

3. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

УДК 336.717.3

С. В. Андрос, канд. екон. наук, доцент,
Університет банківської справи
Національного банку України, м. Київ

КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

АНОТАЦІЯ. Розглянуто підходи до формування кредитної стратегії банків. Визначено фактори впливу на збалансованість кредитної політики банків. Розглянуто етапи формування кредитної політики банків в умовах нестабільності для побудови адекватної системи управління. Удосконалено методичні підходи до визначення кредитоспроможності позичальників та формування забезпечення за позиками.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: кредит, маркетинг, ризик, стратегія, ставка відсотка.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены подходы к формированию кредитной стратегии банков. Определены факторы влияния на сбалансированность кредитной политики банков. Рассмотрены этапы формирования кредитной политики банков в условиях нестабильности для построения адекватной системы управления. Усовершенствованы методические подходы к определению кредитоспособности заемщиков и формирования обеспечения по займам.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кредит, маркетинг, риск, стратегия, ставка процента.

ANNOTATIONS. The approaches to the credit of the banks strategy. The factors that influence the balance of the credit policy of banks. The stages of the credit policy of banks in unstable conditions for building an adequate system of governance. Methods of determining the creditworthiness of borrowers and collateral.

KEY WORDS: credit, marketing, risk, strategy, interest rate.

Постановка проблеми. Світова фінансова криза засвідчила, що кредитна політика, зокрема, система управління ризиками, в багатьох кредитних установах далека від бажаного. Особливостями ситуації у фінансовому секторі економіки країни є те, що кредитна політика практично всіх комерційних банків базується на дотриманні нормативів, які розраховуються за методиками

Національного банку, і це вважається власне управління ризиками. Міжнародні рішення в цій сфері, а тим більше можливість їх застосування у вітчизняних умовах, також потребують удосконалення. Сьогодні вітчизняній банківській системі конче необхідні науково обґрунтовані висновки і конкретні пропозиції в частині формування кредитної стратегії, які дозволяють реально оцінювати ризики, пов'язані з процесом кредитування. Досягненню збалансованості кредитної політики, яка забезпечує рівновагу між попитом на кредитні ресурси та джерелами їх забезпечення, і присвячена дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічною базою дослідження стали наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених у галузі економіки, менеджменту, стратегічного планування, організаційного проектування. Серед авторів наукових праць із зазначеної проблематики виділимо: Г. Б. Клейнера, Девіда Колліса, Аллена Р. Коена, Жан-Жака Ламбена, А. М. Лузіна, Р. Каплана, М. Х. Мескона, Р. Пола Нівена, Д. Нортона, Саймона Хайкіна, Д. Роса, Роберта Ренделла [1—8]. Водночас автори не дають однозначного визначення стратегії розвитку банку, недостатньо повно розкривають механізми взаємозв'язку фінансових і нефінансових показників діяльності банку. У наукових роботах, присвячених процесам генерації стратегії розвитку банку, розглядаються лише процеси, а не їх зв'язок з «якістю» стратегії. На відміну від інших напрямів банківської науки, в проблематиці розробки і побудови збалансованих кредитних політик і систем управління ризиками немає єдиної думки, відсутні спільні позиції з окремих питань формування й управління ризиками. З огляду зазначеного, вважаємо необхідним формування удосконаленого підходу до формування та реалізації кредитної стратегії.

Мета дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних засад оцінки та регулювання факторів, що впливають на формування кредитної стратегії банку в умовах макроекономічної нестабільності.

Завдання дослідження: розглянути існуючі підходи до формування кредитної стратегії банків та виявити фактори впливу на збалансованість кредитної політики; визначити етапи формування кредитної політики банків в умовах нестабільності для побудови адекватної системи управління; на основі виконаного аналізу виявити ефективний метод визначення кредитоспроможності позичальників та формування забезпечення за позиками.

Результати дослідження. Кредитна стратегія являє собою комплекс заходів банку щодо підвищення прибутковості кредит-

них установ і зниження кредитного ризику. При її формуванні банк враховує макроекономічні (загальний стан економіки країни, грошово-кредитна політика НБУ, фінансова політика уряду); галузеві/регіональні (стан економіки в регіонах і галузях, що обслуговуються банком, склад клієнтів та потреба їх у кредиті, наявність банків-конкурентів); внутрішньобанківські (величина власних коштів банку, структура пасивів, кваліфікація персоналу) фактори. Внутрішньобанківські фактори визначаються якістю управління банком, рівнем фінансового менеджменту, ефективністю внутрішнього контролю, кваліфікацією персоналу.

Одним із показників, що визначає масштаби кредитних операцій, є величина капіталу банку, до якого прив'язані обов'язкові економічні нормативи. Низка законодавчих нормативів встановлює обмеження на обсяги видаваних кредитів у залежності від величини власного капіталу банку. Структура пасивів і стабільність депозитів, побудова їх за строками залучення впливають на можливість кредитування. Прямий зв'язок між активами і пасивами банку регламентують: норматив Н4 (миттєвої ліквідності), Н5 (поточної ліквідності), Н6 (короткострокової ліквідності). При визначенні кредитної стратегії банк дотримується правила: вимоги і зобов'язання банку повинні відповідати один одному за сумами і термінами, тобто підтримувати ліквідність.

Дотримання нормативів кредитних ризиків, що містяться у відповідній Інструкції [9], важливо для зниження кредитного ризику. У межах нормативних обмежень банк самостійно визначає майбутніх позичальників, види кредитів, формує позичковий портфель, встановлює процентні ставки. При формуванні позичкового портфеля банк дотримується загальних для інвесторів принципів: поєднання високодохідних і найбільш ризикованих вкладень з менш дохідними, проте менш ризикованими та напрямами кредитування. Величина процентних ставок за кредитами залежить від низки факторів: рівень інфляції в країні (для гривневих кредитів); ставка рефінансування НБУ, що відіграє роль офіційної «ціни грошей» на кредитному ринку; середня процентна ставка за міжбанківським кредитом; середня процентна ставка банку за депозитами; структура кредитних ресурсів банку, тобто, чим вище частка «дорогих» ресурсів у пасивах банку, тим дорожче видається кредит; попит на кредит, що пов'язаний з можливістю інвесторів здійснювати вкладення в реальний сектор економіки, з рівнем прибутковості інших способів інвестицій (вкладень у валюту, цінні папери); призначення та умови позики, ступінь ризику. При позитивному рішенні про надання кредиту

укладається договір. Технологічну карту процедур видання кредиту в банку представлено на рис. 1.

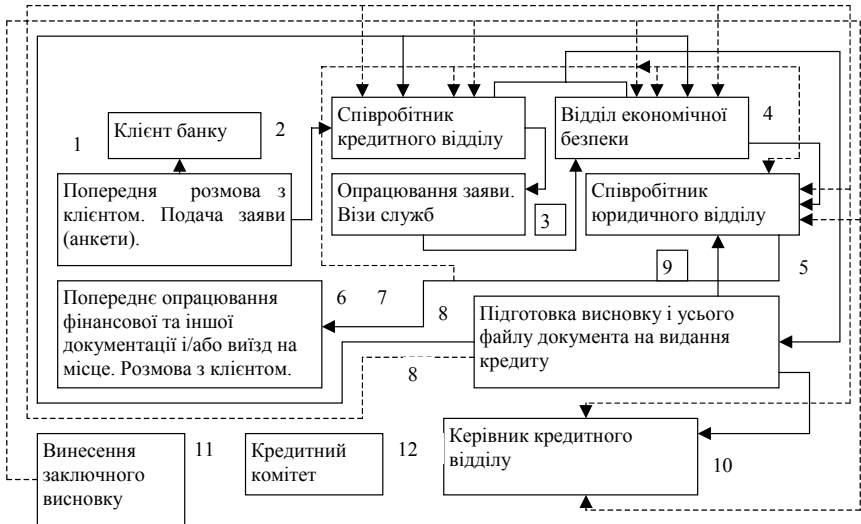


Рис. 1. Модель технологічної карти процедур видання кредиту в банку

Завчасно узгоджена сума кредиту в подальшому може бути скоерована сторонами. При достроковому погашенні кредиту чи неповному його використанні позичальником банк втрачає частину процентного доходу. Стан кредитного портфеля постійно перебуває під контролем банку. НБУ також здійснює контроль кредитного портфеля за даними звітності, яка подається комерційними банками згідно з Постановою [10]. При несплаті відсотків банк втрачає дохід, при неповерненні основного боргу списує безнадійну позику на витрати та несе збиток за цією кредитною угодою. Для визначення величини кредитного ризику, ймовірності його виникнення, на базі статистичних даних прораховуються можливі варіанти результату кредитної угоди. З огляду на відомий розподіл за результатами кредитної угоди, визначається очікуваний дохід, стандартне відхилення доходу від середнього значення та прогнозована його сума. Шляхами мінімізації кредитних ризиків є диверсифікація позичкового портфеля; попередній аналіз кредитоспроможності та платоспроможності позичальника; застосування методів забезпечення повернення кредиту (застави, гарантій); формування резервів для покриття можливих втрат за позиками. Зниження кредитного ризику є одним із завдань управління кредитним портфелем банку. Методи оцінки кредитних ризиків визначає відповідна Постанова [11].

Кредитний ризик можна передбачити на основі методики «ліквідаційного періоду», згідно з якою кожна позиція чи модель кредитування обумовлюється конкретним часовим інтервалом, що збігається або з терміном боргового зобов'язання, або з часом, необхідним для остаточного розрахунку за ним. В іншому випадку може бути обрано єдиний часовий горизонт за всіма видами активів. У моделюванні кредитних ризиків використовуються різні підходи, наприклад, парадигма дефолту і парадигма ринкової переоцінки. У відповідності до парадигми дефолту, кредитні втрати мають місце тоді, коли позичальник не виконує зобов'язань протягом планового тимчасового горизонту. У разі дефолту позичальника кредитні втрати є різницею між потенційними втратами при невиконанні зобов'язань за позицією (сума заборгованості на момент дефолту) і поточною вартістю майбутнього чистого відшкодування (платежі позичальника мінус втрати на забезпечення відшкодування).

Методологія формування кредитно-інвестиційної стратегії банку передбачає формулювання основних принципів. Перший принцип визначається необхідністю застосування ефективних механізмів управління банківською діяльністю в умовах глобалізації, високих фінансових ризиків та невизначеності. Другий принцип полягає в необхідності адаптації економічних механізмів до умов вітчизняної економіки, специфіка якого полягає в «хронічній» кризі фінансової системи країни, становленні банківського сектора в умовах тривалого нестійкого стану промисловості та падіння виробництва. Кредит (позичковий капітал) і кредитні операції мають пряме відношення та необхідні для аналізу факторів, що зумовлюють вплив на стратегію банку. Основними принципами кредитування є: повернення, терміновість, платність, забезпеченість та цільовий характер. При цьому немає значення, банк чи клієнт виступає в ролі кредитора.

Операції поділяються на активні (банк є кредитором) і пасивні (банк є позичальником). В іншому аспекті, кредитні операції — активні банківські операції, тобто кредитно-інвестиційні операції. У ряді випадків (для ощадних банків) кредитно-інвестиційну діяльність неможливо відокремити від загальної кредитної стратегії, тобто розглядається вона з урахуванням пасивних операцій. Кредитна стратегія — документально оформлена модель організації і контролю кредитної діяльності банку. Компонентами кредитної стратегії виступають: загальні правила надання кредитів; класифікація кредитів; конкретні напрями кредитної стратегії; контроль якості; кредитні комітети. Кредитний потенціал банку оцінюється за сукупністю грошових коштів, якими володіє кредитна установа (нематеріаль-

ними активами). Це може бути: кваліфікований персонал кредитних підрозділів; оптимальні форми і методи кредитної роботи; досвід кредитування та інвестування; інформаційні технології в галузі кредитування. Кредитний ресурс банку складають власне обсяги грошових коштів, які банк планує направити в операції кредитування.

Першочерговим завданням банків при розробці кредитно-інвестиційної стратегії є чітке розуміння глобальних тенденцій суспільного розвитку та своєї місії в цьому розвитку. На основі сформульованої місії розробляються концепції розвитку банку. У ході розробки концепції беруть до уваги: історичний досвід банку, який з урахуванням специфіки поточного моменту допомагає знаходити оптимальні варіанти для вирішення проблем; економічний стан галузі, який може бути сприятливим або несприятливим для банків; маркетинг банківських послуг, що дозволяє сконцентрувати зусилля на перспективних напрямках розвитку банку; державна стратегія, у результаті якої може бути надана суттєва підтримка банку (наприклад, матеріальна — шляхом участі держави в статутному капіталі або надання пільгових кредитів; нематеріальна — у вигляді гудвілу). При цьому підвищується надійність банку, оскільки держава виступає гарантом повернення вкладень населення; вирішуються поставлені цілі та завдання розвитку; надалі здійснюється вибір стратегій банківського функціонування як способів реалізації цілей і завдань на майбутнє (рис. 2).

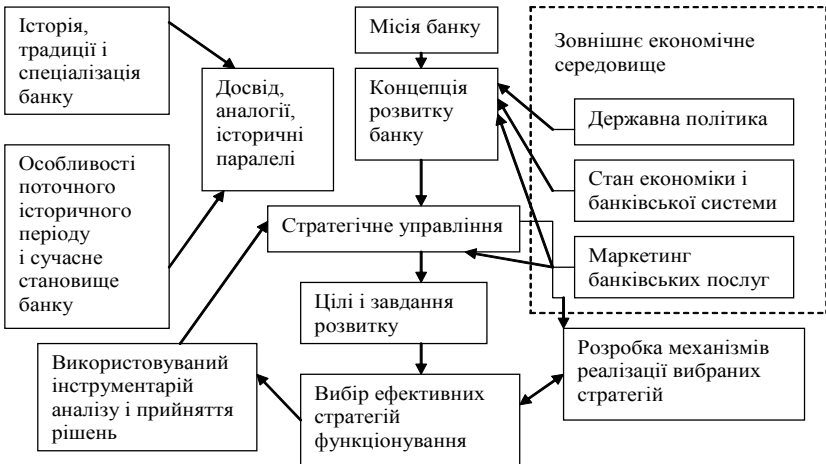


Рис. 2. Модель формування стратегій розвитку банку і фактори, що зумовлюють цей процес

Основою банківської стратегії є прогнозування виважених альтернатив його розвитку. При цьому слід враховувати, що банк — це фірма, діяльність якої пов'язана з ризиками, оскільки функціонує в умовах невизначеності і прагне підвищити прибутковість. З огляду зазначеного, основними факторами впливу на стратегію розвитку банку стають невизначеність та прибутковість.

Іншим фактором кредитно-інвестиційної стратегії банку є механізм управління ставкою відсотка. При встановленні рівня ставки відсотка важливу роль відіграє облік різних ризиків (неповорнення процентного кредиту). Важливим ризиком є інфляційний, який поділяється на ризик очікуваної інфляції і ризик несподіваної інфляції (власне процентний ризик). При цьому доцільно розглянути структуру ставки відсотка за допомогою лінійної моделі, що враховує різні види ризиків шляхом складання відповідних індексів (рис. 3).

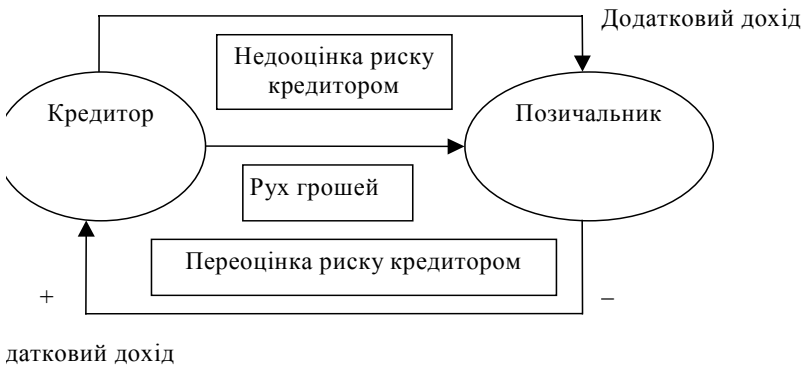


Рис. 3. Модель впливу неправильної оцінки ризику у ставці відсотка на перерозподіл доходу

Неточна оцінка параметрів веде до втрат доходу (альтернативних збитків), які можуть виникнути у кредитора (позикодавця) і в кредитуємого (позичальника). При цьому одна зі сторін отримує додатковий дохід, що дорівнює сумі недоотриманого прибутку партнера за цією кредитною операцією. Оскільки банк постійно перебуває в ситуації кредитора (на ринку кредитів) та кредитуваного (на ринку депозитів), правильне визначення ставки відсотка є необхідною умовою беззбиткової його діяльності. Відповідно до моделі (рис. 3), на ринку кредитів — при недооцінці величини — банк отримує альтернативний збиток. При пере-

оцінці ускладнюється процес кредитування і зростає ризик неповернення кредиту, що зумовлює зниження прибутковості банку. На ринку депозитів банк є суб'єктом кредитування. Ситуація відображається дзеркально: при недооцінці фактора в депозитній ставці банк отримує прибуток, при переоцінці — збиток.

Маркетингова стратегія розробляється для впливу на сприйняття споживачів з використанням для цього всіх необхідних важелів (рис. 4).

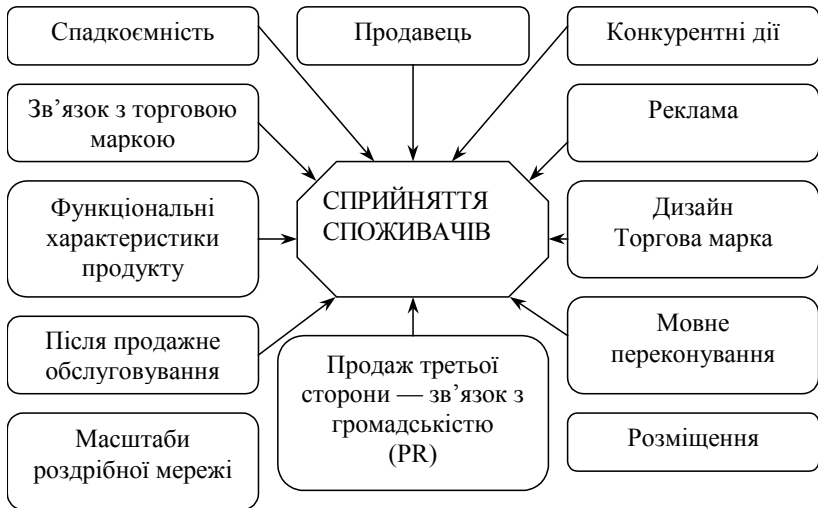


Рис. 4. Модель маркетингової стратегії впливу на думку споживачів

Для ефективного управління маркетинговою стратегією треба знати весь спектр запитів споживачів і вміти класифікувати їх в однорідні групи, на які і спрямовувати виважені дії. Зрозумівши запити споживачів, банк приймає комплекс заходів, розрахованих на змістовну й ефективну роботу. Для оцінювання результативності зусиль співробітників у сфері маркетингу, доцільно почати з двох питань. Наскільки добре банк уявляє собі своїх споживачів та їх групи? У якій мірі маркетингова діяльність банку націлена на завоювання лояльності відповідних груп споживачів? Основним показником успішності зусиль у сфері маркетингу може бути здатність досягти прихильності і лояльності ключових груп користувачів. Лояльність клієнтів пов'язана з прибутковістю у сфері послуг. Впровадження даної концепції означає суттєву перебудову усього процесу здійснення організаційної страте-

гії. Реалізація системи збалансованих показників починається з того підрозділу, для якого вона буде більш оптимальною. Вважаємо, що ідеально підходить підрозділ, який бере участь у вартісному ланцюжку: інновації, операції, маркетинг, продажі і послуги, власні продукти, клієнтська база, система розподілу — це управління клієнтськими відносинами. Від цієї ланки залежить, який продукт буде продаватися і які відділи для обслуговування клієнтів будуть створені. Головною відзнакою клієнтської складової в контексті пропозиції повного спектра фінансових продуктів і послуг цільового сегмента споживчого ринку є розширення асортименту та підвищення рівня обслуговування. Цільовими показниками виступають: кількість і якість випущених продуктів, коефіцієнт використання продуктів, темп зростання клієнтської бази, індекс лояльності. Отже, стратегія діяльності банку має формуватися насамперед на інтелекті його співробітників.

Висновки

1. Виходячи з оцінки факторів кредитування, можна констатувати, що недооцінка величини інфляції в кредитній ставці відсотка, подібно переоцінці її в депозитній ставці, незадовільно впливає на діяльність банку.

2. Визначаючи плату за кредит, банк враховує низку факторів, а саме: ринок кредитних ресурсів, особливості кредитної угоди, ступінь ризику, термін кредитування, спосіб надання позики, забезпеченість його повернення.

3. Визначення оптимальної кредитної стратегії являє собою складне багатопланове завдання, вирішення якого лежить у площині використання сучасних концепцій аналізу банківської діяльності та застосуванні ефективного маркетингового інструментарію.

Література

1. *Barth J. R.* U.S. Subprime Mortgage Market Meltdown. Paper presented at the 14th Dubrovnik Economic Conference of the Croatian National Bank, June 25–28, 2008, Dubrovnik, Croatia.

2. *Benmelech E., Dlugosz J.* The Alchemy of CDO Credit Ratings: Working Paper. Harvard Business School, 2008.

3. *Chambers M. S., Garriga C., Schlagenhauf D.* Mortgage Innovation, Mortgage Choice, and Housing Decisions // Federal Reserve Bank of St. Louis Review. 2008. 90/6. Д. 585—608.

4. *Felton A., Reinhart C.* (eds.) The First Global Financial Crisis of the 21st Century. London: A VoxEU.org Publication, Centre for Economic Policy Research, 2008.

5. *Hodgson G. M.* Letter to Queen Elizabeth. Dated August 10, 2009, University of Hertfordshire, Hatfield, 2009. Downloadable:

<http://www.feed-charity.org/user/image/besleyhennessy2009a.pdf>

6. *McDonald D. J., Thornton D. L.* A Primer on the Mortgage Market and Mortgage Finance // Federal Reserve Bank of St. Louis Review. 2008. 90. № 31—45.

7. *Mizen P.* The Credit Crunch of 2007—2008: A Discussion of the Background, Market Reactions, and Policy Responses // Federal Reserve Bank of St. Louis Review. 2008. 90. № 531—567.

8. *Reinhart C., Rogoff K.* This Time is Different. Princeton: Princeton University Press, 2009.

9. Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 р. №368: Зареєстровано в Міністерстві України 26.09.2001 р. за № 841/6032 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні». Із змінами, внесеними згідно з Постановою НБУ від 10.09.2009 р. №541.

10. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Правил організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України» (частина I) від 19.03.2003 р. №124: Зареєстровано в Міністерстві України 07.05.2003 р. за №353/7674. Із змінами, внесеними згідно з Постановою НБУ від 26.05.2010 р. №244.

11. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків» №279 від 06.07.2000 р.: Зареєстровано в Міністерстві України 03.08.2000 р. за №474/4695. Із змінами, внесеними згідно з Постановою НБУ від 01.12.2008 р. №406.

Статтю подано до редакції 19.08.11 р.

УДК 005.346:694/635

Р. С. Близький, канд. екон. наук

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЛОДООВОЧЕВОЮ ПРОМИСЛОВІСТЮ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто концепцію маркетингового управління плодоовочевою промисловістю України. Головну увагу приділено моделюванню процесу управління розвитком плодоовочевою промисловістю на базі системного підходу, в основі якого лежить тісна взаємодія різних рівнів управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг, системний підхід, плодоовочева промисловість, аналіз взаємодії, модель управління, ринкова конкуренція, рівні управління.

АННОТАЦІЯ. Рассмотрена концепция маркетингового управления плодоовощной промышленностью Украины. Главное внима-