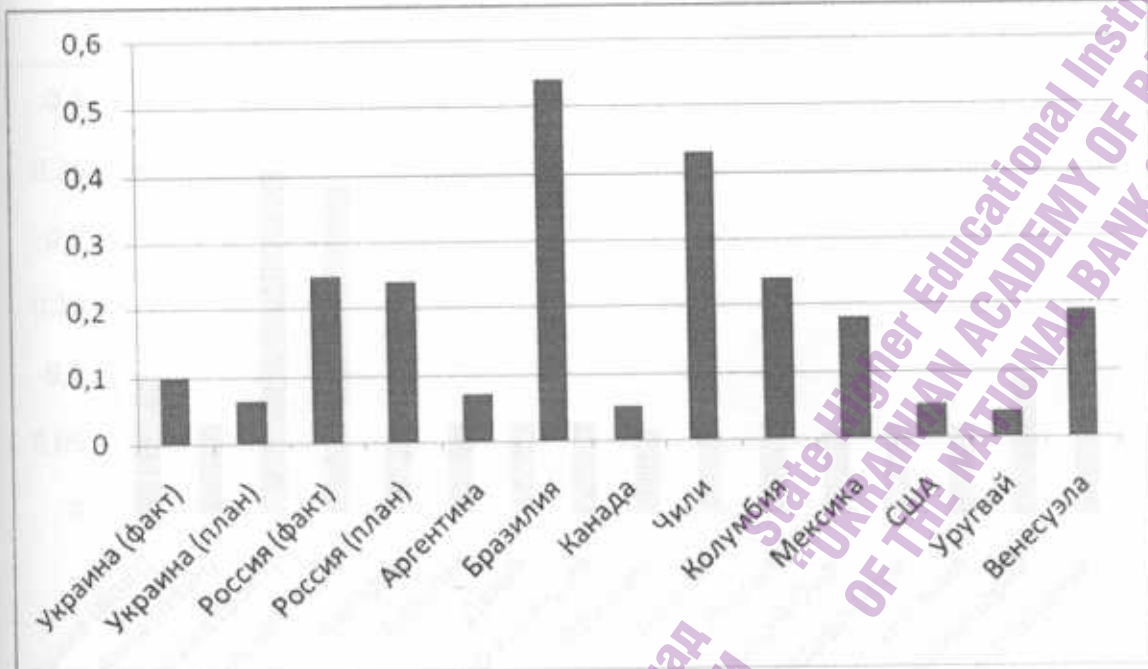
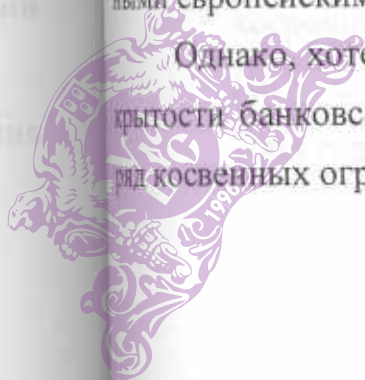


Рис.2.2. Индекс закрытости банковского сектора стран Северной и Южной Америки

В сравнении с Европейскими странами российский банковский сектор выглядит достаточно закрытым. В Европе лишь в Швейцарии существуют некоторые ограничения, которые, впрочем, можно объяснить спецификой данной страны как мирового банковского центра. В тоже время остальные страны имеют во многом унифицированное законодательство в сфере регулирования рынка финансовых услуг, что и служит объяснением столь близких значений.

Украина же действует целиком в рамках своего стратегического курса на вступление в Европейский союз, приближая законодательство к международным стандартам. Фактически после принятия законодательных изменений к Закону Украины «Про банки и банковскую деятельность» по своей доступности для иностранных инвестиций отечественный банковский сектор станет вровень с остальными европейскими странами.

Однако, хотелось бы отметить, что несмотря на низкое значение индекса закрытости банковской системы, нужно отметить тот факт, что существует целый ряд косвенных ограничений, которые осложняют работу банков в Украине.



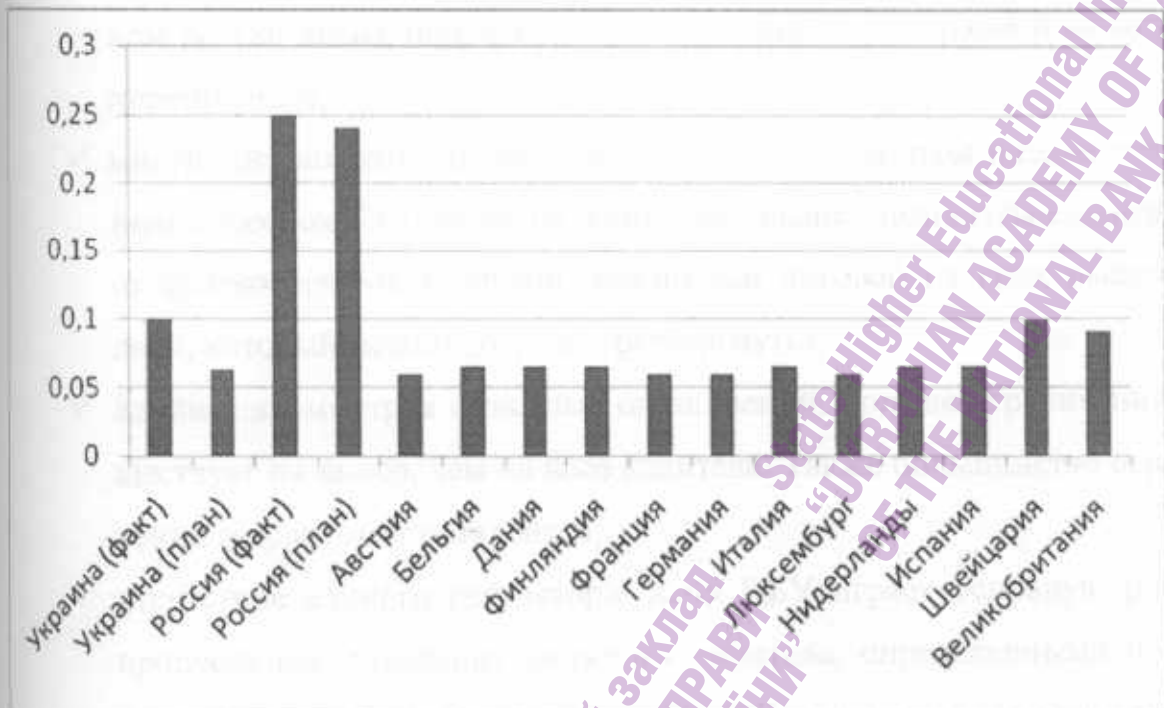


Рис.2.3. Индекс закрытости банковского сектора для отдельных стран Европы

Так, М.Домбровски, анализируя перспективы либерализации счета финансовых операций в Украине, указывает на то, что существующий режим валютного регулирования обладает целым рядом недостатков:

- ✓ многочисленность ограничений и их низкая совокупная прозрачность. Отсутствует один закон, регулирующий транзакции по счету финансовых операций. Действуют правовые акты разного уровня, изданные в разное время, в том числе многочисленные подзаконные акты (например, инструкции НБУ);
- ✓ во многих законодательных актах отсутствует четкая взаимная логика. Например, банкам разрешается свободное приобретение именно краткосрочных зарубежных кредитов сроком до 1 года, без регистрации в НБУ. С другой стороны, Постановлением НБУ №291 от 12 августа 2005 г. введены обязательные беспроцентные депозиты в НБУ (своего





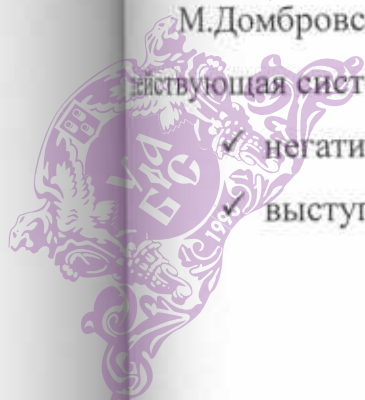
рода косвенный налог) в размере 20% краткосрочных кредитов (сроком до 180 дней), полученных резидентами в иностранной валюте от нерезидентов.

- ✓ многие ограничения можно легко обходить, при этом вполне легальным способом. Это касается, например, выше упомянутых депозитов от краткосрочных кредитов (кредитный договор на срок выше 180 дней, который можно досрочно расторгнуть);
- ✓ двойная асимметрия валютных ограничений. Больше ограничений существует на вывоз, чем на ввоз капитала. Также большинство ограничений затрагивают резидентов;
- ✓ отсутствие единого регулятора. Хотя НБУ играет основную роль в процессе регулирования движения капитала, определенными полномочиями в этой сфере наделены также Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку, Государственная комиссия по регулированию рынков финансовых услуг Украины, а также региональные органы власти (регистрация прямых иностранных инвестиций);
- ✓ вся система регулирования основана на индивидуальных административных инструментах (например, валютные лицензии), что само по себе чревато волюнтаризмом и непрозрачностью принимаемых решений.

При этом действующая система не способна противостоять схемам теневого вывода капиталов за рубежом, однако она существенно усложняет работу иностранных инвесторов.

М. Домбровски пишет, что кроме макроэкономической неэффективности действующая система наносит вред и в других областях. Она создает:

- ✓ негативный имидж Украины как закрытой страны;
- ✓ выступает барьером для иностранных инвестиций;



- ✓ сдерживает международную интеграцию и внутреннее развитие украинского финансового сектора;
- ✓ без полного открытия этого сектора невозможно существенно увеличить количество игроков на внутреннем финансовом рынке, обеспечить появление новых финансовых продуктов, увеличение капитала украинских банков и других финансовых институтов, повысить уровень конкуренции, качества и надежности услуг, и т.п.;
- ✓ дополнительные транзакционные издержки для всей экономики;
- ✓ дискриминирует малый и средний бизнес (крупному бизнесу всегда легче получить нужные лицензии или обойти действующие ограничения);
- ✓ сильный стимул для лоббирования и коррупции.

Таким образом, можно сделать вывод, что украинский банковский сектор является достаточно открытым для прямых иностранных инвестиций даже в данный момент времени. А внесение запланированных изменений в Закон Украины «Про банки и банковскую деятельность» позволит приблизить отечественное законодательство к стандартам европейским стран, тем самым дополнительно повышая открытость отечественной финансово-кредитной системы. Но в тоже время проблема не исчерпывается только снятием нетарифных барьеров (неколичественных ограничений). Как показывает анализ, несовершенство существующей системы валютного регулирования, отсутствие единого регулятора финансового рынка и, как следствие, отсутствие системности в проводимой государством политике приводят к фактической закрытости экономики Украины.

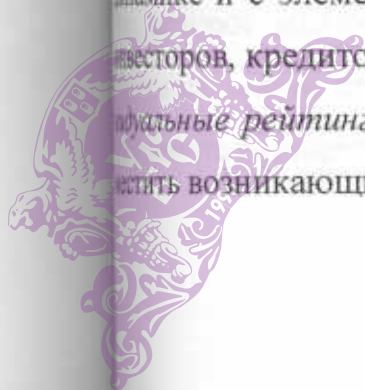




## 2.2. Развитие методов оценки конкурентной позиции коммерческого банка

Для успешного функционирования коммерческий банк, естественно, должен иметь представление о той среде, где он осуществляет свой бизнес. Это может быть сделано, в том числе и на основании анализа вышеприведенных индексов открытости экономики, и на основании международных кредитных рейтингов или рейтингов банков, и путем оценки конкурентной позиции на отечественном рынке банковских услуг.

Могут быть использованы для осуществления сравнительного анализа субъектов экономики кредитные рейтинги, присвоенные отдельным странам, их региональным и муниципальным образованиям, а также финансовым учреждениям и нефинансовым эмитентам. Выделяют целую группу специфических рейтингов, присваиваемых отдельными рейтинговыми агентствами и характеризующих некоторые конкретные стороны деятельности финансовых посредников и нефинансовых эмитентов. К ним относят: *рейтинги финансовой устойчивости*, дающие оценку надежности кредитных и финансовых организаций, включая государственные и национальные финансовые институты развития, а также международные банки развития; *рейтинги поддержки*, позволяющие оценить финансовые возможности государства или организации, готовых оказывать помощь субъекту финансового рынка до тех пор, пока он не сможет самостоятельно погашать свои обязательства; *рейтинги корпоративного управления*, характеризующие качественное определение уровня рыночного риска и составляющие его риски в статике, динамике и с элементами прогноза в целях согласования интересов акционеров, инвесторов, кредиторов, клиентов и менеджмента финансового учреждения; *индивидуальные рейтинги* как индикатор возможности финансового учреждения возместить возникающие в его деятельности финансовые и банковские риски.



“Українська Академія Банківської Стратегії”  
“Ukrainian Academy of Banking”  
“Ukrainian Educational Institution of the National Bank of Ukraine”

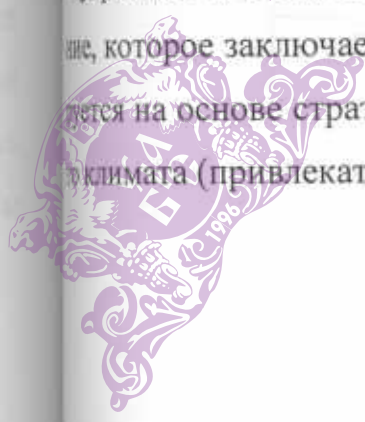
Но, разумеется, наиболее важным этапом анализа сферы деятельности банка является оценка сильных и слабых сторон, которая базируется на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности и всегда является относительной (относительно основных конкурентов или определенных нормативов). В результате формулируется вывод о возможностях (при благоприятных тенденциях) или угрозах (при неблагоприятных тенденциях) на пути реализации стратегии. В зависимости от соотношения характера возможностей и угроз стратегические хозяйственные подразделения (СХП) банка размещаются в квадрантах матрицы (рис. 2.4).

		<i>Возможности</i>	
		значительные	незначительные
<i>Угрозы</i>	значительные	<b>Благоприятный СХП</b>	<b>Небезопасный СХП</b>
	незначительные	<b>Идеальный СХП</b>	<b>Зрелый СХП</b>

**Рис.2.4. Матрица распределения стратегических хозяйственных подразделений банка**

Внешний анализ, кроме оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать практически все сферы внешней среды банка, то есть осуществляться в соответствии с одной из наиболее распространенных моделей анализа стратегических факторов внешней среды – PEST-анализа, который акцентирует внимание на следующих группах тенденций развития внешних сил: политические и законодательные, экономические, социальные, технологические.

Стратегический анализ деятельности банка не ограничивается изучением внутренней и внешней среды. Следующим этапом является общее их исследование, которое заключается в оценке стратегической позиции банка, которая формируется на основе стратегического потенциала (внутренняя среда) и стратегического климата (привлекательность условий внешней среды).





Стратегическая позиция банка отображает потенциальные возможности успешного достижения банком стратегических целей. Наличие крепких стратегических позиций при условии надлежащего уровня стратегической активности относительно их реализации позволяет банку получить определенную стратегическую силу (или определит так называемый стратегический успех), что часто называют конкурентным преимуществом.

Основным требованием к стратегическому анализу в деятельности банка на этапе определения стратегических позиций развития является формирование базовых направлений. Этот этап является переходным между стратегическим анализом и планированием и традиционно осуществляется с помощью „SWOT- анализа“ (процедура группировки стратегических факторов среды на внешние и внутренние и их анализ исходя из определения позитивного или негативного влияния на процесс достижения банком стратегических целей).



Рис. 2.5. Процесс SWOT- анализа в банке



Использование матрицы SWOT позволяет благодаря разнообразным комбинациям эффективно формировать конкурентную стратегию организации в соответствии с условиями рыночной среды. Пример SWOT-анализа для крупного ответственного банка приводится в табл. А3 приложения.

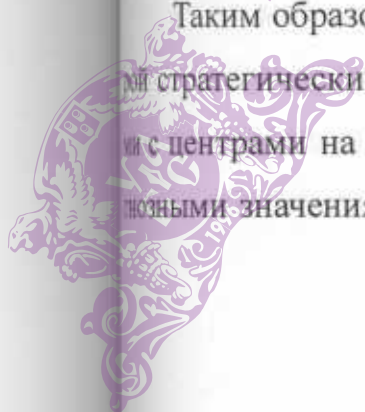
Процесс стратегического планирования конкурентоспособности организации в значительной степени облегчают модели «Бостонской консультативной группы», «Дженерал Электрик/Маккензи», Артур де Литтл, Ансоффа, «Шелл/ДПМ» и др.

Ниже нами будут приведены несколько подходов, позволяющих увеличить наглядность стратегического планирования в банках и повысить его эффективность, рассмотренных на основе изучения целого массива научно-методических источников [94-110].

Среди методов стратегического анализа первой появилась модель BCG. Основу модели составляют эффект опыта и модель жизненного цикла продукта. Существенная доля рынка, принадлежащая банку, свидетельствует о наличии конкурентного преимущества, связанного с низким уровнем расходов. Наибольший конкурент имеет наивысший уровень рентабельности в условиях конкурентного рынка и максимальные объемы финансовых потоков позитивного характера.

Модель BCG допускает, что процесс принятия стратегических решений зависит от положения конкретного вида продукта (направления деятельности) организации в стратегическом пространстве, образованном двумя координатами (темпы роста рынка и относительная доля рынка). Будущие темпы роста рынка банковских услуг определяются экспертами, а нынешняя доля банка на нем показывается в сравнении с долей наибольшего конкурента (относительная доля рынка в оригинальной версии BCG является логарифмической).

Таким образом, модель BCG представляет собой матрицу два на два, в которой стратегические направления деятельности организации изображаются кругами с центрами на пересечении координат, образованных соответствующими прогнозными значениями темпов роста рынка и относительной доли организации на



State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE" "Українська Академія Банківської Співпраці Національного Банку України"



соответствующем рынке.

В пределах данной модели весь перечень основных коммерческих целей организации сводится к повышению нормы прибыльности и общего объема прибыли. Основная аналитическая ценность модели BCG заключается в том, что с ее помощью можно не только определить стратегические позиции каждого продукта (вида деятельности) организации, но и сформировать определенный круг рекомендаций, связанных со стратегическим балансом финансовых потоков.

Использование данной модели стратегического анализа предоставляет возможность:

- сравнения конкурентных позиций составляющих продуктового портфеля;
- рационального распределения финансовых ресурсов (первоначальное назначение матрицы заключалось в определении потребностей и направлений финансирования организаций, которые производят значительное количество продуктов);
- формировать и отбирать стратегии развития отдельных продуктов.

Теория и практика банковского дела свидетельствует, что корреляция между силой рынка и объемами прибыли является не настолько сильной, чтобы на ее основе можно было бы строить точные прогнозы. В условиях усиления тенденций финансовой глобализации и либерализации даже крупные банки, стремясь сохранить свое место на рынке, вынуждены инвестировать в развитие значительные объемы финансовых ресурсов, что снижает текущую прибыльность.

Следует иметь в виду также следующие замечания относительно модели BCG:

- строится на нечетком определении рынка продукта, его доли и темпов роста;
- не может использоваться при отсутствии или сокращении темпов роста рынка;
- переоценивается значение доли рынка в сравнении с другими параметрами рынка;



- теряет актуальность во время анализа отрасли с незначительными уровнями конкуренции;
- не учитывается тот факт, что большинство организаций функционирует на рынках со средними темпами роста и/или имеет средний уровень относительной доли рынка и др.

К числу наиболее популярных моделей стратегического анализа относится концепция General Electric/Mckinsey. Модель GE/McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из 9 квадрантов и предназначенную для сравнительного анализа стратегических позиций отдельных продуктов или направлений деятельности организации (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Структура матрицы стратегического анализа GE/McKinsey

Процесс построения матрицы состоит из следующих этапов:

- 1) формирование показателей в пределах факторов „привлекательность рынка” и „относительное преимущество на рынке” (в зависимости от особенностей определенного продукта или направления деятельности ор-



- ганизации);
- 2) определение коэффициентов весомости показателей на основе оценки уровня влияния на размер фактора (от 0 до 1; при условии, что сумма коэффициентов весомости равняется 1);
  - 3) определение ранга показателей (1 – 10 или 0 – 100%);
  - 4) определение общей оценки путем умножения коэффициента весомости соответствующего показателя на его ранг и их суммирование в пределах каждого фактора (общая оценка фактора);
  - 5) построение поля матрицы (по соответствующим координатам с делением матрицы на три равные части по осям абсцисс и ординат).

Виды продуктов, которые подлежат стратегическому анализу, отображаются на сетке матрицы в виде кругов, центры которых определяются оценками привлекательности рынка и относительным стратегическим преимуществом организации на рынке. Площадь круга соответствует относительной доле рынка организации.

В центре внимания модели находится будущий эффект от капиталовложений, который может быть получен организацией. Основной акцент сделан на анализе влияния на прибыль дополнительных инвестиций, направленных в конкретное направление деятельности организации в перспективе.

Обобщающая характеристика возможных вариантов стратегического позиционирования и соответствующих стратегических альтернатив приведена в таблице 2.2.

Общий стратегический принцип модели GE/McKinsey заключается в увеличении объема финансовых ресурсов, которые направляются на развитие и поддержку бизнеса в привлекательных секторах, если организация при этом имеет определенные преимущества на рынке, и, напротив, сокращения финансирования бизнеса, если позиции самого рынка или организации на нем оказываются слабыми.

Главной особенностью данной модели является использование для сравне-

составляющих продуктового ассортимента организации не только количественных факторов (объем дохода, прибыль, эффективность инвестиций и т.п.), но и субъективных характеристик бизнеса (например, динамика доли рынка, экономический потенциал, состояние кадрового обеспечения и др.).

Таблица 2.2

**Характеристика стратегических зон и соответствующих альтернатив в соответствии с матрицей „GE/McKinsey“**

<i>Зона матрицы</i>	<i>Маркетинговая характеристика</i>	<i>Стратегические альтернативы</i>
„Лобедители“ (рост)	Перспективный рынок сбыта. Сильные конкурентные позиции стратегических направлений деятельности и/или продуктов.	Развитие. Поддержка конкурентных позиций.
„Предельный сегмент“ (выборочное развитие)	Средние или противоположные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности стратегических направлений деятельности и/или продуктов.	Специализация на перспективных сегментах. Специализация на сильных сторонах организации и их развитие. Выборочное вложение инвестиций (с учетом рентабельности и риска). Элиминация.
„Лобежденные“	Неперспективные рынки сбыта. Слабые конкурентные позиции стратегических направлений деятельности и/или продуктов.	Поиск ниши. Минимальное инвестирование. Элиминация.

Относительные преимущества организации в определенной отрасли определяются на основании сравнения уровня прибыльности соответствующего бизнеса данной организации с конкурентами.

Модель GE/McKinsey не позволяет получить понятные и четкие ответы на вопрос о том, каким образом следует корректировать структуру корпоративного портфеля. Вероятность ошибок в расчетах, которые имеют субъективный характер (использование экспертных оценок), значительно повышает рискованность стратегического управления.

Следующая модель – модель стратегического анализа Arthur D. Little



(ADL/LC). Ее назначение – осуществлять эффективную диверсификацию деятельности многоотраслевой организации. Основу методологического подхода составляет концепция жизненного цикла рынка определенного продукта, в соответствии с которой он в своем развитии проходит несколько стадий (становление, рост, зрелость, спад (стагнация)).

Разные стадии жизненного цикла рынка характеризуются изменениями во времени объемов реализации, доходов, прибыли, условий производства и других аспектов деятельности организации (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Характеристики стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия жизненного цикла			
	Становление	Рост	Зрелость	Спад
Темп роста	Значительные	Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Негативный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Узкая
Количество конкурентов	Растет	Значительная и растет	Незначительная (постоянные конкуренты)	Уменьшается
Подол рынка	Фрагментарный	Фрагментарный, несколько лидеров	Концентрация	Последующая концентрация
Стабильность частицы рынка	Отсутствующая	Позиции лидеров изменяются	Стойкие лидеры.	Значительная
Постоянство потребителей	Отсутствующая	Незначительная, агрессивность потребителей	Наличие определенных потребительских преимуществ	Значительная
Входные барьеры	Отсутствующие	Достаточно низкие	Значительные	Очень значительные
Технология	Разработка продукта	Развитие продуктового ассортимента	Обновление продуктового ассортимента	Минимально допустимая

Параметром модели ADL/LC также является уровень конкурентного положения одних направлений деятельности организации относительно других, который определяется следующими факторами: эффективность производства; сервисное обслуживание; научно-технологический потенциал; интеграция; склонность менеджмента к риску; квалификация персонала и др.

Вид бизнеса организации может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующая, сильная, благоприятная, устойчивая и слабая (табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Характеристики конкурентных позиций продукта (стратегического направления деятельности)**

Позиция	Характеристика
Доминирующая	Только один представитель отрасли может занимать данную позицию. Он определяет отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Наличие доминирующего бизнеса сопровождается широким выбором стратегических альтернатив и является результатом надежно защиты технологического лидерства и сохранения конкурентных позиций.
Сильная	Организация избирает стратегию развития независимо от действий конкурентов. Доля рынка организации может значительно превышать долю наибольшего конкурента, но это не свидетельствует о наличии абсолютного преимущества и доминирования.
Благоприятная	Такая позиция, обычно, связана с лидерством в отраслях с низкой концентрацией, где все конкуренты находятся приблизительно на одном уровне и ни один из них не занимает доминирующих позиций. Этот вид деятельности организации характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша, и значительными возможностями для последующего развития.
Крепкая	Специализация в узкой или защищенной рыночной нише (незначительный сегмент рынка или разновидность продукции). Пребывание организации в пределах данной стратегической позиции позволяет достаточно долгое время хранить такое положение, но практически не сопровождается возможностями его улучшения.
Слабая	Слабые стороны мешают продукции организации приобрести статус генератора прибыли. Недостатки могут быть связаны непосредственно с отдельным направлением деятельности (слишком малый размер, отсутствие важных ресурсов для развития и др.) или с организацией в целом (неэффективный менеджмент, отсутствие квалифицированных кадров и финансовых ресурсов и т.д.).



Соединение параметров стадии жизненного цикла рынка и конкурентные позиции организации в его условиях составляют матрицу, которая содержит 20 квадрантов (рис. 2.6).



Конкурентная позиция на рынке

- — эффективное развитие
- ..... — выборочное развитие
- . - . - — постоянное доказательство конкурентоспособности.

Рис. 2.6. Матрица Arthur D. Little

Содержание базовой концепции модели ADL/LC заключается в том, что продуктовый портфель организации должен быть сбалансированным. При этом сбалансированный портфель имеет такие особенности:

- продукты находятся на разных стадиях жизненного цикла;
- денежный поток имеет позитивный характер, то есть может обеспечить равенство сумм наличности, который генерируется и тратится на развитие отдельных продуктов, производимых организацией;
- средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации;
- наличие значительного количества видов бизнеса, которые занимают доминирующую, сильную или устойчивую позицию.

Процесс стратегического анализа и планирования в соответствии с данной концепцией состоит из трех этапов:

1. простой выбор (стратегия последующего развития определяется исключительно в соответствии с позицией конкретного продукта на матрице, а сегмент выбора охватывает несколько квадрантов матрицы);
2. специфический выбор (определяется позицией продукта на матрице и является общим принципом стратегического управления);
3. определение уточненных стратегий (выбор из набора стратегий, которые отвечают каждому специфическому выбору и формулируются на основе показателей хозяйственных операций).

Концепция ADL/LC допускает, что развитие большинства отраслей отвечает традиционной схеме жизненного цикла, хотя форма цикла может различаться. Зрелые отрасли имеют незначительное число конкурентов, тогда как отрасли на стадии становления и роста состоят из значительного числа конкурентов.

Признание в качестве одного из фундаментальных принципов концепции стратегического анализа и планирования стадийности жизненного цикла может привести к несколько абстрактному и субъективному представлению условий развития банковской организации. Модель ограничена стратегиями, которые не предусматривают изменения жизненного цикла.

Следующая модель Shell/DPM – матрица направленной политики. Основу модели составляет не оценка достижений организации, а анализ развития текущей рыночной ситуации. Модель Shell/DPM представляет собой матрицу, ось абсцисс которой отображает конкурентоспособность бизнес-отрасли организации (способность получать преимущества из тех возможностей, которые предоставляет соответствующая отрасль), а по оси ординат осуществляется общее измерение перспектив рынка (рис. 2.7).







Рис. 2.7. Матрица Shell/DPM

Для оценки конкурентоспособности организации и перспективности рынка в модели Shell/DPM используется значительное количество факторов (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Факторы, которые определяют стратегическое позиционирование организации, в соответствии с концепцией Shell/DPM

Факторы, которые характеризуют конкурентоспособность организации (ось X)	Факторы, которые характеризуют привлекательность рынка (ось Y)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Относительная доля рынка</li> <li>Охватывание дистрибьюторской сети и ее эффективность</li> <li>Оборудование и технологический потенциал</li> <li>Ширина и глубина продуктового ассортимента</li> <li>Выгодность расположения</li> <li>Эффективность производства</li> <li>Производственные запасы</li> <li>Качество продукции</li> <li>Научно-исследовательский потенциал</li> <li>Использование масштаба производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Темпы развития рынка</li> <li>Средняя норма прибыли и ее относительная стабильность</li> <li>Цена спроса</li> <li>Благосклонность потребителей</li> <li>Роль конкурентного преимущества</li> <li>Входные барьеры</li> <li>Значение договорной дисциплины в отрасли</li> <li>Влияние поставщиков</li> <li>Влияние государства</li> <li>Уровень использования отраслевых мощностей</li> <li>Наличие товаров-заменителей</li> <li>Имидж отрасли в обществе</li> </ul>

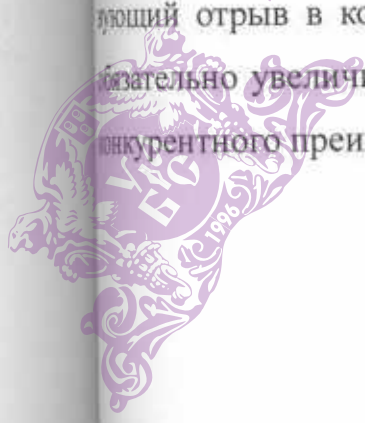
Каждый из девяти квадрантов матрицы имеет определенные специфические характеристики и отвечает специфической стратегии последующего развития.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, которая составляет основу модели BCG. Вместе с тем, она базируется на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров деятельности организации и рыночных условий.

В модели Shell/DPM больше внимания уделено количественным параметрам бизнеса. Модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений акцентировать внимание одновременно на оценке денежных потоков и оценке эффективности инвестиций. Модель ориентирует стратегический менеджмент на перераспределении финансовых потоков между бизнес-направлениями, которые порождают денежную массу, и бизнес-направлениями со значительным потенциалом отдачи инвестиций в будущем, являющимися текущими реципиентами финансовых ресурсов.

Модель также предоставляет возможность учитывать фактор времени. Поскольку стратегическая позиция организации в условиях того или другого рынка является динамической, менеджер, который желает проанализировать развитие организации за предыдущий период, должен воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить соответствующие результаты.

Выделение уровня конкурентоспособности организации допускает, что рынок является олигополистичным. Именно поэтому для организаций со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного сокращения соответствующего направления деятельности. Допускается, что существующий отрыв в конкурентных позициях организации от лидера отрасли будет значительно увеличиваться, если не будет найден новый источник формирования конкурентного преимущества.



State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"



В качестве основных недостатков модели Shell/DPM можно назвать следующие: субъективность выбора факторов; отсутствие критерия, с помощью которого можно определить оптимальное количество факторов; субъективность оценки значимости (удельного веса) отдельных факторов; низкий уровень четкости стратегических рекомендаций и т.д.

В целом, невзирая на наличие достаточно значительных позитивных аспектов модели стратегического анализа и планирования Shell/DPM, ее использование практически невозможно в условиях банковской деятельности.

Когда речь идет об определении доли банка на рынке услуг, то предварительные выводы можно сделать уже на основании статистических данных.

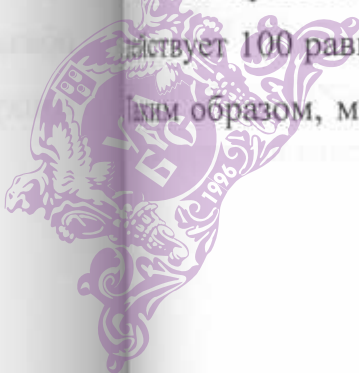
Принимая во внимание специфику банковской деятельности, а также то, что основным доходом банка является процентный, рассчитаем рыночную долю, например «Приватбанка», на кредитном рынке Украины. Данный показатель составляет 18,7% на рынке потребительского кредитования и 7,5% на рынке кредитования юридических лиц. Однако эти данные не отражают в полной мере конкурентную позицию, так как не учитывается степень концентрации отрасли. Для более точной оценки можно использовать индекс Херфиндала, который характеризует степень монополизации отрасли. Данный индекс рассчитывается следующим образом:

$$I_n = \sum D_j^2 \quad (2.1)$$

где  $D_j$  – рыночная доля  $j$ -го банка;

$n$  – количество банков.

Согласно данным НБУ по выданным кредитам рыночная доля «ПриватБанка» на 01.07.2006 составила около 11%. Известно, что индекс Херфиндала увеличивается с ростом монополии в отрасли, в этом случае он равен 1. В отрасли, где действует 100 равносильных организаций с равными долями, он будет равен 0,01. Таким образом, можно сделать вывод о достаточно высокой конкуренции в бан-



банковском секторе Украины, так как индекс Херфиндала составляет 0,04. В данных условиях показатель доли рынка ПриватБанка является очень.

Однако данный индекс не учитывает ранги банков. Этот недостаток может устранить индекс Розенблюта ( $I_r$ ), так как он рассчитывается с учетом порядкового номера предприятия, полученного на основе ранжирования долей от максимума к минимуму.

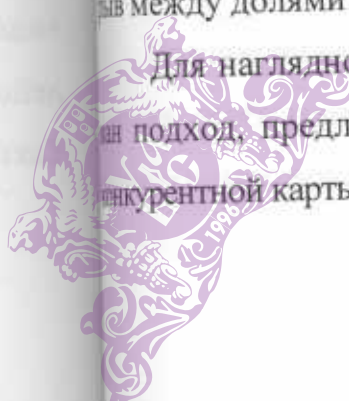
$$I_r = \frac{1}{2 \sum (iD_j) - 1} \quad (2.2)$$

где  $i$  – ранг банка

Проранжировав рыночные доли всех банков от максимума к минимуму, рассчитаем индекс Розенблюта для банковского сектора Украины. Он составит 0,025. Следует отметить небольшие различия в долях рынка банков, стоящих на первых трех позициях. Это говорит о приблизительно равной мощности конкурентов (например, рыночные доли банков Приватбанка, Аваля и Проминвестбанка составляют соответственно 10%, 9,4% и 7,3%). Таким образом, учитывая количество банков в отрасли, низкий уровень монополизации (что подтверждают индексы), можно говорить о достаточно высокой конкуренции.

Оценим интенсивность конкуренции между банками, входящими в первую группу, воспользовавшись для этого коэффициентом вариации, равным отношению среднеквадратического отклонения долей к их среднеквадратическому значению. При этом следует иметь в виду, что чем выше коэффициент вариации, тем выше интенсивность конкуренции, и наоборот. Расчеты показывают, что в первой группе банков интенсивность конкуренции составит 0,457. Это говорит о том, что конкурентная борьба в данной группе невысока, так как есть существенный разрыв между долями рынка, занимаемыми каждым банком.

Для наглядного представления рыночной доли банка может быть использован подход, предложенный в работе О.Штейна [111]. Для построения реальной конкурентной карты им были определены показатели интенсивности конкуренции:



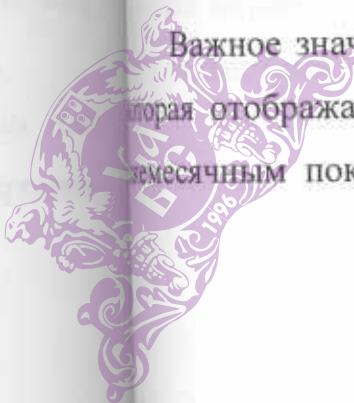


- 1) интенсивность конкуренции по динамике рынка ( $U_t$ ) характеризует возможности роста банка без столкновения с интересами конкурентов;
- 2) интенсивность конкуренции по рентабельности рынка ( $U_r$ ) характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем больше спрос превышает предложение и ослабляется влияние конкурентов;
- 3) интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей ( $U_d$ ) характеризует силу влияния со стороны конкурентов, которые имеют равную рыночную долю и, возможно, находятся в аналогичной ситуации.

Рыночная доля банка, S	Классификационные группы			
	I	II	III	IV
Классификация Банков в зависимости от темпов прироста рыночной доли, Ts	Лидеры рынка	Банки с сильной конкурентной позицией	Банки со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Банки с конкурентной позицией, которая быстро улучшается	1 S1*Ts1	5 S2*Ts1	9 S3*Ts1	13 S4*Ts1
Банки с конкурентной позицией, которая улучшается	2 S1*Ts2	6 S2*Ts2	10 S3*Ts2	14 S4*Ts2
Банки с конкурентной позицией, которая ухудшается	3 S1*Ts3	7 S2*Ts3	11 S3*Ts3	15 S4*Ts3
Банки с конкурентной позицией, которая быстро ухудшается	4 S1*Ts4	8 S2*Ts4	12 S3*Ts4	16 S4*Ts4

Рис. 2.8. Матрица формирования конкурентной карты рынка

Важное значение имеет динамика движения банка по конкурентной карте, которая отображается годовой траекторией, построенной по ежеквартальным и ежемесячным показателям. Построенные карты наглядно показывают приобре-



ленные и утерянные банком конкурентные преимущества. Их можно составлять не только по средневзвешенной доле, но и по доле банка в отдельных продуктах, а также на перспективу. Конкурентная карта позволяет более-менее правильно определить соотношение сил на рынке и выявить задачи относительно изменения положения банка в каждой клеточке матрицы, определить существующих и перспективных конкурентов, а также подготовить рекомендации относительно выбора стратегии конкуренции на рынке банковских услуг.

Такая матрица позволяет выделить 16 типичных положений банков, которые отличаются уровнем использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимый статус у банков первой группы – лидеров рынка с конкурентной позицией, которая быстро улучшается; самый слабый – у банков шестнадцатой группы, то есть аутсайдеров рынка, чья конкурентная позиция быстро ухудшается.

Поскольку основными банковскими услугами являются предоставление кредитов и привлечение депозитов, то мы считаем целесообразным определение уровня конкуренции на рынке основных банковских услуг как разницу между банковскими ставками по кредитам и депозитам (банковская маржа). Высокий уровень банковской маржи в определенное время на отдельно взятом рынке (регионе) свидетельствует о недостаточной конкуренции на этом рынке, поскольку банки завышают свои доходы за счет удорожания кредитов и удешевления депозитов для своих клиентов, что может быть следствием недостаточного развития банковской инфраструктуры или монопольного состояния рынка.

С целью составления рейтинга регионов Украины по уровню конкуренции на рынке основных банковских услуг нами было рассчитано среднее значение банковской маржи за период 2002-2006 гг. на основании данных официальной банковской статистики НБУ (табл. 2.5 и табл. 2.6).





Таблица 2.5

Ставки по банковским кредитам по регионам Украины за период 2002-2006 гг. (по состоянию на конец периода, %)

№ п/п	Регион	2002	2003	2004	2005	2006*
1	АРК Крым	22,5	18,7	19,4	16,5	16,3
2	г. Киев	12,1	12,1	13,3	13,9	12,5
3	Винницкая обл.	22,2	18,5	17,2	17,0	16,2
4	Волынская обл.	19,6	16,3	15,2	16,5	14,5
5	Днепропетровская обл.	16,5	14,9	13,9	14,5	13,3
6	Донецкая обл.	18,0	16,0	15,0	15,5	14,4
7	Житомирская обл.	22,2	18,8	18,7	17,5	15,7
8	Закарпатская обл.	21,0	18,0	15,8	15,8	14,9
9	Запорожская обл.	17,5	16,7	14,4	14,7	14,2
10	Ивано-Франковская обл.	15,0	15,1	14,0	15,1	14,4
11	Киевская обл.	23,0	19,8	18,3	16,2	15,6
12	Кировоградская обл.	20,1	18,3	19,2	18,5	16,6
13	Луганская обл.	19,7	18,1	16,9	17,1	16,1
14	Львовская обл.	14,4	14,1	15,8	16,0	14,3
15	Николаевская обл.	18,9	15,2	17,6	14,7	13,8
16	Одесская обл.	15,1	14,6	15,0	15,2	14,7
17	Полтавская обл.	19,9	17,5	18,0	16,8	15,3
18	Ровенская обл.	22,4	18,3	18,7	15,7	15,4
19	Сумская обл.	21,0	19,1	19,5	16,2	15,7
20	Тернопольская обл.	21,0	17,0	18,7	16,2	15,8
21	Харьковская обл.	20,3	18,1	17,6	15,9	15,3
22	Херсонская обл.	20,7	17,9	19,4	16,2	15,5
23	Хмельницкая обл.	22,0	19,7	17,6	17,0	15,4
24	Черкасская обл.	17,0	18,1	18,7	17,6	15,8
25	Черновицкая обл.	21,0	17,9	17,8	16,2	16,1
26	Черниговская обл.	21,5	18,8	20,4	18,4	17,5

\*Примечание: данные за 2006 г. представлены по состоянию на конец сентября.



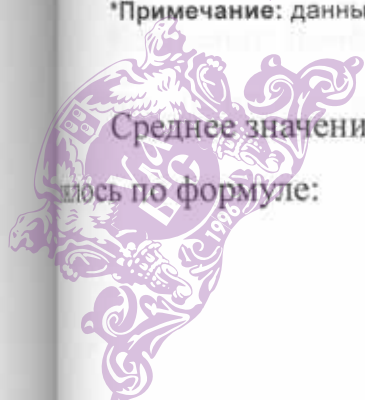
Таблица 2.6

Ставки по банковским депозитам по регионам Украины  
за период 2002-2006 гг. (по состоянию на конец периода, %)

№ п/п	Регион	2002	2003	2004	2005	2006*
1	АРК Крым	22,5	18,7	19,4	16,5	16,3
2	г. Киев	12,1	12,1	13,3	13,9	12,5
3	Винницкая обл.	22,2	18,5	17,2	17,0	16,2
4	Волынская обл.	19,6	16,3	15,2	16,5	14,5
5	Днепропетровская обл.	16,5	14,9	13,9	14,5	13,3
6	Донецкая обл.	18,0	16,0	15,0	15,5	14,4
7	Житомирская обл.	22,2	18,8	18,7	17,5	15,7
8	Закарпатская обл.	21,0	18,0	15,8	15,8	14,9
9	Запорожская обл.	17,5	16,7	14,4	14,7	14,2
10	Ивано-Франковская обл.	15,0	15,1	14,0	15,1	14,4
11	Киевская обл.	23,0	19,8	18,3	16,2	15,6
12	Кировоградская обл.	20,1	18,3	19,2	18,5	16,6
13	Луганская обл.	19,7	18,1	16,9	17,1	16,1
14	Львовская обл.	14,4	14,1	15,8	16,0	14,3
15	Николаевская обл.	18,9	15,2	17,6	14,7	13,8
16	Одесская обл.	15,1	14,6	15,0	15,2	14,7
17	Полтавская обл.	19,9	17,5	18,0	16,8	15,3
18	Ровенская обл.	22,4	18,3	18,7	15,7	15,4
19	Сумская обл.	21,0	19,1	19,5	16,2	15,7
20	Тернопольская обл.	21,0	17,0	18,7	16,2	15,8
21	Харьковская обл.	20,3	18,1	17,6	15,9	15,3
22	Херсонская обл.	20,7	17,9	19,4	16,2	15,5
23	Хмельницкая обл.	22,0	19,7	17,6	17,0	15,4
24	Черкасская обл.	17,0	18,1	18,7	17,6	15,8
25	Черновицкая обл.	21,0	17,9	17,8	16,2	16,1
26	Черниговская обл.	21,5	18,8	20,4	18,4	17,5

\*Примечание: данные за 2006 г. представлены по состоянию на конец сентября.

Среднее значение банковской маржи ( $M$ ) по регионам Украины нами определено по формуле:





$$M = \frac{\sum_{i=1}^N (k_i - d_i)}{N}, \tag{2.3}$$

где  $k$  – уровень банковских ставок по кредитам, %;  
 $d$  – уровень банковских ставок по депозитам, %;  
 $N$  – количество лет, составляющих исследуемый период.

Полученный рейтинг регионов Украины по уровню конкуренции на рынке основных банковских услуг за период 2002-2006 г. представлен на рис. 2.9.

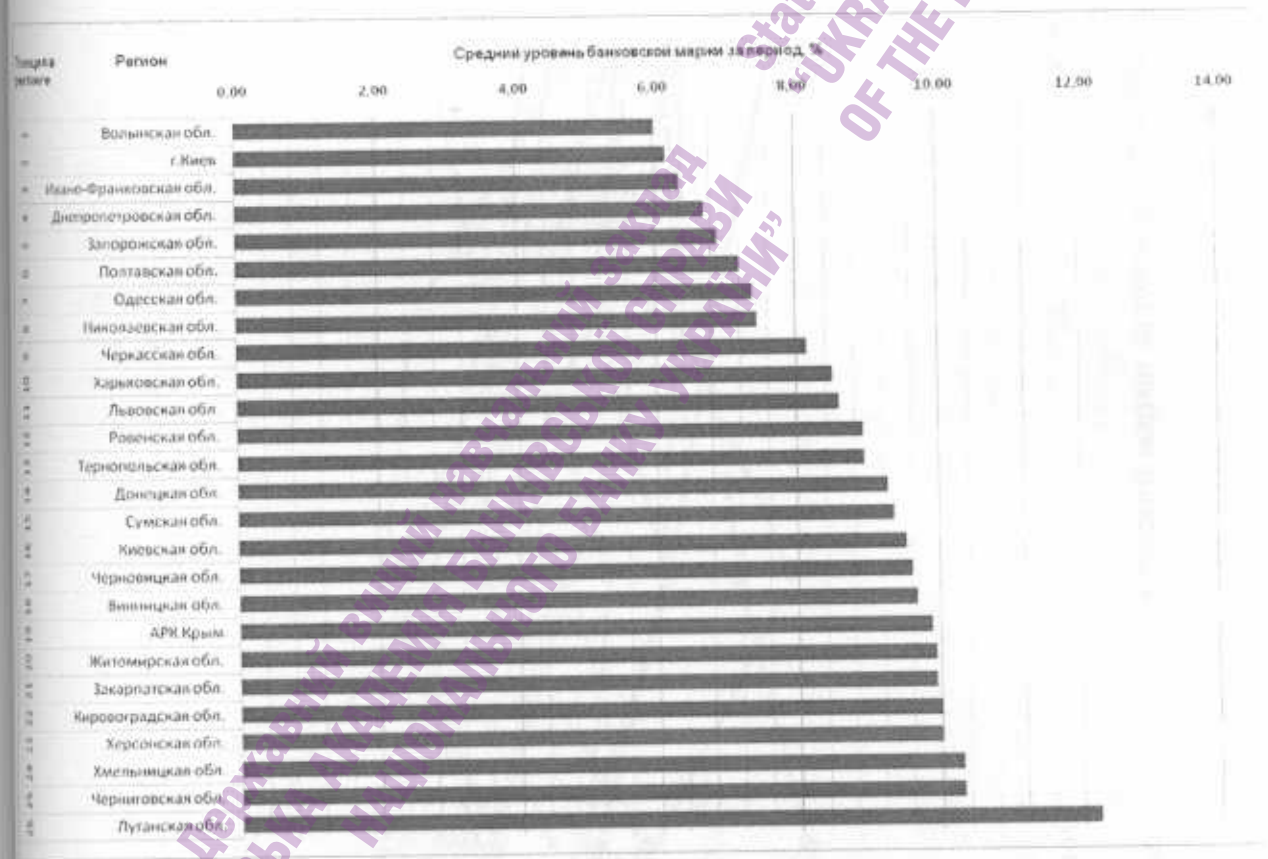
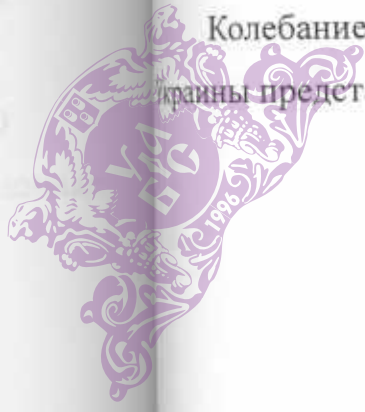


Рис. 2.9. Рейтинг регионов Украины по уровню конкуренции на рынке основных банковских услуг за период 2002-2006 гг.

Колебание значений банковской маржи за период 2002-2006 гг. по регионам Украины представлено на рис. 2.10.







На основании рассчитанного по нашей методике рейтинга регионов Украины по уровню основных банковских услуг можно сделать вывод, что наиболее конкурентными являются, в основном, экономически развитые и прогрессивные регионы. В то же время регионы экономически отсталые и депрессивные демонстрируют и низкий уровень банковской конкуренции. Поскольку разрыв между наилучшим и наихудшим значениями по данному показателю (6,0% и 12,24% соответственно) может быть значительным, то это свидетельствует о наличии существенных различий в возможностях экономического роста и инвестиционного климата отдельных регионов Украины, определяемых уровнем банковской конкуренции и развития банковской инфраструктуры.

Кроме того, интересна динамика развития банковской конкуренции, представление о которой дает нам рис. 2.10. Если рассматривать рисунок целиком, то мы видим, что линии маржи с каждым годом сближаются, по отношению друг к другу, образуя своеобразный клин и этот клин имеет наклон вниз, т.е. иллюстрирует снижение маржи.

Данное графическое представление дает основания утверждать о повышении (обострении) конкуренции на рынке предоставляемых банковских услуг с развитием банковской системы Украины.

Далее вернемся к определению конкурентной позиции банка на рынке той или иной услуги (продукта).

Банки используют ряд инструментов для оперативного планирования и управления деятельностью с целью повышения ее эффективности и достижения высокого текущего уровня конкурентоспособности. Большинство инструментов реализуется казначейством банка через оперативное управление валютной, срочной и ценовой структурой активов и пассивов [112]. В тоже время необходимым условием получения среднесрочных и долгосрочных конкурентных преимуществ является обеспечение согласованности использования различных инструментов оперативного управления в рамках единой стратегии развития организации.

Большинство организаций сегодня развивает стратегию на двух уровнях: стратегию бизнеса и корпоративную стратегию. Стратегия бизнеса представляет собой совокупность вариантов действия в определенной отрасли или рынке, в которых организация выбирает оптимальный вариант [113]. Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности банка в среднесрочной и долгосрочной перспективе необходимо использовать методики анализа альтернатив поведения данной организации на рынке в рамках формирования оптимальной стратегии бизнеса.

Перед любой организацией, как известно, стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий [114]. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй, наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Страте-



та сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения.

Целью выбора конкретной стратегической альтернативы является максимальное повышение долгосрочной эффективности и конкурентоспособности организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

Учитывая изложенную выше методологическую основу, предложена авторская методика анализа стратегических альтернатив бизнес стратегии банка, оптимальный выбор которой обеспечит высокую среднесрочную и долгосрочную конкурентоспособность организации.

В основу данной методики положен анализ рыночной доли банка по основным продуктам. В современной научной литературе выделяют четыре основных подходов к определению сущности категорий "банковский продукт" и "банковская услуга": денежный, правовой маркетинговый, и клиентский [115]. По нашему мнению, указанные выше концепции можно рассмотреть в пределах двух подходов к пониманию сущности банка.

Первый – определяет сущность коммерческого банка как специфического производителя уникального продукта (товар специфической природы в виде денег и платежных средств), а рынка банковских продуктов как "рынка производителя (банка)". В пределах данного подхода банковский продукт рассматривается как определенная сумма денежных обязательств (денежный подход). Банковская услуга, в свою очередь, трактуется как "услуга денежного характера": услуга, которая обеспечивает перемещение денег со счета на счет или создание денежных фондов.

Второй – исходит из понимания сущности банка, как финансового посредника, целевая функция которого ориентирована на удовлетворение нужд своих клиентов, а рынок банковских продуктов трактуется как "рынок потребителя (клиента)". Принимая за основу данную логику суждений, банковский

продукт является формой проявления банковской услуги, которая в свою очередь направлена на удовлетворение нужд клиента (маркетинговый и клиентский подходы). Таким образом, банковская услуга считается сущностью функционирования банка, а банковский продукт – формой проявления этой сущности.

Основные постулаты указанных выше концепций не противоречат содержательно-функциональной нагрузке категории "банковский продукт", в пределах разработанной методики анализа стратегических альтернатив бизнес-стратегии банка.

В условиях повышения уровня конкуренции и, как следствие, снижение процентной маржи, необходимость стратегической ориентации отечественных банков на увлечение определенной доли рынка представляется безальтернативной, что, в свою очередь, подтверждает актуальность ее использования в качестве одного из основных показателей конкурентоспособности банка.

Объективность методики достигается рассмотрением показателей доли рынка банка по определенным продуктам в динамике и сравнении показателей данного банка с соответствующими показателями банков данной группы. По нашему мнению, более качественный анализ обеспечивает сравнение рыночной доли банков по двум взаимосвязанным банковским продуктам. Для визуализации результаты использованы матричную модель представления информации с учетом секторами (сегментами).

Расположение банка в том или ином участке матрицы позволяет определить нынешнее и перспективное положения банка в условиях конкурентного рынка. Использование матрицы дает возможность проследить динамику развития банка и определить стратегию дальнейшего развития.

Банки, которые попали в третий или четвертый сектора имеют наибольший уровень конкурентоспособности, причем близость к линии *AB* характеризует сбалансированность проведения банковских операций. Данные сегменты являются наиболее оптимальными и нахождение в них свидетельствует о достаточно высоком уровне эффективности банка и о признании перспективности



его развития клиентами. Рациональным является выбор бизнес стратегии роста или ограниченного роста.

Банки, которые находятся во втором или пятом секторах имеют значительный дисбаланс в проведении банковских операций, который может повлиять на их финансовую устойчивость. Оптимальным является сочетание стратегий роста, ограниченного роста и сокращения по различным банковским продуктам.

Попадание в первый и шестой секторы матрицы свидетельствует об относительной слабости конкурентной позиции организации по абсолютной величине рыночной доли. Банки, относящиеся к данным участкам матрицы, не могут конкурировать с лидерами по абсолютным показателями и должны ориентироваться на использование неценовых методов конкуренции. Целесообразным является выбор стратегии роста или сокращения в зависимости от наличия внутренних ресурсов.

Проведена апробация обоснованной выше методики анализа стратегических альтернатив бизнес стратегии банка. В качестве объекта исследования избраны банковские учреждения, входившие в группу наибольших на протяжении 2004, 2005 и 2006 годов.

Для построения матрицы "Депозиты-Кредиты" использованы данные с 01.10.2004 г. по 01.10.2006 г. с интервалом в шесть месяцев (Рис. 2.11). Необходимо отметить, что под термином "депозит" понимаются как срочные, так и текущие (остатки на текущих и расчетных счетах) депозиты клиентов. Логика построения данной матрицы, а также возможность ее использования в процессе стратегического управления конкурентоспособностью банка определяются избранием в качестве основных критериев оценки именно рыночных показателей: доли банка на рынке кредитов и депозитов. Уровень этих показателей определяет положение банка в системе соответствующих координат.

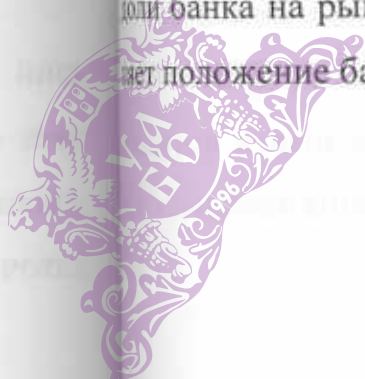




Рис. 2.11. Матрица "Депозиты-кредиты" [116]

По результатам исследования определено, что рыночная позиция Приватбанка по кредитным и депозитным продуктам является наиболее перспективной, так как он в каждом временном интервале входил в сектора три и четыре матрицы. Аваль и Проминвестбанк в одном временном интервале не входили в оптимальные сегменты матрицы, но показатели банка Аваль были более близкими к линии *AB*, а значит более сбалансированными. Таким образом, наиболее конкурентоспособным банком в период с 01.10.2004 по 01.10.2006 года, по абсолютной величине рыночной доли депозитов и кредитов и их сбалансированностью, являлся Приватбанк; далее следует банк Аваль; замыкает тройку лидеров Проминвестбанк.

Другие банки находились в сегментах один и шесть, что характеризует их относительно слабую рыночную позицию по абсолютным показателям, но наличие, в большинстве банков, сбалансированности между кредитным и депозитным портфелем. Наибольшая разбалансированность соотношения портфеля кредитов и депозитов наблюдалась в Ощадбанка, что объясняется традиционной специализацией данного учреждения на обслуживании частных вкладчи-



В последнее время, одним из наиболее актуальных вопросов для коммерческих банков, является обеспечение динамики прироста ресурсной базы в соответствии с простом активных операций, а также поддержание ее стабильности. Возможности выбора бизнес стратегии банка, по обозначенным выше параметрам, характеризует матрица "Структура депозитов". Для ее построения использованные данные с 01.10.2005 г. по 01.10.2006 г. с интервалом шесть месяцев (Рис. 2.12).



Рис. 2.12. Матрица "Структура депозитов" [116]

Матрица строится на основе системы координат отображающей абсолютную долю банка на рынках депозитов юридических и физических лиц. Отнесение банка к определенному сектору матрицы свидетельствует о результатах финансовой политики в части формирования финансовых ресурсов, что в свою очередь характеризует лояльность и доверие вкладчиков к данному банку.

Логическим выглядит факт определенного сходства полученных результатов по матрицам "Депозиты-кредиты" и "Структур-Депозитов". Как в первой, так и во второй матрице только Приватбанк в каждом временном интервале входил в оптимальные сегменты, а банк Аваль в одном временном интервале не входил в данные сегменты.

Результаты построения матрицы "Структура депозитов" подтвердили наше предположение об относительной слабости и определенной разбалансированности рыночной позиции Проминвестбанка. Данное банковское учреждение имеет значительную диспропорцию в структуре ресурсной базы: рыночная доля депозитов юридических лиц составляла в среднем около 10% (что является одним из наибольших показателей по исследованной группе банков и в целом по системе), а доля депозитов физических лиц – около 7,5%.

Конкурентная позиция других банковских учреждений, которые составили объект исследования, остается относительно слабой по сравнению с рыночной позицией лидеров. Необходимо отметить, значительные отклонения банков находящихся в первом и шестом сегменте матрицы "Структура депозитов", от оптимального сбалансированного значения (линия *AB*). Причем если Ощадбанк имел значительный дисбаланс в сторону превалирования удельной доли депозитов физических лиц, то в Укрсоцбанка и Укресимбанка наблюдалось значительное превышение доли депозитов юридических лиц.

Таким образом, для ПриватБанка, банка «Аваль» и Проминвестбанка оптимальной является стратегия ограниченного роста, так как достигнутые ими показатели позволяют получать конкурентные преимущества в среднесрочной перспективе. Для других банков, которые имеют сбалансированные показатели (близкие к линии *AB*) и находятся в секторах один и шесть матриц, рекомендуемой стратегией является стратегия роста. Банки, которые не имеют конкурентных преимуществ и демонстрируют разбалансированность исследованных групп продуктов (секторы два и пять) должны использовать сочетание стратегий роста, ограниченного роста и сокращения для обеспечения своей финансовой устойчивости.

Предложенный подход имеет определенные недостатки, однако его применение позволяет внедрить дополнительный инструмент обеспечения среднесрочной и долгосрочной конкурентоспособности банка на основе анализа альтернатив его бизнес-стратегии. Необходимо подчеркнуть, что данная методика является лишь одним из инструментов обеспечения конкурентоспособности банка, использование которой даст максимальную отдачу при условии ее применения параллельно с другими методами.



### 2.3. Научно-методические подходы к оценке последствий снятия нетарифных барьеров для банковской системы

Большинство экономистов придерживается той точки зрения, что нетарифные барьеры порождают чистые потери благосостояния, аналогичные потерям в результате введения тарифа, однако они иначе влияют на распределение доходов. Рассмотрим макроэкономические последствия подробнее, базирясь на материалах Кругмана и Обстфилда [117].

Квоты на импорт представляют собой главные нетарифные барьеры. Квота на импорт – это количественное ограничение на импорт какого-либо товара. К примеру, импортная квота на текстильную продукцию может устанавливать, что Украина не может импортировать из Индии более чем «X» метров хлопчатобумажной ткани. Квоты реализуются путем выдачи лицензий. Чистое влияние на благосостояние может быть аналогично влиянию тарифа. Фактически, ограничивая импорт, квоты сокращают доступ к иностранному предложению данного продукта. Это повышает внутреннюю цену и увеличивает количество, поставляемое отечественными производителями. В итоге импорт и внутреннее потребление сокращаются, в то время как внутреннее производство растет. До этого момента влияние аналогично влиянию тарифов. Главным отличием от тарифа является распределение ренты, создаваемой квотой. Потребительская выгода переходит частично к производителям и частично растрачивается, однако – и в этом состоит отличие – она не обязательно переходит к государству, поскольку квота не обязательно приводит к увеличению дохода государства. Все зависит от того, каким образом выдаются лицензии на импорт. Если лицензии даются импортерам бесплатно, тогда рента от импорта (получающаяся от разницы между ценой импорта в стране-импортере и мировой ценой) накапливается у владельцев лицензий. Если правительство, напротив, продает лицензии с аукциона, оно может продавать их по цене, которая как раз равна разнице между ценой импорта и мировой ценой, тем самым оно забирает всю ренту. Причина в том, что максимальная цена, которую потенциальные

владельцы лицензий готовы платить за лицензию, как раз равна этой ренте. В этом случае влияние квоты на распределение также очень похоже на влияние тарифа.

В некоторых обстоятельствах лицензии выдаются правительством страны-экспортера. В этом случае экспортные лицензии выдаются правительством иностранного государства и получается, что только те иностранные фирмы, которые владеют экспортными лицензиями, могут продавать свою продукцию местному рынку. Такая схема называется добровольным экспортным ограничением (ДЭО), поскольку формально именно правительство страны-экспорта добровольно ограничивает экспорт своих фирм в данное иностранное государство. В этом случае всю ренту получают иностранные экспортеры или иностранное государство, в зависимости от системы лицензирования. Таким образом, ДЭО обходится стране дороже, чем квота на импорт, поскольку рента полностью присваивается иностранным государством. Некоторыми хорошо известными примерами ДЭО являются Соглашение о мультиволокне (Multifibre Agreement), ограничивающее экспорт тканей и одежды из примерно двадцати развивающихся стран, и ДЭО, установленное между США и Японией в 1981 году, которое ограничивало экспорт японских автомобилей на рынок США.

Рассмотрим подробнее влияние квот на благосостояние в стране. Чтобы облегчить сравнение с влиянием тарифа, рассмотрим квоту на импорт, которая сокращает импорт на такую же величину, что и специфический импортный тариф  $t$ . Пунктирная кривая  $DR$  на рис. 2.13 – это кривая остаточного спроса, полученная путем горизонтального смещения кривой спроса на величину квоты. Она показывает внутренний спрос за вычетом величины квоты. Заметим, что квота увеличивает внутреннюю цену до  $pf + t$ , где  $t$  есть разница между внутренней и международной ценой на товар, возникшая в результате квоты. Рост внутренней цены вызывает, как обычно, снижение потребительской выгоды (на область  $a + b + c + d$ ) и увеличивает выгоду производителей (на область  $a$ ). Единственное новшество по сравнению с традиционным подходом к анализу тарифов – это трактовка области  $c$ . В случае тарифа это доход, получаемый го-



государством от тарифа. Теперь же  $c$  – это рента, связанная с владением лицензий на импорт. Причина в следующем. Владелец импортной лицензии может купить товар по цене  $p_f$  на мировом рынке и снова продать его на местном рынке по цене  $p_f + t$ , получив таким образом ренту, равную  $t$  за каждую единицу импортированного товара. Как говорилось выше, в зависимости от того, как реализуются квоты, рента от них может накапливаться у государства или у других владельцев в стране-импортере или в стране-экспортере.

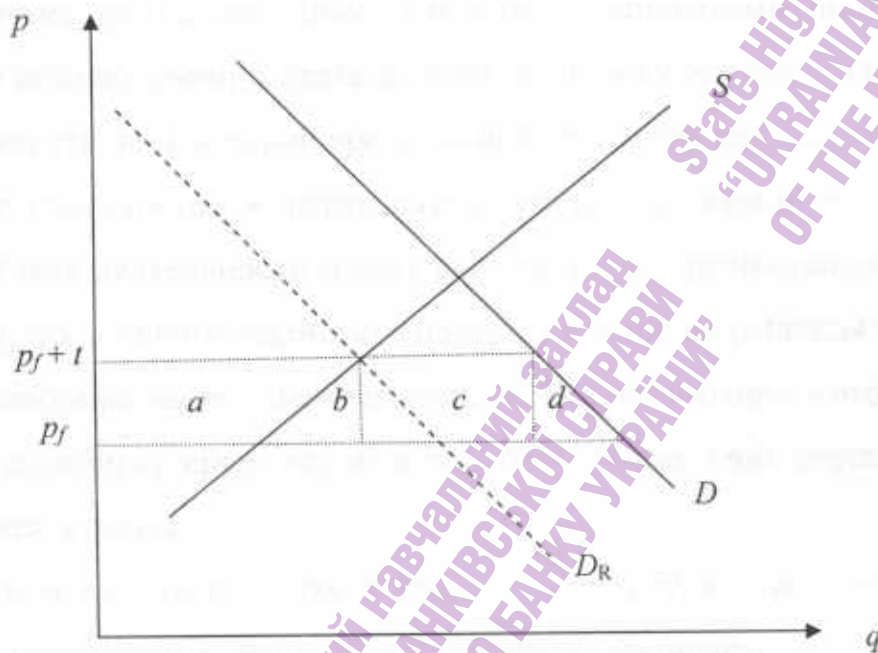


Рис. 2.13. Квоты на импорт

Дж. Б. Наваретти и П. Эпифани среди прочих издержек количественных ограничений обращают внимание на тот факт, что статья XI Генерального соглашения о тарифах и торговле (GATT) запрещает своим членам использовать нетарифные барьеры [118]. Среди причин, по которым ВТО занимает в отношении количественных ограничений более жесткую позицию, чем в отношении тарифов называются:

Во-первых, хотя нетарифные барьеры теоретически могут приравняться к тарифам по степени защиты, которую они дают отрасли, на практике они гораздо менее прозрачны. К примеру, если внутренний спрос на импортный

товар растет с течением времени, то в отличие от постоянной тарифной ставки, постоянная импортная квота означает растущую степень защиты.

Во-вторых, если на местном рынке, где продается импортный товар, существует несовершенная конкуренция, эквивалентность между импортной квотой и тарифом разрушается. В частности, можно увидеть, что квота ограничивает рыночную власть местных фирм больше, чем тариф и, следовательно, приводит к большей потере эффективности.

В-третьих, рента, связанная с владением импортными лицензиями, может привести к возникновению деятельности по поиску выгоды. Поиск выгоды – это деятельность, при которой средства используются для получения каких-либо выгод от государства (в нашем случае это рента, связанная с владением лицензией). Такая деятельность может включать как противозаконные действия, коррупцию, так и вполне законные способы влияния на решения правительства, например, лоббирование. Деятельность по поиску выгоды – это издержки для общества, поскольку средства, используемые для этой деятельности, социально непродуктивны.

В целом же утверждение о том, что присутствие нетарифных барьеров повышает равновесные цены внутри страны, базируется на двух основных предположениях:

1. Услуги являются гетерогенным товаром, что обуславливает наличие рыночной власти и, следовательно, кривой спроса, характеризующейся конечным значением эластичности;
2. Ограничение доступа на рынок иностранных компаний снижает конкуренцию в отрасли, а значит, снижает количество доступных видов услуг, эластичность спроса со стороны потребителей и повышает X-неэффективность поставщиков услуг.

Цена, которая может сложиться на внутреннем рынке, зависит как от высоты стратегических, так и нестратегических барьеров входа [91-93]. Под стратегическими барьерами понимается политика или уже работающих в отрасли фирм, или государственная политика, направленная на ограничение доступа



новых фирм. Нестратегические барьеры создаются в результате объективных причин, таких как постоянно возрастающая отдача от масштаба, возрастающий эффект обучения и т.д.

В самом общем виде теоретические представления о соотношениях цен, которые могут складываться на внутреннем рынке в различных условиях, представлены с помощью рис. 2.14. На нем, в частности, указаны цены, характерные для следующих ситуаций:

$P_m$  – на внутреннем рынке действует монополия;

$P_r$  – государство устанавливает барьеры входа в отрасль для иностранных фирм, структура рынка – тот или иной вариант конкуренции;

$P_h$  – конкурентная цена на внутреннем рынке;

$P_i$  – цена, которую может предложить на внутреннем рынке данной страны иностранная компания с наименьшими издержками производства («компания наилучшей практики»);

$P_w$  – мировой минимум цены на данную услугу.

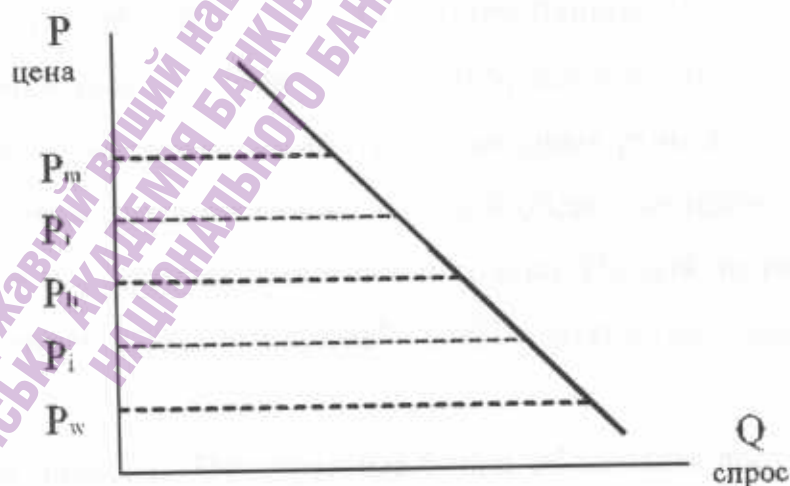


Рис. 2.14. Цены в зависимости от барьера входа на рынок

Обобщение материалов различных исследований показало, что либерализация финансовых рынков обладает целым рядом позитивных последствий для национальных экономик:

1. Более высокий экономический рост. Согласно исследованиям Мату и Шуль [90], либерализация рынка финансовых услуг позволила странам, сделавшим это, добиться более высоких темпов роста ВВП (в среднем на 1,5% в год) [119].

Кроме этого существует и зависимость между закрытостью банковского сектора и уровнем ВВП на душу населения. Эту зависимость выявили МакГир и Шуль [90]. Так, оказалось, что для стран с либеральным законодательством в сфере доступа иностранных банков на национальный рынок финансовых услуг ВВП на душу населения выше, чем в странах, ограничивающих доступ иностранного капитала на собственные рынки.

2. Повышение эффективности. Процентные ставки выше в тех странах, которые всячески ограничивают доступ иностранных банков к национальным рынкам. Данная зависимость была обнаружена Калираяном в результате анализа данных по более, чем 27 странам [120]. Наличие различных ограничений, сдерживающих доступ иностранных банков, создает тепличные условия для национальных банков, ограждая их от иностранных конкурентов. А слабая конкуренция внутри страны в итоге становится причиной более высоких цен на банковские услуги, низкой эффективности работы банков. Что в итоге приводит к тому, что процентные ставки выше на 5-60%, чем они могли бы быть.

3. Повышение интенсивности работы финансовых рынков. Согласно данным Международного валютного фонда, годовой оборот фондового рынка составляет 8% ВВП для открытых экономик и только 3% для закрытых, объем кредитов, направленных в экономику: 35% ВВП – открытые экономики, 27% ВВП – закрытые [121].

4. Поддержка бизнеса. Иностранные банки облегчают доступ к кредитным ресурсам и качественному банковскому обслуживанию как для крупных предприятий, так и для представителей малого и среднего бизнеса, что подтвердили и исследования Кларка [122].

5. Расширение финансовой системы. Присутствие на национальном финансовом рынке иностранных институтов помогает в построении более здоро-



кой и эффективной финансовой системы. Происходит это за счет следующих факторов:

- облегчения доступа к иностранному капиталу, а также международным рынкам капитала;
- применение на практике международных стандартов ведения бизнеса;
- получение доступа к современным финансовым услугам, что помогает развивать конкурентоспособный экспортный сектор.

Иностранные банки приносят в страны новые технологии, новые продукты, улучшают систему управления рисками. Хотя и существует мнение, которого придерживаются многие отечественные исследователи, что иностранные банки склонны покидать страну при первых признаках финансового или экономического кризиса. Однако, на наш взгляд, сможет продолжить свои операции банк или нет в условиях кризиса, скорее зависит от его финансового здоровья, чем от того является он отечественным банком или иностранным. Более того, гарантия выполнения иностранным банком своих обязательств может быть существенно повышена, если ему разрешено работать через свои местные отделения или дочерние компании.

Анализ существующих материалов [91-93, 123-133] по вопросам либерализации рынков финансовых услуг показывает, что в соответствии с ГАТС страна-член обязана предоставить режим наибольшего благоприятствования во всех областях, включая финансовые услуги, если не были приняты специальные оговорки. Любое отклонение от данного режима должно соответствовать критериям и процедурам, установленным в Дополнении по оговоркам к статье ГАТС. В Дополнении делается попытка заставить страны как можно реже отклоняться от принципа режима наибольшего благоприятствования (РНБ), свести эти отклонения к ограниченному числу уже существующих мер (а не целых отраслей) и указывать конкретный срок действия отклонения (желательно не более 10 лет). Если срок превышает 5 лет, то вопрос подлежит рассмотрению Совета ГАТС по торговле услугами. Тем не менее, в свои предложения от 1995 некоторые страны (например, Индонезия, Филиппины, Таиланд и Колумбия)

несли отклонения от РНБ по финансовым услугам без указания срока их действия.

Спорным вопросом переговоров по финансовым услугам в рамках ВТО стали пределы доли рынка, которую могут занимать иностранные поставщики. Это не приветствуется, но некоторые страны включили ограничения доли рынка в свои предложения 1995 г., в том числе: Малайзия (40% от кредитных ресурсов), Индия (15% от активов и ограничения на выдачу новых лицензий), Филиппины (70% от активов), Бразилия (ограничение числа иностранных банков и их отделений) и Таиланд (ограничение числа новых лицензий). Некоторые страны (например, Сингапур и Бразилия) предполагают приостановить выдачу новых лицензий иностранным компаниям.

По некоторым видам финансовых услуг (в основном связанных со страхованием) трактовка обязательств требует от участников ГАТС предоставлять международным поставщикам доступ на рынок, прямо или через брокеров и посредников, на основе национального режима. К этим видам услуг относятся, прежде всего: морское, коммерческое авиационное, космическое страхование; страхование грузов при международных перевозках; перестрахование и вспомогательные услуги при страховании (в том числе актуарные расчеты и услуги по урегулированию претензий); услуги по обработке и передаче финансовой информации.

На переговорах по торговле финансовыми услугами был признан ряд важных изъятий из общих принципов, описанных выше. К ним относятся законодательные меры предосторожности, денежная политика, поддержание платежного баланса, некоторые другие виды управленческой деятельности государственных органов и вопросы национальной безопасности. Эти изъятия имеют большое значение и потенциально очень широки. Они имеют приоритет над обязательствами по РНБ, национальному режиму, доступу на рынок и другими общими обязательствами без предварительных оговорок и без ограничения будущих действий. Принципы, на которых основываются изъятия, общеприняты,



Однако возможность использовать такое изъятие в конкретной ситуации сильно зависит от обстоятельств.

Не являясь официальными изъятиями из обязательств по ГАТС, некоторые аргументы, тем не менее, использовались в защиту оговорок и ограничений доступа на рынок и торговли финансовыми услугами, по крайней мере на некоторое время. К ним относятся:

- ограничения для защиты финансовых компаний и финансовых рынков, находящихся на стадии развития (аргумент «молодых отраслей»);
- чрезвычайные меры экономической стабилизации (в дополнение к разрешенным в соответствии с изъятиями по разумной предосторожности денежно-кредитной политике и поддержанию платежного баланса);
- защита определенных элементов рынка финансовых услуг, как имеющих большое значение для национальных интересов;
- требования действующего национального конституционного законодательства;
- ограничение доступа к государственным программам и преимуществам по финансовым услугам, которые финансируются исключительно за счет сборов и налогов, взимаемых только с местных финансовых компаний.

Требования гражданства и резидентства нередко предъявляются к штату компаний по финансовым услугам. До некоторой степени требования к гражданству могут быть оправданы как законодательная мера предосторожности, призванная обеспечить более эффективный местный управленческий контроль над финансовыми компаниями. Однако это требование может составлять препятствие иностранным компаниям, желающим учредить местное представительство. Обсуждение этого требования во время переговоров по торговле финансовыми услугами имело целью сбалансировать меры предосторожности и доступа на рынок. Нормы, содержащиеся в торговых соглашениях, предполагают, что требования к резидентству более приемлемы, чем требования к на-

циональности или гражданству, а также что эти требования должны различаться в зависимости от должности работника (например, старший управляющий персонал, директор или другие сотрудники). Связанной с этим проблемой является разрешение на работу, изменение визового режима и другие условия разрешения временного (непостоянного) доступа персонала в штат коммерческих представительств. Трактовка обязательств по финансовым услугам требует от членов обязательств разрешать временный доступ старшему управленческому персоналу и операционным специалистам для того, чтобы позволить иностранному поставщику финансовых услуг учредить коммерческое представительство. Другие виды основных работников (специалисты по компьютерным услугам, теории коммуникаций, бухгалтерскому учету, актуарным и правовым вопросам) также должны пользоваться этим правом «в зависимости от наличия квалифицированного персонала» в принимающей стране. Кроме этих положений на временное пребывание сотрудников могут повлиять обязательства каждой страны, содержащиеся в Приложении о движении физических лиц - поставщиков услуг в рамках ГАТС - и связанном с ним Третьем протоколе ГАТС.

Что касается общей практики применения тарифных и нетарифных барьеров, то данному аспекту в последнее время посвящается все больше исследований отечественных и российских авторов. Так, в статье В.Загашвили проводится анализ существующей практики применения торгово-политических инструментов ВТО [134]. В частности указывается на то, что основным направлением деятельности ВТО является либерализация международной торговли. Она выражается в заключении соглашений, направленных на снижение ставок таможенных тарифов и постепенное устранение нетарифных барьеров. С этой целью ВТО регламентирует установление таможенных процедур, внедрение национальных стандартов и санитарных норм. Страны ВТО обязались устранять нетарифные торговые ограничения, заменяя их таможенными пошлинами, или, как еще говорят, их тарифным эквивалентом. Это явление получило название тарификации торговых ограничений. А поскольку ВТО одновременно проводит исследовательский курс на уменьшение таможенных пошлин, облегчается не



только сопоставление уровней торговых барьеров в разных странах, но и препятствия на пути развития международной торговли становятся менее ощутимыми.

Механизм снижения пошлин включает институт их связывания. Страна обязуется не поднимать ставки на конкретные товары выше предельного, или связанного уровня. Например, страна обязалась не поднимать пошлины на какой-то товар выше 15%, то есть связывает их на уровне 15%. При этом она может установить действующую ставку на уровне 10%. Действующая ставка может быть повышена только до связанного уровня. Если же страна захочет ввести ставку выше 15%, ей придется снова вступить в переговоры со всеми заинтересованными членами ВТО и предложить им адекватные торговые-политические уступки. Обязательства каждой страны по связыванию и снижению пошлин зафиксированы в ее индивидуальном перечне.

Решения о снижении торговых барьеров принимаются как на двусторонних, так и на групповых и многосторонних переговорах. Страна, желающая получить уступку со стороны другого члена или других членов ВТО, сопровождает свой запрос предложением ввести адекватную уступку со своей стороны (не обязательно по такому же товару). В итоге принимается пакетное решение о взаимных уступках. Тем самым процедура запрос-предложение обеспечивает сохранение баланса взаимных обязательств в сфере регулирования торгового режима. Но дело в том, что и в случае двусторонней договоренности о либерализации ее плодами благодаря РНБ пользуются все члены, а не только непосредственные участники переговоров. Все достижения в сфере снижения торговых барьеров распространяются и на присоединяющиеся к ВТО страны. Поэтому процедура вступления в ВТО включает проведение кандидатом двусторонних переговоров со всеми заинтересованными членами о предоставлении уступок с его стороны.

Показатели среднего и даже средневзвешенного уровня таможенных пошлин не всегда адекватно отражают действительный уровень тарифных барьеров. Страны стараются сохранить сверхвысокие ставки на особо значимые для

и чувствительные к иностранной конкуренции товары. Такие товары не всегда занимают высокую долю в товарообороте. Скорее, наоборот, с повышением ставки объем ввоза товара, а с ним и его доля в общем объеме импорта при прочих равных условиях сокращается. В то же время страны идут на тарифные уступки по тем товарам, торговля которыми обслуживает кооперационные связи, по которым у национальных производителей достигнут высокий уровень конкурентоспособности, или которые вообще не производятся в стране. Именно такие товары и играют наибольшую роль в импорте. Поэтому использование средневзвешенного показателя может еще больше исказить действительное положение.

Нетарифные барьеры в торговле отличаются большим разнообразием. Они принимают форму не только требований, предъявляемых к качеству товаров, но и правил упаковки и маркировки, оформления документации, выполнения таможенных формальностей, требований к производственным процессам и т. д. Разнообразие видов нетарифных барьеров потребовало заключения целого ряда соглашений, регулирующих их применение. Сюда входят Соглашение по техническим барьерам в торговле, Соглашение по применению санитарных и фитосанитарных норм, Соглашение по применению ст. VII ГАТТ-94 (Соглашение по таможенной оценке товаров), Соглашение по предотгрузочной инспекции, Соглашение по правилам происхождения товаров, Соглашение по процедурам импортного лицензирования.

Хотя технические барьеры предназначены, прежде всего, для защиты здоровья и безопасности людей, жизни и здоровья животных и растений, охраны окружающей среды, обеспечения национальной безопасности и защиты прав потребителей, они представляют собой эффективный инструмент ограничения импорта. Поэтому возникла необходимость регламентации их применения.

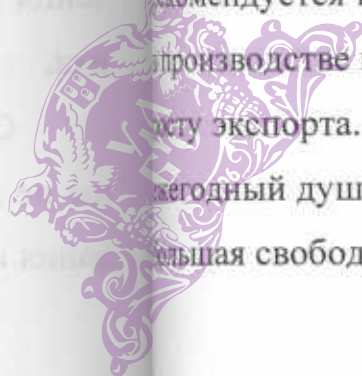
Соглашение по техническим барьерам, в частности, требует, чтобы страны не использовали данные барьеры в целях дискриминации партнеров и создания излишних препятствий в торговле.



При применении технических барьеров обязательно соблюдение режима наибольшего благоприятствования и национального режима. Все это означает, что одинаковые технические требования должны применяться ко всем импортируемым товарам и товарам местного производства. Это касается не только требований к качеству товаров, но и порядка оформления документации, а также оплаты установленных законом процедур.

ВТО обязывает страны в своей технической политике ориентироваться преимущественно на международные стандарты и отступать от них только в том случае, если они отсутствуют или их требования недостаточны в сложившихся в стране условиях. Страны договорились, что будут действовать в направлении унификации стандартов и технических требований, а также расширить сферы, на которые распространяется взаимное признание сертификатов и результатов проверок. Национальные органы должны регулярно публиковать действующие и готовящиеся к введению стандарты.

Документы ВТО предусматривают отказ от количественных ограничений. Они объявлены крайней мерой, к которой можно прибегать только в том случае, если все другие способы решения проблемы оказались неэффективными. Разрешено применение экспортных ограничений в случае угрозы возникновения нехватки продовольствия или другого жизненно важного товара на внутреннем рынке. Кроме того, количественные ограничения можно вводить для обеспечения равновесия платежного баланса и в некоторых других случаях. Страна, намеревающаяся прибегнуть к таким мерам, обязана проконсультироваться со своими торговыми партнерами. Ограничения не должны быть чрезмерными, то есть не должны выходить за пределы, необходимые для выполнения своей задачи - восстановления равновесия платежного баланса. При этом не рекомендуется вводить ограничения на импорт товаров, которые используются в производстве вывозимой из страны продукции с тем, чтобы не препятствовать росту экспорта. Странам, наиболее отстающим в экономическом развитии, где ежегодный душевой доход не превышает 1 тыс. долл., предоставлена несколько большая свобода в применении количественных ограничений.



Особого внимания заслуживают правила ВТО, касающиеся использования субсидий и компенсационных пошлин, антидемпинговых и защитных мер. Дело в том, что за годы, прошедшие с преобразований ГАТТ в ВТО, случаи применения компенсационных пошлин, антидемпинговых и специальных защитных мер участились. К ним перешла часть протекционистских функций, которую раньше выполняли обычные таможенные барьеры.

Они были снижены, но потребность в защите внутренних рынков осталась. Нередко дополнительные пошлины устанавливаются на очень высоком уровне, который делает ввоз товара невозможным.

## Выводы к разделу 2

1. Для анализа последствий либерализации международной торговли услугами в рамках национальной экономики наибольшее распространение получили модели, базирующиеся на матрице социальных счетов или на использовании межотраслевого баланса.
2. Непосредственная практика расчета количественных индексов, соответствующих существующей системе нетарифных барьеров в секторе услуг, долгое время не находила широкого применения, так как подробная информация о действующих ограничениях была в целом недоступна. Ситуация значительно изменилась с тех пор, как в рамках Генерального Соглашения по Торговле Услугами страны-участницы данного соглашения обязались предоставить подробные перечни существующих ограничений, которые они хотели бы сохранить в своих секторах услуг в дальнейшем. Проблема оценки нетарифных барьеров, а также анализ их отличий от тарифных особенно актуальны в свете будущего вступления Украины в ВТО. Она может выполняться через оценку индекса закрытости банковской системы для прямых иностранных инвестиций.
3. Наиболее важным этапом анализа сферы деятельности банка является оценка сильных и слабых сторон, которая базируется на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности. Процесс стратегического планирования конкурентоспособности организации в значительной степени облегчают модели



бостонской консультативной группы», «Дженерал Электрик/Маккензи», Артур Литтл, Ансоффа, «Шелл/ДПМ» и др. Данные модели в чистом виде для украинского рынка банковских услуг использоваться не могут.

4. Для отражения конкурентной позиции банка можно использовать индекс Херфиндала, который характеризует степень монополизации отрасли и индекс Розенблюта.

5. Основными банковскими услугами являются предоставление кредитов и привлечение депозитов, поэтому целесообразным является определение уровня конкуренции на рынке основных банковских услуг как разницу между банковскими ставками по кредитам и депозитам (банковская маржа). Высокий уровень банковской маржи в определенное время на отдельно взятом рынке (регионе) свидетельствует о недостаточной конкуренции на этом рынке, поскольку банки завышают свои доходы за счет удорожания кредитов и удешевления депозитов для своих клиентов, что может быть следствием недостаточного развития банковской инфраструктуры или монопольного состояния рынка.

6. В условиях повышения уровня конкуренции и, как следствие, снижения процентной маржи, необходимость стратегической ориентации отечественных банков на увлечение определенной доли рынка представляется безальтернативной, что, в свою очередь, подтверждает актуальность ее использования в качестве одного из основных показателей конкурентоспособности банка. Объективность методики достигается рассмотрением показателей доли рынка банка по определенным продуктам в динамике и сравнении показателей данного банка с соответствующими показателями банков данной группы. Качественный анализ обеспечивает сравнение рыночной доли банков по двум взаимосвязанным банковским продуктам. Для визуализации результаты использованы матричную модель представления информации с шестью секторами (сегментами).

7. Нетарифные барьеры в торговле отличаются большим разнообразием. Они принимают форму не только требований, предъявляемых к качеству товара, но и правил упаковки и маркировки, оформления документации, выполнения таможенных формальностей, требований к производственным процессам и

Разнообразие видов нетарифных барьеров потребовало заключения целого ряда соглашений, регулирующих их применение. Последствия снятия нетарифных барьеров в банковской сфере не имеют однозначных оценок.

Материалы данного раздела опубликованы в работах автора:

1. Пикущ Ю.П. Оценка уровня либерализации рынков банковских услуг. Сумы: УАБД НБУ, 2006. – 72 с.
2. Пикущ Ю.П. Оцінка можливостей великого банку і загроз зовнішнього середовища у процесі стратегічного планування // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 2(21). – С. 109-112.
3. Пикущ Ю.П. Компетент-процессинг в формировании конкурентных преимуществ коммерческого банка // Міжнародна банківська конкуренція: Теорія і практика: Зб. тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (25-26 травня 2006 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 76-77.
4. Пикущ Ю.П. Управление конкурентоспособностью банка на базе разработки соответствующей стратегии // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 128-129.
5. Пикущ Ю.П. Об эффективности и организационной культуре бизнеса в коммерческом банке // Сучасні тенденції в розвитку банківської системи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (7-8 грудня 2004 р.). Т. 1. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2004. – С. 147-149.





### РАЗДЕЛ 3

## РАЗВИТИЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА

### 3.1. Разработка модели мета-процесса организации как основы обеспечения ее конкурентоспособности

Сегодня природа конкурентного преимущества переместилась из области материального в область нематериального, постепенно признается ведущая роль нематериальных активов в создании конкурентоспособности организации [135-154]. Поэтому синтез современных теорий организаций необходим для полноты понимания процессов становления конкурентоспособного предприятия, что высвечивает важность углубления наших представлений о паттерне организации. Идея паттерна организации – конфигурации взаимоотношений, характерной для определенной системы – является важнейшей концепцией системного освоения феномена развития успешной компании и обеспечения ее конкурентоспособности.

Наложение субпроцессов обновления и субпроцессов, создающих ценности, позволило оформить теоретическую базу выдвинутой гипотезы процессно-единства и взаимосвязи факторов стратегического и конкурентоспособного развития организации. Сопоставление ошибок, неудач и катастроф компаний в разрезе взаимодействия организации и рынка позволило выявить контуры для последующего построения теоретической конструкции компетент-процессинга компании и использовать их для планирования конкурентного развития коммерческого банка.

Коммерческие неудачи являются следствием одной из четырех деструктивных моделей поведения: а) ошибочные взгляды; б) губительные установки; в) неразвитость и сбои в работе коммуникационных систем; г) лидерские качества, мешающие руководителям компании корректировать выбранный курс.

Причины неудач группируются в трех основных сферах: а) технологии (существует стратегически важное различие между технологиями, поддерживаемыми и «подрывными»); б) потребности рынка (скорость технологического прогресса может опережать потребности рынка и конкурентоспособность разных технологических подходов может со временем изменяться в разных секторах рынка); в) прерогатива принятия решений об инвестициях (в процветающих компаниях в отличие от новичков решения об инвестициях определяются предпочтениями потребителей и финансовыми структурами самих компаний).

В рамках сети создания стоимости принятая каждой организацией стратегия конкуренции и особенно выбор рынков определяют, какие выгоды компании ожидают получить от развития поддерживающих или подрывных инноваций. В зрелых компаниях эти ожидания направляют распределение ресурсов. Эта закономерность распределения ресурсов объясняет устойчивое лидерство зрелых компаний в поддерживающих технологиях и их более чем скромные результаты в подрывных.

Причинами выдающихся результатов компаний, как правило, являются последовательность и понимание философии компании всей организацией, а также отсутствие бюрократии. Рынки капитала поощряют создание и активную деятельность новых компаний до тех пор, пока последние остаются конкурентоспособными. Компании, управленческая философия которых базируется на принципе непрерывности, не могут меняться с той же скоростью и в тех же объемах, что и рынки, и со временем теряют способность создавать стоимость. Устойчиво развивающиеся компании должны специализироваться на созидательном разрушении – руководствоваться идеями дискретной эволюции и постоянно перестраиваться.

Анализ особенностей организационных культур компаний как проявлений формы (паттерна) ее самоорганизации позволил выдвинуть гипотезу процессного единства организационных культур и возможности создания матричной модели мета-процесса компании как универсальной модели «процессо-явления», «процессо-тестирования», «процессо-строения».



Мета-процесс, как процесс, интегрирующий локальные процессы, отражаемые соответствующими исходными матрицами, опирается на четыре фундаментальных принципа процессинга: принцип холизма (формирования целого), принцип дифференциации – связеобразования, принцип вызова (действия) и принцип потенциации.

Разработанная концепция и модель компетент-процессинга (генома) развития компании позволяет системно представить как матрицу четырех первичных процессов (формирующих ключевые процессы компании), так и «сеть» критически значимых компонентов каждой матрицы процесса. Разработан метод профилирования исходных компонентов процессинга через «развертывание» каждого для оценки адекватности целям по соответствующей шкале.

В попытке теоретического осмысления феномена развития компании разработана модель конструкт-процессинга, делающая акцент на доминирующих процессах – руководства, управления, операционного предпринимательства (бизнеса) и научения, обеспечивающих конструкт-процессы компании.

Необходимо дать возможность работникам овладеть культурой развития компании (паттерном, процессингом и структурой), потенциалом генома и позволить им организовываться в процессе деятельности в меру понимания ими потенций соответствующих матриц генома, глубины их (матриц) «дробления».

В литературе [155] выделяют четыре процесса, а вернее – субпроцесса, обновления организаций, посредством которых они накапливают и расходуют новые навыки и способности: селективный, иерархический, инновационный и сетевой. Эти, субпроцессы, образуя в совокупности механизмы обновления, позволяют превратить отличительные компетенции на уровне организации в источники конкурентного преимущества на уровне отрасли.

Что касается обновления как селективного процесса, то согласно механизму селекции, конкурентное окружение организации, образованной значительным количеством структурных единиц, а также ее внутренняя среда оказывают основное влияние на создание и эволюцию компетенций. Наиболее эффективный процесс стратегического обновления проходит через возникнове-

не, развитие и продвижение стратегических инициатив от менеджеров нижнего звена [156, 157].

Исследование новых компетенций происходит на наиболее низком уровне управления посредством двухконтурного обучения. Взаимодействие с рынком и клиентами помогает менеджерам низшего звена решать вопросы применения правил, целей и основных политик [158]. С другой стороны, использование уже развитых компетенций происходит на высших уровнях посредством многоконтурного (адаптивного обучения). Этот тип обучения помогает организации использовать прошлый опыт для обнаружения причинных связей и экстраполировать их в будущее. Он позволяет корпоративному руководству настаивать на определенных им политиках и достигать поставленных целей. Состоятельное напряженное состояние на уровне корпоративного менеджмента заставляет уравнивать использование основной компетенции с затратами на формирование приспособляемости к новым компетенциям [158].

При рассмотрении обновления как прерывистого трансформ-процесса исходят из того, что использование существующих потенциальных возможностей компетенций, с одной стороны, и их воссоздание – с другой, чаще разделены во времени, где периоды использования (стабильность) сменяются периодами ликвидации (изменение). В периоды стабильности компания может развить некоторые новые способности наряду с использованием уже известных. Этот процесс является процессом дополнительного развития [159]. Тем не менее, возникают моменты, когда конструктивное их сосуществование невозможно. Это происходит в случае, если траектория инновации разрушает компетенцию [160]. В такие моменты организация не может одновременно использовать старое и разрабатывать новое, и ей приходится выбирать между радикальным изменением и медленным упадком.

Концепция движения от разработки инновации к ее использованию является общепринятой. В отношении нее высказывается критическое замечание о том, возможна ли необратимость, то есть, возможно ли «снижение зрелости» организации. Т.Бернс и Г.Стокер в своем исследовании организационных форм



компаний высказали мысль о том, что две различные фазы или два режима могут быть зафиксированы посредством обозначения их как «механистических» и «органических» [161]. Они отмечают, что организации могут двигаться от механистических к органическим фазам и возможно также обратное движение. Другие авторы предприняли более комплексную категоризацию возможностей и переходов. Например, Г. Минцберг говорит о том, что организационные структуры могут быть разбиты на категории вокруг пяти потенциальных возможностей для различных нужд и целей.

Короткие периоды радикального революционного изменения могут пережиться с долгими периодами большей стабильности, связанной с развитием и использованием накопленных конкурентных преимуществ [160]. Обновление является холистической задачей, которая затрагивает весь бизнес, и можно говорить обо всей организации,двигающейся от одной противоположности (зрелость или высокий уровень развития) к другой (обновление).

Кроме уже указанных выше subprocesses, имеет смысл обратить внимание на обновление как сетевой процесс коммуникации. Согласно сетевой точке зрения баланс между процессами использования накопленных способностей и обновления сдвигается в ту или иную сторону посредством взаимодействия с другими организациями. Этот баланс достигается посредством реализации процессов рыночной и внутрифирменной селекции. Конкуренция является движущей силой для изменения, а взаимодействие обеспечивает использование ресурсов и стабильность.

Приведенный выше обзор и классификация подкрепляют идеи процессуальной природы стратегического обновления. Для компаний существуют различные способы продуцирования компетенций.

Р. Нельсон и С. Винтер [159] использовали концепцию subprocesses развития, чтобы описать механизм, при помощи которого основывающиеся на опыте, управленческие навыки накапливаются и используются для координации поведения.

В литературе по исследованию организации [159, 162, 163] рассматриваются по меньшей мере четыре категории subprocessов, создающих ценность:

- ✓ операционные процессы, повышающие производительность;
- ✓ инвестиционные процессы, пополняющие текущие активы и предоставляющие новые ресурсы для подъема экономической активности или разностороннего развития;
- ✓ адаптационные процессы, которые руководят реакцией на рыночные возможности и направляют усилия на накопление и использование знаний;
- ✓ компетенционные процессы создающие главный конкурентный потенциал – ключевые компетенции. Уменьшение расхождения между целями и результатами служит сигналом того, что компетенция улучшается и будет стремиться побуждать организацию поддерживать, усиливать и расширять совокупности ресурсов, достигая желаемого результата. Это определение компетенции, данное Д.Тицем [164], подразумевает комбинацию характерных для организации ресурсов, которые позволяют ей достигать своих целей.

Преуспевающие компании продемонстрировали в своей деятельности высокую способность адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды. Для этих целей они применяют ряд общих способов в рамках заметных перемен. Эти способы представлены четырьмя совокупностями императивов, представленных нами на рис. 3.1.

Укреплять идеи-смыслы-обязательства работников	Структурировать неопределенности, координируя связи через развитие коммуникаций
Изучать неопределенности, развивать новые реакции на изменения	Проявлять активность в действиях и терпимость к ошибкам, экспериментировать

Рис.3.1. Матрица способов адаптации организаций

Новые проявления способов ответа на вызовы внешней среды указывают на глубокие признаки новизны в способах мышления-оценки. Здесь заметны



же проявления новых очертаний (паттерна) и новых структурных признаков компании.

Это дает основания для следующего предположения: возможно связь между процессами, паттерном и структурой указывает на действие общего для всех механизма, некоего *мета-процесса самоорганизации* компании, так по-разному проявляющего себя на разных стадиях ее развития? Матрица способов адаптации в нашем представлении преобразилась в матрицу мета-процесса, механизма самоорганизации.

Углубленное изучение избранной для изучения области знаний ориентировало на освоение профессионального языка, который отражал бы природу изучаемого предмета. Потребовались новые категории, чтобы воспринять новые явления.

Продвижение в этом направлении оказалось исключительно плодотворным как для исследования, так и для выявления наиболее проблемной области развивающихся компаний. Это проблема развития способов мышления-оценки. Здесь нами был выявлен доминирующий вектор раскрытия потенциалов развития компании: на путях проблематизации, раскрытия смыслов процессинга через дифференциацию (на любом уровне) каждого компонента с помощью матричного аналитического инструментария.

В любой компании как причиной, так и следствием сотрудничества и интеллектуального взаимодействия становятся различные точки зрения. Каждая позиция имеет значение как интерпретация действительности через структуру мышления конкретного члена команды, которую он привносит своим присутствием. Каждый член группы видит различные перспективы и остается открытым для новой информации, которая может подтвердить одно или другое мнение. Когда все члены группы придерживаются одного мнения, то индивиды в такой группе отгораживаются от новой информации и не поддерживают обратной связи. Когда мы понимаем, что различные точки зрения могут оказаться важными для оценки ситуации, у нас оказывается гораздо больше способов ответа. Мы тратим меньше времени, защищая свои взгляды, и у нас остается

больше энергии для формирования разнообразных ответов.

Много усилий тратится на само решение, когда же оно принято – сознание настраивается на режим «автопилота». Однако, как только выбор сделан, сознание должно начать работать в нескольких направлениях: продолжать обдумывать сам процесс, а также любую стороннюю информацию или внутреннюю обратную связь, которая может указать на необходимость внесения изменений.

Когда мы перестаем исследовать процесс, наше мышление останавливается. Обдумывая, мы продолжаем рассматривать варианты, зная, что есть и другие альтернативы, даже если в настоящее время мы ими не пользуемся. Тогда мышление становится освобождающим процессом, не создает препятствия и не вводит нас в заблуждение. Когда мы понимаем, что есть и другие возможные варианты развития событий, мы осознаем, что есть и другие правильные решения.

Мы исходим из относительно простого посыла в развитии процессов – не бороться за совершенство целого, а непрерывно углубляя свое понимание значимости компонентов процессинга, через компромиссный выбор соразмерных альтернатив продвигаться к дифференциации связей и элементов процесса.

Развитие через дифференциацию связей и элементов процесса и есть подлинное знание. Данная теория рассматривает функцию дифференциации структуры и процесса в редукции, понижении сложности через дифференцирующую избирательность, тогда оказывается выгодным и даже необходимым избирательно осуществлять выход иных возможностей. Однако предварительно требуется вывести общий и относительно неизменный «код» значений, в рамках которого и происходит конкретный выбор среди предварительно структурированных альтернатив.

Практический опыт уяснения масштабов изучаемого явления, его главных составляющих подсказал и похожий матричный инструмент. Его удобство многократно подтверждает практика бизнеса. Так, например, при выявлении альтернативных возможностей, когда менеджеры требуют от претендента-



новичка доказательств неосвоенности проблемы, практика указывает на обращение к матрице, представленной на рис. 3.2.

Несформулированные потребности	X	X
Сформулированные потребности	Исследованные возможности	X
	Обслуживаемые клиенты	Необслуживаемые клиенты

Рис. 3.2. Три квадранта неисследованных возможностей

Здесь одна ось координат характеризует запросы, сформулированные клиентами и остающиеся несформулированными. На другой оси представлены группы потребителей, как обслуживаемые компанией в настоящее время, так и необслуживаемые [58].

Как бы хорошо компания ни удовлетворяла явные запросы своих нынешних клиентов, она рискует потерять долю рынка, если не представляет себе невыявленных потребностей, которые также нуждаются в реализации. И как бы ни были довольны компанией теперешние клиенты, она может зайти в тупик, если не сумеет охватить своим сервисом и привлечь абсолютно новые группы потребителей. Любая компания, которая реагирует только на сформулированные потребности, как видно, в трех из четырех квадрантов еще не освоила своих потенциалов, а главное – возможностей самоорганизации.

Если описание паттерна организации означает абстрактное отображение взаимоотношений, то описание структуры включает характеристики реальных физических компонентов системы. Для любой конструкции отдельные ее части проектируются, изготавливаются и затем собираются воедино, образуя структуру с фиксированными компонентами. В отличие от такой структуры, в живой системе компоненты непрерывно меняются.

В измерении проблематики компании процесс служит связующим звеном между паттерном и структурой и три критерия полностью взаимозависимы. Паттерн организации может быть распознан только при том условии, что он воплощен в структуру (в компании это воплощение является непрерывным процессом – процессингом). Процессинг как совокупность элементарных процессов, – это деятельность, направленная на постоянное воплощение и поддержание паттерна организации системы. Таким образом, структура и процесс неразрывно связаны. Можно сказать, что три организационных феномена (паттерн, структура и процесс) – это три различные, но неразделимые точки зрения на существо самоорганизации компании (рис. 3.3). Они и образуют три концептуальных измерения.



Рис. 3.3. Три точки зрения на феномен компании

Акцент на процессинговом анализе здесь сознательно усилен еще и для того, чтобы показать иллюзорность абсолютно точного достижения любой промежуточной операционной цели в каждый момент времени, так как сама цель изменчива и подвижна во множестве вариаций.

Анализ особенностей организационных культур компаний как проявлений паттерна ее самоорганизации (при возможности наложения двух наиболее характерных их классификаций) – позволил выдвинуть гипотезу процессного единства самоорганизации и возможности создания матричной модели мета-процесса компании как универсальной модели «процессовывявления», «процесстестирования», «процессостроения».



Весь анализ состояний дал представление о задаче освоения: композиции, запуска системы, движения и развития компании. Осмысление этой процессуальной последовательности наводит на мысль о ее пространственно-временном представлении как необходимом условии и инструментарии вышеозначенного освоения. Таким инструментом нам представляется матрица, содержание и взаиморасположение квадрантов которой несет важную смысловую нагрузку. Последовательность же совокупности таких матриц, некая логически выстроенная их цепочка, как оказалось, обладает свойством продуктивной провокации. Варьируя содержанием квадрантов, их взаиморасположением в матрице и последовательностью матриц, было обнаружено важные сигналы-признаки паттерна организации и ее структуры. Также продуктивным оказалось и сформированное в процессе исследования видение последовательности «фаз цикла»: от северо-западного угла, через северо-восточный и юго-восточный – к юго-западному углу матрицы (рис. 3.4).

Композиция системы →	Запуск системы ↓
↑ Развитие компании	← Движение компании

Рис. 3.4. Фазы цикла

Матрица (рис. 3.4) дала основание перейти к собственно матричному представлению процессов компании с выработкой соответствующей их классификации (рис 3.5).

Образующий процесс	Конструкт- процесс
Интеллект-процесс	Функционал- процесс

Рис. 3.5. Классификация процессов

При построении теоретической конструкции была использована ее эллипсоидная модификация с целью сознательного центрирования одного из квадрантов в связях с остальными тремя (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Эллипсоидная форма классификации процессов

Наше осознание процессинга предполагает восприятие целой последовательности его образов, отражение которых на бумаге предстает последовательностью двух фигур (квадрантной и «эллипсоидной» матрицы). Чередуя центрирование эллипсоида имеет целью (через вариативную субординацию внутри него) оттенять с одной стороны – относительную одинаковость роли и значения каждого компонента, с другой – уяснить важность содержательного выполнения связей между ними. Пошаговое дробление каждого квадранта на более мелкие производится для того, чтобы оттенять с одной стороны – обязательность профилирования как такового (по соответствующим шкалам), с другой – важность холистического видения некоей «вложенности» друг в друга – каждого квадранта (рис. 3.7).

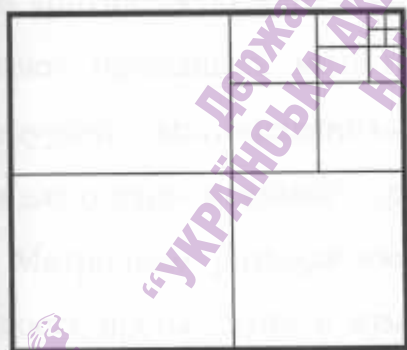


Рис. 3.7. Пошаговое дробление квадранта

Представляется очевидной связь между четырьмя слагаемыми успешной жизнедеятельности компании: смысл; коммуникация (как условие сотрудниче-



ства); действие (через познание и научение); «подкачка» собственных потенциалов (рис. 3.8).

Смысл	Коммуникация
Потенциация-«подкачка»	Действие

Рис. 3.8. Четыре «слагаемых» жизнедеятельности компании

Эту же модель можно представить несколько по иному (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Четыре слагаемые жизнедеятельности компании

Как показал анализ ошибок и неудач компаний, основным фактором деградации является соразмерность. Там, где масса флуктуаций выходит за некоторую критическую черту, соразмерность нарушается, масштабы разрушения начинают превышать масштабы созидания. Двумя относительно простыми процедурами «матрицевания» и «эллипсования» мы стремимся обеспечить условия для оценки искомой соразмерности квадрантов матрицы.

Матричное разворачивание («дробление») позволяет представить всю сложность процессинга в измерении суммы слагаемых (содержимого каждого из квадрантов). Холистическое же представление матриц ориентирует на создание и отслеживание (обеспечение) единства квадрантов каждой матрицы и матриц между собой с претензией на синергический эффект в измерении произведения квадрантов-сомножителей.

Метод «матрицевания» в своей требовательности к представлению любого явления его базовыми составляющими (обязательно противоположных векторов) формирует культуру такого важного и почти неосвоенного принципа соразмерности.

Две процедуры это и два механизма – переосмысления-переоценки (рис. 110).

1. Дробящийся квадрант – углубление. Пространственная объемность вариации с выявлением новой возможности паттерна.
2. Эллипсоид – попеременная альтернативная гравитация с выявлением помимо искривления пространства и новой структурной возможности.
3. Холистическое осмысление-оценка как культура соразмерности обновленных паттерна и структуры.

Соединение возможностей и потребностей (через связывание ранее разрозненных элементов)		
Пересмотр своих талантов		Смещение точки зрения
	Переопределение (re-imagine)	
Спор (дискурс)	Реконструкция	
Перемещение концепций, пополнение метафор и аналогий		

Рис. 3.10. Матрица переопределения

Процедура «эллипсования» предусматривает условное (по аналогии с солнечной системой) придание фактора гравитации попеременно каждому из квадрантов матрицы, помещая маркеры одного из них в центр и выявляя стержень «искривления пространства связей» при условии, что три других квадранта находятся в гравитационном поле «центра». В основу такой процедуры положен принцип соразмерности.



Если помнить, что связи это – встречные потоки неких ценностей между двумя участниками, то процедура эллипсования фокусируется на анализе связей, обеспечивающих достаточность соразмерности компании по критерию адекватности смыслу-цели. Здесь, через альтернативное придание гравитации любому из компонентов совокупности, выявляется источник-производитель наибольшего «искривления» пространства связей, провоцирующий несоразмерности.

Анализ альтернатив раскрывает спектр возможностей в выявляемых вариантах. Потенциальная траектория образования новой структуры становится фактической траекторией. В компании размывание прежней структуры приводит к появлению набора зарождающихся структур с более или менее выраженными тенденциями самоорганизации.

Холистический императив задает вектор культуры связей. Через двойную стрелку  $\leftrightarrow$  реализуется императив «абсолютного обмена», указывающий на многомерное равенство (в идеале) части и целого.

Разработка матрицы мета-процесса компании подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Ключевыми вопросами, которые задавались в процессе анализа «опыта неудач», были следующие: каковы «фундаментальные» компоненты процессинга компании; какие ключевые факторы определяют фундаментальность; когда эксперты выносят суждение о признании «фундаментальных» компонентов процессинга; какие именно индикаторы они имеют в виду (рис. 3.11).

Самым примечательным в названных четырех главных компонентах является их противоположность или конкурирующие допущения. Главные компоненты, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т.е. нематериальные компоненты процессинга противостоят материальным компонентам, а надстроечные формы процессинга – базисным [165]. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали. Так, северо-западный квадрант определяет компоненты, которые подчеркивают ценностно целеформирующее реше-

те задач (смысло-целеполагание), тогда как юго-восточный квадрант концентрирует в себе компоненты, ассоциируемые с операционно-предпринимательским решением задач. Точно так же северо-восточный квадрант идентифицирует компоненты, акцентирующие организационно-коммуникационное обеспечение условий процесса, а юго-западный квадрант определяет компоненты интеллектуального обеспечения условий процесса. Это и подсказало название описываемой здесь модели – матричной конструкции мета-процесса компании.

	Надстроечные формы процессинга		
Нематериальные компоненты процессинга	↑	Ценностно-смысло-целеформирующее решение задач (целеполагание)	Материальные компоненты процессинга
		Организационно-коммуникационное обеспечение условий процесса	
		Интеллектуальное обеспечение условий процесса	→
		Операционно-технологическое решение задач	
	↓		
	Базисные формы процессинга		

Рис. 3.11. Матрица мета-процесса компании

Измерения, представленные на рис. 3.11, и образуемые ими квадранты выглядят пока слишком грубой моделью для объяснения различий в ориентации или конкурентных ценностях, которыми характеризуется поведение человека. Тем не менее, они приводят к определению явно значимых компонентов и форм процессинга. Иначе говоря, каждый квадрант представляет собой средоточие базисных допущений, ориентации и ценностей, т.е. как раз тех компонентов, которые образуют собственно процессинг.

Приоритеты матричной конструкции смещены к «холистическому полю», поскольку именно в перспективе интеграции самоорганизация черпает свою мощь. Мы воспользовались методом «профилирования» при графическом представлении исследуемых явлений и процессов в измерении «как есть» (кон-



профиль очерчен сплошной линией) и «как должно» (контур очерчен пунктирной линией) (рис. 3.12)).

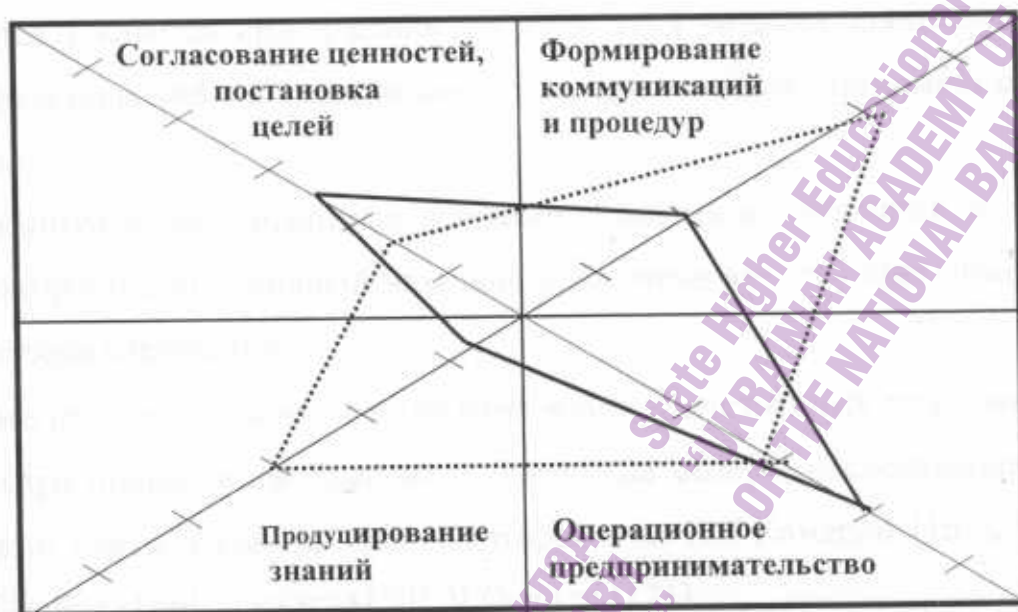


Рис. 3.12. Модель профилирования в избранной системе измерения

Отправным моментом для оценки потенций развития компании является изучение ее «генетического кода». Генетика развития компании связана с тем, как индивиды, команды, лидеры и компания в целом воспринимают рынок, свою отрасль, компанию, свою роль в ней и каковы их ментальные и интеллектуальные установки соответствия (компетенции).

Мы поставили задачу найти некие процессуальные очертания возможностей: композиции, «запуска», «движения» и развития компании. Как выяснилось в результате исследования, до сих пор непонятна не столько «механика» того, какие процессы ведут к успеху или к краху компаний, сколько процессуальная «генетика», не обещающая автоматического успеха, но обеспечивающая процессы самоорганизации.

Весьма продуктивным является матричное представление образующих процессов компании (культуры, стратегии, партнерства и обучения) [166]. Не менее продуктивным видится матричное представление конструкт-процессов

компания (руководство, управление, операционное предпринимательство и обучение). То же значение также придается матрицам функционал-процесса и интеллект-процесса. Наконец, еще более продуктивным и возможно более значимым представляется интегральное видение этих четырех процессов и матричное представление собственно компетент-процессинга («генома») развития компании.

Механизм отбора значимых процессов компании базируется на методической платформе, получившей название «Рамочная конструкция доминирующих процессов компании».

Ранее предлагалось множество измерений существенных признаков обрабатывающих ядро процессинга компании. Детальные обзоры исследований на эту тему можно найти в работах таких авторов, как К.С.Камерон [167], Э.Шейн [168], Х.Трайси [169], Дж.Отт [170], Ч.Орейли [171].

Одной из причин существования большого количества предложенных измерений является то обстоятельство, что понятие доминирующих процессов компании отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу ее деятельности. Она объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов. Из этого следует, что при диагностике и оценке доминирующих процессов компании не исключается возможность добавления любого фактора, имеющего отношение к делу. Релевантность какого-то одного дополнительного элемента всегда можно аргументировать. Таким образом, чтобы определить наиболее важные измерения, на которых следует сосредоточить внимание, необходима приемлемая рамочная конструкция, некий методический фундамент, позволяющий сузить и четко сфокусировать ключевые измерения значимых процессов компании.

Приемлемая рамочная конструкция должна базироваться на эмпирических доказательствах, точно учитывать подлежащую описанию реальность и допускать интеграцию в своей структуре большинства предложенных измерений. В этом и состоит цель использования конструкции для диагностики доминирующих процессов компании и реализации необходимых изменений. Прак-



тическое применение этой методической платформы позволяет доказать ее непротиворечивость и эмпирическую обоснованность.

«Наложение» двух наиболее характерных классификаций организационных культур позволило выдвинуть гипотезу процессного единства самоорганизации и возможности создания матричной модели процессинга компании как несущей конструкции (генома) развития компании.

Созданная модель компетент-процессинга (далее – генома) работает как инструмент и метод диагностики и инициации развития компании, которые в полной мере соответствуют заданной цели.

Для обозначения фрагментов генома применяется та же классификация матриц к соблюдению принципов самоорганизации.

Мы вводим понятия «образующей матрицы», «конструкт-матрицы», «функционал-матрицы» и «интеллект-матрицы». Мы делаем акцент на принадлежности матрицы к некоей иерархии лишь в теоретической конструкции, а по сути сознательно стремимся уйти от всяческой иерархии матриц модели, отставив точку зрения, согласно которой указанная конструкция есть всего лишь отражение восприятия целостности, голограммы процессинга. Это стремление объясняется и объективной потребностью выживания современной компании без сильного акцента на традиционной (очень дорогостоящей) подчиненности «низов» «верхам».

Так в срезе (крайнем справа) имеет место нулевая матрица. Адекватно принятой схеме при движении справа налево расположены матрицы индивида, команды, лидера и компании соответственно. В отдельных случаях, для смыслового удобства, пользуемся и другим (более детальным) обозначением тех же функционал-матриц. Это продиктовано необходимостью четкого выделения связи конфигурации и доминирующей связи (паттерна и структуры) для каждой из них.

Этот же геном компетент-процессинга (для определенных приложений) представляется удобным и в несколько модифицированном виде. Сознательно стремясь избежать иерархии, мы в свою очередь пользуемся собственно мат-

ричным представлением вышеназванных основных компетент-матриц. Развертывание приведенных компетент-матриц обеспечивает методическую базу профилирования-измерения каждого из квадрантов заданной глубины ветвления.

Особенностью матричных форм является то, что их характерные паттерны многократно повторяются на нисходящих уровнях так, что их части на любом уровне по форме напоминают целое. С увеличением степени разрешения проявляется все больше и больше деталей контура матрицы и обнаруживается устойчивая последовательность внутри паттернов – похожих, но никогда не идентичных друг другу. Геному же соответствует и некий «адекватный код – осознанный выбор». Мера осознания важности и ответственности выбора для каждого квадранта может служить и мерой соответствий-компетенций, мерой будущих результатов.

Матричная модель содержит паттерн (сотрудничество – компетенции – коммуникация – талант), структуру (бизнес – интеллектуальные активы – навыки – знания) и четырехматричный компетент-процессинг. Носителями паттерна и структуры, продуцентами компетент-процессинга являются индивид, команда, лидер и компания. Если паттерн генома ориентирует ментальность, то структура его задает очертания интеллектуальных установок. Здесь важен способ, которым участники «генетически закодированы» на процесс [172].

Каждый из 16-ти маркеров всех 16-ти квадрантов в текстовом изложении следует дополнять через дефис меткой «процесс» (культура-процесс, стратегия-процесс и т.д.), акцентируя внимание на процессуальном содержании и видении потенций каждого квадранта. Каждый квадрант лишь маркирует одну из проблемных областей четырехмерного «пространства-времени» развития компании.







Структура	Бизнес		Активы		Навыки		Интеллект		Энергия	
	Культура	Стратегия	Руководство	Управление (святообразующее)	Эксперимент	Соразмерение взаимодействий	Восприятие	Отношение	Сангвинический	Флегматичный
Компетент - процессу	← Компания →	← Лидер →	← Компания →	← Команда →	← Индивид →	← Нервная система				
	Обучение	Партнерство	Наука	Операционное	Анализ - тренинг (через ошибки)	Действие	Познание	Интуиция	Меланхоличный	Холерический
Паттерн	Сотрудничество	Компетенции	Компетенции	Коммуникации	Талант	Темперамент				

Рис. 3.13. Матричная модель компетент-процессинга (генома) развития компании

State Higher Educational Institution  
 OF THE NATIONAL ACADEMY OF BANKING  
 OF UKRAINE

Освоение проблемной области предполагает многократное «дробление» матрицы на очередные 4 квадранта в измерении векторов мета-процесса. Соответственно и владение предметом в проблемной области будет отчетливо видно через процедуру «профилирования» в заданных измерениях, т.е. в основу представленного механизма положена простая идея мультипликатора «матриц-проблем». Но проблема это всегда возможность и поиск возможности (будущего конкурентного преимущества) лежит на траектории, задаваемой мультипликатором матриц. Чем глубже профилирование, тем выше скорость открытия (обретения) уникального набора особенностей бизнеса, недоступных конкурентному копированию.

Каждая матрица – некая модель компромисса в соотношении ресурсов процессинга, который реализуется «здесь и сейчас» (осознанно или неосознанно). Профилирование как более точный инструмент, ориентирует на осознание параметров компромисса, соотнося их с соответствующим результатом. Это способ балансирования, где на одной чаше весов матрица результатов, а на другой – матрица процессинга (средств, путей, ресурсов) (рис. 3.14).

Продуцирование возможностей для другого	Баланс встречных потоков ценностей		Культура	Стратегия
Матрица результатов		↔	Матрица процессинга	
Осмысленное сотрудничество	Прибыльность		Обучение	Партнерство

**Рис. 3.14. Компромисс процессов и результатов**

Матричная модель – основа фрагментации, дифференциации, уточнений, связывания и связеобразования, «опрозрачневания» смыслов, целей, балансов усилий и распределения результатов. Это базовый инструментальный компромисса, достигаемого путем взаимных уступок. Матрица определеннее высвечивает компоненты компромисса.



Это также главный методический инструмент осознания, структурирования проблемы (в отличие от поиска путей ее разрешения). Недостаточно продуманные усилия часто ведут к краху. Но структурирование проблемы есть главный механизм ее разрешения.

Это, наконец, механизм тестирования качества интеллектуального капитала компании. Интеллектуальный капитал постоянно обесценивается и необходимо тратить больше времени на изучение характера изменений в отрасли. Компания должна четко прорисовывать перспективы своих возможностей – горизонт возможностей, альтернативу повторению вчерашних достижений.

Разработанная концепция и модель генома развития компании позволяет системно представить как матрицу четырех первичных процессов (формирующих ключевые процессы самоорганизации), так и сеть критически значимых компонентов каждой матрицы процесса. Разработан метод профилирования исходных компонентов процесса через «развертывание» каждого для оценки адекватности целям по соответствующей шкале. Представленные разработки могут служить важной методической составляющей современной теории самоорганизации.

Роль руководителя и команды менеджеров заключается в том, чтобы действовать как генетические архитекторы корпорации. Работа руководителей состоит в том, чтобы создать уникальное генетическое построение, которое содержит корпоративный геном, а не строить и контролировать каждую клетку организма компании.

Следует отметить, что процесс развития, взятый с точки зрения его механизма в целом, есть ряд состояний объекта в их связях, переходах от одного к другому, от предшествующего к последующему. Следуя своей собственной уникальной логике, каждая компания накапливает и использует компетенции в процессе развития посредством реализации вышерассмотренных процессов.

Компания в идеале достигает максимума своего развития, когда ее процессинг полностью разработан и постоянно используется в своей полноте. Руководство организации способствует этому процессу, помогая сотрудникам раз-

ивать компетенции, которые необходимы для понимания и применения организационных процедур.

Операционные процессы обычно видоизменяются и совершенствуются со временем, по мере того как компания приобретает опыт их использования. Процессы, содействующие адаптации и облегчающие ее, способствуют организационному познанию. Как показали исследования, максимальная добавленная стоимость возникает не за счет открытия какого-то отдельного нового подхода, а за счет познания компанией лучших методов, которые могут быть использованы для развития ключевых компетенций.

На основе вышесказанного может быть проиллюстрирована процедура построения упрощенной модели процессинга компаний. При этом делается акцент на доминирующих процессах (руководство, управление, операционное предпринимательство, научение), обеспечивающих конструкт-процессинг компании.

1-шаг (общая модель развитости процессинга).

2-й шаг (развитость процессов как последовательной смены состояний).

Развитость (как мгновенная, в отличие от интервальной, оценка) любого из условно выделенных процессов может быть представлена суммой состояний» кондиции «основного» процесса и некоей сложной функции совокупного проникновения, влияния (дельта –  $\Delta$ ) параллельных процессов.

3-й шаг. Развитие любого из условно выделенных процессов может быть представлено произведением состояний кондиции основного процесса и некоей сложной функции совокупного проникновения, влияния параллельных процессов.

В результате анализа индикаторов фундаментальности было выделено два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп. Одно измерение отделяет паттерны процессов сотрудничества, которые подчеркивают ориентацию на обучение и партнерство. Второе измерение отделяет критерии значимости процессов, которые подчеркивают ориентацию на собственно бизнес.



Методический прием, состоящий в поочередном «центрировании» одного из компонентов (культуры, стратегии, партнерства и обучения) и профилировании, представим на примере культуры.

### 1. Культура



Рис. 3.15. Культура как компонент конкурентного преимущества

Подход, базирующийся на интеллект-ресурсном представлении о конкурентном преимуществе, определяет организационную культуру как важный компонент стратегического конкурентного преимущества. Успешные компании стали тем, что они есть, благодаря уникальному сочетанию культурных свойств, которые отличают их от остальных. В них развиваются культуры, в которых воплощаются ценности, выявленные лидерами, и, таким образом, можно видеть, как эти разделяемые ценности сохраняются в течение длительного времени.

Исследования свидетельствуют о том, что из-за силы выраженности и качественных характеристик культуры в успешных компаниях фактически культура диктует стратегию. В случае же, если стратегии будет позволено доминировать над культурой, организация столкнется с «культурным торможением».

Так как достижение конкурентного преимущества, в значительной мере, основывается на возможностях, важно распространить измерение влияния типов культур на факторы развития компании (руководство, управление, операционное предпринимательство и научение).



Рис. 3.16. Профиль культуры как конкурентного преимущества

Чтобы развиваться, компании необходимо научиться вкладывать новый смысл в понятия: конкурентоспособность и стратегия.

Компании конкурируют за создание ключевых компетенций, которые превышают ресурсы отдельных подразделений. Коалиции борются за создание нового конкурентного пространства.



Рис. 3.17. Стратегия как компонент конкурентного преимущества

Для расширения предвидения и разработки вспомогательной стратегической архитектуры компаниям необходимо новое понимание стратегичности. Необходимо переключиться с вопроса о том, как добиться максимальной доли прибыли в сегодняшнем бизнесе, на то, чем компания хочет стать через десять лет, как можно выгодно изменить очертания отрасли, какие новые виды функциональности будут нужны потребителям и какие новые ключевые компе-



ции следует создавать на направлениях стратегии (созидающем, производственном, инновационном и репродуктивном).

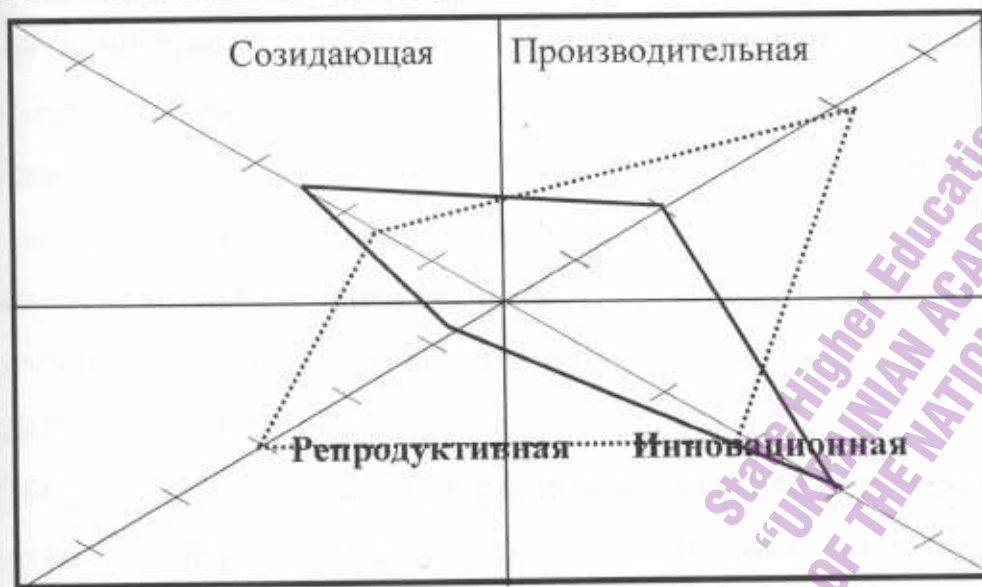


Рис. 3.18. Профиль стратегии



Рис. 3.19. Партнерство как компонент конкурентного преимущества

В настоящее время все деловые навыки и компетенция оцениваются исходя из их влияния на показатели прибыли. Однако все большую популярность завоевывает концепция создания ценности как главной цели бизнеса. Она рассматривает прибыль как следствие правильно организованного процесса создания ценности. В рамках этой концепции партнерство превращается в главный критерий успешности бизнеса, намного более достоверный, чем прибыль. Поскольку единственный способ достичь долговременного партнерства с потребителями – предложить им превосходный продукт, именно высокий уровень приверженности свидетельствует о высоком качестве товара и уникальной цен-

сти, создаваемой компанией для потребителей.

Большинство мероприятий по сокращению издержек проводится исключительно в интересах акционеров, но в конечном итоге это заканчивается уменьшением создаваемой для потребителей ценности.

Главная цель любой корпоративной стратегии – нахождение компромисса между интересами потребителей, сотрудников и инвесторов, способного долго удерживать их на орбите сотрудничества (партнерства) компании. По крайней мере, достаточно надолго, чтобы они успели понять, как можно создавать и распределять ценность.

Общая тенденция состоит в росте популярности и распространенности партнерских отношений в бизнесе, и не только потому, что они используют принцип оплаты по результату и лучше других мотивируют своих сотрудников. Организационная структура партнерств отличается высокой гибкостью, поскольку может объединять любое количество эффективных партнеров.

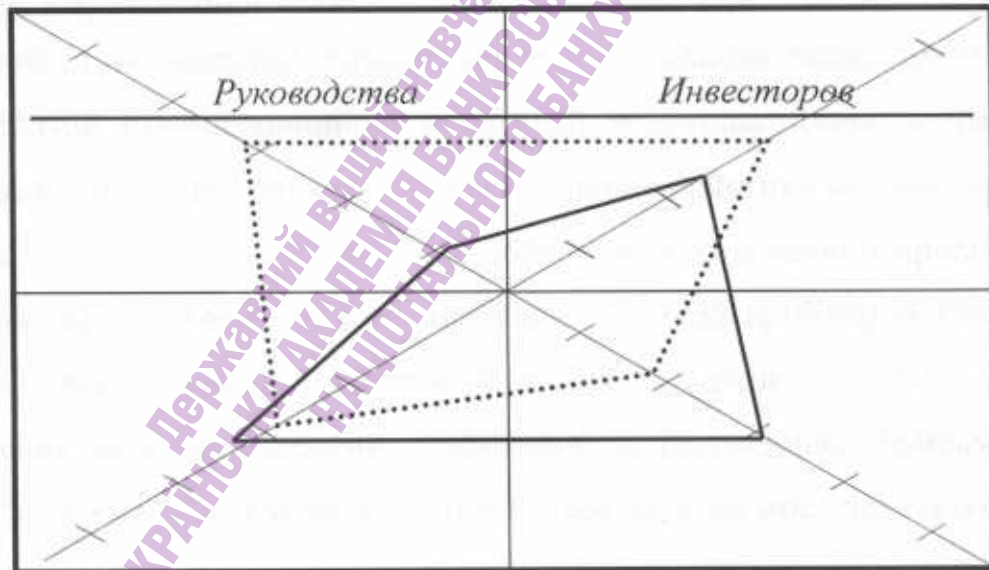


Рис. 3.20. Профиль партнерства

Основными силами, которые создают траекторию развития интеллектуального потенциала компании, являются познавательные процессы, экономическая среда и обучение.





Рис. 3.21. Обучение как компонент конкурентного преимущества

Менеджеры воспринимают воздействия со стороны внешней среды через призму ментальных моделей, которые они создают, основываясь на своем прошлом опыте. Знания руководства обеспечивают теоретическое объяснение стратегических траекторий, которые приводят к моделям принятия организационных решений. Мнения менеджеров и их понимание причин и последствий влияют на стратегические решения, посредством которых описываются цели компании, накапливаются ресурсы, формируются определенные способности и намечаются модели инновации.

Кроме того, индивидуальные ментальные модели тесно переплетаются с общепринятой организационной практикой и стандартными операционными процессами. Эта общепринятая организационная практика воздействует на способность и готовность организации к обучению, что, в свою очередь, влияет на инновационную деятельность организации. Главной проблемой является компромисс между разными уровнями обучения. С одной стороны – обучающее исправление ошибок, с другой – обучение, затрагивающее фундаментальные системные проблемы, сложный процесс (так называемое, двухуровневое обучение), который требует значительных организационных изменений.

Уравновешивание двух целей, которые приводят к развитию новых способностей, и использования имеющихся знаний, является ключевым стратегическим соображением, с которым сталкиваются руководители компаний.

В данной работе мы исходим из позиций сетевого подхода к изучению передачи знаний и процесса обучения в компании, из предположения, что от-

дельные люди внутри компании, наряду с формальной структурой (корпоративный университет) работают и развиваются в неформальной структуре взаимоотношений и взаимодействий. Неформальная структура, созданная любым установленным типом связи, не обязательно отражает формальную структуру организации. Обе структуры взаимно влияют друг на друга, особенно по мере того, как они влияют на развитие знаний. Формальная структура как создает, так и сдерживает неформальную структуру или текущие взаимодействия. В свою очередь, неформальная структура связей и взаимодействий и создает, и сдерживает развитие знаний. Тем самым создается непрерывная сеть возможностей, в которой начинает зарождаться мультипликация.

Взаимодействие неформализованного и формализованного знания, как утверждают Нонака и Такеучи, позволяет говорить о четырех способах его трансформации: 1) из неформализованного в неформализованное – социализация; 2) из неформализованного в формализованное – экстернализация; 3) из формализованного в формализованное – комбинация; 4) из формализованного в неформализованное – интернализация [173].



Рис. 3.22. Профили обучения





### 3.2. Формирование конкурентоспособной стратегии банка

Центральным звеном, реализующим конкурентные цели, является банковская стратегия, определяющая принципы, формы и методы действий в других сферах экономики. Ниже мы предпримем попытку сформулировать механизм стратегического планирования коммерческого банка с точки зрения конкурентоспособности. Как мы увидим и подтвердим ниже, эффективность деятельности носит не абсолютный, а, в первую очередь, относительный характер.

Выход на рынок с конкурентоспособным товаром (услугой) - исходный момент в деятельности организации по освоению рынка и закреплению на нем. Далее следует систематическая работа по управлению конкурентоспособностью товара (услуги). Управление конкурентоспособностью, как уже отмечалось выше, - это совокупность мер по систематическому совершенствованию продукта, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

В организации должна быть разработана соответствующая стратегия или комплекс стратегий в области конкурентоспособности, предусмотрены меры по всему производственно-хозяйственному комплексу. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но в любом случае их главная задача - обеспечение определенных рыночных преимуществ перед конкурентами.

В качестве средств такого обеспечения можно выделить две группы факторов: отражающие «превосходство в умении» и «превосходство в ресурсах».

Первое связано с эффективностью работы маркетологов, инженерного, управленческого составов. К ним относятся: «ноу-хау» в исследованиях и проектировании; эффективное использование маркетинга; опыт в руководстве проектом; умение организовывать работу по стимулированию сбыта; инициативная, заинтересованная работа во всех сферах производственно-сбытовой деятельности организации.

Разнообразными могут быть и ресурсы, влияющие на получение и сохранение конкурентных преимуществ: доступ к сырью и энергии; финансы, кадровый состав и его квалификация; малозатратные производственные возможности; наличие в организации развитой системы научно-технического, производственного, коммерческого сотрудничества и т.д.

Превосходство над конкурентами по перечисленным и иным параметрам позволяет организации предлагать на рынке товары (услуги) более высокого качества и/или по более низким ценам. Это в свою очередь укрепляет рыночные позиции, позволяет получать прибыль, превышающую средний уровень, позитивно влияет на факторы, обуславливающие преимущества в конкуренции.

Для успешного функционирования банка в современных условиях требуются разработка стратегии, а также согласование процедур оперативного и стратегического планирования и управления.

В целом, стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс определения ключевых направлений деятельности банка и разработки сценариев развития и планов мероприятий, способствующих выполнению миссии банка и достижению поставленных целей. Стратегическое планирование – это основной аспект управления коммерческим банком, поскольку эта система охватывает все сферы деятельности и все структурные подразделения банка.

Процесс разработки стратегии направлен на обеспечение эффективной и конкурентоспособной деятельности банка на финансовом рынке (завоевание, расширение, закрепление и т.д.) и ориентацию усилий всех подразделений банка для решения поставленных задач.

Следует отметить, что разработка стратегии развития банка проводится теми лицами, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее реализацию. Таким образом обеспечивается соответствие задачи стратегического планирования процессу стратегического управления деятельностью банка.

Например, может быть предложена схема разработки функциональных конкурентных стратегий корпоративного банка (стратегическое управление ак-



вами, обязательствами и капиталом, банковский маркетинг, технологические инновации, управления персоналом), представленная в табл. 3.1 [175].

Таблица 3.1

Матрица параметров и результатов для выбора конкурентных стратегий  
корпоративного банка

Элементы рынка	Типы стратегий	Регулируемый параметр (х)	Цель (в)
Рынок депозитов	Дифференциации	Расходы на механизацию и автоматизацию кассово-расчетных операций (в % к непроцентным расходам банка)	Увеличение объемов привлечения депозитов (в % до базового года)
	Концентрации	Количество счетов физических лиц, од.	Увеличение объемов привлечения депозитов и вкладов населения (в % до базового года)
	Опережение	Широта ассортимента банковских услуг (в % перечня услуг, которые предоставляются Центральным банком)	Увеличение объемов привлечения депозитов (в % до базового года)
Рынок кредитов	Низких расходов	Сумма расходов банка	Увеличение объемов кредитования (в абсолютных суммах)
	Дифференциации	Расходы на механизацию и автоматизацию кассово-расчетных операций (в % к непроцентным расходам банка)	Увеличение объемов кредитования (в абсолютной сумме)
	Концентрации	Количество счетов физических и юридических лиц	Увеличение объемов кредитования (в абсолютной сумме)
	Опережение	Широта ассортимента банковских услуг (в % до перечня услуг, которые предоставляются Центральным банком)	Увеличение объемов кредитования (в абсолютной сумме)

Основой для стратегического планирования является концепция развития банка, которая представляет собой определение акцентов, общих целей и приоритетов, выделение ключевых направлений в деятельности банка.

В концепцию развития банка включаются следующие элементы: миссия; позиционирование на финансовых рынках; принципы клиентской и кредитной политики; принципы управления; имидж и корпоративная культура.

Конкурентоспособный банк должен иметь высокий имидж, стабильные темпы роста, занимать значительную долю на сегментах финансового рынка, иметь солидную и благосклонную клиентскую базу, минимальные издержки,

оптимальный уровень риска.

Содержание концепции развития банковской организации, как правило, формируется исходя из следующих аспектов: описание услуг, предлагаемых банком; характеристика рынка (определение основных клиентов и партнеров); цели банка в измерителях роста и прибыли; технологии и инновации; философия ведения бизнеса; внутренняя концепция (источники существования, степень конкурентоспособности, факторы выживания); внешний образ (имидж).

Следующим этапом организационной разработки является стратегический план развития. Отличие стратегии от концепции или миссии состоит в том, что стратегия – это деловая концепция в комплексе с набором конкретных реальных действий, выполнение которых позволяет реализовать данную концепцию, создав тем самым реальное конкурентное преимущество, способное сохранять свою актуальность длительное время. В идеале, оптимальной является стратегия, обеспечивающая стабильную эффективную деятельность и развитие банка в любых экономических условиях.

В зависимости от концепции развития банка с учетом его специализации на основе различных методов стратегического анализа разрабатывается долгосрочный план развития банка, основой которого является достижение главной стратегической задачи или их комплекса на долгосрочный период (рис. 3.23).

С экономической точки зрения задача может быть выражена как в качественных (выживание, рост, занятие лидирующего положения и т.д.), так и в количественных показателях (рост баланса и капитала до определенной величины, достижение определенной рентабельности капитала, прибыли, рентабельности и т.д.).

Стратегические цели предполагают определение тактических решений (способы получения прибыли; сроки, регламент и условия исполнения; номенклатура предлагаемых услуг; план роста валюты баланса и капитала, клиентской базы; структура и динамика активов и пассивов; планирование прибыли).

Таким образом осуществляется переход от стратегического к тактическому управлению.



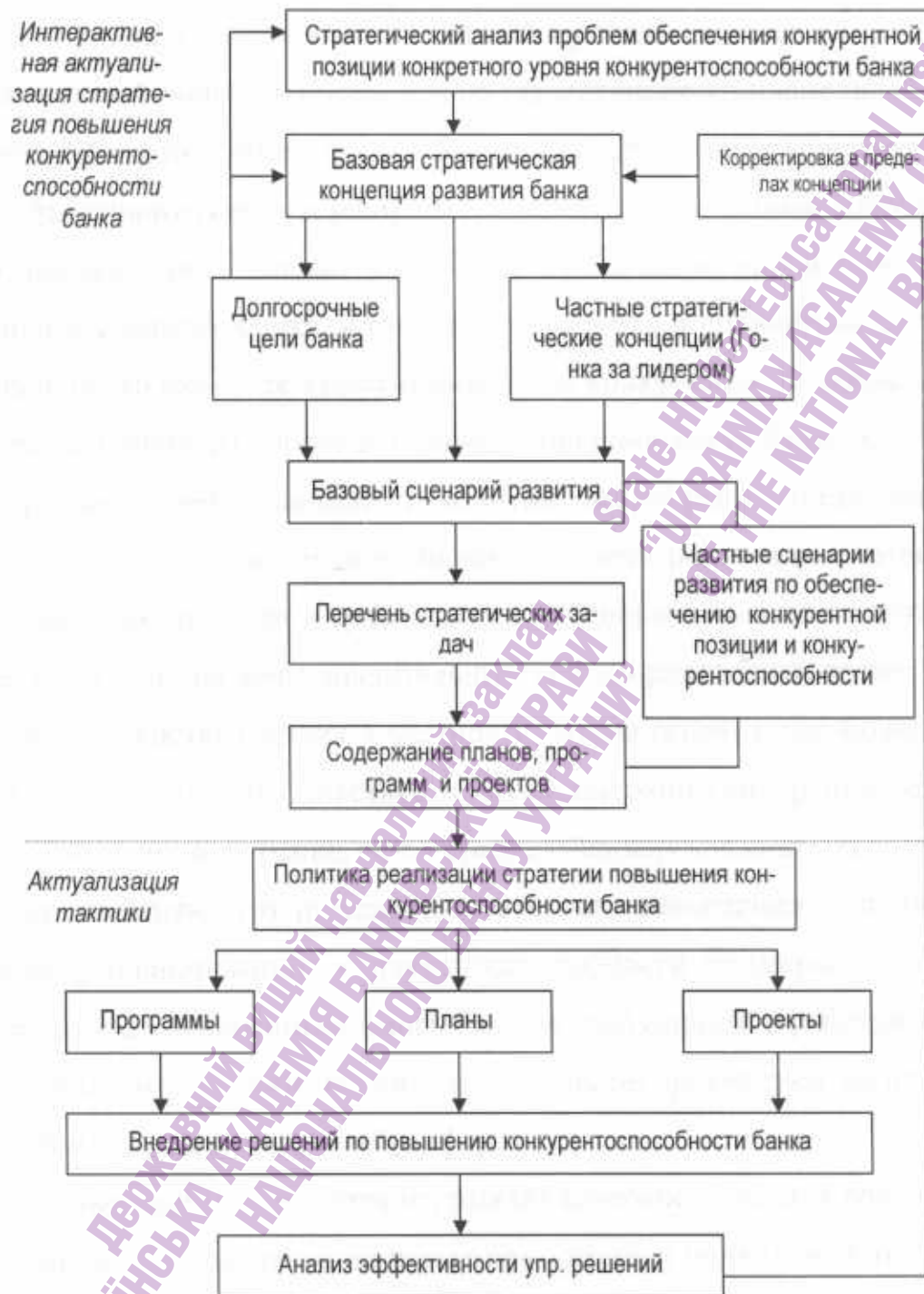


Рис. 3.23. Процесс реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности банка

Таким образом, конкурентоспособность представляет собой важнейший элемент стратегического планирования деятельности банка: результаты ее оценки служат как предпосылкой для планирования, так и целями, которые ставятся в результате осуществления процесса стратегического управления.

В целом, по нашему мнению, построение систем эффективного стратеги-

еского, в том числе и финансового, планирования в банке представляет собой достаточно длительный, трудоемкий и сложный процесс.

Предложенный подход к обоснованию стратегического плана повышения конкурентоспособности коммерческого банка обладает рядом недостатков, вызванных субъективностью суждений и условностью сделанных допущений, однако его применение позволяет достаточно эффективно оценить не только перспективное развитие банка, но и спрогнозировать и спланировать стратегию его дальнейшего развития в рамках категории конкурентоспособность.

В качестве одного из способов оценки изменения места банковской организации на рынке с учетом динамики развития самого рынка может служить подход, с помощью которого можно оценить степень реализации потенциала конкурентоспособности банка в сравнении со среднерыночными показателями в динамике. Если банк на фоне значительных темпов роста банковского рынка в целом и всех его составляющих в частности демонстрирует еще более высокие темпы роста, то это свидетельствует о более высокой конкурентоспособности данного коммерческого банка, чем в среднем банковская система.

Следует заметить, что предложенные выше схематические подходы к стратегическому планированию конкурентоспособности коммерческого банка не являются чем-то завершенным, конечным, не требующим доработки и адаптации к конкретным условиям. Их авторы отнюдь не претендуют на придание им роли фундаментальных открытий в сфере.

Применение данных подходов открывает широкое поле для совершенствований, изменений, формирования новых принципов и подходов. Хотелось бы отметить, что сфера использования предложенных подходов не ограничивается специалистами и управленцами банковского дела – это могут быть существующие и потенциальные клиенты, партнеры, государственные органы и др., оценивающие конкурентоспособность того или иного коммерческого банка, а также стратегические подходы менеджеров банка к его развитию.

Разработка стратегии развития банка проводится теми лицами, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее реализацию. Так обеспечи-



ается соответствие задачи стратегического планирования процессу стратегического управления деятельностью банка. В зависимости от концепции развития банка с учетом его специализации на основе различных методов стратегического анализа разрабатывается долгосрочный план развития банка, основой которого является достижение главной стратегической задачи или их комплекса на долгосрочный период. С экономической точки зрения задача может быть выражена как в качественных (выживание, рост, занятие лидирующего положения и т.д.), так и в количественных показателях (рост баланса и капитала до определенной величины, достижение определенной рентабельности капитала, прибыли, рентабельности и т.д.). Стратегические цели предполагают определение тактических решений (способы получения прибыли; сроки, регламент и условия исполнения; номенклатура предлагаемых услуг; план роста валюты баланса и капитала, клиентской базы; структура и динамика активов и пассивов; планирование прибыли).

Концептуальные основы единой системы планирования предназначены для повышения эффективности деятельности банка за счет роста уровня интеграции и консолидации различных видов планов, улучшения их качества и действенности, более полного соответствия Стратегии банка и условиям внешней среды [175, 176].

Основными документами, регламентирующими формирование, актуализацию и функционирование системы планирования в банке являются: Методические указания по формированию Стратегии банка; Рекомендации по формированию и вводу в действие региональных стратегий банка; Рекомендации по оценке значимости региональных Стратегий; Процедура мониторинга реализации Стратегии; Положение по бизнес-планированию; Положение о бюджете банка; Бюджетный меморандум; Методические рекомендации по формированию и управлению целевыми программами в банке; Положение о плановых комиссиях банка; Процедура утверждения индивидуальных планов, оценки их выполнения и начисления бонусов; Памятка о рабочих группах банка; Руководство по созданию, управлению и ликвидации проектных групп банка.

Плановым документом, который формируется для успешной реализации стратегии банка и бизнес-планов его подразделений является Целевая программа. ОЦП определяет деятельность банка по успешному достижению конкретных стратегических или тактических целей (решению проблем), имеющих повышенную актуальность на данном периоде его развития, и для реализации которых требуется кооперация усилий ряда подразделений банка. Объектом программ могут быть как банк в целом, так и отдельные направления его деятельности (бизнесовые или поддерживающие) и группы подразделений.

Как известно, стратегия – это долгосрочный плановый документ банка, определяющий направления его развития и деятельности на рынке банковских услуг.

Как правило, разработка Стратегии банка на некий период осуществляется на основе одного из наиболее распространенных в практике интерактивного (совместного) подхода. Формирование Стратегии должно осуществляться с учетом трех групп факторов:

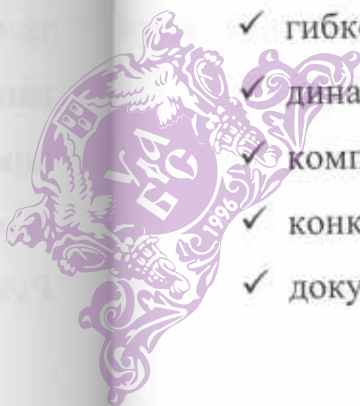
- ✓ состояния внешней среды (ее угроз и возможностей);
- ✓ состояния банка (его сильных и слабых сторон);
- ✓ интересов собственников и топ – менеджеров банка.

При учете влияния факторов, указанных выше, необходимо руководствоваться следующими принципами:

- ✓ динамического равновесия;
- ✓ участия;
- ✓ непрерывности;
- ✓ сопряженности (холизма).

Качество Стратегии оценивается исходя из соответствия ее требованиям:

- ✓ гибкости;
- ✓ динамичности;
- ✓ комплексности;
- ✓ конкретности;
- ✓ документированности;





- ✓ возможности действенного мониторинга (по истечении квартала, полугодия, 9-ти месяцев и года).

Стратегия разрабатывается (актуализируется) на три года с разбивкой показателей по годам. При существенном изменении внешней среды, состояния банка или интересов собственников и топ-менеджеров может проводиться промежуточная актуализация Стратегии (по истечении квартала, полугодия, девяти месяцев).

Документально Стратегия фиксируется как основной продукт планирования, имеющий следующую структуру:

- ✓ основные предпосылки;
- ✓ вид Стратегии и генеральная цель;
- ✓ стратегические установки (цели первого уровня);
- ✓ ключевые и дополнительные стратегические показатели (цели второго и третьего уровня) банка;
- ✓ основные стратегические показатели по областям (цели четвертого уровня);
- ✓ мониторинг реализации Стратегии.

Формирование (актуализация) Стратегии осуществляется в пять этапов.

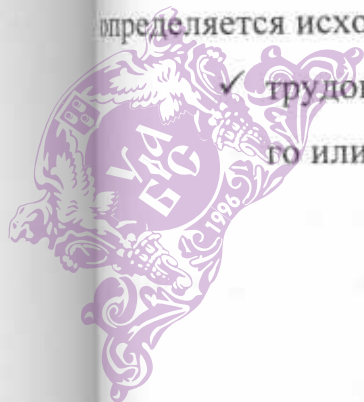
*Этап 1.* Установление (актуализация) предпосылок Стратегии.

В качестве важнейших устанавливаются следующие предпосылки:

Стратегическое видение и миссия принимаются и одобряются Стратегическим комитетом. При необходимости они могут быть актуализированы с учетом пройденного жизненного цикла банка. При этом основное внимание уделяется конкурентной позиции банка и его достижениям в областях страны.

Состояние ресурсов банка на текущий момент и ожидаемое на конец года определяется исходя из:

- ✓ трудовых – выбранного пути развития (интенсивного, экстенсивного или смешанного);



- ✓ финансовых – необходимости соблюдения адекватности и наращивания капитала (за счет прибыли, эмиссии акций, заемного капитала и др.);
- ✓ материально-технических – необходимости модернизации парка компьютерной техники, средств связи, приобретения и реконструкции зданий и т.д.
- ✓ информационно-технологических – дальнейшего расширения и повышения эффективности использования электронных технологий, в т.ч. Интернет, программных комплексов, каналов связи и др.

Состояние внешней среды в будущем, в т.ч. прогноз внешней среды на три последующих года, оценивается с использованием методов аппроксимации, сопоставительного анализа, анализа временных рядов и др.

В процессе планирования учитываются также интересы собственников и топ-менеджеров, выявленные на базе анализа их выступлений и сообщений на совещаниях, заседаниях коллегиальных органов, публикаций в СМИ, а также путем анкетирования (опроса) и т.д.

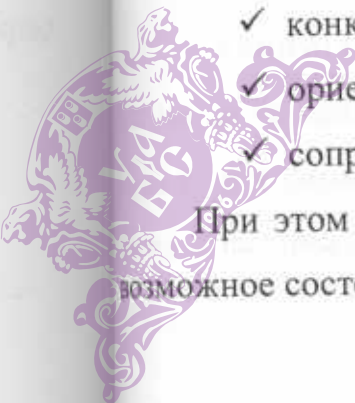
*Этап 2. Определение вида Стратегии и генеральной цели.*

Выбор вида Стратегии осуществляется из наиболее прогрессивных вариантов, предлагаемых современной теорией и передовой практикой, в т.ч. таких, как «Гонка за лидером», «Точка опоры» и др.

Формирование генеральной цели осуществляется исходя из выбранного вида Стратегии с учетом вышеуказанных предпосылок и требований к ее качеству:

- ✓ значимости;
- ✓ достижимости;
- ✓ конкретности;
- ✓ ориентированности во времени;
- ✓ сопряженности.

При этом необходимо, чтобы цель учитывала желаемое, необходимое и возможное состояние банка в будущем.





*Этап 3.* Определение ключевых и дополнительных стратегических показателей банка.

Производится актуализация состава показателей и их измерителей, указанных в Стратегии, определяются конкретные значения показателей, что осуществляется путем актуализации их значений за последние два года предыдущей Стратегии, определения их уровня в последнем году данной Стратегии и консолидации между собой в процессе включения в сводную таблицу 3.1.

Таблица 3.1

Консолидированные показатели банка на 2005-2007 гг.  
и уровень их дифференциации

№ п/п	Наименование показателя	Измерители показателей									Уровень дифференциации
		в банковской системе						темпы прироста, %			
		место			доля, %						
		2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1											
2											
3											
...											

Далее производится дифференциация стратегических показателей банка по областям страны исходя из:

- ✓ конкурентной позиции подразделений банка в областях;
- ✓ привлекательности областей для деятельности корпоративного и индивидуального бизнесов.

При этом желательно учитывать также видение руководителями банка и филиалов перспектив развития подчиненных подразделений (определяется путем их анкетирования).

*Этап 4.* Оформление, обсуждение и утверждение Стратегии.

Осуществляется документарное оформление проекта Стратегии и размещение ее на сайте для ознакомления членов правления банка и топ-менеджеров. При необходимости может проводиться форум по обсуждению проекта Стратегии с участием директоров филиалов.

Обсуждение проекта Стратегии проводится на заседании с учетом мнения рецензентов и результатов форума.

Представление Стратегии на утверждение Наблюдательного Совета (Правления) банка осуществляется Председателем Правления.

Доведение Стратегии до персонала банка проводится путем размещения ее на сайте банка и включением ее показателей в нормативные и распорядительные документы.

#### Этап 5. Мониторинг реализации Стратегии.

Мониторинг осуществляется:

- ✓ по банку в целом и в разрезе областей страны в сопоставлении с банками-конкурентами, а также с другими филиалами банка;
- ✓ по соответствующим ключевым и дополнительным показателям в разрезе региональных управлений, филиалов и отделений.

Мониторинг проводится по истечении каждого месяца и квартала накопительным итогом.

Результаты мониторинга реализации Стратегии банком в целом и его подразделениями размещаются на сайте и обсуждаются на совещаниях (селекторных, недельных оперативных и итоговых квартальных, а также годовых). Эти результаты используются для оценки деятельности банка и его подразделений, рейтинга последних, материальных и моральных стимулирований персонала и т.д.

### Выводы к разделу 3

1. Наложение субпроцессов обновления и субпроцессов, создающих ценности, позволило оформить теоретическую базу выдвинутой гипотезы процессного единства и взаимосвязи факторов стратегического и конкурентоспособного развития организации. Сопоставление ошибок, неудач и катастроф компаний в разрезе взаимодействия организации и рынка позволило выявить контуры для последующего построения теоретической конструкции компетент- процессинга



компания и использовать их для планирования конкурентного развития коммерческого банка.

2. Коммерческие неудачи, в том числе и финансово-кредитных учреждений, являются следствием одной из четырех деструктивных моделей поведения: а) ошибочные взгляды; б) губительные установки, «консервирующие» это искаженное представление; в) неразвитость и сбои в работе коммуникационных систем, нарушающих и тормозящих креативные процессы в компании; г) лидерские качества, мешающие руководителям компании корректировать выбранный курс.

3. Причины неудач группируются в трех основных сферах: а) технологии (существует стратегически важное различие между технологиями, поддерживаемыми и «подрывными»); б) потребности рынка (скорость технологического прогресса может опережать потребности рынка и конкурентоспособность разных технологических подходов может со временем изменяться в разных секторах рынка); в) прерогатива принятия решений об инвестициях (в процветающих компаниях в отличие от новичков решения об инвестициях определяются предпочтениями потребителей и финансовыми структурами самих компаний).

4. Причинами выдающихся результатов компаний, как правило, являются последовательность и понимание философии компании всей организацией, и отсутствие многоуровневой иерархии и бюрократии. Компании, управленческая философия которых базируется на принципе непрерывности, не могут меняться с той же скоростью и в тех же объемах, что и рынки, и со временем теряют способность создавать стоимость. Устойчиво развивающиеся компании должны специализироваться на созидательном разрушении – руководствоваться идеями дискретной эволюции и постоянно перестраиваться.

5. Под воздействием постоянных изменений рыночной ситуации, компании прилагают непрерывные усилия к адаптации, трансформируясь в обучающиеся организации. Они проявляли все больше признаков умелой самоорганизации, формируя собственную культуру альтернативного мышления, тонкого балансирования и сложных компромиссов. Компании осваивают культуру со-

трудничества-обучения, укрепляя идеи-смыслы-обязательства сотрудников-команд; структурируя неопределенности; экспериментируя, проявляя активность в действиях и терпимость к ошибкам; научаясь альтернативному осмыслению проблемы-возможности, развивая новые реакции на изменения.

6. Анализ особенностей организационных культур компаний как проявлений формы (паттерна) ее самоорганизации (при возможности наложения двух или более характерных их классификаций) позволил выдвинуть гипотезу процессного единства организационных культур и возможности создания матричной модели мета-процесса компании как универсальной модели «процессо-выявления», «процессо-тестирования», «процессо-строения».

7. Фактором деструкции компании является соразмерность. Там, где масштабы флуктуаций выходит за некоторую критическую черту, соразмерность нарушается, масштабы разрушения начинают превышать масштабы созидания, и система идет вразнос.

8. Метапроцесс как процесс интегрирующий локальные процессы, отражаемые соответствующими исходными матрицами, опирается на четыре фундаментальных принципа процессинга: принцип холизма (формирования целого), принцип дифференциации – связеобразования, принцип вызова (действия) и принцип потенциации.

9. Разработанная концепция и модель компетент-процессинга (генома) развития компании позволяет системно представить как матрицу четырех перекрестных процессов (формирующих ключевые процессы компании), так и «сеть» критически значимых компонентов каждой матрицы процесса. Разработан метод профилирования исходных компонентов процессинга через «развертывание» каждого для оценки адекватности целям по соответствующей шкале. Представленные разработки могут служить важной методической составляющей современной теории самоорганизации.

10. Разработанная матричная модель выполняет функции главного проводника фрагментации, дифференциации, уточнений, связе-выявления и связеобразования, опрозрачневания смыслов, целей, балансов усилий и распределения



результатов. Это основной инструментальный компромисс как соглашения, достигаемого путем взаимных уступок. Это главный методический инструментальный осознания, структурирования проблемы. Это механизм тестирования качества постоянно обесценивающегося интеллектуального капитала компании.

11. В попытке теоретического осмысления феномена развития компании разработана модель конструктор-процессинга, делающая акцент на доминирующих процессах - руководства, управления, операционного предпринимательства (бизнеса) и научения, обеспечивающих конструктор-процессы компании.

12. Необходимо дать возможность работникам овладеть культурой развития компании (паттерном, процессингом и структурой), потенциалом генома и позволить им организовываться в процессе деятельности в меру понимания ими потенциалов соответствующих матриц генома, глубины их (матриц) «дробления».

13. В банке в обязательном порядке должна быть разработана соответствующая стратегия или комплекс стратегий в области конкурентоспособности, предусмотрены меры по всему комплексу услуг. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но в любом случае их главная задача – обеспечение определенных рыночных преимуществ перед конкурентами. В качестве средств такого обеспечения можно выделить две группы факторов: отражающие «превосходство в умении» и «превосходство в ресурсах».

14. Разработка стратегии развития банка проводится теми лицами, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее реализацию. Так обеспечивается соответствие задачи стратегического планирования процессу стратегического управления деятельностью банка. В зависимости от концепции развития банка с учетом его специализации на основе различных методов стратегического анализа разрабатывается долгосрочный план развития банка, основой которого является достижение главной стратегической задачи или их комплекса на долгосрочный период. С экономической точки зрения задача может быть выражена как в качественных (выживание, рост, занятие лидирующего положения и т.д.), так и в количественных показателях (рост баланса и капита-

до определенной величины, достижение определенной рентабельности капитала, прибыли, рентабельности и т.д.). Стратегические цели предполагают определение тактических решений (способы получения прибыли; сроки, регламент и условия исполнения; номенклатура предлагаемых услуг; план роста валюты баланса и капитала, клиентской базы; структура и динамика активов и пассивов; планирование прибыли).

15. Концептуальные основы единой системы планирования предназначены для повышения эффективности деятельности банка за счет роста уровня интеграции и консолидации различных видов планов, улучшения их качества и действенности, более полного соответствия Стратегии банка и условиям внешней среды.

Материалы данного раздела опубликованы в таких основных работах автора:

1. Пикуш Ю.П. Создание целевых программ коммерческого банка и управление ими // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. пр. Т. 17. – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 210-217.
2. Куликов Ю.С., Пікуш Ю.П. Культура “можливого” в середовищі інноваційних технологій організації // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Випуск 10. – Дніпропетровськ, 2000 – С. 40-47 (особисто автору належить 0,15 друк. арк.).
3. Пікуш Ю.П. Про парадигму партнерства та мотивацію високих результатів бізнесу // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Випуск 78. – Дніпропетровськ, 2001. – С. 92-100.
4. Пикуш Ю.П. О методике расчета эффективности работы бизнесов (квитанцирования) // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Випуск 107. – Дніпропетровськ, 2001. – С. 39-47.
5. Пікуш Ю.П. Концепція потенціалії та питання теорії менеджменту організації // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Випуск 109. – Дніпропетровськ, 2001. – С. 3-12.



## ВЫВОДЫ

Нельзя рассматривать проблемы конкурентоспособности банковских систем и отдельных банков, не затрагивая понятий финансовой глобализации и либерализации.

Под финансовым рынком понимают: совокупность рыночных институтов, которые направляют движение потоков денежных средств от владельцев к заемщикам; механизм, с помощью которого устанавливаются соответствующие правовые и экономические взаимоотношения между предприятиями, корпорациями и другими институциями, которые нуждаются в финансовых средствах для своего развития, и организациями и гражданами, которые могут их позаимствовать на определенных условиях; совокупность денежных ресурсов страны, которые постоянно перемещаются под воздействием спроса и предложения со стороны различных субъектов экономики). Финансовый рынок подразделяют на: валютный рынок, где объектом купли-продажи выступают финансовые активы, связанные с валютными ценностями; денежно-кредитный рынок, в рамках которого происходит купля-продажа финансовых активов в денежной форме и в форме ссудного капитала; рынок ценных бумаг, охватывающий совокупность отношений между экономическими субъектами по поводу купли-продажи ценных бумаг, представляющих собой классические финансовые инструменты и производные; рынок страхования и пенсионных накоплений.

Неотъемлемым атрибутом и признаком глобализации является финансовая либерализация, под которой следует понимать устранение ограничений в деятельности банков и других финансовых учреждений при оказании финансовых услуг. От уровня открытости мировой экономики, от степени ее либерализации во многом зависит и дальнейший прогресс в области глобализации.

В рамках финансовой системы функционирует банковская система, сущность которой раскрывают такие свойства, как: структурное разнообразие, которое проявляется в значительном количестве элементов системы, выполняющих различные функции; иерархический порядок; динамика элементов, подсистем и системы в целом; наличие сложных взаимосвязей, включая обратные; нерегулярность влияния внешней среды и стохастичность в поведении системы; нали-

ие подсистем (банковских групп, системных банков) функционального характера, иерархически организованных, которые имеют свои цели функционирования и развития; наличие определенной процедуры принятия решений.

Конкурентоспособность – это обусловленная экономическими, социальными и политическими факторами позиция страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках. Конкуренция представляет собой экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке организациями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, реализации своих услуг, удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли. Банковская конкуренция – это процесс соперничества коммерческих банков и других кредитно-финансовых институтов, в ходе которого они стремятся обеспечить себе лидирующее положение на рынке кредитов и банковских услуг. Банковская конкуренция имеет ряд особенностей: имеет много разновидностей и отличается высокой интенсивностью, поскольку отсутствие патентной защиты делает свободным доступ на банковский рынок; высокий уровень контроля со стороны государственных органов власти ограничивает возможности банков в использовании цены как фактора конкурентоспособности; банковские продукты и услуги различных коммерческих банков практически являются совершенными субститутами, однако вне банковской сферы заменителей не существует, и межотраслевая конкуренция осуществляется только благодаря перемещению капитала; специфичность товара (денег), а именно его высокая ликвидность; появление абсолютно новых финансовых инструментов; мобильность финансового капитала; концентрация финансового капитала в административном центре страны; нежелание конкурирующих учреждений ощущать на себе влияние регуляторного влияния со стороны уполномоченных органов; кредитные учреждения работают в основном с привлеченными средствами, объем которых существенно превышает собственные средства и др.

Наиболее распространенным при изучении банковской конкуренции является производственно-организационный подход, который основывается на применении классической теории фирмы к анализу деятельности банков. При этом деятельность банков трактуется как посредничество, в рамках которого



покупаются одни финансовые ресурсы (кредиты) и продаются другие (депозиты), а поведение банков рассматривается в условиях совершенной или несовершенной конкуренции и анализируются соответствующие состояния равновесия.

Для анализа последствий либерализации международной торговли услугами в рамках национальной экономики наибольшее распространение получили модели, базирующиеся на матрице социальных счетов или на использовании межотраслевого баланса.

Непосредственная практика расчета количественных индексов, соответствующих существующей системе нетарифных барьеров в секторе услуг, долгое время не находила широкого применения, так как подробная информация о действующих ограничениях была в целом недоступна. Ситуация значительно изменилась с тех пор, как в рамках Генерального Соглашения по Торговле Услугами страны-участницы данного соглашения обязались предоставить подробные перечни существующих ограничений, которые они хотели бы сохранить в своих секторах услуг в дальнейшем. Проблема оценки нетарифных барьеров, а также анализ их отличий от тарифных особенно актуальны в свете будущего вступления Украины в ВТО. Она может выполняться через оценку индекса закрытости банковской системы для прямых иностранных инвестиций.

Наиболее важным этапом анализа сферы деятельности банка является оценка сильных и слабых сторон, которая базируется на его ресурсах и стратегически важных сферах деятельности. Процесс стратегического планирования конкурентоспособности организации в значительной степени облегчают модели «Бостонской консультативной группы», «Дженерал Электрик/Маккензи», Артур де Литтл, Ансоффа, «Шелл/ДПМ» и др. Данные модели в чистом виде для условий рынка банковских услуг использоваться быть не могут. Для отражения конкурентной позиции банка можно использовать индекс Херфиндала, который характеризует степень монополизации отрасли и индекс Розенблюта.

Целесообразным является определение уровня конкуренции на рынке основных банковских услуг как разницу между банковскими ставками по кредитам и депозитам (банковская маржа). Высокий уровень банковской маржи в определенное время на отдельно взятом рынке (регионе) свидетельствует о недос-

точной конкуренции на этом рынке, поскольку банки завышают свои доходы за счет удорожания кредитов и удешевления депозитов для своих клиентов, что может быть следствием недостаточного развития банковской инфраструктуры или монопольного состояния рынка.

В условиях повышения уровня конкуренции и, как следствие, снижение процентной маржи, необходимость стратегической ориентации отечественных банков на увлечение определенной доли рынка представляется безальтернативной, что, в свою очередь, подтверждает актуальность ее использования в качестве одного из основных показателей конкурентоспособности банка. Объективность методики достигается рассмотрением показателей доли рынка банка по определенным продуктам в динамике и сравнении показателей данного банка с соответствующими показателями банков данной группы. Качественный анализ обеспечивает сравнение рыночной доли банков по двум взаимосвязанным банковским продуктам. Для визуализации результаты использованы матричную модель представления информации с шестью секторами (сегментами).

Нетарифные барьеры в торговле отличаются большим разнообразием. Они принимают форму не только требований, предъявляемых к качеству товара, но и правил упаковки и маркировки, оформления документации, выполнения таможенных формальностей, требований к производственным процессам и т.д. Последствия снятия нетарифных барьеров в банковской сфере не имеют однозначных оценок.

Наложение субпроцессов обновления и субпроцессов, создающих ценности, позволило оформить теоретическую базу выдвинутой гипотезы процессного единства и взаимосвязи факторов стратегического и конкурентоспособного развития организации. Сопоставление ошибок, неудач и катастроф компаний в разрезе взаимодействия организации и рынка позволило выявить контуры для последующего построения теоретической конструкции компетент- процессинга компании и использовать их для планирования конкурентного развития коммерческого банка. Коммерческие неудачи, в том числе и финансово-кредитных учреждений, являются следствием одной из четырех деструктивных моделей поведения: а) ошибочные взгляды; б) губительные установки, «консервирующие» это искаженное представление; в) неразвитость и сбои в работе коммуни-



кционных систем, нарушающих и тормозящих креативные процессы в компании; г) лидерские качества, мешающие руководителям компании корректировать выбранный курс.

Причины неудач группируются в трех сферах: а) технологии (существует стратегически важное различие между технологиями, поддерживающими и «подрывными»); б) потребности рынка (скорость технологического прогресса может опережать потребности рынка и конкурентоспособность различных технологических подходов может со временем изменяться в разных секторах рынка); в) прерогатива принятия решений об инвестициях (в процветающих компаниях в отличие от новичков решения об инвестициях определяются предпочтениями потребителей и финансовыми структурами самих компаний).

Принятая каждой организацией стратегия конкуренции и особенно выбор рынков определяют, какие выгоды компании ожидают получить от развития поддерживающих или подрывных инноваций. В зрелых компаниях эти ожидания направляют распределение ресурсов.

Рынки капитала поощряют создание и активную деятельность новых компаний до тех пор, пока последние остаются конкурентоспособными. Компании, управленческая философия которых базируется на принципе непрерывности, не могут меняться с той же скоростью и в тех же объемах, что и рынки, и со временем теряют способность создавать стоимость. Устойчиво развивающиеся компании должны специализироваться на созидательном разрушении – руководствоваться идеями дискретной эволюции и постоянно перестраиваться.

Под воздействием постоянных изменений рыночной ситуации, компании проявляли все больше признаков умелой самоорганизации, формируя собственную культуру альтернативного мышления, тонкого балансирования и сложных компромиссов. Компании осваивают культуру сотрудничества-обучения, укрепляя идеи-смыслы-обязательства сотрудников-команд; структурируя неопределенности; экспериментируя, проявляя активность в действиях и терпимость к ошибкам; научаясь альтернативному осмыслению проблемы-возможности, развивая новые реакции на изменения.

Анализ особенностей организационных культур компаний как проявлений форм (паттерна) ее самоорганизации (при возможности наложения двух

наиболее характерных их классификаций) позволил выдвинуть гипотезу процессного единства организационных культур и возможности создания матричной модели мета-процесса компании как универсальной модели «процессо-выявления», «процессо-тестирования», «процессо-строения».

Метапроцесс как процесс интегрирующий локальные процессы, отражаемые соответствующими исходными матрицами, опирается на четыре фундаментальных принципа процессинга: принцип холизма (формирования целого), принцип дифференциации – связеобразования, принцип вызова (действия) и принцип потенциации. Разработанная концепция и модель компетент-процессинга (генома) развития компании позволяет системно представить как матрицу четырех первичных процессов (формирующих ключевые процессы компании), так и «сеть» критически значимых компонентов каждой матрицы процесса. Разработан метод профилирования исходных компонентов процессинга через «развертывание» каждого для оценки адекватности целям по соответствующей шкале. Представленные разработки могут служить важной методической составляющей современной теории самоорганизации.

Разработанная матричная модель выполняет функции главного провокатора фрагментации, дифференциации, уточнений, связевого выявления и связеобразования, опрозрачневания смыслов, целей, балансов усилий и распределения результатов. Это основной инструментарий компромисса как соглашения, достигаемого путем взаимных уступок. Это главный методический инструментарий осознания, структурирования проблемы. Это механизм тестирования качества постоянно обесценивающегося интеллектуального капитала компании.

В попытке теоретического осмысления феномена развития компании разработана модель конструктор-процессинга, делающая акцент на доминирующих процессах - руководства, управления, операционного предпринимательства (бизнеса) и научения, обеспечивающих конструктор- процессы компании.

Необходимо дать возможность работникам овладеть культурой развития компании (паттерном, процессингом и структурой), потенциалом генома и позволить им организовываться в процессе деятельности в меру понимания ими потенциалов соответствующих матриц генома, глубины их (матриц) «дробления».

В банке в обязательном порядке должна быть разработана соответ-



ствующая стратегия или комплекс стратегий в области конкурентоспособности, предусмотрены меры по всему комплексу услуг. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но в любом случае их главная задача – обеспечение определенных рыночных преимуществ перед конкурентами. В качестве средств такого обеспечения можно выделить две группы факторов: отражающие «превосходство в умении» и «превосходство в ресурсах». Разработка стратегии развития банка проводится теми лицами, которые в конечном итоге будут нести ответственность за ее реализацию. Так обеспечивается соответствие задачи стратегического планирования процессу стратегического управления деятельностью банка. В зависимости от концепции развития банка с учетом его специализации на основе различных методов стратегического анализа разрабатывается долгосрочный план развития банка, основой которого является достижение главной стратегической задачи или их комплекса на долгосрочный период. Стратегические цели предполагают определение тактических решений (способы получения прибыли; сроки, регламент и условия исполнения; номенклатура предлагаемых услуг; план роста валюты баланса и капитала, клиентской базы; структура и динамика активов и пассивов; планирование прибыли).



Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

State Higher Education Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

## Список использованной литературы

1. Иванов Н. Глобализация и проблемы оптимальной стратегии развития // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2000. – № 2.
2. Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация: Научное издание. – М.: «Academia»–«Наука», 1999. – С. 583.
3. UNIDO. The Globalization of implications for Developing Countries beyond 2000. Vienna, December 1996, p. 2; Брагина Е.А. Малый бизнес в развивающихся странах – на фоне глобализации // *Мировая экономика и международные отношения*. – 1998. – № 3. – С.19.
4. Герасименко В.В. Основные тенденции развития современной финансовой системы // *Вестник МГУ*. – (Серия «Экономика»). – 1999. – № 6. – С. 3-15.
5. Шимаи М. Глобализация как источник конкуренции, конфликтов и возможностей // *Проблемы теории и практики управления*. – 1999. – № 1. – С. 52.
6. Иванов Н. Глобализация и проблемы оптимальной стратегии развития // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2000. – № 2. – С. 15.
7. *Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учебник* / Под ред. Л.Н.Красавиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 7.
8. *Перспективы развития современной финансовой системы* // *Вестник МГУ*. – (Серия «Экономика».) – 1999. – № 6. – С. 109-118.
9. Долгов С.И. Глобализация экономики: новое слово или новое явление? – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – С. 14/
10. Сакс Дж.Д., Ларрен Ф.Б. Макроэкономика. Глобальный подход: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – С. 684.
11. Максимо В. Энг, Фрэнсис А. Лис, Лоуренс Дж. Мауер. Мировые финансы: Пер. с англ. – М.: ООО Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 1998. – 768 с.



12. Finnerty, J.D. "Financial Engineering in Corporate Finance: An Overview", *Financial Management*, pp. 14-33, Winter 1988/
13. Маршалл Джон Ф., Бансал Випул К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 692.
14. Французские ученые о глобализации // *Мировая экономика и международные отношения*. – 1999. – № 4. – С. 113-116.
15. Деринг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: *Международ. отношения*, 1999. – 384 с.
16. Ткаленко С.І. Міжнародна інвестиційна діяльність комерційних банків. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – К., 2005.
17. Опарін В.М. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти) // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Київ: Київський національний економічний університет, 2006. – 33 с.
18. Андрушків Т. І. Роль банків у розвитку фінансового ринку України. - Т., 2001. – 186 с.
19. Рынок ценных бумаг. Под ред. В.А.Галанова, А.И.Басова - М.: *Финансы и статистика*, 2001.
20. Черников Г.П. Фондовая биржа. – М.: *Международные отношения*, 1991.
21. Миркин Я.М. Рынок ценных бумаг России: взаимодействие фундаментальных факторов, прогноз и политика развития. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
22. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Львів, 2004.
23. Солодка О.О. Фінансовий механізм підвищення ефективності функціонування комерційних банків. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Київ, 2004.

- 24.Заруба Ю.О. Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2003.
- 25.МСФО 32. Финансовые инструменты: раскрытие и предоставление информации/
- 26.Ходаківська В.П. Територіальна організація фінансового ринку України. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2000.
- 27.D.Kldwell, R.Peterson, D.Blackwell, Financial institutions, markets and money, Harcour College Publishers, 2000, с.62-71.
- 28.Миркин Я.М. Ценные бумаги и фондовый рынок. – М.: Перспектива, 1995.
- 29.Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». - №2664-III від 12.07.2001.
- 30.Мищенко В.И., Науменкова С.В. Особенности институционального развития банковского сектора экономики Украины // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. – Суми: Слобожанщина: Ініціатива, 1999. – С. 16-30.
- 31.Йонаш И. Финансовая либерализация и банковский кризис // Проблемы теории и практики управления, 1999. – № 1. – С.32-36.
- 32.Белінська Я. Можливості і наслідки валютно-фінансової лібералізації в Україні // Вісник НБУ. – 2006. - №1. – С. 28-34.
- 33.Klein M., Olivei G. Capital Account Liberalization, Financial Depth and Economic Growth /Mimeo Medford, MA: Tufts, 2001.
- 34.Chinn M.D., Ito H. Capital Account Liberalization, Institutions and Financial Development: Gross Country Evidence, May 2002. – P. 38/
- 35.Arteta C., Eichengreen B., Wyplosz C. When does capital account liberalization help more than it hurts? // NBER Working Papers № 8414. – August 2001.



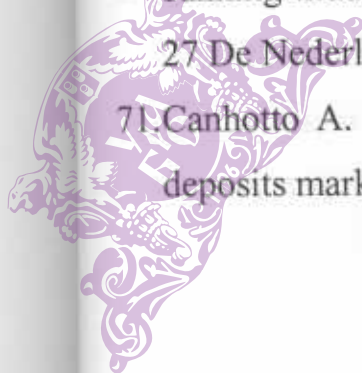


36. Kose M.A., Prasad E.S. Financial integration and macroeconomic volatility // IMF Working paper WP/03/50. – P. 1-27.
37. Воронина В.Г., Дынникова О.В. Анализ различных позиций и мирового опыта в отношении либерализации валютных операций. Экономическая экспертная группа. – С.1-27 // [www.eeg.ru/publications.html](http://www.eeg.ru/publications.html).
38. Котова В.Г. Либерализация валютной политики: время пришло? Экономическая экспертная группа. – С.1-10 // [www.eeg.ru/publications.html](http://www.eeg.ru/publications.html);
39. Валютна лібералізація по-російськи // Галицькі контракти. – 2003.
40. Голоднюк І., Данейко П., Домбровські М., Михайличенко М. Розвиток ринку фінансових послуг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи – <http://www.un.org/ua>
41. Хмыз О.В. Финансовая либерализация и кризисное состояние экономики // Экономическая наука современной России. – 2002. – №2. – С. 79-93.
42. <http://mifp.ru>
43. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. – 315 с.
44. Гончарук Т.І. Конкурентоспроможність національної економіки: критерії визначення та динаміка розвитку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 10: Збірник наукових праць: Наукове видання. – Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.
45. Гончарук Т.І. Україна в умовах формування нового міжнародного конкурентного порядку // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. - № 2 (13). – С 3-6.
46. Гончарук Т.І. Економічний механізм формування конкурентоспроможності національної економіки // Вісник Української академії банківської справи. – 2003. - №2(15). – С. 14-18.
47. Гончарук Т.І. Антимонопольна стратегія держави як фактор створення конкурентного середовища // Вісник Української академії банківської справи. – 2000. - № 1.- С.3-6.

48. Гончарук Т.І. Конкуренція: діалектика теорії та практика реалізації (загальні риси та особливості в Україні) // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. - №1 – С. 24-28.
49. Гончарук Т.І. Оптимізація системи оподаткування як чинник конкурентоспроможності товарів // Вісник Української академії банківської справи // Вісник Української академії банківської справи. - 2000. - № 2. - С.15-18.
50. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
51. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с.
52. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
53. Шлюсарчик Б. Міжнародна конкурентність національної економіки: способи оцінки та шляхи посилення. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. - Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2005. – 38 с.
54. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. - Harvard University Press, 1982.
55. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Unpublished manuscript, revised 1991.
56. Davenport T., Prusak L. Working Knowledge. - Boston: Harvard Business School Press, 1998.
57. Бабаян М.Н. Особенности банковской конкуренции // Экономика России: основные направления совершенствования/ Межвузовский сборник научных трудов. – 2005. – Вып. 7.
58. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: Пер. с англ. - М.: Олимп-бизнес, 2002. – 276 с.
59. Банковский портфель – 2 (Книга банковского менеджера. Книга банковского финансиста. Книга банковского юриста) / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: «Соминтек», 1994. – С. 22.



60. Alhadeff "The Market Structure of Commercial Banking in the United States",  
The Quarterly Journal of Economics, Vol. 65, 1961.
61. Bresnahan T.F. «The Oligopoly Solution Concept is Identified», Economic  
Letters, vol. 10, 1982.
62. Panzar J.C., Rosse J.N. "Testing for 'Monopoly' Equilibrium", Journal of  
Industrial Economics, 35, 1987.
63. Barros F., Modesto L. "Portuguese banking sector: a mixed oligopoly?",  
International Journal of Industrial Organization, 17, 1999.
64. Bikker J.A., Haaf K. "Measures of competition and concentration in the  
banking industry: a review of the literature", Research Series Supervision No  
33. De Nederlandsche Bank, 2002.
65. Canhoto A. "Portuguese banking: A structural model of competition in the  
deposits market", Review of Financial Economics, 13, 2004.
66. Spiller P., Favaro E. "The Effects of Entry Regulation on Oligopolistic  
Interaction: The Uruguayan Banking Sector", The Rand Journal of Economics,  
15, No. 2, 1984.
67. Coccoresse P. "Competition in markets with dominant firms: A note on the  
evidence from the Italian banking industry", Journal of Banking & Finance,  
2004.
68. Gelfand M., Spiller P. "Entry Barriers and Multiproduct oligopolies: Do They  
Forebear or Spoil", International Journal of Industrial Organization, 5, 1987.
69. Gruben W., McComb R. "Privatization, competition, and supercompetition in  
the Mexican commercial banking system", Journal of Banking & Finance, 27,  
2003.
70. Bikker J.A., Haaf K. "Measures of competition and concentration in the  
banking industry: a review of the literature", Research Series Supervision No  
27 De Nederlandsche Bank, 2000
71. Canhoto A. "Portuguese banking: A structural model of competition in the  
deposits market", Review of Financial Economics, 13, 2004.



72. Bikker J.A., Groeneveld J. "Competition and Concentration in the EU Banking Industry", Research Series Supervision, No 8 De Nederlandsche Bank, 1998.
73. Gelos G., Roldos J. "Consolidation and Market Structure in Emerging Market Banking System", IMF Working Paper, 186, 2002.
74. Hondroyannis G., Lolos S., Papapetrou E. "Assessing competitive conditions in the Greek banking system", Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 9, 1999.
75. Molyneux P, Lloyd-Williams D.M., Thornton J. "Competitive conditions in European banking" Journal of Banking and Finance, 18, 1994.
76. Shaffer S. "Patterns of competition in banking", Journal of Economics and Business, 56, 2004.
77. Admiraal P., Carree M. "Competition and Market Dynamics on the Russian Deposits Market", ERIM Report Series in Research and Management, 25, 2000.
78. Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2003.
79. Miotti L., Plihon D. Liberalization financière, spéculation et crises bancaires/ Economie intern. – 2001, – № 85. – P. 3-36.
80. Матовников М.Ю. Функционирование банковской системы России в условиях макроэкономической нестабильности. – М.: ИЭПП, 2000.
81. Матовников М.Ю. Мимо российских банков. Проходит все больше кредитных ресурсов // Русский фокус. – 2001. – № 23.
82. Матовников М.Ю. Российские банки: долгая жизнь после смерти // Финансист. – 2001. – № 3.
83. Матовников М.Ю. Слияние: крупный, еще крупнее // Московская правда. – 2001.
84. Матовников М.Ю. Капитальные позиции российских банков // Экономическая газета. – 2001. – № 8.





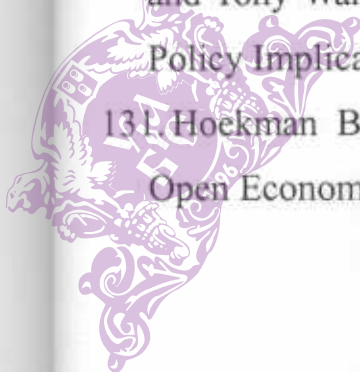
85. Матовников М.Ю. Расслоение в банковской системе России усиливается // Аналитический банковский журнал. – 2001. – № 6.
86. Матовников М.Ю. Неконкурентоспособные и беззащитные // Банковское дело в Москве. – 2001. – № 12.
87. Матовников М.Ю. Неконкурентоспособные и беззащитные // Банковское дело в Москве. – 2001. – № 12.
88. Warren, Tony and Christopher Findlay. How Significant are the Barriers? Measuring Impediments to Trade in Services. Paper presented at the conference Services 2000: New Directions in Services Trade Liberalization at the University Club in Washington, B.C., June 1999.
89. <http://www.imcom.ru>
90. McGuire, Greg and Schuele Michael, Restrictiveness of International Trade in Banking Services, for the Pacific Economic Cooperation Council Trade Policy Forum in Auckland, New Zealand, June 1999.
91. Земницкий А.В. Оценка последствий устранения нетарифных барьеров для иностранных компаний в секторе услуг российской экономики: структурный подход. – М.: ЦЭФИР, 2002. – 38 с.
92. Оценка последствий либерализации импорта услуг для российской экономики (на примере финансовых услуг) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., ГУ-ВШЭ, 2003.
93. Земницкий А.В. Оценка возможных последствий присоединения России к ВТО для сектора финансовых услуг российской экономики // Экономический журнал. – 2001. – №4. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации. - Пер.с англ. -М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
94. Бабинцев В.С. Менеджмент и стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 274 с.
95. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Д.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
96. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.

97. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1988. – 292 с.
98. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 1997. – 195 с.
99. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
100. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА - М», 1999. – 344 с.
101. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. - К.: Основи, 1998. – 390 с.
102. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. Изд. – М.: «ИНФРА-М», 2000. – 412 с.
103. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 1997. – 304 с.
104. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 232 с.
105. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО „Консалтбанкир”, 1998. – 432 с.
106. Банковское дело: Учебник / Под ред. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 480 с.
107. Голубович А.Д. и др. Управление банком: организационные структуры, персонал, и внутренние коммуникации. – 2-е издание, испр. и дополн. – М.: АО „Менатеп-Информ”, 1995. – 208 с.
108. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку. – Суми: Університетська книга, 2003. – 734 с.
109. Молчанов А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 272 с. Питер Р.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – 768 с.
110. Фэйз Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.



111. Штейн О.І. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ: Київ. нац. екон. ун-т, 2005. – 19 с.
112. Гладких Д., Корнійчук І. Казначейство як інструмент оперативного управління активами і пасивами банку // Вісник Національного банку України. - 2003. - № 8. - С.41-46.
113. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
114. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
115. Перехожев В.А. Современные подходы к пониманию категорий "банковский продукт", "банковская услуга" и "банковская операция" // Финансы и кредит (рус.).- 2002.- № 21.- С.23-33.
116. [http:// bank.gov.ua](http://bank.gov.ua)
117. Krugman, P. and M. Obstfeld (2003). International Economics: Theory and Policy, Sixth Edition, Addison Wesley (chapters 8-11).
118. Торговая политика и значение вступления в ВТО для развития России и стран СНГ. Руководство/ Под ред. Дэвида Г. Тарра. – М.: Изд-во «Весь Мир», 2006. – 588 с.
119. Mattoo, Rathindran & Subramanian (2001) "Measuring services trade liberalization and its impact on economic growth: an illustration"
120. Kalirajan, McGuire, Nguen-Hong & Schuele (2000) "The price impact of restrictions on banking services"
121. IMF (2001) World Economic Outlook/
122. Clarke, Cull & Peria (2001) "Does foreign bank penetration reduce access to credit in developing countries?".
123. Hardin, Alexis and Leanne Holmes (1997), "Services Trade and Foreign Direct Investments," Staff Research Paper, Industry Commission. Canberra: Australian Government Publishing Services.

124. Hoekman Bernard. 1995. "Assessing the General Agreement on Trade in Services," in Will Martin and L. Alan Winters ( eds.), The Uruguay Round and the Developing Countries, World Bank Discussion Paper No. 307. Washington, D.C.: The World Bank. Revised version published in Martin and Winters ( eds.), Cambridge University Press, 1996.
125. Claessens, Stijn and Tom Glaessner (1998) "Internationalization of Financial Services in Asia" World Bank.
126. Mattoo, Aaditya. 1998. "Financial Services and the WTO: Liberalization in the Developing and Transition Economies", for presentation at the Workshop, " Measuring Impediments to Trade in Services," Productivity Commission, Canberra, April 30 – May 1, 1998.
127. Francois, Joseph F., and Bernard Hoekman (1999) «Market Access in the Service Sectors," manuscript, Tinbergen Institute.
128. Warren, Tony (2001), «The identification of impediments to trade and investment in telecommunications services,' in Christopher Findlay and Tony Warren (eds), Impediments to Trade in Services: Measurement and Policy Implications, New York: Routledge.
129. Warren, Tony (2001), «The impact on output of impediments to trade and investment in telecommunications services,' in Christopher Findlay and Tony Warren (eds), Impediments to Trade in Services: Measurement and Policy Implications, New York: Routledge .
130. Kalirajan, Kaleeswaran, Greg Mc Guire, Duc Nguyen-Hong and Michael Schuele 1999. "The Price Impact of Restrictions on Banking Services", for presentation at Pacific Economic Cooperation Council, Trade Policy Forum, Auckland, New Zealand, June 3-4, 1999. Forthcoming in Christopher Findlay and Tony Warren (eds.), Impediments to Trade in Services: Measurement and Policy Implication." Sydney: Routledge.
131. Hoekman B., Braga C.A.P. Protection and Trade in Services: A Survey// Open Economies Review. - 1997. - 8: 285-308.

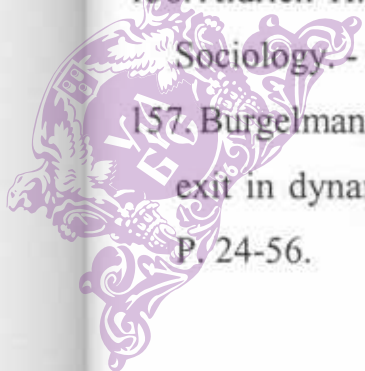


State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"  
"КРАЇНЬВА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"



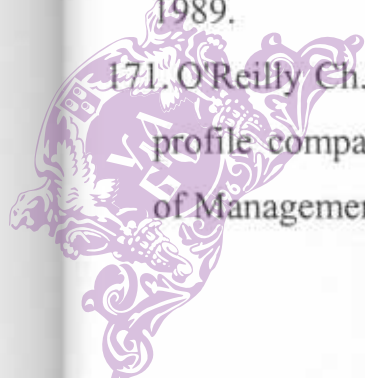
132. Drusilla K. Brown, Robert M. Stern. Measurement and Modeling of the Economic Effects of Trade and Investment Barriers in Services // Prepared for the Coalition of Service Industries (CSI) World Services Atlanta, GA, November 1-3, 1999.
133. Marko M. "An Evaluation of the Basic Telecommunications Services Agreement, CIES Policy Discussion Paper 98/09, Centre for International Economic Studies, University of Adelaide. 1998.
134. Загашвили В. Торгово-политические инструменты ВТО // Мировая экономика и международные отношения (Москва).- 2002.- №8.- С.12-21.
135. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Д.И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
136. Ансофф И. Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. – СПб: ПитерКом, 1999. – 416 с.
137. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций.– М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
138. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1999. – 589 с.
139. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. Пособие для вузов /Пер. с англ. под ред. А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
140. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник для слушателей прогр. по стратег. упр. и маркетингу / Междунар. центр приватизации, инвестиций и менеджмента. – К.: Абсолют-В, 1998.- 350с.
141. Боумен Клифф. Основы стратегического менеджмента /Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
142. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
143. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М. Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.

144. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство "Финпресс", 1998 – 192 с.
145. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 1997.– 195 с.
146. Карлоф Б. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы). - Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 248 с.
147. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 94 с.
148. Макаров В.М. Стратегия и тактика организации маркетинговой деятельности на промышленном предприятии (учебное пособие). – СПб., СПбГУ, 1993. – 148 с.
149. Моисеева Н.К., Анискин Ю. П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993. Т.1. – 221 с.
150. Мосейкин Ю.Н. Стратегическое планирование. Курс лекций: Учебное пособие. – М.: Изд-во РУДН, 1995. – 80 с.
151. Стерлин А., Тулин В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 211 с.
152. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А.– М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.– 440 с.
153. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб: Специальная литература, 1996. – 511 с.
154. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 304 с.
155. Хьеллс Л., Зиглер Д. Теории личности: Пер. с англ. - С-Пб.: Питер, 1998. – 606 с.
156. Aldrich H., Pfeffer J. Environments of Organizations // Annual Review of Sociology. – 1996. - Vol. 2. – P. 31-56.
157. Burgelman, R.A. . Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. Administrative Science Quarterly, 1994. v.39, P. 24-56.





158. Сенге П. Пятая дисциплина: Пер. с англ - М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 548 с.
159. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. - Harvard University Press, 1982.
160. Tushman, M. & Romanelli, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L. Cummings & B.M. Staw (eds) Research in Organizational Behavior, 1985, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 171-222.
161. Burns, T. & Stalker, G.M. . The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.
162. Freeman J. Hannan M. Setting the Record Straight: Rebuttal to Young // American Journal of Sociology – 1987. - Vol.88, №11. - P. 16-45.
163. Pfeffer J. Organizations and Organization Theory. - Boston: Pitman, 1982.
164. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Unpublished manuscript, revised 1991.
165. Теорії розвитку: кейнсіанські моделі становлення риночної економіки. // *Вопросы экономики*. – 2000. – №6. – С. 137-156.
166. Управление развитием предприятия / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х: Узд. Дом. „Инжэк”, 2003. – 312 с.
167. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. - С-Пб.: Питер, 2001. – 311 с.
168. Шейн. Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. - С-Пб.: Питер, 2002. – 335 с.
169. Trice H., Beyer J. The Cultures of Work Organizations. - Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1993.
170. Ott J. The Organizational Culture Perspective. - Chicago: Dorsey Press, 1989.
171. O'Reilly Ch., Chatman J., Caldwell D. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. // *Academy of Management Journal*. -1991.- Vol. 34. – P. 487-516.



172. Харилло Х. Стратегическая логика конкуренции: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес бук, 2005. – 284 с.
173. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания: Пер. с англ. – М.: Олимп - Бизнес, 2003. – 361 с.
174. Хміль Л.М. Формування механізму менеджменту в корпоративному секторі банківської системи. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2001.
175. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Питер, 2001. – 384 .
176. Кныш М.И., Пучков В.В., Лютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. 2-е изд. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 240 с.

State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"





## Основные показатели деятельности банков Украины

№ п/п	Название показателя	01.01. 2001р.	01.01. 2002р.	01.01. 2003р.	01.01. 2004р.	01.01. 2005р.	01.01. 2006р.	01.06. 2006р.
1	Количество зарегистрированных банков	195	189	182	179	182	186	188
2	Исключено из Государственного реестра банков (с начала года)	9	9	12	8	4	1	3
3	Количество банков, которые находятся в стадии ликвидации	38	36	24	20	20	20	21
4	Количество действующих банков	153	152	157	158	160	165	165
4.1	из них с иностранным капиталом;	22	21	20	19	19	23	28
4.1.1	в том числе с 100-процентным иностранным капиталом	7	6	7	7	7	9	11
5	Доля иностранного капитала в уставном капитале банков, %	13,3	12,5	13,7	11,3	9,6	19,5	
Активы, млн. грн.								
1	Общие активы (не откорректированные на резервы по активным операциям)	39 866	50 785	67 774	105539	141497	223024	249950
1.1	Чистые активы (откорректированные на резервы по активными операциями)	37 129	47 591	63 896	100234	134348	213878	239729
2	Высоколиквидные активы	8 270	7 744	9 043	16 043	23 595	36 482	33 531
3	Кредитный портфель	23 637	32 097	46 736	73 442	97 197	156385	187056
3.1	В том числе: кредиты, предоставленные субъектам хозяйствования	18 216	26 564	38 189	57 957	72 875	109020	124340
3.2	кредиты, предоставленные физическим лицам	941	1 373	3 255	8 879	14 599	33 156	45 098
4	Долгосрочные кредиты	3 309	5 683	10 690	28 136	45 531	86 227	105183
4.1	В том числе долгосрочные кредиты, предоставленные субъектам хозяйствования	2 761	5 125	9 698	23 239	34 693	58 528	67 414
5	Проблемные кредиты (просроченные и сомнительные)	2 679	1 863	2 113	2 500	3 145	3 379	4 125
6	Вложение в ценные бумаги	2 175	4 390	4 402	6 534	8 157	14 338	12 583
7	Резервы по активным операциям банков	2 737	3 194	3 905	5 355	7 250	9 370	10 552
	Процент выполнения формирования резервов	61,5	85,4	93,3	98,2	99,7	100,05	100,1
7.1	В том числе резервы на возмещение возможных потерь по кредитным операциям	2 336	2 963	3 575	4 631	6 367	8 328	9 435
Пассивы, млн. грн.								
1	Пассивы, всего	37 129	47 591	63 896	100234	134348	213878	239729

## Продолжение табл. А1

№ п/п	Название показателя	01.01. 2001р.	01.01. 2002р.	01.01. 2003р.	01.01. 2004р.	01.01. 2005р.	01.01. 2006р.	01.06. 2006р.
2	Балансовый капитал	6 507	7 915	9 983	12 882	18421	25 451	28 128
2.1	В том числе: уставный капитал	3 671	4 573	5 998	8 116	11 605	16 111	17 889
2.2	доля капитала в пассивах	17,5	16,6	15,6	12,9	13,7	11,9	11,7
3	Обязательства банков	30 622	39 676	53 913	87 352	115927	188427	211601
3.1	В том числе средства субъектов хозяйствования	13 071	15 653	19 703	27 987	40 128	61 214	63 986
3.1.1	из них срочные средства субъектов хозяйствования	2 867	4 698	6 161	10 391	15 377	26 607	28 867
3.2	Средства физических лиц	6 649	11165	19 092	32 113	41 207	72 542	80 910
3.2.1	из них срочные средства физических лиц	4 569	8 060	14 128	24 861	33 204	55 257	62 585
Справочно								
1	Регуляторный капитал, млн. грн.	5 148	8 025	10 099	13 274	18 188	26 373	29 772
2	Адекватность регуляторного капитала (Н2)	15,53	20,69	18,01	15,11	16,81	14,95	14,54
3	Доходы, млн. грн.	7 446	8 583	10 470	13 949	20072	27 537	14 631
4	Расходы, млн. грн.	7 476	8 051	9 785	13 122	18 809	25 367	13 215
5	Результат деятельности, млн. грн.	- 30	532	685	827	1 263	2 170	1 416
6	Рентабельность активов, %	-0,09	1,27	1,27	1,04	1,07	1,31	1,53
7	Рентабельность капитала, %	-0,45	7,50	7,97	7,61	8,43	10,39	12,75
8	Чистая процентная маржа, %	6,31	6,94	6,00	5,78	4,90	4,90	4,90
9	Чистый спред, %	7,10	8,45	7,20	6,97	5,72	5,78	5,59





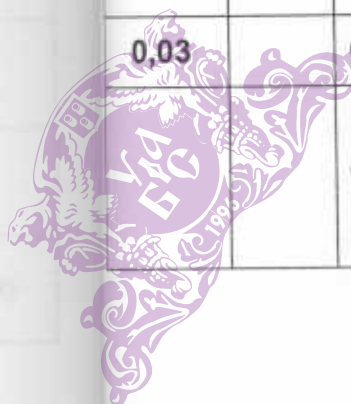
## Индекс закрытости банковского сектора для прямых иностранных инвестиций

Вес категории	Балл	Вид ограничения
0,15		<b>Лицензирование иностранных банков</b>
	1,00	Лицензии иностранным банкам не выдаются
	0,75	Предусмотрена выдача до 3-х банковских лицензий за определенный период
	0,50	Предусмотрена выдача до 6-ти банковских лицензий за определенный период
	0,25	Предусмотрена выдача до 10-ти банковских лицензий за определенный период
	0,00	Новые банковские лицензии выдаются в неограниченном количестве при условии соблюдения пруденциальных норм
0,20		<b>Прямые иностранные инвестиции</b>
		Балл в данной категории обратно пропорционален максимальной доле иностранного участия в банковском капитале. Например, если нерезидентам разрешено иметь максимум 75% уставного капитала, то балл будет равен 0,25
0,08		<b>Ограничение совместного участия нерезидентов и резидентов в банковском капитале</b>
	1,00	Новые банковские лицензии банкам с иностранным капиталом не выдаются, и всем существующим банкам не разрешено увеличивать уставный капитал за счет средств нерезидентов
	0,50	Иностранные инвестиции могут быть осуществлены только путем участия нерезидентов в существующих кредитных организациях
	0,00	Не существует ограничений на форму участия нерезидентов в капитале кредитных организаций
0,02		<b>Политика в отношении выдачи долгосрочных видов на жительство физических лиц — нерезидентов</b>
	1,00	Не разрешен въезд в страну руководителей, старших менеджеров и/или специалистов
	0,80	Руководители и специалисты могут оставаться в стране на срок до 1-го года

Вес категории	Балл	Вид ограничения
	0,60	Руководители и специалисты могут оставаться в стране на срок до 2-х лет
	0,40	Руководители и специалисты могут оставаться в стране на срок до 3-х лет
	0,20	Руководители и специалисты могут оставаться в стране на срок до 4-х лет
	0,00	Руководители и специалисты могут оставаться в стране на срок до 5-ти лет и более
0,15		<b>Ограничения доступа иностранных банков к привлечению средств физических и юридических лиц — резидентов</b>
	1,00	Банкам с иностранным капиталом не разрешено привлекать средства резидентов
	0,75	Банкам с иностранным капиталом не разрешено привлекать средства на местных финансовых рынках
	0,50	Банкам с иностранным капиталом не разрешено привлекать депозиты населения
	0,00	Банки с иностранным капиталом могут расширять ресурсную базу любым образом, не противоречащим пруденциальным нормам
0,15		<b>Ограничения по размещению банковских ресурсов</b>
	1,00	Банкам с иностранным капиталом не разрешено предоставлять кредиты резидентам
	0,75	Банки с иностранным капиталом могут кредитовать резидентов в пределах установленных лимитов или в обязательном порядке должны участвовать в кредитовании государственных проектов
	0,50	Данной группе банков не разрешается оказывать определенные виды услуг, а именно: эмитировать кредитные карты, заниматься лизинговыми операциями, предоставлять потребительские кредиты
	0,25	Иностранные банки обязаны участвовать в кредитовании жилищного строительства и малого бизнеса
	0,00	Иностранные банки могут предоставлять любые кредиты при соблюдении пруденциальных норм
0,10		<b>Ограничения прочих возможных направлений бизнеса — страхование и андеррайтинг</b>



Вес категории	Балл	Вид ограничения
	1,00	Иностранные банки могут заниматься исключительно предоставлением банковских услуг
	0,50	Иностранные банки могут предоставлять банковские услуги и еще один из видов услуг — страхование или андеррайтинг
	0,00	Иностранные банки не имеют ограничений на предоставление прочих видов услуг
<b>0,06</b>		<b>Ограничения открытия филиалов на территории страны банками с участием иностранного капитала</b>
	1,00	Банкам с участием иностранного капитала не разрешено открывать филиалы
	0,75	Ограничивается или общее число филиалов банка с иностранным капиталом, или их число на некоторой территории
	0,25	Открытие филиалов подлежит неprudенциальному рассмотрению регулирующего органа
	0,00	Не существует ограничений на создание филиальной сети дочерних структур иностранных банков
<b>0,05</b>		<b>Ограничение открытия филиалов на территории страны иностранными банками</b>
	1,00	Иностраным банкам запрещено создавать филиалы
	0,75	Существуют ограничения по количеству и территориальному размещению филиалов иностранных банков
	0,25	Открытие филиалов подлежит неprudенциальному рассмотрению либо наличие специфических требований к филиалам иностранных банков
	0,00	Не существует ограничений на создание филиалов иностранных банков
<b>0,03</b>		<b>Состав коллегиального исполнительного органа</b>
		Балл в данной категории обратно пропорционален максимальной доле нерезидентов в составе коллегиального исполнительного органа. Например, если разрешено до 25% участия нерезидентов, то балл будет равен 0,75



Продолжение табл. А2

Вес категории	Балл	Вид ограничения
0,05		Политика в отношении временного пребывания в стране физических лиц — нерезидентов
	1,00	Не разрешено временное пребывание в стране руководителей и/или специалистов
	0,75	Срок временного пребывания в стране руководителей и/или специалистов не может превышать 30 дней
	0,50	Срок временного пребывания в стране руководителей и/или специалистов не может превышать 60 дней
	0,25	Срок временного пребывания в стране руководителей и/или специалистов не может превышать 90 дней
	0,00	Срок временного пребывания в стране руководителей и/или специалистов может превышать 90 дней
1,00		<b>Всего</b>



Державний вищий навчальний заклад  
 «УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ»  
 НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ



## SWOT-анализ крупного отечественного банка

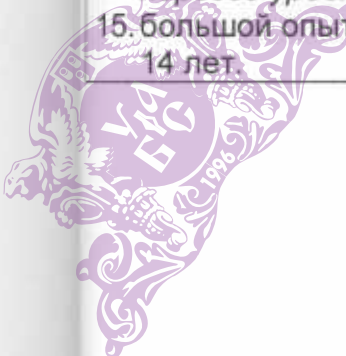
Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
Политические	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ присвоение Украине статуса страны с рыночной экономикой со стороны ЕС и США;</li> <li>✓ отмена США поправки Джексона-Вэника для Украины;</li> <li>✓ ожидаемое вступление Украины в ВТО;</li> <li>✓ ориентация правительства на борьбу с легализацией теневых средств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ политическая неопределенность в стране;</li> <li>✓ низкий уровень согласованности между действиями законодательной и исполнительной власти;</li> <li>✓ несовершенство законодательства по регулированию деятельности банков и бизнеса;</li> <li>✓ политические и экономические разногласия с Россией.</li> </ul>
Макроэкономические	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ рост украинской продукции (в среднем рост ВВП стран СНГ в I кв. 2006г. составил 5%, рост ВВП Китая в I кв. 2006г. составил 10,2% и др.);</li> <li>✓ появление новых перспективных рынков в др. странах, прежде всего, интенсивно развивающихся (Китай, Индия, Бразилия и др.);</li> <li>✓ увеличение объема иностранных инвестиций (за I кв. 2006г. прямые иностранные инвестиции в Украину увеличились в 3,9 раза по сравнению с аналогичным периодом 2005г.);</li> <li>✓ стабилизация экономического роста на Украине в январе-мае 2006г. (прирост ВВП составил 4%, пром. производства – 2,4%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ внешняя энергозависимость Украины (импортируется около 65% газа и 80% нефти);</li> <li>✓ рост цен на энергоносители, повышение тарифов на жилищно-коммунальные услуги;</li> <li>✓ устаревшая инфраструктура промышленного производства.</li> </ul>
Финансовые	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ заинтересованность иностранных и международных финансово-банковских организаций в сотрудничестве с украинскими банками-резидентами (сотрудничество украинских банков с ЕБРР, Мировым банком и др., привлечение кредитов от иностранных коммерческих учреждений и пр.);</li> <li>✓ активное развитие банковского сектора экономики (за 5 мес. 2006г. кредитный портфель банков Украины вырос на 19,6%, привлеченные средства – на 12,3%);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ выход на рынок крупных зарубежных банков (Raiffeisen, BNP Paribas, Banca Intesa, Credit Agricole, OTP Bank и др.), в т.ч. государственных (российские Сбербанк, Внешторгбанк и др., польский РКО);</li> <li>✓ создание банками лизинговых, строительных компаний;</li> <li>✓ активное развитие небанковских финансовых учреждений (за 2005г. количество кредитных союзов увеличилось на 19% - с 622 до 740, суммарные активы кредитных союзов за 2005г. выросли в 2,3 раза до 1,93 млрд. грн.);</li> </ul>

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ намерения НБУ либерализовать валютный рынок;</li> <li>✓ стабильность в течение длительного периода национальной валюты.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ намерения НБУ содействовать консолидации банковской системы и слияниям украинских банков;</li> <li>✓ планы НБУ по ограничению валютного кредитования;</li> <li>✓ активизация государственных банков (создание консорциума Ощадбанка и Укрэксимбанка и заявления о подготовке ряда совместных программ) и Укрпочты (переговоры о сотрудничестве с банками и самостоятельное предоставление ряда финансовых услуг);</li> <li>✓ использование некоторыми конкурентами недобросовестной конкуренции и демпинга.</li> </ul>
Социальные	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ социальная направленность бюджета 2005 и 2006 годов, усиление мер по социальной защите населения, внедрение специальных правительственных программ;</li> <li>✓ повышение уровня пенсий и зарплат, снижение уровня задолженности по зарплате (за январь-апрель 2006г. реальные доходы населения выросли на 21,4%);</li> <li>✓ снижение уровня безработицы с 3,1% на начало 2006г. до 2,9% на 1 июня 2006г.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ постоянное сокращение численности населения (за 2005г. население Украины сократилось на 351,3 тыс.чел., а за 4 мес. 2006г. – на 123,4 тыс.чел.);</li> <li>✓ отсутствие уверенности населения в стабильности политико-экономической ситуации в стране;</li> <li>✓ высокий уровень миграции населения в более экономически развитые страны (по различным оценкам, только в странах Европы работают свыше 1,5 млн. украинцев);</li> <li>✓ невысокая покупательная способность населения.</li> </ul>





Сильные стороны банка	Слабые стороны банка
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. сильная конкурентная позиция среди крупнейших банков Украины (1-2 места по основным финансовым показателям);</li> <li>2. лидирующее положение на рынке пластиковых карт (34,1% рынка) и инфраструктуры их обслуживания (26,8% банкоматов и 56,9% POS-терминалов в торговой сети);</li> <li>3. открытость для клиентов и партнеров;</li> <li>4. обширная клиентская база (услугами банка пользуется свыше 16% населения Украины);</li> <li>5. прозрачный и финансово сильный состав акционеров, готовых инвестировать свой капитал в дальнейшее развитие банка;</li> <li>6. высокий уровень доверия зарубежных банков (в октябре 2005г. привлечен крупнейший синдицированный кредит в Украине – 158 млн. \$ по рекордно низкой ставке LIBOR+2,8%, в январе 2006г. проведено крупнейшее для частных украинских банков размещение десятилетних еврооблигации на \$150 млн. с доходностью 8,75% и т.д.);</li> <li>7. свыше 26 тыс. высококвалифицированных сотрудников;</li> <li>8. наличие дочерних банков, представительств и банков – партнеров в других странах;</li> <li>9. широко развитая сеть региональных подразделений (более 2100 действующих филиалов и отделений);</li> <li>10. высокий уровень технико-технологической оснащенности;</li> <li>11. наличие системы непрерывного повышения профессионального уровня (системы дистанционного обучения, а также Корпоративного Университета);</li> <li>12. широкая диверсификация предоставляемых банковских продуктов (более 300 видов услуг);</li> <li>13. наличие рейтингов двух ведущих мировых рейтинговых агентств (Fitch Ratings и Moody's) и ежегодное прохождение международного аудита;</li> <li>14. международное признание банка и получение различных наград (вошел в список 1000 крупнейших банков мира по размеру собственного капитала первого уровня, и т.д.);</li> <li>15. большой опыт работы на рынке Украины – более 14 лет.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. недостаточный учет особенностей условий работы в регионах при подготовке общесистемных решений;</li> <li>2. избыточный документооборот, бюрократизм;</li> <li>3. недостаточный уровень развития бренда банка;</li> <li>4. текучесть отдельных категорий персонала.</li> </ol>



## Конкурентные преимущества

1. широкая региональная сеть филиалов и отделений банка;
2. рациональное сочетание надежности и прибыльности банка, оптимальное сочетание темпов роста комиссионных доходов и рисков операций.
3. активное применение современных Internet-технологий в деятельности банка.
4. приоритетное развитие трудовых ресурсов по отношению к другим ресурсам банка.
5. ориентация на розничный бизнес, дифференцированная клиентская база.

State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING"  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ





### Концептуальные основы единой системы планирования банка

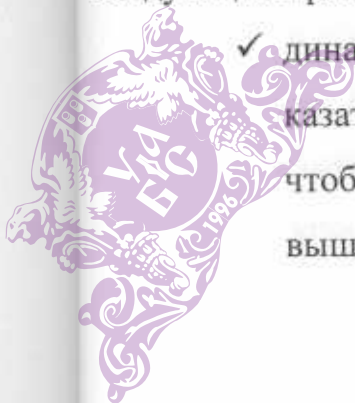
Концептуальные основы единой системы планирования, далее Концепция, предназначены для повышения эффективности деятельности банка за счет роста уровня интеграции и консолидации различных видов планов, улучшения их качества и действенности, более полного соответствия Стратегии банка и условиям внешней среды.

Основными задачами Концепции являются:

- ✓ повысить обоснованность плановых документов банка и его подразделений в частности на базе прогрессивной системы управленческого учета и качественного SWOT анализа;
- ✓ обеспечить высокий уровень сопряженности планов различных видов;
- ✓ установить тесную взаимосвязь и единство показателей деятельности банка, методик их установления и анализа выполнения;
- ✓ достичь высокого уровня оперативности и непрерывности процессов формирования, актуализации и контроля выполнения планов;
- ✓ обеспечить широкое участие в процессе планирования руководителей всех уровней и ведущих специалистов;
- ✓ установить действенную взаимосвязь между качеством планов, результатами их выполнения и мотивацией труда персонала.

Для достижения высокой эффективности системы планирования ее формирование, актуализация и функционирование должно осуществляться на базе следующих принципов:

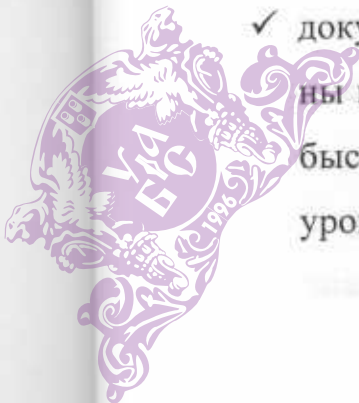
- ✓ динамического равновесия – формирование целей и установление показателей деятельности должно осуществляться таким образом, чтобы темпы роста доходов банка и отдельных подразделений превышали темпы роста их затрат в пределах нормативов надежности;



- ✓ участия – обязательное вовлечение в процесс планирования руководителей всех звеньев (это их важнейшая функция);
- ✓ непрерывности – процесс планирования не должен прерываться, так как постоянно меняется состояние банка, окружающая его среда а, следовательно, постоянно должны пересматриваться ожидаемые результаты его деятельности и предпосылки, на которых они основывались;
- ✓ сопряженности (холизма) – планы различных видов и уровней должны быть тесно интегрированы, а планы одного и того же уровня – четко скоординированы.

Для повышения действенности планов они должны отвечать следующим важнейшим требованиям к их качеству:

- ✓ гибкости – планы не должны быть чрезмерно жесткими и детализированными;
- ✓ динамичности – планы не должны быть неизменными и своевременно корректироваться по мере изменений состояний банка и окружающей среды;
- ✓ комплексности – планы должны охватывать все освоенные и предполагаемые в будущем виды деятельности банка и в них должны быть правильные ответы не менее, чем на три основные вопросы стратегии (где находится, куда направляется и как намерен достигнуть целей объект планирования);
- ✓ конкретности – деятельность объектов планирования должна быть четко количественно и качественно определена целями, показателями, нормативами и нормами;
- ✓ документированности – все виды планов должны быть представлены в определенных формах, позволяющих тесно их интегрировать, быстро консолидировать и легко воспринимать исполнителями всех уровней.





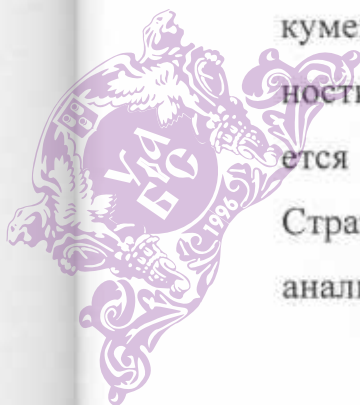
Основными документами, регламентирующими формирование, актуализацию и функционирование системы планирования в банке являются:

- ✓ Методические указания по формированию Стратегии банка;
- ✓ Рекомендации по формированию и вводу в действие региональных стратегий банка;
- ✓ Рекомендации по оценке значимости региональных Стратегий;
- ✓ Процедура мониторинга реализации Стратегии;
- ✓ Положение по бизнес-планированию;
- ✓ Положение о бюджете банка;
- ✓ Бюджетный меморандум;
- ✓ Методические рекомендации по формированию и управлению целевыми программами в банке;
- ✓ Положение о плановых комиссиях банка;
- ✓ Процедура утверждения индивидуальных планов, оценки их выполнения и начисления бонусов;
- ✓ Памятка о рабочих группах банка;
- ✓ Руководство по созданию, управлению и ликвидации проектных групп банка.

Продукты системы планирования формируются как результат интерактивного процесса планирования. Согласно этому процессу, планирование в банке ведется на трех уровнях (корпоративном, функциональном и операционном), по трем периодам (долгосрочном – до 3-х лет, среднесрочном – до 1 года и краткосрочном – до 1 месяца).

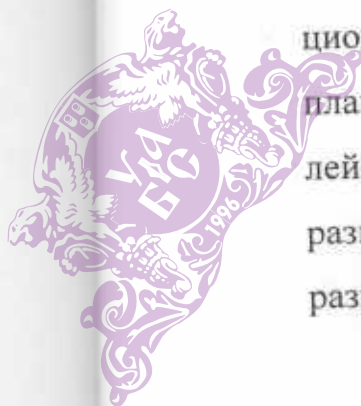
Основными продуктами процесса планирования являются:

- ✓ Стратегия банка (далее «Стратегия») – долгосрочный плановый документ банка, определяющий направления его развития и деятельности на рынке банковских услуг. Проект Стратегии разрабатывается рабочей группой, формируемой в соответствии с решением Стратегического комитета (СК), на основании результатов SWOT-анализа с учетом прогноза изменения основных индикаторов внеш-



ней среды, деятельности банка за предшествующий период, конкурентной позиции, ожидаемых результатов по итогам года и выносятся на рассмотрение членов Стратегического комитета в I-м квартале.

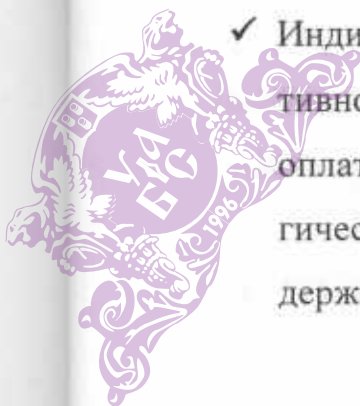
- ✓ Региональные Стратегии (далее РС) – долгосрочный плановый документ, формируемый плановой комиссией банка и самостоятельных филиалов (СФ) при информационно-методической поддержке направлений центрального офиса. РС нацелены на успешную реализацию Стратегии банка и являются основой для разработки бизнес-планов и бюджетов.
- ✓ Бизнес-планы бизнесов центрального офиса и СФ – плановые документы по развитию подразделений банка, а также их ресурсов (финансовых, трудовых, материально-технических, технико-технологических, информационных) на 1 год с разбивкой по кварталам. Бизнес-планы формируются на основе Стратегии в соответствии с "Положением по бизнес-планированию» и являются основой для формирования бюджетов подразделений.
- ✓ Консолидированный бизнес-план банка – плановый документ, обобщающий бизнес-планы подразделений банка и определяющий основные задачи, решение которых в течение данного года обеспечивает успешную реализацию Стратегии банка в плановом периоде.
- ✓ Общебанковские целевые программы (ОЦП) – программы, которые определяют логическую последовательность решения задач по успешному достижению конкретной цели (решению проблемы) банка, а также привлекаемые для этого ресурсы и методы наиболее рационального их использования. ОЦП разрабатываются с целью планирования деятельности банка по достижению конкретных целей, имеющих повышенную актуальность на данном периоде его развития и направлены на реализацию приоритетных направлений развития, указанных в Стратегии. ОЦП оформляются и утверждаются





ются в соответствии с «Методическими рекомендациями по формированию и управлению целевыми программами в банке»;

- ✓ Проект – это инновационная, комплексная разработка, требующая значимых временных, трудовых, финансовых, материальных и информационных ресурсов и заканчивающаяся конкретным результатом (например, новый банковский продукт, технология, организационная структура и т.д.). Создание, управление и ликвидация проектных групп банка осуществляется в соответствии с разработанным Руководством.
- ✓ Бюджетный меморандум банка является базовым документом для разработки бюджетов подразделений банка и предназначен для повышения оперативности подготовки и качества бюджета банка. Бюджетный меморандум формируется на 1 год на основе Стратегии.
- ✓ Бюджет является документом, отображающим ресурсы, необходимые для реализации Стратегии (трудовые, финансовые, информационные, материально-технические и технологические), а также план в разрезе источников доходов (банковских продуктов) по банку в целом (консолидированный бюджет) и в разрезе по подразделениям. Бюджет формируется на 1 год на базе Бюджетного меморандума и бизнес-планов, а также «Положения о бюджете системы банка».
- ✓ Стратегические обязательства-контракты – документ, заключаемый между банком и коллективом топ-менеджеров по взятию ими стратегических обязательств по успешной реализации РС.
- ✓ Индивидуальные планы, предназначенные для повышения эффективности труда персонала путем обеспечения тесной взаимосвязи оплаты их труда с индивидуальным вкладом в достижение стратегических целей конкретного подразделения и банка в целом и содержат информацию о финансово-экономических показателях и



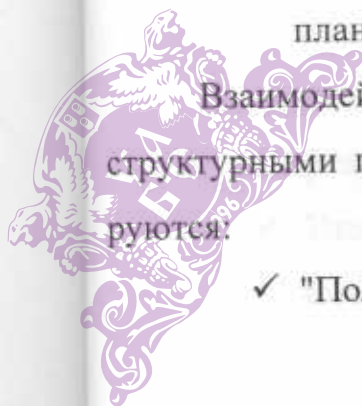
стратегических мероприятиях. Индивидуальные планы формируются на базе бизнес-планов и бюджетов подразделений в соответствии с порядком, предусмотренным "Процедурой утверждения индивидуальных планов, оценки их выполнения и начисления бонусов".

Процесс планирования осуществляется в основном следующими коллегиальными и функциональными подразделениями (субъектами):

- ✓ Правлением банка;
- ✓ Стратегическим комитетом;
- ✓ Плановой комиссией центрального (головного) офиса при Председателе Правления банка;
- ✓ Бюджетным комитетом головного офиса;
- ✓ Комитетом по управлению активами, пассивами, бюджетом и тарифами
- ✓ плановыми комиссиями при руководителях бизнесов и поддерживающих направлений головного офиса;
- ✓ плановыми комиссиями при директорах региональных подразделений;
- ✓ Департаментом стратегического менеджмента;
- ✓ Направлением «Финансы и риски»;
- ✓ Департаментом общего маркетинга и рекламы;
- ✓ плановыми и маркетинговыми службами региональных подразделений (управлениями, отделами, секторами);
- ✓ стратегическими менеджерами и стратегическими исполнителями, а также другими сотрудниками, формирующими индивидуальные планы в соответствии с «Памяткой по индивидуальным планам».

Взаимодействие между коллегиальными органами и соответствующими структурными подразделениями банка в процессе планирования регламентируются:

- ✓ "Положением об организационной структуре банка";

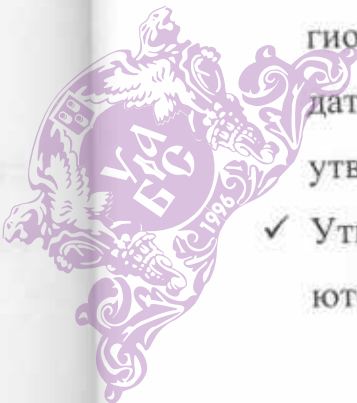




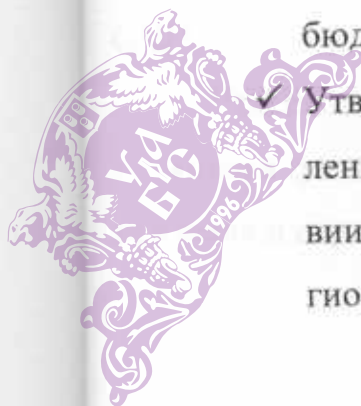
- ✓ "Положением о Стратегическом комитете";
- ✓ "Положением о Комитете по управлению активами, пассивами, бюджетом и тарифами";
- ✓ положениями о соответствующих подразделениях;
- ✓ "Положениями о плановых комиссиях";
- ✓ другими внутренними нормативно-регламентирующими документами.

В процессе планирования между вышеуказанными субъектами осуществляется взаимодействие в следующем порядке:

- ✓ На заседании Стратегического комитета в I квартале рассматривается проект Стратегии банка на трехлетний период, подготовленный рабочей группой, формируемой в соответствии с решением Стратегического комитета, на базе проведенного SWOT-анализа банка, прогноза внешней среды, конкурентной позиции на 3 года, ожидаемых результатов реализации Стратегии. По итогам заседания Стратегического комитета Стратегия может быть одобрена и доведена до всех сотрудников банка, отправлена на доработку с последующим согласованием со всеми членами Стратегического комитета или не принята.
- ✓ На базе утвержденной Стратегии банка плановые комиссии региональных управлений и самостоятельных филиалов при информационно-методической поддержке направлений головного офиса "Стратегический менеджмент" и "Финансы и риски" разрабатывают региональные Стратегии на 3-х или 5-ти летний период в соответствии с Рекомендациями по формированию и вводу в действие региональных Стратегий, согласовывают их с Заместителем Председателя Правления, руководителями направлений головного офиса и утверждают приказом по банку.
- ✓ Утвержденные Стратегии региональных подразделений размещаются на внутреннем сайте банка.



- ✓ Далее проводится консолидация утвержденных Стратегий региональных подразделений, сопоставляется с плановыми значениями, утвержденными Стратегией банка и предоставляется Председателю Правления банка предложения по успешной реализации общебанковской Стратегии.
- ✓ С целью успешной реализации Стратегии банка направления головного офиса формируют (актуализируют) общебанковские целевые программы (ОЦП) и проекты, которые утверждаются Председателем Правления и включаются в бизнес-планы региональных подразделений и системных бизнесов головного офиса.
- ✓ На основе разработанной Стратегии формируется "Бюджетный меморандум", который утверждается приказом по банку.
- ✓ Плановые комиссии головного офиса, региональных управлений, самостоятельных филиалов, системных бизнесов головного офиса на базе Стратегии банка, утвержденных Стратегий региональных подразделений, ОЦП, бюджетного меморандума в соответствии с «Положением по бизнес-планированию» формируют проекты бизнес-планов и бюджетов соответственно (на 1 год) и заносят плановые показатели в «Бюджет».
- ✓ Проекты бизнес-планов и бюджетов региональных подразделений, а также системных бизнесов головного офиса согласовываются руководителями системных бизнесов головного офиса, Департаментом развития, Департаментом стратегического менеджмента. Согласованный бизнес-план является допуском регионального подразделения или системного бизнеса головного офиса к защите бюджета.
- ✓ Утверждение бизнес-планов и бюджетов региональных подразделений и направлений головного офиса осуществляется в соответствии с графиком, утвержденным приказом по банку. При этом региональные подразделения, имеющие региональные стратегии по-





вышенной и высокой значимости, бизнес-планы утверждают дистанционно (в селекторном режиме), а имеющие стратегию с достаточным уровнем значимости – в очном режиме в головном офисе.

- ✓ Далее формируется консолидированный бизнес-план и бюджет банка. При этом бизнес-план согласовывается с Департаментом стратегического менеджмента. Документы утверждаются у Председателя Правления соответствующими приказами по банку.
- ✓ В течение года, при необходимости, направления головного офиса разрабатывают новые ОЦП и проекты, которые могут быть включены в бизнес-планы на текущий год (с последующей их корректировкой) или на следующий плановый период.

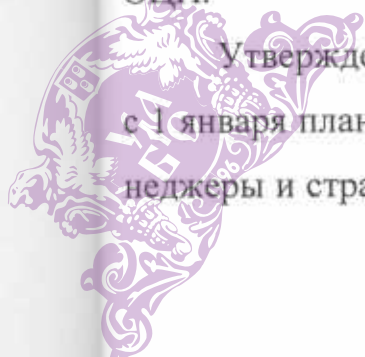
Мониторинг реализации общебанковской Стратегии и Стратегий региональных подразделений осуществляет Департамент стратегического менеджмента в соответствии с приказом.

Актуализация общебанковской Стратегии и Стратегий региональных подразделений осуществляется ежегодно в зависимости от результатов ее реализации, изменений внешней среды и внутреннего состояния, в соответствии с интересами акционеров.

Порядок мониторинга и актуализации бюджетов производится в соответствии с «Положением о бюджете банка». При этом ответственными за консолидацию, анализ и корректировку являются подразделения банка и Финансовый департамент.

Актуализация бизнес-планов осуществляется в соответствии с «Положением по бизнес-планированию» при изменении целей, задач и приоритетов развития подразделения, внедрении в течение планового периода новых ОЦП.

Утвержденные Стратегии, бизнес-планы и бюджеты вступают в действие с 1 января планового года. Для эффективной их реализации стратегические менеджеры и стратегические исполнители формируют индивидуальные планы со-



гласно порядку, предусмотренному "Процедурой утверждения индивидуальных планов, оценки их выполнения и начисления бонусов".

Качество и результаты исполнения региональных стратегий, бизнес-планов, бюджетов и индивидуальных планов тесно увязываются с системой мотивации труда персонала банка. Для успешной реализации региональных Стратегий между коллективом топ-менеджеров и банком заключается стратегические обязательства-контракт по успешной реализации Стратегии.

State Higher Educational Institution  
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING  
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад  
"УКРАЇНЬСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"





## Формирование и управление целевыми программами банка

Целевая программа является плановым документом, который формируется для успешной реализации Стратегии банка и бизнес-планов его подразделений. ОЦП определяет деятельность банка по успешному достижению конкретных стратегических или тактических целей (решению проблем), имеющих повышенную актуальность на данном периоде его развития, и для реализации которых требуется кооперация усилий ряда подразделений банка.

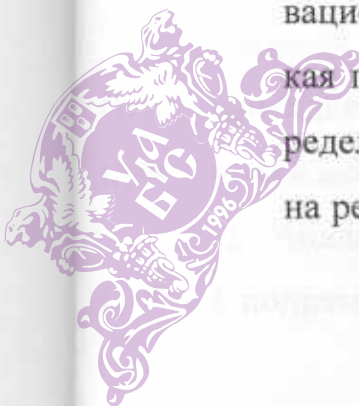
Объектом программ могут быть как банк в целом, так и отдельные направления его деятельности (бизнесовые или поддерживающие) и группы подразделений.

Инициаторами общепанковских целевых программ являются: Председатель Правления, коллегиальные органы банка (Правление, Стратегический комитет, Кредитный комитет и др.), руководители бизнесовых и поддерживающих направлений головного офиса, директора региональных управлений.

### Классификация ОЦП.

По степени определенности ожидаемых результатов и рисков выделяются:

- ✓ Детерминированные (обычные) ОЦП, которые формируются по наиболее актуальным и стратегически значимым направлениям деятельности банка, реализация которых имеет четкую определенность, а финансирование осуществляется за счет бюджета подразделений или бюджета банка;
- ✓ Венчурные (вероятностные) ОЦП, которые формируются по инновационным направлениям деятельности банка, где возможна высокая прибыль, но реализация которых связана с повышенной неопределенностью, значительной долей риска и большими затратами на реализацию, поэтому финансирование данных ОЦП осуществля-



ется не за счет средств подразделений, внедряющих программу, а за счет капитала банка.

Отличительными особенностями общебанковских целевых венчурных (вероятностных) программ (ОЦВП) являются:

- ✓ сложность определения достаточного объема привлекаемых ресурсов;
- ✓ необходимость создания страховых (гарантийных) ресурсов из-за большого риска;
- ✓ трудность предсказания ожидаемого результата;
- ✓ ожидаемый результат наступает не сразу, а после истечения определенного периода, порой достаточно длительного (1-2 и более года);
- ✓ финансирование программы осуществляется за счет капитала банка.

Основными разделами программы являются:

1. Техничко-экономическое обоснование.
2. План реализации.
3. Привлекаемые ресурсы.
4. Управление программой.

Содержание разделов программы.

### **1. Техничко-экономическое обоснование.**

В данном разделе раскрывается:

- ✓ актуальность для банка ОЦП;
- ✓ анализ сегментов рынка, на которых предполагается реализация ОЦП;
- ✓ цели и задачи;
- ✓ ожидаемые результаты.

#### **1.1. Актуальность для банка ОЦП.**

В данном подразделе раскрывается необходимость для банка реализации ОЦП. приводятся конкретные факты, объясняющие причины формирования программы и основные предпосылки для успешной ее реализации.

1.2. Анализ сегментов рынка, на которых предполагается реализация ОЦП. В подразделе приводятся результаты анализа сегментов рынка, на кото-



рых планируется реализация программы, с учетом перспектив их развития (желательно с разбивкой по регионам Украины);

### 1.3. Цели и задачи.

Цель программы формулируется как относящееся к будущему желаемое, необходимое и возможное состояние банка или отдельных его подразделений, или направлений (видов) деятельности. Для того, чтобы достижение цели в наибольшей степени способствовало повышению эффективности деятельности банка, качество ее постановки должно соответствовать следующим требованиям:

- ✓ значимости, т.е. достижение цели должно приводить к существенному улучшению результатов работы банка или отдельных его подразделений в соответствии с интересами как собственников банка, так и его персонала;
- ✓ достижимости, т.е. цель должна быть хорошо обоснованной с точки зрения возможностей банка и условий окружающей его среды;
- ✓ конкретности, т.е. цель должна иметь четкие качественные и количественные характеристики, измеряемые в процессе достижения;
- ✓ сопряженности, т.е. цель программы должна соответствовать стратегии банка и бизнес-планам его развития.

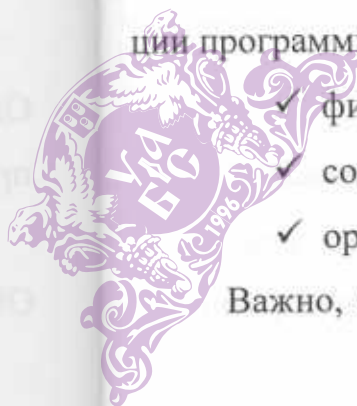
Задачи должны структурировать цель программы по видам деятельности, которые необходимо осуществить для ее успешного достижения. К задачам предъявляются такие же требования по качеству постановки, как и к цели.

### 1.4. Ожидаемые результаты.

В данном разделе отражаются все возможные прямые и косвенные, позитивные и негативные результаты, которые могут появиться в процессе реализации программы и после ее завершения:

- ✓ финансово-экономические;
- ✓ социально-психологические, в том числе имиджевые;
- ✓ организационные и др.

Важно, чтобы ожидаемые результаты имели измеримые качественные и



количественные характеристики и были представлены в виде таблицы.

Таблица

Ожидаемые результаты реализации программы

№ п/п	Наименование ожидаемых результатов (показателей)	Единица измерения	Количественная характеристика ожидаемого результата	Применение
1.	2.	3.	4.	5.
1. Позитивные.				
	1.1. Финансово-экономические			
	1.2. Социально-психологические			
	1.3. Организационные			
	1.4. Другие			
2. Негативные.				
	2.1. Финансово-экономические			
	2.2. Социально-психологические			
	2.3. Организационные			
	1.4. Другие			

Возможна дифференциация ожидаемых результатов в разрезе региональных управлений и самостоятельных филиалов (таблица).

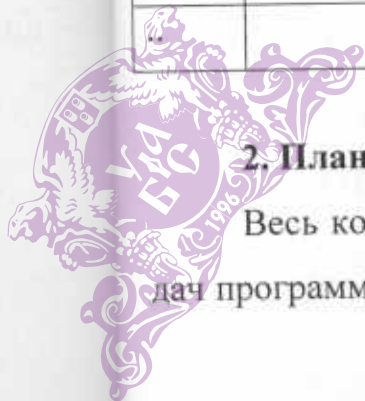
Таблица

Показатели выполнения программы

№п/п	Показатели	Показатель 1					Показатель 2					...				
		I кв	II кв	III кв	IV кв	итог	I кв	II кв	III кв	IV кв	итог	I кв	II кв	III кв	IV кв	итог
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1																
2																
3																

2. План реализации.

Весь комплекс работ, который необходимо осуществить для решения задач программы и успешного достижения ее цели, рассредоточивается в логиче-





ской последовательности по времени и исполнителям и оформляется в виде таблицы.

Таблица

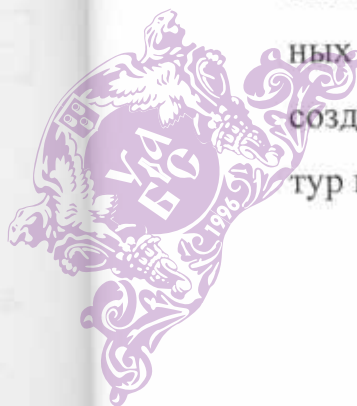
## План реализации программы

№ п/п	Наименование этапов и работ	Сроки				Ответственные исполнители (Ф.И.О., должность)	Финансирование				Примечание
		начало		окончание			Объем финансирования		Источник финансирования		
		план	факт	план	факт		план	факт	план	факт	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.		
1. Подготовительный этап.											
1.											
2.											
..											
2. Этапы реализации программы.											
1.											
2.											
..											
3. Итоги реализации программы.											
1.											
2.											
..											

### 3. Привлекаемые ресурсы.

Для реализации программы могут привлекаться следующие ресурсы банка: трудовые, финансовые, материально-технические и информационно-технологические. По каждому из видов ресурсов желательно указывать следующие характеристики:

3.1. по трудовым – какие подразделения привлекаются к выполнению программы, каков их списочный штат и как будет организовано участие персонала в выполнении программы (введением дополнительных функций, совмещением должностей, переводом во временно создаваемые подразделения, типа рабочих групп, венчурных структур и т.д.), заполнив таблицу.



## Привлекаемые трудовые ресурсы

№ п/п	Наименование подразделений, должностей, Ф.И.О.	Количество штатных единиц	Планируемые категория и уровень оплаты труда	Планируемый ФОТ	Используемые моральные и материальные стимулы	Привлекаемый специалист		Примечание
						Источник	СРОК	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
	Руководители:							
	Специалисты:							

В приведенной таблице в колонке 2 указываются подразделения, привлекаемые для реализации ОЦП, с выделением отдельно руководителей и специалистов. В колонке 3 фиксируется количество человек, участвующих в реализации целевой программы. Для учета планируемых затрат на оплату труда заполняются колонки 4 и 5. В 6 колонке должны быть указаны виды вознаграждений персонала за конкретный результат труда, полученный в процессе реализации ОЦП. В колонке 6 указывается источник, откуда привлекается специалист (из сторонней организации, из подразделений банка). В 7 колонке фиксируется срок, на который привлекается персонал для реализации ОЦП.

3.2. по финансовым – объемы финансирования по этапам реализации с учетом затрат на фонд оплаты труда, приобретение материально-технических и информационно-технологических ресурсов, и источники финансирования в увязке со статьями бюджетов подразделений в колонках 8 и 9 таблицы;

Необходимо также охарактеризовать:

- ✓ формы финансирования программы:



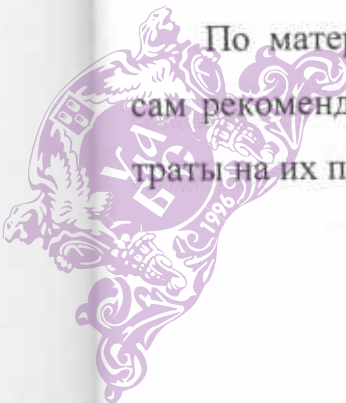


1. за счет капитала банка;
  2. за счет собственных средств подразделений, внедряющих ОЦП (за счет прибыли, мобилизации внутренних ресурсов, затраты на реализацию программы включаются в себестоимость работ и т.д.);
  3. за счет бюджета подразделения и т.д.
- ✓ на какой основе происходит финансирование:
    1. возвратной;
    2. безвозвратной.
  - ✓ ответственных за правильное (целевое и полное) использование представленных для реализации ОЦП средств;
  - ✓ механизм использования финансовых ресурсов.

В подразделе в зависимости от особенностей ОЦП рекомендуется указать внутрибанковские тарифы и нормативы по распределению расходов, доходов и прибыли между подразделениями в процессе реализации программы. Кроме того, могут указываться условия привлечения от различных подразделений трудовых, финансовых, материально-технических и информационно-технологических ресурсов для реализации программы.

- 3.3. по материально-техническим – виды материального обеспечения и техники с указанием их стоимости;
- 3.4. по информационно-технологическим – программное обеспечение, методы решения задач, виды информации, их объемы и источники получения и т.д.

По материально-техническим и информационно-технологическим ресурсам рекомендуем представить данные в виде таблицы, указав финансовые затраты на их приобретение и содержание.



## Привлекаемые ресурсы

№ п/п	Наименование ресурса	Количество	Финансовые затраты		Источник финансирования	Примечание
			Цена	Сумма		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	Материально-технические:					
1.						
2.						
3.						
...						
	Информационно-технологические:					
1.						
2.						
3.						
...						

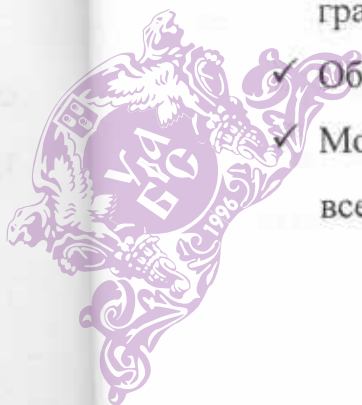
#### 4. Управление программой.

##### 4.1. Главный менеджер программы (ГМП).

В данном разделе указывается ГМП, раскрывается его роль, задачи и полномочия. ГМП – руководитель, который управляет процессом реализации программы и несет всю полноту ответственности за достижение ее целей. ГМП назначается приказом Председателя Правления из числа руководителей направлений головного офиса или их заместителей (начальников департаментов).

##### Задачи ГМП:

- ✓ Организация выполнения работ по реализации ОЦП;
- ✓ Обеспечение рационального взаимодействия подразделений банка, привлекаемых к реализации ОЦП;
- ✓ Организация и координация необходимых для реализации программы ресурсов;
- ✓ Обеспечение необходимой информацией всех участников ОЦП;
- ✓ Мониторинг, контроль, анализ и регулирование состояния ОЦП на всех этапах ее реализации.





- ✓ Принятие управленческого решения в случае отклонения от плана программы;
- ✓ Мотивация участников реализации ОЦП.

ГМП формирует организационную структуру управления программой (ОСУП).

#### 4.2. Организационная структура управления программой.

В подразделе представляется организационная структура управления реализацией ОЦП.

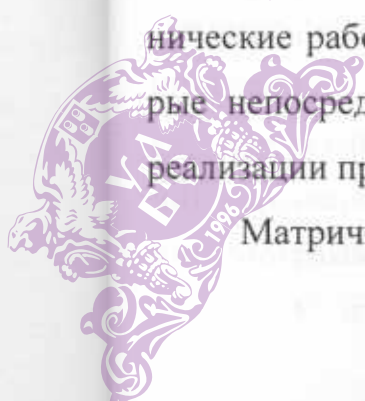
В качестве одного из наиболее подходящего для реализации ОЦП может быть рекомендован матричный тип ОСУП. Эта структура характеризуется тем, что в подразделениях банка выделяются "менеджеры программы" (МП) и "исполнители программы" (ИП), которые не освобождаются от исполнения основных должностных обязанностей.

МП является заместителем ГМП, функционально ему подчиняясь, осуществляет прямое руководство реализацией ОЦП в случае отсутствия ГМП и курирует определенные направления реализации ОЦП. В случае привлечения к реализации ОЦП нескольких подразделений банка при ГМП может организовываться рабочая группа из числа руководителей подразделений, которые являются МП.

МП, как и ГМП, утверждается приказом председателя Правления при вводе в действие ОЦП из числа руководителей бизнесов и поддерживающих направлений головного офиса или их заместителей (начальников департаментов), или же руководителей региональных управлений и самостоятельных филиалов.

ИП являются руководители среднего и низшего звена, специалисты и технические работники подразделений, привлеченных к выполнению ОЦП, которые непосредственно осуществляют мероприятия в соответствии с этапами реализации программы.

Матричная ОСУП позволяет:



- ✓ эффективно решать вопросы требующие высокой профессиональной компетенции;
- ✓ быстро реагировать на непредвиденные обстоятельства;
- ✓ более рационально использовать отведенные для программы ресурсы.

Однако, следует иметь в виду, что матричная ОСУП является потенциально конфликтной, так как ей присущ заниженный уровень единоначалия (каждый МП одновременно подчиняется непосредственному руководителю и ГМП). По ходу реализации программы перечень и количество привлекаемых ресурсов может корректироваться и уточняться по представлению ГМП и утверждению Председателем Правления.

Возможны случаи одновременного возникновения потребности в привлечении конкретных трудовых ресурсов и для реализации программы и для выполнения работ, возложенных на подразделение. При невозможности достижения компромисса по данному вопросу на уровне ГМП и руководителя соответствующего подразделения, окончательное решение принимается Председателем Правления.

При необходимости для реализации программы может формироваться рабочая группа или специализированное венчурное подразделение (СВП), в задачи которых будет входить организационное, методическое и информационно-технологическое обеспечение всех разработок по ОЦВП и мониторинг ее реализации. При этом члены рабочей группы не освобождаются от исполнения основных обязанностей, а члены СВП – освобождаются на период реализации программы.

#### 4.3. Мотивация труда персонала.

С целью повышения эффективности реализации ОЦП и заинтересованности персонала в результатах ее реализации ГМП должен осуществлять мотивацию труда персонала. В данном разделе соответственно действующей в банке системе мотивации труда в таблице должны быть указаны виды вознаграждений персонала конкретно за результаты труда, полученные в процессе реализации программы, включая:

- ✓ изменение размера квартальных, полугодовых и годовых бонусов;



- ✓ разовые премии;
- ✓ установление персональных надбавок;
- ✓ повышение уровня оплаты по данной категории;
- ✓ повышение категории;
- ✓ изменение должностного статуса и др.

Таблица

Мотивация труда персонала

№ п/п	Наименование подразделения, должности	Результат	Вид вознаграждения	Примечание
1.	2.	3.	4.	5.

При этом рекомендуется раскрыть механизм мотивации, четко определить условия получения вознаграждений, а также процедуру ознакомления с ними персонала.

#### 4.4. Мониторинг реализации ОЦП

ГМП осуществляет мониторинг реализации ОЦП при помощи МП и подразделений банка, которые осуществляют функцию контроля или по профилю которых реализуется целевая программа. Результаты мониторинга регулярно размещаются на внутреннем сайте банка в специально созданном разделе. При этом должна использоваться в основном информация, предусмотренная внутрибанковскими нормативными документами. Дополнительная информация может запрашиваться только по разрешению Председателя правления.

#### 4.5. Отчет о реализации программы.

В данном подразделе описывается процедура подведения итогов реализации ОЦП, сопоставляются полученные результаты с ожидаемыми, производится оценка экономической эффективности программы. В разделе необходимо предусмотреть где, когда и кем (Коллегиальным органом, рабочей группой, совещанием у Председателя Правления и т.д.) будут подводиться итоги выполнения программы и приниматься решения относительно перспектив ее дальнейшего развития или завершения.

Особенностями формирования и управления ОЦВП являются:

- ✓ разработка процедуры финансирования;
- ✓ составление графика погашения затраченных средств;
- ✓ страхование рисков, связанных с реализацией ОЦВП.

Источником финансирования ОЦВП является капитал банка.

Подразделению, ответственному за реализацию ОЦВП из капитала банка выдается беспроцентный займ, который должен быть им погашен из прибыли, полученной в процессе реализации программы.

С целью обеспечения своевременного и качественного предоставления средств на реализацию ОЦВП и их возврата разрабатывается процедура финансирования и регламентируются условия предоставления средств, которые будут рассматриваться Стратегическим комитетом:

- ✓ срок предоставления средств (равен сроку действия ОЦВП);
- ✓ суммы финансирования (с целью обеспечения наиболее эффективного и качественного механизма финансирования ОЦВП разрабатывается смета затрат на их реализацию);
- ✓ график финансирования за счет капитала (формируется подразделением курирующим ОЦВП);
- ✓ льготные условия предоставления средств (продление сроков возврата, снижение нормативов перечислений региональных подразделений, находящихся на санации и т.д.);
- ✓ динамика увеличения плановой прибыли;
- ✓ динамика увеличения Централизованных отчислений (для региональных подразделений).

На основании утвержденного приказом графика предоставления средств за счет капитала банка производится финансирование ОЦВП, т.е. предоставление беспроцентного займа курирующему программу подразделению за счет капитала.

Разрабатывается график погашения затраченных на реализацию ОЦВП капитальных средств с указанием конкретных сроков их погашения, который



будет утверждаться приказом о вводе в действие ОЦВП. По сути, конечный срок погашения является сроком действия ОЦВП.

Согласно данному графику подразделение, ответственное за выполнение ОЦВП, возвращает затраченные на финансирование средства капиталу банка. Необходимо также описать механизм использования и погашения затраченных на реализацию ОЦВП средств для филиалов, находящихся на санации, так как программа может иметь отрицательный экономический эффект и филиал не сможет погасить займ.

Реализация ОЦВП связана с повышенным уровнем неопределенности и риска. Одним из способов защиты от возникающего риска является страхование. Необходимо предусмотреть оценку возможных рисков, угрожающих реализации ОЦВП, методы их снижения, страхования и возможные потери (финансовые, материально-технические и др.) (таблица).

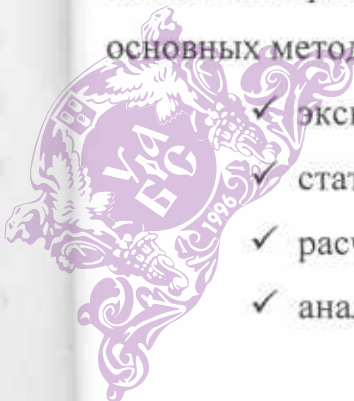
Таблица

## Риски реализации ОЦВП

№ п/п	Этапы реализации ОЦВП характеризующиеся повышенным риском	Внутренние риски	Внешние риски	Потери	Методы страхования рисков	Методы снижения рисков	Ответственный (Ф.И.О.)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
...							

Измерителем частоты возможного наступления неблагоприятного события, вызывающего потери в ходе реализации ОЦВП, является вероятность возникновения риска (ВВР), которую необходимо определить, используя один из основных методов оценки ВВФР:

- ✓ экспертный;
- ✓ статистический;
- ✓ расчетно-аналитический;
- ✓ аналоговый.



В связи со значительной рискованностью ОЦВП, при их работке рекомендуется предусмотреть создание страховых (гарантийных) ресурсов (таблица). Страховые ресурсы создаются с целью обеспечения выполнения необходимых работ по реализации ОЦВП на случай форс-мажорных обстоятельств, являются постоянной поддерживаемой (неприкосновенной) величиной и принимаются в % от основных требуемых для реализации ОЦВП ресурсов.

Таблица

## Необходимые страховые (гарантийные) ресурсы

№ п/п	Перечень страховых ресурсов	Количество необходимых ресурсов	Затраты на поддержание страховых ресурсов	Примечание
1.	2.	3.	4.	5.
	Трудовые:			
	Финансовые:			
	Материально-технические:			
	Информационно-технологические:			

Подготовка проекта программы осуществляется по заданию Председателя Правления или стратегических менеджеров банка и в зависимости от вида программы осуществляется рабочей группой, сформированной из представителей различных подразделений банка, или конкретным подразделением.

Согласование и ввод в действие или прекращение действия программы осуществляется приказами по банку в соответствии с «Методическими указаниями о подготовке, согласовании приказов».

