

*Ю.П. Пікуш, ЗАО КБ "Приватбанк", м. Дніпропетровськ*

## **ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ВЕЛИКОГО БАНКУ І ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

*Розглянуто основні принципи і порядок проведення SWOT-аналізу для великого комерційного банку, який діє в реальних умовах; узагальнено вказану процедуру, зроблено висновки стосовно наявних конкурентних переваг.*

*Ключові слова: банк, внутрішні можливості, зовнішні загрози, конкурентні переваги.*

**Постановка проблеми.** Для вибору вірної стратегії розвитку кожної організації, у тому числі банківської, необхідно мати відповідну інформацію про наявні можливості у самому банку для її реалізації та оцінити яким чином може впливати на досягнення поставленої мети зовнішнє середовище. Досить часто, на перший погляд загальновідома процедура оцінки можливостей банку та загроз зовнішнього середовища, виконується без дотримання відповідних правил, що призводить до невірних висновків.

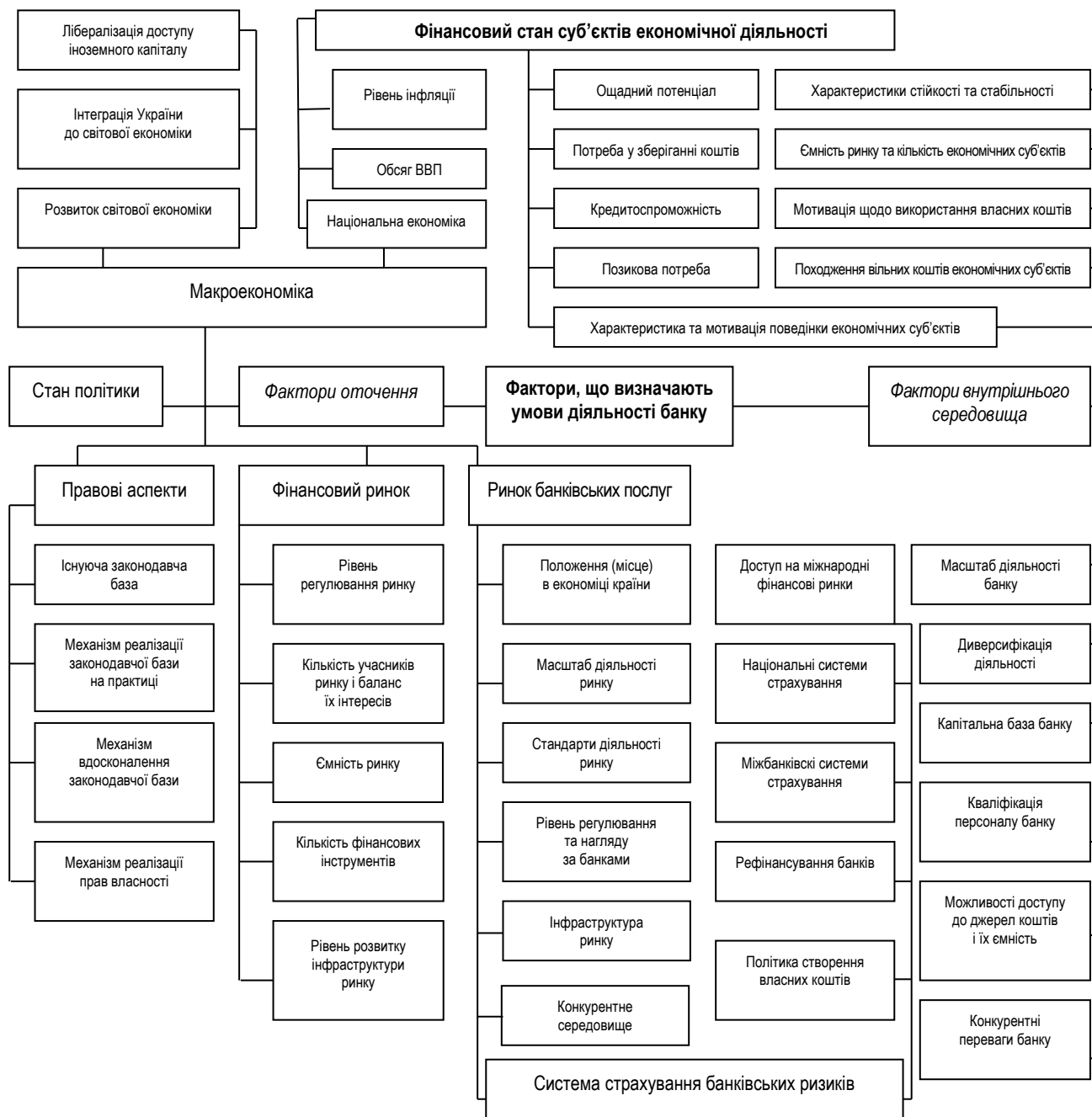
**Мета статті** – розглянути процедуру SWOT-аналізу великого вітчизняного банку, який обирає стратегію гонки за лідером, та проілюструвати це на конкретному прикладі.

**Аналіз останніх публікацій.** Стратегічні альтернативи розвитку банку необхідно оцінювати на відповідність можливостям і загрозам зовнішнього оточення. Для досягнення конкурентних переваг, які є основою будь-якої стратегії, необхідно оптимальним чином використовувати ресурси та напрямки діяльності банку. Саме тому обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому оточенню, цілям банку, бути досяжною та не суперечити іншим стратегіям банку. Проблема конкурентного аналізу для тих чи інших компаній та банківських установ розглядається багатьма авторами [1-8], але у цих та інших роботах практично відсутні серйозні конкретні приклади проведеного аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Як правило, процес вибору оптимальної стратегічної альтернативи містить наступні складові:

- аналіз співвідношення стратегії зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу;
- аналіз можливості забезпечення виконання раніше поставлених цілей під час реалізації стратегії та її відповідності місії банку;
- визначення рівня взаємозалежності функціональних стратегій, що забезпечують дану стратегічну альтернативу;
- аналіз достатності частки ринку, яку передбачається завоювати в рамках стратегічного плану, для підтримки необхідного рівня рентабельності інвестицій;
- оцінка ризикованості даної стратегічної альтернативи (особливо якщо мова йде про залучення значних обсягів фінансових ресурсів);
- аналіз можливої реакції суб'єктів і факторів зовнішнього середовища, пов'язаної з реалізацією даної стратегічної альтернативи та ін.

На ринку банківських послуг банк може ефективно існувати лише тоді, коли сформовано попит на його послуги. Процес аналізу середовища в даному випадку є первинним у системі стратегічного управління. Навіть створенню банку та процесу формулювання його місії та цілей має передувати аналіз середовища, в ході якого визначається сама доцільність створення банку. Стратегічний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів середовища має здійснюватися одночасно та містити у собі процедуру зіставлення переваг і недоліків з умовами діяльності банку. Наведемо дану процедуру у відповідності до схеми, запропонованої у роботі [3] (рис. 1).



**Рис. 1. Фактори, що визначають умови діяльності банку**

Під внутрішнім середовищем банку, як правило, розуміється частина оточення системи управління, яка постійно взаємодіє з іншими складовими, піддається їхньому впливу та містить у собі потенціал, яким володіє та користується банк у процесі діяльності. Внутрішнє середовище безпосередньо визначає ефективність функціонування банку. Воно має декілька рівнів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності визначає потенціал і можливості, якими може користуватися керівництво: організаційний, кадровий, фінансовий, маркетинговий, виробничий.

Якщо ми маємо справу з комерційним банком, який займає передові позиції по основним показникам, що характеризують діяльність банків, то, скоріше за все, він обиратиме стратегію гонки за лідером. При цьому до його сильних сторін належатимуть наступні:

- сильна конкурентна позиція серед найбільших банків країни (1-3 місця по основним фінансовим показникам);
- лідируюче положення на ринку пластикових карток та інфраструктура їх обслуговування;
- відкритість для клієнтів і партнерів;
- обширна клієнтська база (послугами банку користується понад 15 % населення країни);

- прозорий та фінансово сильний склад акціонерів, здатних інвестувати свій капітал у подальший розвиток банку;
- високий рівень довіри закордонних банків (залучення значних синдікованих кредитів, розміщення десятирічних єврооблігацій);
- понад 20 тис. висококваліфікованих співробітників;
- наявність дочірніх банків, представництв та банків-партнерів в інших країнах;
- широко розвинута мережа регіональних підрозділів (понад 2000 філіалів та відділів);
- високий рівень техніко-технологічного оснащення;
- наявність системи безперервного підвищення професіонального рівня;
- широка диверсифікація банківських продуктів (понад 300 видів послуг);
- наявність рейтингів провідних світових рейтингових агентств та щорічне проходження міжнародного аудиту;
- міжнародне визнання банку та отримання різноманітних нагород;
- великий досвід роботи на ринку України – понад 10 років.

У той же час, у банку є і слабкі сторони діяльності, а саме:

- недостатнє врахування особливостей умов роботи в регіонах при підготовці загальносистемних рішень;
- надмірний документообіг, бюрократизм;
- недостатній рівень розвитку бранда банку;
- плінність кадрів серед окремих категорій персоналу.

Що стосується зовнішнього середовища банку, то воно завжди представлене двома групами факторів: прямого та опосередкованого впливу. Середовище прямого впливу називають також безпосереднім діловим оточенням або мікросередовищем. Це оточення формується суб'єктами середовища, які безпосередньо впливають на діяльність конкретного банку. Середовище непрямого впливу – це макросередовище.

Повертаючись до прикладу великого банку, що розглядається, слід визначити можливості, що розкриваються перед ним в умовах існуючого зовнішнього середовища. Це політичні, макроекономічні, фінансові, соціальні можливості. Розглянемо їх.

Політичні можливості банку будуть такими:

- присвоєння країні статусу держави з ринковою економікою з боку ЄС та США;
- скасування США поправки Джексона-Веніка для України;
- вступ України до СОТ у найближчій перспективі;
- орієнтація уряду на боротьбу з легалізацією тіншових коштів.

До макроекономічних факторів, що сприяють розвитку банку, слід віднести наступні:

- зростання економік країн-імпортерів української продукції (у середньому зростання ВВП країн СНД у I кв. 2006 р. склало 5 %, зростання ВВП Китаю в I кв. 2006 р. склало 10,2% та ін.);
- поява нових перспективних ринків у інших країнах, перш за все, у тих, що інтенсивно розвиваються (Китай, Індія, Бразилія та ін.);
- збільшення обсягу іноземних інвестицій (за I кв. 2006 р. прямі іноземні інвестиції в Україну збільшились у 3,9 раза порівняно з аналогічним періодом 2005 р.);
- стабілізація економічного зростання в Україні.

Фінансові можливості з боку зовнішнього середовища наступні:

- зацікавленість іноземних та міжнародних фінансово-банківських організацій у співробітництві з українськими банками-резидентами (співробітництво українських банків з ЄБРР, Світовим банком та ін., залучення кредитів від іноземних комерційних установ тощо);
- активний розвиток банківського сектора економіки (за 5 місяців 2006 р. кредитний портфель банків України зріс на 19,6 %, залучення засобів – на 12,3 %);
- наміри НБУ лібералізувати валютний ринок;
- стабільність протягом довготривалого періоду національної валюти.

Є перед банком і соціальні можливості з боку зовнішнього середовища:

- соціальна спрямованість бюджету 2005 та 2006 років, посилення заходів щодо соціального захисту населення, упровадження спеціальних урядових програм;
- підвищення рівня пенсій та зарплат, зниження рівня заборгованості по заробітній платі (за січень-квітень 2006 р. дійсні доходи населення зросли на 21,4 %);
- зниження рівня безробіття з 3,1 % на початок 2006 р. до 2,9 % на 1 червня 2006 р.

Але з боку зовнішнього середовища для банку виникають і деякі загрози.

Політичні загрози для банку це:

- політична невизначеність у країні;
- низький рівень узгодженості між діями законодавчої та виконавчої влади;
- недосконалість законодавства по регулюванню діяльності банків та бізнесу;
- політичні та економічні розбіжності з Росією.

Макроекономічні загрози зовнішнього середовища також відомі:

- зовнішня енергозалежність України (імпортується приблизно 65 % газу і 80 % нафти);
- зростання цін на енергоносії, підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги;
- застаріла інфраструктура промислового виробництва.

Фінансові загрози, мабуть, є найбільш серйозними і до них слід віднести наступні:

- вихід на ринок крупних закордонних банків (Raiffeisen, BNP Paribas, Banca Intesa, Credit Agricole, OTP Bank), у т.ч. державних (російські Сбербанк, Внешторгбанк та ін., польський РКО);
- створення банками лізингових, будівельних компаній;
- активний розвиток небанківських фінансових закладів (за 2005 р. кількість кредитних спілок збільшилась на 19 % (з 622 до 740), а сумарні активи кредитних спілок за 2005 р. зросли в 2,3 раза до 1,93 млрд. грн.);
- наміри НБУ сприяти консолідації банківської системи та злиттю українських банків;
- плани НБУ по обмеженню валютного кредитування;
- активізація державних банків (створення консорціуму Ощадбанку та Укрексімбанку і заява про підготовку ряду спільних програм) і Укрпошти (переговори про співпрацю з банками та самостійне представлення ряду фінансових послуг);
- використання деякими конкурентами недобросовісної конкуренції та демпінгу.

Неможливо залишити поза увагою і соціальні загрози з боку зовнішнього середовища:

- постійне скорочення чисельності населення (за 2005 р. населення України скоротилося на 351,3 тис. чол., а за 4 міс. 2006 р. – ще на 123,4 тис. чол.);
- відсутність впевненості населення у стабільності політично-економічної ситуації в країні;
- високий рівень міграції населення в більш економічно розвинені країни (за різними оцінками, тільки в країнах Європи працює більше 1,5 млн. українців);
- невисока купівельна спроможність населення.

**Висновки.** Аналіз зовнішнього середовища діяльності комерційного банку дає можливість оцінити потенційні можливості і загрози, а аналіз внутрішніх можливостей дає можливість розробити стратегічні орієнтири, намітити конкретні плани дій на основі сформульованих при цьому конкурентних переваг даного банку: широка регіональна мережа філіалів та відділів банку; раціональне поєднання надійності та прибутковості банку, оптимальне поєднання темпів росту комісійних доходів і ризикових операцій; активне застосування сучасних інтернет-технологій у діяльності банку.

### *Список літератури*

1. Дёринг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
2. Кныш М.И., Пучков В.В., Лютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. 2-е изд. – СПб.: КультИнформПресс, 2002. – 240 с.
3. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Посібник для вузів. – К.:ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 559 с.
5. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2000. – 495 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
7. Уоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ “Вазар-Ферро”, 1994. – 320 с.
8. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 416 с.

### *Summary*

The article studies the main principles and the procedure to carry out SWOT-analysis for a big commercial bank operating in real conditions, generalizes this procedure and gives conclusions concerning the existing competitive advantages.

Отримано 07.09.2006