

7. Yarovaya M. Pochtovaya logy`sty`ka v 2013 godu budet razvy`vat`sya za schet y`nternet-torgovly` [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://ain.ua/2012/12/05/104383>

8. Oplata tovarov e-den`gamy` v Ukray`ne v I kv.-2013 udvoy`las` – NBU [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://interfax.com.ua/news/economic/155015.html>

9. Programma loyal`nosty` emagination [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <http://www.emagination.com.ua/reward-system>

10. Elektronna ency`klopediya Wikipedia. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <https://ru.wikipedia.org/wiki/1%D0%A1:%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F>

***Рецензент:** Литовченко І.Л., д.е.н., професор, завідувача кафедрою маркетингу ОНЕУ.*

11.12.2014

УДК 336.71

Ясенова Ірина

РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

У статті розглянуто підхід до більш детального розуміння поняття життєвого циклу кредитної організації та визначено основні методи управління ліквідністю банку, які використовуються на кожному етапі його розвитку. Визначення етапу розвитку банку при його діагностиці дозволяє уникнути ряду помилок як при визначенні нинішнього стану організації, так і плануванні її подальшого розвитку. Дослідження кредитних організацій на підставі теорії життєвих циклів дозволяє підходити до аналізу організації не тільки як до системи, існуючої в певний період часу, а й як до об'єкта, який вже розвивався до моменту аналізу і розвиватиметься далі. Це продиктовано тим, що діяльність комерційних банків на сучасному етапі розвитку визначається сучасними технологіями управління власними рахунками клієнтів, характеристикою яких є швидкість і низько затратне, використання планшетних засобів зв'язку та продажу банківських продуктів через

Интернет. В результаті дослідження автором обґрунтовано, що, знаючи, на якій стадії життєвого циклу знаходиться кредитна організація, можна структурувати проблеми, з якими вона може зіткнутися в сьогоденні і майбутньому, і відповідно вибрати конкретний метод управління ліквідністю, притаманний саме цьому етапу.

Ключові слова: життєвий цикл, ліквідність, банк, підхід.

Ясеновая Ирина

РАЗВИТИЕ ПОНЯТИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В данной статье рассмотрен подход к понятию жизненного цикла кредитной организации и обозначены основные методы управления ликвидностью банка, используемые на каждом этапе его развития. Определение этапа развития банка при его диагностике позволяет избежать ряда ошибок как при определении нынешнего состояния организации, так и планировании дальнейшего развития. Исследование кредитных организаций на основании теории жизненных циклов позволяет подходить к анализу организации не только как к системе, существующей в определенный период времени, но и как к объекту, который уже развивался до момента анализа и продолжает развиваться дальше. Это продиктовано тем, что деятельность коммерческих банков на современном этапе развития определяется современными технологиями управления собственными счетами клиентов, характеристикой которых является скорость и низко затратное, использование планшетных средств связи и продажи банковских продуктов через Интернет. В результате исследования автором обосновано, что, зная, на какой стадии жизненного цикла находится кредитная организация, можно структурировать проблемы, с которыми она может столкнуться в настоящем и будущем, и соответственно выбрать конкретный метод управления ликвидностью, присущий именно этому этапу.

Ключевые слова: жизненный цикл, ликвидность, банк, подход.

LIFE CYCLE OF COMMERCIAL BANK NOTION DEVELOPMENT

In this given article the approach to the concept of the life cycle of the credit organization is considered and the basic management methods by liquidity of the bank used at each stage of its development is designated. Identification of bank development stage allows to avoid mistakes in its current state analysis as well as in planning its future development. Research of crediting organization on the base of life cycles theory allows to analyze financial organization not only as a unit existing while a certain period of time, but as an object has been developed before this time and still has been developing. Such an approach reflects the activity of commercial banks at present stage of their development, when new technologies allow customers to operate their accounts themselves. At the same time this process is characterized by the use of tablets and internet sale of banking products. The article proves that the knowledge of credit organization stage of life cycle allows to denote problems, which this organization might face at present and in the future, and choose the methods of liquidity management suitable for such a stage.

Keywords: life cycle, liquidity, approach, bank.

Вступ. На думку фахівців банківську галузь України очікує прорив в підході до обслуговування клієнтів і народження нових форм надання банківських послуг [6, с.67].

Це проявиться у зміні форматів відділень та їх наближенні до клієнтів, а також в мобілізацію банківських точок продажів: з'являться міні-відділення та відділення самообслуговування в нових і несподіваних місцях. Очікуються найближчим часом відділення, в яких не буде паперів, а будуть фінансові консультанти та мультифункціональна техніка, що дозволить задовольнити будь-яку потребу. Прискориться міграція банківських послуг в мобільні пристрої. Будуть широко використовуватися мобільні телефони з інтегрованими чіпами як засіб платежу. Відбудеться повна інтеграція всіх каналів обслуговування, що є відображенням сервісної моделі, в центрі якої знаходиться клієнт (client - centric - approach).

Постановка завдання. У практиці світової банківської справи поки не знайдено всеосяжної формули або набору нормативів, які б

достатньо точно визначали потребу комерційних банків у необхідних ліквідних коштах.

Керівництво банків постійно приділяє велику увагу питанням підтримки ліквідності, проте до цих пір не розроблена оптимальна система управління ліквідністю кредитної організації. Необхідна сума ліквідних коштів залежить від конкретного стану, в якому знаходиться банк на даний момент.

Під організацією в принципі може розумітися організація будь-якого профілю діяльності. Однак якщо ми перейдемо до розгляду даного аспекту в додатку до банківських систем, то поняття життєвого циклу кредитної організації теоретично не розроблено і практично не використовується.

Для зарубіжних ринків такий стан в цілому зрозумілий, оскільки для переважної більшості кредитних організацій життєвий цикл знаходиться в досить стабільній фазі, коли етапи появи та прискореного розвитку давно (десятиліття тому) пройдені. В результаті в зарубіжних методиках чинники, що вказують на характеристики життєвого циклу, або присутні в дуже неявному вигляді, або відсутні зовсім. Тобто ряд змінних у них має фіксоване, а іноді і нульове значення.

В Україні ж банківська система знаходиться на стадії розвитку. Тому для відповіді на питання про вибір методів управління ліквідністю з'являється необхідність врахування життєвого циклу кредитної організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міру становлення банківської системи і формування ринку послуг окремі питання аналізу життєвого циклу комерційного банку привертають до себе все більшу увагу вітчизняних та зарубіжних дослідників банківської сфери. Серед вітчизняних економістів та спеціалістів: Деринг Х.У [1], Захарченко В. [3], Івашківська І. [4], Козьменко С. [5], Широкова Г. [7], Шпиг Ф. [8] та ін. В зарубіжних теоріях менеджменту одним з досить значущих аспектів є поняття життєвого циклу організації, що припускає наявність якогось переліку станів організації в різні періоди її розвитку [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим дослідження життєвого циклу комерційного банку у вітчизняній науковій думці знаходиться лише на початковій стадії, як і сам процес його розвитку. В літературі не сформувалось єдине трактування етапів життєвого циклу

комерційного банку, практично відсутні методики розробки плану управління ліквідністю на будь-якому етапі життєвого циклу комерційного банку на перспективу, причому не тільки в умовах відносної стабільності, але і з урахуванням екстремальних ситуацій.

На практиці це призводить до відсутності комплексних підходів в дослідженні ринку банківських послуг та в роботі комерційних банків. Розвиток цього ринку на сучасному етапі відбувається переважно за рахунок практичних наробок окремих банків без відповідних науково-методологічних узагальнень та обґрунтувань і законодавчого підкріплення, що негативно впливає на банківську систему в цілому.

Мета статті - визначити основні методи управління ліквідністю банку, які використовуються на кожному етапі життєвого циклу його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні етапи життєвого циклу кредитної організації з точки зору найбільш важливих його аспектів можна представити за допомогою схеми (рис.1).

Визначення етапу розвитку банку при його діагностиці дозволяє уникнути ряду помилок як при визначенні нинішнього стану організації, так і плануванні її подальшого розвитку [4,7].

Розглянемо докладніше етапи життєвого циклу кредитної організації.

Перший етап життєвого циклу - зародження - передуює етапу появи кредитної організації на ринку. Це етап прихованого латентного розвитку майбутнього банку. Даний етап характеризується отриманням ліцензії на банківську діяльність і виходом банку на ринок. На цій стадії банк починає боротися за своє виживання. Криза тут може бути пов'язана в першу чергу із зовнішніми факторами: наявністю серйозних конкурентів, загальною економічною ситуацією в регіоні, станом фінансового ринку, розвитком банківського сектора економіки. Ці чинники впливають на потенціал розвитку зародження банку. До того ж, за статистикою, тривалість діяльності багатьох кредитних організацій не перевищує трьох років.



Рис. 1. Життєвий цикл (етапи) комерційного банку

Другий етап - розвиток кредитної організації - це кількісне зростання. На даній стадії банк вже досягає деякого успіху, і проблема виживання, що переважала раніше, фактично подолана. Крім того, на даному етапі життєвого циклу кредитної організації характерне управління, випереджаюче і яке забезпечує стійке положення на ринку при несприятливому зовнішньому середовищі.

Третій етап життєвого циклу - етап стабільної діяльності - затвердження та досягнення найвищої точки розвитку. Вона характеризується закріпленням позицій банку на ринку, появою певних конкурентних переваг та їх реалізацій.

Банк досягає свого зрілого стійкого стану. На цій стадії здійснюються закріплення і підтримання вже існуючої, досить стабільної ситуації.

Четвертий етап - скорочення діяльності - характеризується зниженням більшості важливих показників життєдіяльності банку. Для початку цієї стадії характерне управління, спрямоване на запобігання зупинки діяльності банку.

У разі неефективності вжитих оздоровчих заходів банк вступає в останню стадію свого життєвого циклу - зупинки діяльності, що характеризується відкликанням ліцензії, процедурою банкрутства та ліквідацією кредитної організації як юридичної особи.

Як стає зрозумілим з вищенаведеного аналізу, управління ліквідністю здійснюється тільки на II, III, і IV етапах, відповідно в подальшому будемо розглядати лише ці етапи.

Коли банк починає працювати, тобто ресурсна база банку достатньо однорідна, а можливості використання операцій на

грошовому ринку обмежені, доцільним може виявитися метод фондового пулу.

Зазначений метод полягає в зіставленні загальної потреби в ліквідності і всіх наявних у банку джерел її покриття.

Якщо банк знаходиться на стадії прискореного розвитку, то рівень покриття зобов'язань ліквідними активами взагалі не має ніякого значення, тому що чистий приплив коштів покриває всі поточні платежі гарантовано. Більш того, в цьому стані взагалі відсутня будь-яка загроза зупинки діяльності, та й ризики банк може брати на себе будь-які, зупинити його роботу в поточному режимі це не зможе. Виходячи з цього, можна припустити, що оптимальним буде використання методу управління резервною позицією. Його зміст полягає в наступному: визначається резервна позиція, тобто не формуються заздалегідь вторинні резерви, а лише прогнозується кількість фондів, яку можна купити на грошовому ринку і тим самим профінансувати можливий відтік грошових коштів.

На етапі стабільної діяльності запас ліквідності вже починає відігравати певну роль, яка зводиться до необхідності покриття поточних розривів в платіжних потоках. Для більшості банків (хоча і не всіх) такі розриви невисокі, а сукупності з поточним доступом на міжбанківський ринок їх значення в розрізі даного показника нерідко складають 5 - 30% і навіть нижче. Звідси і економічний базис, що дозволяє банкам, реально не виконуючи нормативи ліквідності, залишатися цілком платоспроможними (табл 1).

Крім того, як було вже сказано, на даному етапі розвитку кредитна організація знаходить певні конкурентні переваги для залучення клієнтів, має можливість залучення додаткових грошових коштів, купуючи їх на ринку капіталу, а також вдаючись до великих позиках грошових коштів в Національному банку України або у банків - кореспондентів. Таким чином, для даної стадії розвитку кредитної організації найбільш дієвим буде метод, заснований на управлінні пасивами. Під управлінням пасивами розуміються дії, спрямовані на задоволення потреб в ліквідності шляхом активного вишукування позикових коштів у міру їх потреби.

До того ж на даному етапі необхідно розробити план управління ліквідністю на перспективу, причому не тільки в умовах відносної стабільності, але і з урахуванням екстремальних ситуацій.

На IV етапі ситуація з ліквідністю кардинально змінюється.

Таблиця 1
Активи комерційних банків в Україні станом на 01.01.2012р., млн.
грн, (складено на основі [6 , с.68])

Банк	Активи	Балансовий капітал	Обов'язки
Банки с активами понад 20 млрд.грн.			
1 ПРИВАТБАНК	145118,5	167 47,0	128 371,5
2 УКРЕКСІМБАНК	75 103,4	177 29,0	57 374,4
3 ОЩАДБАНК	73 968,5	17 647,0	56 321,5
4 РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	51 347,4	6471,9	44 875,5
5 УКРСОЦБАНК	40 206,9	6607,8	33 599,2
6 ПРОМІНВЕСТБАНК	38 160,9	5081,9	33 079,0
7 ВТБ БАНК	37 067,2	4056,7	33 010,6
8 ПУМБ	34 866,1	4029,9	30 836,1
9 УКРСИББАНК	32 868,2	1258,9	31 609,3
10 АЛЬФА-БАНК	27 964,6	4075,1	23 889,5
11 НАДРА	26 739,2	4028,9	22 710,3
12 ДЕЛЬТА БАНК	23 216,4	1449,6	21 766,9
13 ОТП БАНК	22 784,7	3427,0	19 357,7
14 ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	22 006,6	1778,8	20 227,8
Банки с активами до 2 млрд.грн.			
1 КАМБІО	1902,2	144,4	1757,7
2 ФОРТУНА-БАНК	1889,0	388,4	1500,6
3 МІСТО-БАНК	1832,2	297,4	1534,8
4 ЕНЕРГОБАНК	1816,6	231,2	1585,5
5 МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	1802,3	100,4	1701,8
6 ГЛОБУС	1784,1	199,0	1585,0
7 АСТРА БАНК	1727,4	1095,8	631,6
8 АРКАДА	1546,3	310,3	1236,0
9 ДЕМАРК	1526,8	214,4	1312,4
10 МЕРКУРІЙ	1518,2	218,7	1299,4

Стосовно до даного етапу життєвого циклу кредитної організації в галузі управління ліквідністю можливе використання методу

оцінки величини чистого відтоку зобов'язань банку. Даний метод виходить з пропозиції, що в принципі ресурсна база весь час постійно заміщається і ризик ліквідності банку полягає не в знятті коштів клієнтами як такому, а в несподіваному відтоку, на величину якого повинен бути створений запас ліквідності на балансі банку.

Сьогодні фінансові установи України виважено підходять до оцінки клієнтів, при якій найважливішим критерієм є прибутковість традицій. На ринку все менше амбіцій за часткою ринку, обсягами мережі і все більше уваги приділяється вдосконаленню операційної діяльності і якості обслуговування клієнтів [6, с.67]. В найближчі роки розвитку будуть визначатися сучасні технології управління власними рахунками клієнтів, характеристикою яких стане швидкість і низькозатратність, використання планшетних засобів зв'язку та продажу банківських продуктів через Інтернет.

Висновок. Таким чином, узагальнюючи все вищесказане, можна зробити висновок, що, розуміючи, на якій стадії життєвого циклу знаходиться кредитна організація, можна структурувати проблеми, з якими вона може зіткнутися в сьогоденні і майбутньому, і відповідно вибрати конкретний метод управління ліквідністю, притаманний саме цьому етапу.

Література

1. Деринг Х.У. Универсальный банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века : [Пер.с нем] /Х.У. Деринг. – М.: Межд. отн. ,1999.-384с.
2. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках /Е.Ф. Жуков. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 191 с.
3. Захарченко В. Проблемы организационного роста фирмы /В. Захарченко, А. Албул //Вестник машиностроения. – 2000. - №9. - С.53-57.
4. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку : [Навч. посібник] /С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. - Суми : Університетська книга, 2003. - 732 с.
5. Ивашковская И. В. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста /И.В. Ивашковская, Д.О. Янгель //Корпоративные финансы. – 2007. - № 4. - С. 88–96
6. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы /Г.В.

Широкова// Российский журнал менеджмента. – 2007. - № 3.-Т.5. - С.23-29.

7. ТОП-100.Рейтинг лучших компаний Украины. - К.: Экономика, 2012. - №2.-160 с.

8. Шпиг Ф.І. Стратегія управління діяльністю комерційного банку /Ф.І. Шпиг, О.В. Деркач. - Львів: Бібльос, 2000. – 124 с.

1. Dery`ng X.U. Uny`versal`nyj bank budushhego. Fy`nansovaya strategy`ya na rubezhe veka : [Per.s nem] /X.U. Dery`ng. – М.: Mezhd. otn. ,1999.-384s.

2. Zhukov E.F. Menedzhment y`markety`ng v bankax /E.F. Zhukov. -М.: Banky`y`by`rzhny`, YuNY`TY`, 1997. – 191 s.

3. Zaharchenko V. Problemy organy`zacy`onnogo rosta fy`rmy /V. Zaharchekno, A. Albul //Vestny`k masy`nostroeny`ya. – 2000. - #9. - S.53-57.

4. Koz`menko S.M. Strategichny`j menedzhment banku : [Navch. posibny`k] /S.M. Koz`menko, F.I. Shpy`g, I.V. Voloshko. - Sumy` : Universy`tets`ka kny`ga, 2003. - 732 с.

5. Y`vashkovskaya Y`. V. Zhy`znennyj cy`kl organy`zacy`y` y`agregy`rovannyj pokazatel` rosta /Y`.V. Y`vashkovskaya, D.O. Yangel` //Korporaty`vnye fy`nansy. – 2007. - # 4. - S. 88–96

6. Shy`roкова G.V. Zhy`znennyj cy`kl organy`zacy`y` : empy`ry`chesky`e y`ssledovany`ya y` teorety`chesky`e podhody /G.V. Shy`roкова// Rossy`jsky`j zhurnal menedzhmenta. – 2007. - # 3.-Т.5. - С.23-29.

7. TOP-100.Rejty`ng luchshy`x kompany`j Ukray`ny. - К.: Ekonomy`ka, 2012. - #2.-160 с.

8. Shpy`g F.I. Strategiya upravlinnya diyal`nistyu komercijnogo banku /F.I. Shpy`g, O.V. Derkach. - L`viv: Bibl`os, 2000. – 124 с.

Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту Одеського національного політехнічного університету.

29.12.2014