

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – 21(18). – 86 с. – С. 58-63.
2. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексєєва М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.
4. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №19. – 518 с. – С. 434-438.
5. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Персонал. – 2006. – № 10. – 258 с. – С. 66-74.
6. Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.

УДК 336.71

**Задорожна Т.В.**  
*студент,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ**

## **ANALYSIS OF THE STRATEGIC OBJECTIVES OF BANKING INSTITUTIONS UKRAINE IN CORPORATE BUSINESS**

### **АНОТАЦІЯ**

Проаналізовано стратегічні цілі банківських установ для корпоративного сектору, а також способи їх досягнення. Наведено приклади із заходів посилення позиції на ринку, розширення клієнтської бази, розширення спектра послуг, управління ризиками з огляду політики якості портфеля та покращення якості обслуговування.

**Ключові слова:** стратегічні банківські цілі, корпоративний сектор, шляхи реалізації, позиція на ринку, клієнтська база, спектр послуг, управління ризиками, обслуговування.

### **АННОТАЦИЯ**

Проанализированы стратегические цели банковских учреждений для корпоративного сектора, а также способы их достижения. Приведены примеры из мер усиления позиции на рынке, расширение клиентской базы, расширение спектра услуг, управления рисками с учетом политики качества портфеля и улучшения качества обслуживания.

**Ключевые слова:** стратегические банковские цели, корпоративный сектор, пути реализации, позиция на рынке, клиентская база, спектр услуг, управления рисками, обслуживание.

### **ANNOTATION**

Analysis of the strategic objectives of banking institutions for the corporate sector, as well as ways to achieve them. Examples of measures to strengthen

market position, expand its customer base, expanding the range of services, risk management policy review portfolio quality and improve service quality.

**Key words:** strategic goals banking, corporate sector, ways of implementation, market position, customer base, range of services, risk management services.

**Постановка проблеми.** Нестабільність банківської системи, яка є однією із наслідків фінансової кризи, породжує виникнення особливої уваги до адекватного планування діяльності в ринкових умовах. Тому постановка певних довготермінових цілей повинна мати за собою відповідне фінансове обґрунтування і шляхи його досягнення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематиці стратегічного спрямування банків присвячені праці таких вчених, як Л. О. Примостка, А. А. Мещеряков, О. В. Васюренко, А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко та багато інших. Проте питання щодо вирішення стратегічних цілей вітчизняних банківських установ з корпоративними клієнтами все ще залишається відкритим і потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання** – охарактеризувати способи досягнення банківськими установами стратегічних цілей у сегменті корпоративного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що формування цілей здійснюється як на довгострокову перспективу, так і на поточний рік. Враховуючи наслідки світової фінансової кризи, економічну та політичну нестабільність в країні, вітчизняні комерційні банки переважно визначають кредитну і депозитну політику та її цілі на квартал, поточний рік, рідше на дворічний або трирічний період. Проте стратегічні цілі в банках існують завжди і, відповідно, в кожній установі вони – різні. Виділивши, проаналізувавши пріоритетні стратегічні цілі певних банків, деякі з них можна спроектувати, абстрагуючись від колишньої історії їхнього виконання конкретних банком, певні альтернативні шляхи їхнього досягнення.

Довготермінові цілі поділяють залежно від корпоративного і роздрібного бізнесу. Якщо говорити про стратегічні цілі корпоративного сектору, то такими, перш за все, можна назвати:

- 1) посилення позиції на ринку;
- 2) розширення клієнтської бази;
- 3) розширення спектра послуг;
- 4) управління ризиками з огляду політики якості портфеля;
- 5) покращення якості обслуговування.

Для початку потрібно визначити, який сегмент клієнтської бази попадає під реалізацію таких цілей. Це перш за все:

- великі приватні підприємства;
- державні та муніципальні підприємства;
- малий та середній бізнес.

Отож, розглянемо детальніше кожну із цілей і дамо характеристику практичним шляхам її досягнення.

Посилення позиції на ринку. Вирішення цієї цілі лежить через розвиток каналів продажів. Таким чином, воно може здійснюватися як через перехресні продажі, так і через пакетне обслуговування.

Перехресний продаж – це пропонування клієнтові набору супутніх продуктів, прямо незв'язаних з діяльністю банку [1]. Одним із шляхів підвищення рівня і розвитку перехресних продажів можна вва-

жати створення єдиної брошури послуг банку для клієнтів. Мета такої презентації – концентрація і максимально повний огляд всіх послуг, які можуть надавати водночас. Вона може бути представлена як довідник співпраці з банком, в якому кожній потребі клієнта відповідають конкретні пропозиції і послуги банку. Тут описуватимуть переваги продукту, умови отримання, необхідний перелік документів, які необхідні для укладення угоди про надання цієї послуги. Брошуру складатимуть для роздрібних і корпоративних клієнтів окремо.

Аналіз досвіду вітчизняних банків дає можливість зазначити, що багато з них наголошують на труднощах продажу клієнту додаткових продуктів і послуг, тому максимізація доходів від кожного клієнта повинна стати пріоритетною серед усього переліку поставлених завдань для банківських працівників. Банку необхідно розробити програму стимулювання таких перехресних продажів (продаж продуктів інших підрозділів). А це досягається за умов впровадження відображенням в планах продажів клієнтського персоналу і керівництва відділень не лише плану продажів з основних послуг, які курують фахівці, але й плану продажів послуг інших підрозділів.

Наступним видом є пакетування, яке передбачає таке обслуговування за тим або іншим тарифним планом, коли в пакеті знаходиться цілий комплекс банківських і небанківських продуктів. Прикладом може служити пакетування дебетової карти, яка дозволяє клієнтові одержувати підвищені відсотки на незнижуваний залишок за внеском, плюс безкоштовний доступ до мережі Інтернет, за допомогою якого можна оплачувати комунальні платежі, одержувати знижки в торговельних підприємствах [1].

Неможливо не зазначити такий вид обслуговування, як online обслуговування клієнтів, яке може обійтися у 3,5 рази дешевше традиційного обслуговування, але на розробку і стартування Інтернет-банкінгу можна витратити близько півроку.

Наприклад, систему дистанційного обслуговування «Клієнт–Інтернет–Банк» (iFOBS), надає своїм корпоративним клієнтам ПАТ «Кредобанк». У спектр таких

послуг входить проведення безготівкових розрахунків в національній та іноземній валюті, проведення операцій з купівлі, продажу та конвертації іноземної валюти, мобільний банкінг.

Наступна ціль банківської установи в секторі корпоративного бізнесу впливає з вищесказаної і є розширенням клієнтської бази.

Як відомо з практики, утримання в базі існуючих клієнтів – легший і менш витратний процес, аніж залучення нових. Отож увагу банки повинні приділяти саме розробці спеціальних програм, що включатимуть підвищення лояльності та задоволеності існуючих клієнтів.

Як приклад, такими елементами програм можуть бути:

- щорічні новорічні подарунки і подарунки на день народження;
- запрошення на профінансовані банком заходи;
- спільні обіди і вечери;
- бонуси і знижки на певні банківські продукти;
- спільні програми лояльності з торговельними центрами та компаніями.

Але такі програми не обов'язково мають створюватися лише для існуючої клієнтської бази. Діяльність маркетингових служб щодо залучення нових клієнтів і підвищення продажів вже існуючих може здійснювати завдяки створенню нових продуктів та бізнес-напрямів, а також за рахунок розширення каналів продажів у регіонах.

Ще одним із дієвих шляхів досягнення вищезазначеної цілі є наявність конкурентоспроможних тарифів. Аналіз тарифів банку здійснюється з метою з'ясування конкурентоспроможності банку щодо їхнього рівня та можливості підвищення комісійних доходів банку через цінову політику [2].

Також оцінювання тарифів на аналогічні послуги, запропоновані іншими банками, і встановлення конкурентоспроможних тарифів банку визначає прийнятність для клієнта запропонованих банком послуг і є суттєвим чинником, який впливає на обсяги надання цієї послуги [3].

Розширення переліку послуг банку виступає наступною довготерміною ціллю, яка можна досягти за рахунок:

- розвитку бізнесової складової послуг інкасації;
- наявності уніфікованих продуктів для малого та середнього бізнесу;
- галузевої сегментації продуктового ряду;
- нових структурованих продуктів;
- спеціальних продуктів для державних та муніципальних установ.

Проаналізуємо деякі з них. Розроблення нових банківських продуктів і послуг, що мають відповідати потребам клієнтів й економічним та політичним умовам в країні, є одним з ключових елементів у створенні довготривалих відносин з клієнтами. Прикладом для корпоративного бізнесу буде запровадження кредитів на поповнення обігових коштів за цінами поточного грошового ринку та короткотермінові відновлювальні кредитні лінії, які б надавали клієнтам вельми гнучкі й індивідуальні умови фінансування. Також до таких продуктів можна віднести структуроване торговельне фінансування у формі пре-експортного фінансування, фінансування під заставу запасів, післяекспортне фінансування. Це надає переваги виробникам і дозволяє їм більш ефективно фінансувати обіг у складних ринкових умовах.

Управління ризиками – одна з наступних головних довготермінових цілей банку. Найчастіше банки обирають консервативну політику у формуванні якості портфеля, що передбачає в собі консервативний підхід до платоспроможності позичальника. Також до шляхів досягнення можна віднести зниження концентрації активів і пасивів та диверсифікацію портфеля.

Спосіб диверсифікації полягає в розподілі кредитного портфеля серед широкого кола позичальників, які відрізняються один від одного як за характеристиками (розмір капіталу, форма власності), так і за умовами діяльності (галузь економіки, географічний регіон).

Формуючи кредитний портфель, варто додержувати певного рівня концентрації, оскільки кожний банк працює в конкретному сегменті ринку й спеціалізується на обслуговуванні певної клієнтури.

Визначення оптимального співвідношення між рівнями диверсифікації та

концентрації кредитного портфеля банку є завданням, яке має розв'язувати менеджмент кожного банку залежно від обраної стратегії, можливостей та конкретної економічної ситуації.

Також варто зауважити, що диверсифікація потребує професійного управління та глибокого знання ринку. Саме тому надмірна диверсифікація призводить не до зменшення, а до зростання кредитного ризику. Адже навіть великий банк не завжди має достатню кількість висококваліфікованих фахівців, які володіють глибокими знаннями в багатьох галузях економіки, знають специфіку різних географічних територій, мають практичний досвід роботи з різними категоріями позичальників [4].

З огляду на те, що контроль за банківськими ризиками є одним з найважливіших факторів, які визначають прибутковість, ПАТ «Кредобанк» реалізує та вдосконалює комплекс процедур з управління ризиками відповідно до нормативних актів Національного банку України та з використанням пропозицій і рекомендацій Базельського Комітету щодо контролю за банківською діяльністю та інших міжнародних організацій.

Зі сказаного випливає остання пріоритетна довготермінова ціль банківської установи у сегменті корпоративних клієнтів – це покращення якості обслуговування, яке реалізується через здійснення певних заходів:

- покращення операційної роботи , у тому числі відокремлення функцій фронт- та бек-офісу;
- впровадження єдиної операційної системи;
- стандартизація та оптимізація бізнес-процесів;
- навчання персоналу;
- диференціація підходів до обслуговування клієнтів.

Щодо першого пункту, то тут варто надати визначення таким поняттям, як фронт- та бек-офіс у системі операційної діяльності.

Операційна діяльність банку – це сукупність технологічних процесів, пов'язаних з документуванням інформації за операціями банку, проведенням їх реєстрації у відповідних реєстрах, перевірянням,

вивірянням та здійсненням контролю за операційними ризиками, що можуть виникати внаслідок як зовнішніх причин, так і помилок працівників банку.

Операційну діяльність забезпечують працівники банку, які виконують функції фронт-офісу та бек-офісу. Функціями працівників фронт-офісу є ініціювання та організація операцій шляхом складання відповідних договорів. Виконувати функції фронт-офісу можуть працівники казначейства, кредитного підрозділу, цінних паперів та інших підрозділів, які відповідають за ініціювання активних та пасивних операцій банку.

Працівники бек-офісу забезпечують дотримання відповідних процедур реєстрації, перевірки, вивіряння, обліку операцій та контроль за їх проведенням, вони взаємодіють із підрозділами фронт-офісу, банківськими установами, іншими контрагентами, з податковими органами та органами статистики [5].

Система внутрішнього контролю банку – це не тільки важливий елемент операційної діяльності, який являє собою сукупність процедур, спрямованих на попередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок, для забезпечення захисту і збереження активів, повноти і точності облікової документації, а також важливий фактор, який покращує і удосконалює її діяльність.

Наступний шлях досягнення останньої наведеної стратегічної цілі для корпоративного сектору – це навчання персоналу.

Управління розвитком професійної компетенції персоналу в сучасних банках може відбуватися в таких напрямках:

- навчання персоналу та підвищення його кваліфікації;
- розвиток організаційної культури банку;
- робота з резервом кадрів для висування на керівні посади [6].

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання, що дає змогу розширювати й поглиблювати здобуті знання, уміння й навички на рівні вимог сфери послуг [7].

Навчання персоналу є безперервним процесом формування та вдосконалення професійних знань, навичок та особистіс-



них якостей працівників банку.

Основні фактори, що визначають актуальність навчання персоналу в сучасних банках:

- упровадження досягнень НТП, що сприяє зростанню комунікаційних можливостей;

- сучасні безперервні й швидкі зміни в інформаційних банківських технологіях;

- посилення конкуренції на всіх управлінських рівнях суспільного життя та необхідність підвищення конкурентоспроможності працівників банку;

- впровадження нових банківських продуктів та послуг, нових технологій обслуговування клієнтів;

- створення нових структурних підрозділів і служб танку тощо.

На практиці більшість вітчизняних банків у навчанні персоналу надають перевагу спеціалізованим навчальним центрам [6].

Розглядаючи питання диференціації підходів до обслуговування клієнтів, можна стверджувати одне, що у багатьох банків існує одна суттєва помилка, коли при надходженні певної скарги в банк, проблема клієнта вирішується, але з цього процесу не роблять жодних висновків, в результаті чого ці проблеми з'являються знову. Таку діяльність банків можна назвати моделлю «обробки скарг». А клієнтоорієнтовані організації працюють за моделлю «відновлення сервісу», у рамках якої дзвінок є приводом підвищити задоволеність клієнта, а також привнести зміни в процеси компанії, щоб уникнути повторення ситуації.

Як приклад інноваційного підходу, можна навести систему Customer Relationship Management (CRM). CRM – система управління взаємовідносинами з клієнтом, тобто концепція управління взаємовідносинами з клієнтом на основі його потреб з метою вибудовування довгострокових відносин з ним. Невід'ємною частиною такої стратегії є комплекс заходів по залученню, утриманню та підвищенню прибутковості клієнтів.

Впровадження системи CRM у діяльність банку дозволить зібрати інформацію про кожного клієнта, визначити ці-

льових клієнтів, розробити персональний пакет продуктів і послуг для кожного клієнта, збільшити ефективність роботи співпрацівників, забезпечити більш оперативні дії щодо відповідей на запити клієнтів та своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку [8].

**Висновки з проведеного дослідження.** Провівши дослідження стратегічних цілей банківської діяльності у корпоративному секторі, можна зробити висновки, що такими довгостроковими цілями є впровадження сучасних банківських технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності й забезпечення зваженого і стійкого зростання у довготерміновій перспективі. Звернення уваги банківського менеджменту на планування своєї діяльності та розрахунок досягнення поставленої місії тактичними рішеннями забезпечить розвиток і належний рівень прибутковості вітчизняних банківських установ в умовах нестабільної політичної, економічної-соціальної і фінансової ситуації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку : навч. посібник / А. А. Мещеряков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 608 с.
2. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : навч. посібник / О. В. Васюренко, К. О. Волохата – К. : Знання, 2006. – 463 с.
3. Герасимович А. М. та ін. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексєєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; За ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с.
4. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібник / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 1999. – 280 с.
5. Васюренко О. В. Облік і аудит у банках : навч. посібник / О. В. Васюренко, Л. В. Сердюк, О. М. Сидоренко та ін. ; За ред. О. В. Васюренка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 623 с.
6. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках : навч. посібник / Н. М. Сушко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.
7. Данюка В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
8. Bernd H. Schmitt Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, John Wiley & Sons, Inc., 1 edition, 2003.