

Центральноукраїнський національний технічний університет
ЦЗДО
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої
освіти

на тему
«Розвиток механізму обслуговування бізнесом суб'єктів
зовнішньоекономічної діяльності»

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи МЗД-21мз(1,4)
ОПП «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності »
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Мачуський Г.М.
« ____ » _____ 2022 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Валерій ПОДПІСТНІЙ
« ____ » _____ 2022 р.

Рецензент:

м. Кропивницький

Анотація

Розвиток механізму обслуговування бізнесом суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “магістр” за освітньо-професійною програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Центральноукраїнський національний технічний університет. – Кропивницький. – 2022.

У роботі визначено сутність та особливості корпоративних клієнтів банку, досліджені науково-методичні підходи до формування механізму банківського обслуговування корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано банківський механізм обслуговування корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на прикладі діяльності АТ «Ощадбанк». Здійснена порівняльна характеристика продуктового портфелю банків для корпоративних клієнтів та методичні підходи до оцінки рівня клієнтоцентричності українських банків. Запропоновано шляхи розвитку механізму обслуговування корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у банку. Досліджені передумови розвитку механізму банківського обслуговування корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та стратегічні аспекти і резерви підвищення ефективності їх банківського обслуговування. Розроблені напрями формування банками ефективної корпоративної стратегії.

Ключові слова: корпоративний клієнт, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, механізм, послуга, банк, продуктовий портфель банку

Anotation

Development of a Business Service Mechanism for Entities of Foreign Economic Activity. – Manuscript.

Qualifying work on obtaining a higher education degree "Master" in the educational-professional program "Management of foreign economic activity " in the specialty 073" Management ". – Central Ukrainian National Technical University. - Kropyvnytskyi. - 2022 .

The work defines the essence and features of corporate clients of the bank, researches scientific and methodical approaches to the formation of the mechanism of banking services for corporate clients - subjects of foreign economic activity. The banking mechanism of servicing corporate clients - subjects of foreign economic activity was analyzed using the example of JSC "Oschadbank". A comparative characterization of the product portfolio of banks for corporate clients and methodical approaches to assessing the level of client-centricity of Ukrainian banks were carried out. Ways of developing the service mechanism for corporate clients - subjects of foreign economic activity in the bank are proposed. The prerequisites for the development of the banking service mechanism for corporate clients - subjects of foreign economic activity, as well as strategic aspects and reserves for improving the efficiency of their banking service were studied. Areas of effective corporate strategy formation by banks have been developed.

Key words: *corporate client, subjects of foreign economic activity, mechanism, service, bank, product portfolio of the bank*

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ОБСЛУГОВУВАННЯ БАНКОМ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	13
1.1. Поняття та особливості корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності банку	13
1.2. Науково-методичні підходи до формування механізму банківського обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	19
1.3. Характеристика операцій комерційних банків з корпоративними клієнтами	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ – СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКО- НОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	35
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України»	35
2.2. Порівняльна характеристика продуктового портфелю банків для корпоративних клієнтів	46
2.3. Технологія обслуговування корпоративних клієнтів банку	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ ОБСЛУГОВУ-ВАННЯ БАНКОМ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ– СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	65
3.1. Передумови розвитку механізму обслуговування корпоративних клієнтів у банку	65
3.2. Стратегічні аспекти та резерви підвищення ефективності банківського обслуговування корпоративних клієнтів– суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.	71
3.3. Шляхи формування банками ефективної корпоративної стратегії	80
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми підвищення ефективності управління та досягнення високих результатів діяльності банків, забезпечення їх конкурентоспроможності набувають особливої актуальності в сучасних умовах, відображаючи характер фундаментальних змін на світовому та вітчизняному банківському ринку.

Сучасний банківський ринок характеризується жорсткою конкуренцією, що зумовлено глобалізацією економіки, стрімким розвитком інформаційних технологій, удосконаленням бізнес-процесів. У нових умовах ведення бізнесу, коли успіх банку на ринку залежить від ефективності взаємодії з партнерами, в тому числі корпоративними клієнтами, необхідно розробити механізм, орієнтований на формування та розвиток довгострокових відносин з корпоративними клієнтами.

Тому вивчення механізму обслуговування банками корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності слід визнати актуальним та своєчасним.

Фундаментальні дослідження взаємовідносин банківських установ з корпоративними клієнтами викладено в наукових працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Ф. Баттл, Л. Беррі, Р. Болтон, Б. Вейтц, К. Грьонгрус, Р. Гуммесон, Ф. Двайер, С. Джап, Р. Джонсон, Ф. Котлер, М. Кристофер, В. Кумар, І. Манн, Р. Морган, П. Моліно, Р. Пітерсон, А. Пейн, А. Равальд, В. Рейнардц, Д. Тіунов, Д. Форд, С. Хант, С. Ястроу та ін.

Проблемами взаємовідносин у банківській діяльності присвячені праці таких вчених, як: І. Адамсон, Л. Андреев, Д. Завадська, О. Іванченко, Г. Карвицька, Дж. Перієн, Р. Рікард, С. Савченко, О. Третьяк, В. Фурман, П. Філіатраут, М. Холмлунд, К. Чан та ін. Водночас, віддаючи належне наявним теоретичним та практичним розробкам, варто зазначити, що залишається недостатньо дослідженою, дискусійною та вимагає подальшої розробки та наукового осмислення низка теоретико-методологічних і практичних аспектів,

пов'язаних із формуванням механізму забезпечення взаємодії з корпоративними клієнтами з метою підвищення рівня конкурентоспроможності банку.

Отже, практична значущість та недостатня теоретична розробленість проблем, пов'язаних із розвитком механізму обслуговування корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням сучасних тенденцій в технологіях та соціально-економічної ситуації в Україні, визначили вибір теми та методів дослідження, його мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення науково-методичних підходів до формування механізму обслуговування корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інструментарію, спрямованого на його успішну реалізацію.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнити сучасні теоретичні підходи до визначення сутності понять «корпоративний клієнт»;
- визначити концептуальні підходи до формування механізму забезпечення взаємодії банку з корпоративними клієнтами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідити операції комерційних банків з корпоративними клієнтами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- здійснити аналіз діяльності АТ «Державний ощадний банк України»;
- охарактеризувати продуктовий портфель банку для корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати технологію обслуговування корпоративних клієнтів в АТ «Державний ощадний банк України»;
- окреслити напрями підвищення ефективності банківського обслуговування корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

▪ запропонувати напрями формування банками ефективної корпоративної стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси обслуговування банками корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо формування та удосконалення механізму обслуговування банками корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії. У процесі дослідження використовувались як загальнонаукові методи, так і спеціальні методи пізнання: метод наукових абстракцій при обґрунтуванні категоріального апарату щодо взаємодії, взаємовідносин; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції при визначенні основних підходів до формування механізму обслуговування банками корпоративних клієнтів; графічний метод та метод побудови аналітичних таблиць - для наочного зображення результатів дослідження; методи експертних оцінок; багатовимірний кластерний аналіз - при проведенні сегментації банківського ринку.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти з питань регулювання відносин банків з клієнтами; Міжнародні стандарти фінансової звітності; офіційні статистичні матеріали Національного банку України, Асоціації українських банків України, АТ «Державний ощадний банк України» та окремих банківських установ; монографічні дослідження й наукові публікації з питань управління банками на засадах взаємовідносин з корпоративними.

Наукова цінність дипломної роботи. У дослідженні отримано нові обґрунтовані результати щодо визначення сутності поняття «механізм обслуговування корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності», який запропоновано трактувати як сукупність структурних одиниць (організаційних, правових, програмних засобів, методів, правил та

процедур), використання яких уповноваженими суб'єктами (правлінням банку, відділом маркетингу, продуктовими департаментами тощо) на основі комунікаційної інтеграції сприяють формуванню умов координації банку та корпоративних клієнтів, поєднаних процесами виробництва-споживання; на відміну від наявних, враховує не лише інструменти, а й методичні підходи, вплив факторів зовнішніх та внутрішніх чинників.

Практичне застосування одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих пропозицій, спрямованих на удосконалення механізму обслуговування банками корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Окремі науково-методичні рекомендації автора можуть бути використані в практичній діяльності банківських установ України.

Обсяг та структура магістерської роботи. Логіка та методика дослідження обумовили структуру роботи, яка складається з трьох розділів, вступу та висновків, викладених на 100 сторінках, списку використаних джерел зі 64 найменувань, 10 додатків, 9 таблиць на 9 сторінках, 13 рисунків на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ОБСЛУГОВУВАННЯ БАНКОМ СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та особливості корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності банку

Для економіки сучасної України велике значення має банківське кредитування корпоративних клієнтів, що дає можливість підприємствам використовувати значні позикові ресурси для розширення виробництва та обігу продукції. Кредитування корпоративних клієнтів як фундаментальна складова діяльності банку є вагомим джерелом інвестування, сприяє забезпеченню безперервності та прискоренню відтворювального процесу, зміцненню економічного потенціалу та здатне посісти основне місце в обсязі банківських операцій, які приносять дохід.

Методологія визначення сутності економічної категорії «корпоративний клієнт» має ґрунтуватися на термінологічному визначенні більш загальних понять, які тісно пов'язані між собою – «клієнт» і «корпорація». Аналіз накопиченого теоретичного матеріалу з досліджуваної проблематики засвідчив багатоаспектність відмінностей у підходах до визначення сутності визначених понять. У таблиці 1.1 наведено найбільш вживані визначення сутності поняття «клієнт банку».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «клієнт банку»

Автор, джерело	Визначення
А. Г. Грязнова [53, С. 404]	клієнти банку – це юридичні та фізичні особи, які уклали з банком договір на надання будь-яких послуг; при безготівкових розрахунках – власники рахунків (в т.ч., кредитні організації, філії), відкритих у банку
Ст. 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [8]	клієнт банку – будь-яка фізична чи юридична особа, що користується послугами банку

Підходи до визначення сутності поняття «корпорація» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності поняття «корпорація»

Автор, джерело	Визначення
Дж. Ван Хорн [7, С. 21]	знеособлене підприємство, створене законом: воно може володіти майном і брати на себе зобов'язання
Стівен Рос [44, С. 31]	корпорація – це бізнес, заснований як окрема юридична особа, що складається з однієї або більше приватних або юридичних осіб
Ю.І. Юшко [54, С. 23]	корпорація – це фінансово-інтегрована велика і стійка бізнес-структура, що публічно котирує свої акції і зобов'язання на фінансових ринках, керована за однаковими для всіх своїх суб'єктів правилами і єдиною методологією, що переслідує максимальну капіталізацію своєї вартості

Так, зокрема, деякі автори подають його і як юридичну, і як фізичну особу, як фізичну особу-підприємця, яка користується певними послугами у своїй професійній діяльності та відповідає певним мінімальним критеріям. Інші автори визначають корпоративних клієнтів як юридичних осіб, які споживають послуги, але не відповідають жодним визначеним вимогам. Інші трактують термін «корпоративний клієнт» буквально і стверджують, що це лише корпорації, холдинги, фінансово-промислові групи та інші великі об'єднання (табл. 1.3).

У кваліфікаційній роботі під корпоративним клієнтом банку будемо розуміти юридичну особу (відповідний суб'єкт підприємницької діяльності) або групу осіб, які перебувають у договірних відносинах з банком щодо надання набору банківських продуктів і послуг на стандартних або персоналізованих умовах, обслуговування яких є достатньо вигідним для банку за всіма показниками.

Сектор корпоративних клієнтів банку є висококонкурентним для останніх, оскільки з моменту реєстрації банк отримує право здійснювати всі операції з юридичними особами, а значить, будь-який новостворений банк є конкурентом у цій сфері. Як правило, нові банки, щоб зайняти свою нішу, виходять на ринок із вигідними пропозиціями і тарифами та агресивною

рекламною кампанією.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «корпоративний клієнт»

Автор, джерело	Визначення
Ю.С. Масленченков, Ю.М. Тронін [33, С. 3]	під корпоративними клієнтами розуміються юридичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю
І.М. Стоян [52, С. 12]	корпоративні клієнти – це юридичні особи й індивідуальні підприємці, як організаційно-господарські структури, що мають можливості для широкомасштабної реалізації науково-технічних і технологічних досягнень, а також господарські організації малого та середнього бізнесу, які масою протистоять олігархічним тенденціям великих виробників і створюють конкурентне середовище, забезпечуючи гнучкість виробництва і індивідуалізацію
Н.В. Бонцевич, І.В. Колбаско, Л.К. Клімович [6, С. 150]	під корпоративним клієнтом розуміється юридична особа (або група), або структурний підрозділ юридичної особи (або їх група), положення яких і надання їй банківських послуг представляють істотний економічний інтерес і значущість для банку в цілому, або його територіальних підрозділів
Методичні рекомендації банків по організації роботи з корпоративними клієнтами [54]	корпоративний клієнт – це юридична особа з розвинутою структурою бізнесу, що є потенційним споживачем широкого спектру банківських послуг, обслуговування якого вимагає особливої уваги і приносить банку стабільно значний прибуток. При цьому, дане визначення класифікує як діючих, так і потенційних клієнтів

Крім того, можливість суб'єктів підприємницької діяльності відкривати більше одного поточного рахунку загострила конкуренцію між банками за залучення нових корпоративних клієнтів і водночас полегшила та ускладнила для них це завдання.

У першому випадку банки можуть залучати до розрахунково-касового обслуговування (далі – РКО) суб'єктів господарювання, які вже мають поточні рахунки в інших банках, оскільки ці рахунки можуть працювати «паралельно».

Досить запропонувати зручні та вигідні умови та переконати потенційного клієнта, що ще один рахунок йому не «завадить» (для розмежування грошових потоків, обліку та зберігання коштів на певні цілі тощо) і що клієнт не буде нести особливі витрати при відкритті додаткового рахунку.

Юридичні особи, відкриваючи поточні (та інші) рахунки і співпрацюючи

з банками, формують сукупність рахунків різного типу (поточних, бюджетних тощо), що складають значну частку в структурі залучених коштів. Тому саме ця частина клієнтської бази є цікавою як для самого банку, так і для його конкурентів.

Оскільки банк здійснює свою діяльність з метою отримання максимального доходу, обслуговування корпоративних клієнтів є більш привабливим для банку, оскільки обороти по рахунках і залишки на них, розміри разових платежів значно перевищують аналогічні показники по рахунках фізичних осіб.

У таблиці 1.4 наведено порівняння основних переваг та недоліків обслуговування корпоративних та роздрібних клієнтів, зумовлених основними особливостями перших.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки обслуговування корпоративних і роздрібних клієнтів банку [52]

	Корпоративні клієнти	Роздрібні клієнти
Переваги	Корпоративні клієнти – постійні учасники безготівкових розрахунків; великий розмір одиничного платежу; великі обороти за рахунками і залишки засобів на них; високий відсотковий і комісійний дохід банку від обслуговування корпоративного сектору; висока ймовірність встановлення довготривалого і стійкого партнерства з банком при залученні клієнту на обслуговування і споживання ним більшої кількості послуг	Залучення населення на обслуговування є для банку дешевшим; можливість швидкого збільшення кількісного складу клієнтської бази; розробка стандартних банківських продуктів і умов їх надання дозволяє масово залучати клієнтів – фізичних осіб; широке застосування при обслуговуванні пластикових карток; більша кількість операцій, що проводяться банком
Недоліки	Обслуговування корпоративних клієнтів є дорожчим для банку і, окрім цього, потребує від банку індивідуального підходу, участі в розвитку бізнесу клієнту, розробки програм лояльності, що збільшує його витрати	Велика ймовірність одиничного характеру звернення до банку фізичної особи (наприклад, лише за кредитом); невеликий розмір одиничних платежів; обороти за рахунками фізичних осіб і залишки засобів на них, як правило, невеликі; відсотковий і комісійний дохід банку нижче

Систематизація науково-методичних підходів до класифікації

корпоративних клієнтів банку наведена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Систематизація науково-методичних підходів до класифікації корпоративних клієнтів банку

Ознака класифікації	Види корпоративних клієнтів банку
Взаємовідносини з банком	реальні клієнти – особи, що мають діючу угоду з банком з приводу надання будь-якої сукупності банківських послуг; потенційні клієнти – особи, що ведуть перемови про надання їм банківських послуг; гіпотетичні клієнти – особи, які користуються послугами, що надаються банком, в інших кредитно-фінансових закладах
Терміни обслуговування в банку	постійні (угода на обслуговування передбачає її пролонгацію); тимчасові (угода укладена на визначений термін без зобов'язань її поновлення); разові (агентська угода, розрахована на виконання разового доручення або надання разової послуги)
Ступень довіри банку	трастові клієнти – особи, що надали банку своє майно в довірче управління; звичайні клієнти
Ступень довіри клієнту	надійні; ризиковані
Розмір залишку на рахунку клієнту	доволі значні; значні; незначні
Масштаб бізнесу	великі; середні; малі
Сфера бізнес-діяльності клієнта – господарюючого суб'єкта	виробнича; торговельна; кредитно-фінансова; посередницька; комплексна (будь-яке поєднання раніше перелічених)

При виборі банку корпоративні клієнти керуються низкою критеріїв: максимальне збереження коштів, свобода та оперативність у можливості їх використання, можливість отримання комплексних послуг, мінімізація витрат тощо. Для їх відповідності банк повинен мати стабільний фінансовий стан, мати універсальний статус, високий технологічний, інформаційний та кадровий потенціал, бути здатним до динамічного розвитку.

Особливе значення мають додаткові послуги, що надаються банком,

якість і вартість стандартних послуг, а також різні види допомоги підприємствам і організаціям у підтримці та розширенні їх бізнесу.

Отже, комерційний банк може зацікавити корпоративних клієнтів:

- якісним виконанням основних банківських операцій;
- гнучкими, конкурентоспроможними тарифами на основні види послуг;
- можливістю і простотою процесу кредитування основних і оборотних коштів;
- можливістю розміщення тимчасово вільних коштів підприємств з використанням інструментів, що максимально задовольняють потреби клієнта, з продуманою процентною політикою;
- розвиненою системою обслуговування клієнтів та розширення спектру електронних послуг;
- наданням послуг по роботі з пластиковими картками;
- готовністю надавати послуги фізичним особам – працівникам корпоративних клієнтів;
- зацікавленістю у збереженні та розширенні бізнесу клієнта.

В результаті взаємодії виграють не тільки клієнти, але, насамперед, самі банки, які за умови налагодженої роботи та професійної консультації отримують надійного перспективного партнера, який зберігає кошти на банківських рахунках і користується послугами банку.

Підсумовуючи проведені вище дослідження, акцентуємо увагу на тому, що, на нашу думку, під поняттям «корпоративний клієнт банку» слід розуміти юридичну особу (відповідний суб'єкт господарювання) або групу осіб, які мають договірні відносини з банком про надання комплексу банківських продуктів і послуг на стандартних або персоніфікованих умовах, обслуговування яких є досить вигідним для банку за всіма показниками.

В ході проведеного дослідження ми встановили, що обслуговування корпоративних клієнтів є більш привабливим для банку, оскільки обороти по рахунках і залишки на них, розміри разових платежів значно перевищують аналогічні показники по рахунках фізичних осіб.

1.2. Науково-методичні підходи до формування механізму банківського обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

В економічній літературі немає єдиної думки щодо сутності економічних механізмів, є суперечливі думки вчених. У зв'язку необхідно визначити поняття механізму та основні вимоги до його конструкції.

Термін механізм був запозичений з технічних наук і почав використовуватися для характеристики соціально-економічних процесів. Введено в обіг у 1960-х роках у наукових працях, присвячених соціалізму [58, с. 99].

Слід зазначити, що в економічній літературі термін механізм часто вживається в заголовках розділів, до яких належать розділи про стратегію, ціноутворення, інноваційно-інвестиційну діяльність, управління тим чи іншим економічним об'єктом [59; 60; 61]. Але автори часто не дають визначення сутності та поняття господарського механізму.

У сучасних дослідженнях існують такі поняття, як «фінансовий механізм», «механізм господарювання», «економічний механізм», «механізм соціально-економічного розвитку» та ін. Завданням даного дослідження є визначення сутності механізму забезпечення взаємодії банків з клієнтами на основі загальної характеристики механізму.

Для визначення основних характеристик механізму розглянемо найбільш поширені підходи вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1.6).

Для вивчення основних характеристик механізму розглянемо найбільш поширені підходи вітчизняних і зарубіжних науковців (табл. 1.6).

Так, Т. Нікітіна вважає, що про: «механізм варто говорити в тому випадку, коли певне вихідне явище тягне за собою низку інших, а для їх виникнення не потрібен додатковий імпульс Вони слідуєть один за одним у певній послідовності і призводять до відповідних результатів. На підставі цього ряд авторів роблять висновки про самохідний механізм. Проте, на нашу думку, такий підхід передбачає формування тісного взаємозв'язку між елементами для досягнення «ефекту доміно», коли зміна одного елемента призводить до зміни всіх інших» [62].

Визначення поняття «механізм», надані різними авторами

Визначення	Автор
Сукупність засобів впливу, які використовуються в управлінні, чи комплекс важелів, які використовуються в управлінні	Лафта Дж.К. [63]
Одночасно і засіб управління, і рухома сила, за допомогою якої суб'єкт управління здійснює безпосередній вплив на об'єкт управління	Косовських Е.А. [64]
Це механізм взаємозв'язку організаційної структури управління та організації процесів прийняття рішень з методами, прийомами та правилами господарювання, яке направлене на найбільш ефективне функціонування та розвиток в цілому	Сімкін Д.Г. [65]
Сукупність інвестиційних ресурсів, методів, засобів, інструментів та важелів впливу на інвестиційні процеси в регіону, які здійснюються органами державної влади для досягнення цілей інвестиційного розвитку регіону	Самогородська М.І. [57]
Сукупність організаційних та економічних складових, які забезпечують взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації	Мішин В.М. [58]
Сукупність взаємодіючих елементів, які об'єднані метою та являються інструментарієм, що переводить об'єкт з одного стану в інший шляхом впливу на нього складових елементів	Третьяков Е.В. [58]
Система методів, дій та взаємозв'язків організаційних одиниць, які в сукупності вирішують завдання управління	Гончарук А.Г. [58]
Сукупність дій та методів впливу на діяльність людей з метою спонукання їх до досягнення організаційних цілей	Дафт Р. [51]
Організація впливів, направлених на досягнення цілей	Зайцева О.А. [52]
Сукупність цілеспрямованих дій керівництва та апарату управління по узгодженню спільної діяльності людей для досягнення поставлених цілей	Вершигора Е. [53]

Група економістів (Лафта Дж.К., Маннапов Р.Г.) дотримуються думки, що механізм – це сукупність економічних важелів та інструментів [63; 66]. У цьому випадку зміст механізму звужується до інструментів. До економічних важелів часто відносять прибуток, дохід, амортизаційні відрахування, які самі по собі не впливають. Однак їх можна спрямувати на оновлення обладнання, що в підсумку може позитивно вплинути на зниження вартості та якості продукції та послуг.

Існують визначення механізму як системи взаємопов'язаних, взаємообумовлених форм і методів управління. О. Дерев'янку представляє

механізм як спосіб функціонування системи [50]. У цих випадках поняття механізму наділяється ознаками системи та процесу відповідно.

Узагальнюючи всі визначення, представлені в табл. 1.6, ряд економістів дотримуються думки, що механізм є сукупністю методів і засобів. На нашу думку, такий підхід спрощує механізм забезпечення інструментами як складовою системи управління. Визначення Вершигори Є., Дафти Р., Зайцевої О.А. взагалі не відрізняються від терміну управління, а Мішин В.М. ототожнює механізм із системою.

На думку таких вчених як Лео Гурвіца, Роджера Майерсона та Еріка Маскіна, які у 2007 році отримали Нобелівську премію «за фундаментальний внесок у теорію економічних механізмів»: «будь-яка взаємодія між економічними суб'єктами є стратегічною грою, а механізм – формою гри. Гра - це опис того, як можуть діяти гравці-економічні суб'єкти і до чого призведе будь-яка сукупність їхніх дій» [54].

Слід зазначити, що запропонований дослідниками підхід має абстрактний характер. Зважаючи на необхідність використання сучасних методів моделювання функціонування будь-якого механізму, виникає потреба у визначенні суб'єктів, правил і норм їх взаємозв'язків та ресурсів.

Цей недолік було усунуто в 1993 році, коли методологія функціонального моделювання GOEBO була прийнята як федеральний стандарт США [55]. Процес формування механізму представлено у вигляді функціонального блоку, який перетворює входи у виходи за наявності необхідних механізмів (ресурсів) у контрольованих умовах. Механізм дозволяє за допомогою управління реалізувати функцію процесу - перетворити «вхід» на «вихід». Таким чином, слід зробити висновок, що механізм є ресурсним забезпеченням процесу і включає набір взаємопов'язаних елементів, налаштованих на виконання функцій процесу.

На нашу думку, такий підхід є більш специфічним, оскільки виділено вхідні та вихідні елементи, а також відображено взаємозв'язок основних елементів – управління та процесу. Проте, ми вважаємо, що центральне місце

має посісти механізм, який запускає менеджмент. Це відповідає положенням технічних наук, звідки взято цей термін. Процес відображає етапи перетворення «входу» у «вихід».

Враховуючи все вищесказане, ми виділили такі особливості механізму:

- механізм не має власного управління і знаходиться в стані очікування управління;
- механізм не може існувати без процесу, і навпаки;
- механізм має вхідну, вихідну та перетворювальну ланки;
- для отримання бажаного результату необхідна система управління, яка взаємопов'язана з механізмом і активується управлінням.

У цьому випадку для його опису необхідно визначити «вхід» (основні умови та фактори) і «вихід» (кінцевий результат); система, яка буде відображати зв'язки раніше визначених цінностей через інших посередників; процес як набір стадій трансформації. Механізм також можна керувати, тоді постає питання про управління та системи управління. Відповідно, впровадження системи менеджменту відобразиться на процесі. Схематичне відображення механізму забезпечення та його зв'язку з механізмом керування представлено на рис. 1.1.

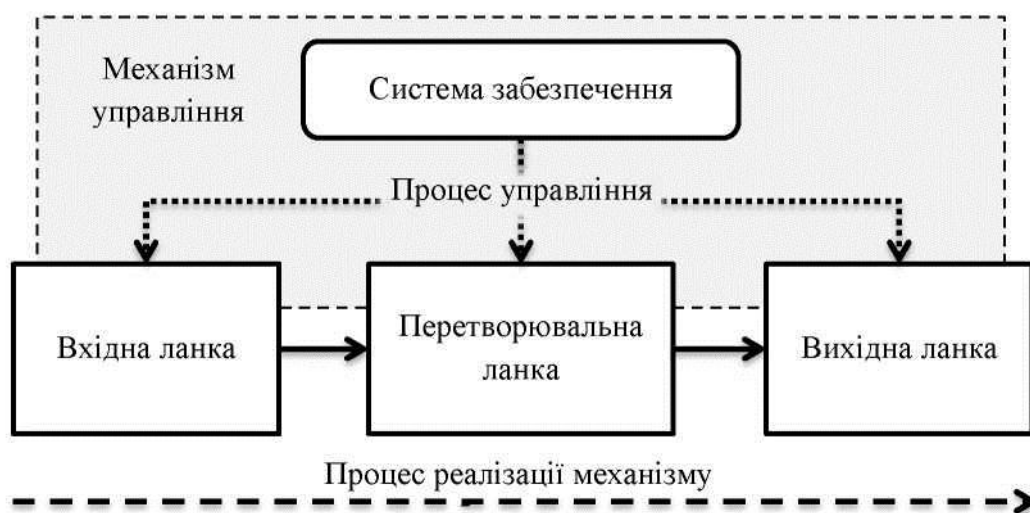


Рис. 1.1. Співвідношення елементів механізму [за даними джерела 55]

Аналіз існуючих підходів науковців до визначення сутності поняття механізму забезпечення дозволив дійти висновку про відсутність єдиної думки щодо складу його елементів. Враховуючи проаналізовані раніше визначення та

підходи, пропонуємо трактувати механізм безпеки як сукупність структурних одиниць (організаційних, правових, програмних засобів, методів, правил, процедур), які використовуються уповноваженими суб'єктами (Правлінням Банку, відділом маркетингу) на основі комунікаційної інтеграції формує умови для координації діяльності банку та клієнтів, пов'язаних виробничо-споживчими процесами.

Системний підхід до розробки рекомендацій щодо впровадження результатів наукових досліджень потребує певної послідовності. Так, А. Чаленко [56, с. 28-29] визначає таку послідовність побудови механізму, яку ми доповнили пунктами третім і п'ятим:

- 1) проаналізувати входи процесу, які представляють наявні ресурси механізму (матеріальні, фінансові, трудові, інфраструктурні);
- 2) аналізується вихід процесу - результат, його основні параметри та характеристики;
- 3) аналізується трансформаційна ланка – склад і взаємодія ресурсів, факторів і послідовність урахування їх впливу;
- 4) визначається процес перетворення на ті ланки, які підлягають управлінню;
- 5) розроблено методологію управління процесами: основні законодавчі, нормативні, правові акти, керівництва, програми, процедури, інструкції тощо.

Відповідно до цього алгоритму автором розроблено механізм забезпечення взаємодії банків з клієнтами (рис. 1.2).

Вхідною ланкою є споживачі банківських послуг. Ці показники були обрані як «вхідні», оскільки вони впливають на обсяг і процес надання послуг з боку банку. Хоча споживачів часто сегментують за віком, фінансовим становищем, типом (фізична чи юридична особа), зміна цих показників безпосередньо не впливає на фінансовий результат.

Слід також враховувати, що на споживачів впливають фактори макросередовища: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та культурні. Фактори макросередовища, як правило, не піддаються впливу, але їх слід враховувати при формуванні стратегії.

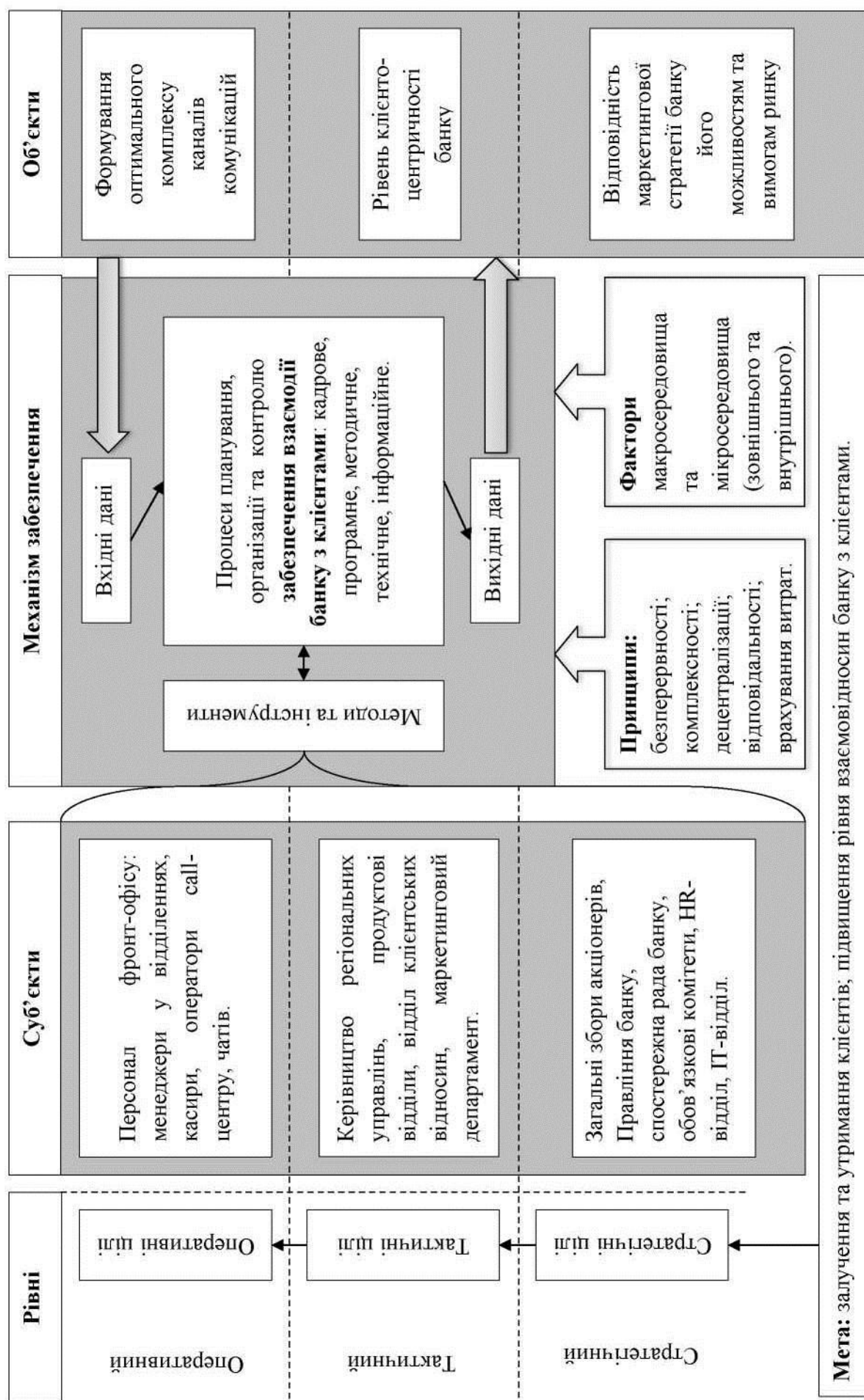


Рис. 1.2. Механізм забезпечення взаємодії з клієнтами: системний підхід

Демографічні фактори визначають максимальну кількість і вікову структуру потенційних і реальних споживачів. На основі прогнозування цих факторів можна оцінити можливості банку щодо розширення існуючої клієнтської бази. Банки також можуть розширити ринок самостійно. Наприклад, формування нового ринку шляхом випуску карток для неповнолітніх і відкриття накопичувальних депозитів до повноліття.

Вихідним елементом механізму є бажаний рівень взаємовідносин банку з клієнтами, який, на нашу думку, необхідно оцінювати за такими показниками: рівень задоволеності, лояльність до бренду, кількість покупок, чистий операційний дохід від співпраці з клієнтом і його фінансова вартість.

Трансформаційна ланка – це система формування та розвитку взаємодії банку з клієнтами. Під ним слід розуміти сукупність взаємопов'язаних методів і засобів цілеспрямованого та скоординованого впливу керівництва, спрямованих на забезпечення досягнення та підтримання стабільних партнерських відносин з клієнтами.

Важливою характеристикою будь-якого механізму є наявність цільової підсистеми або системи цілей. Саме цілеспрямованість процесів, що в ньому відбуваються, забезпечують ефективність його функціонування.

В економічній літературі цілі прийнято класифікувати на загальні та специфічні. Таким чином, в рамках даної класифікації загальною метою банку в рамках механізму забезпечення взаємодії банку з клієнтами є максимальне задоволення наявних клієнтів банку послугами та рівнем обслуговування на основі вивчення їх потреб з метою побудови з ними конструктивних довгострокових взаємовигідних відносин, що забезпечить підвищення прибутковості та ефективності діяльності банку в цілому. Конкретними завданнями для досягнення цієї мети можуть бути:

- узгодження стратегій і методів взаємодії з клієнтами з урахуванням їх запитів і побажань, рівня прибутковості для банку;
- формування оптимальної за обсягом і структурою клієнтської бази;
- створення позитивного іміджу клієнтоцентричного банку;

- збільшення частки банку на пріоритетних сегментах ринку;
- підвищення фінансової цінності кожного клієнта банку;
- формування єдиних стандартів обслуговування клієнтів.

Механізм забезпечення взаємодії банків з клієнтами має будуватися відповідно до місії установи, яка має включати ті цінності, які сповідує банк у вигляді власників та працівників. Стратегічні цілі включають три основні напрямки: залучення, утримання та розвиток клієнтської бази банку. Місія і стратегічні цілі утворюють стратегічний рівень управління. На тактичному рівні завдання повинні вирішуватися відповідно до зазначених раніше етапів формування відносин з клієнтами. Оперативний рівень управління включає безпосереднє виконання завдань по відношенню до конкретних клієнтів.

На кожному з цих рівнів повинні бути визначені відповідальні особи та їх функціональні обов'язки (табл. 1.7).

Для належного забезпечення взаємодії банку з корпоративними клієнтами необхідно чітко розподілити обов'язки та відповідальних осіб, починаючи від формування стратегії і закінчуючи регламентацією телефонних розмов.

Слід підкреслити, що процес формування взаємовідносин з корпоративними клієнтами має бути не хаотичним, а змістовним, цілеспрямованим, упорядкованим, послідовним, відповідати стратегічним орієнтирам і можливостям банку. Вибір конкретних маркетингових можливостей залежить від ряду факторів, таких як економічний стан, можливості самого банку, його стратегія, розмір і сегмент, в якому він працює, рівень конкуренції в цьому сегменті.

Враховуючи те, що сьогодні маркетинг має багато напрямів та інструментів, банки мають можливість вибрати деякі з них або сформувати комплексний інструментарій. Одні і ті ж інструменти в різних банках приносять різний ефект, а тому кожна установа повинна приймати самостійне рішення.

Це питання особливо актуальне в інформаційну епоху, коли низка традиційних інструментів, таких як телевізійна реклама чи розсилка листівок,

стають нерентабельними та неефективними інструментами порівняно, наприклад, з контекстною рекламою чи розсилками електронною поштою. Сукупність обраних банком інструментів становить його інструментальну підсистему.

Таблиця 1.7

Організаційно-структурний та функціональний елементи механізму забезпечення взаємодії банків з клієнтами на різних рівнях управління

Рівень	Відповідальні особи	Функціональні обов'язки
Стратегічний	Член правління, відповідальний за клієнтські взаємовідносини; начальники продуктових департаментів; начальник відділу маркетингу; начальник відділу клієнтських взаємовідносин	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення місії; – визначення корпоративних цінностей; – формування стратегічних планів; – виявлення тенденцій на ринку; – контроль за досягненням стратегічних цілей; – формування базового підходу до управління персоналом.
Тактичний	Відділ маркетингу; відділ клієнтських взаємовідносин	<ul style="list-style-type: none"> – Формування комплексу маркетингових заходів; – організація роботи з персоналом; – сумісно з ІЯ-відділом формування корпоративної культури; – контроль за реалізацію тактичних планів; – виявлення та усунення системних проблем; – налагодження зворотнього зв'язку між стратегічним та оперативним рівнями управління.
Оперативний	Начальники регіональних підрозділів, менеджери, що працюють з клієнтами, мобільні агенти, касири, менеджери саіі-центру тощо	<ul style="list-style-type: none"> – Формування індивідуальних планів для регіональних підрозділів; – реалізація та контроль оперативних планів; – робота з рекламаціями клієнтів; – формування ідей по удосконаленню продуктів чи обслуговування в банку; – виявлення потреб клієнтів та змін в них.

Цілком природно, що основним об'єктом у системі забезпечення взаємодії з корпоративними клієнтами є взаємовідносини з ними. Однак керувати самими відносинами неможливо, банк керує факторами, які їх визначають.

До основних суб'єктів, які мають забезпечувати процеси взаємодії банку з корпоративними клієнтами, належать: служба маркетингу банку та відділ роботи з клієнтами, члени правління та правління банку, керівників філій, тобто

представників топ-менеджменту, які здійснюють загальне стратегічне управління банком, розвиток банківського бізнесу, роботу з корпоративними клієнтами та його відокремленими підрозділами.

За результатами шести досліджень Сьюзан Фурньє та Джил Евері [25] встановлено три принципи формування відносин з корпоративними клієнтами, на які варто звернути увагу.

По-перше, необхідно сприймати клієнта не тільки як споживача. Сучасні CRM-системи побудовані таким чином, що інформація, що зберігається в них, зводиться до фактів, і користувачі такої інформації не бачать причинно-наслідкових зв'язків. Тому отримана від клієнта інформація втрачає сенс. Однією з рекомендацій дослідників концепції CRM є вивчення мотивів певних дій клієнта та формування моделі його поведінки.

Також необхідно вийти за межі оцінки лояльності. Працюючи з базами даних, сегментованими за витратами клієнтів і прибутковістю за період діяльності, компанії потрапляють у «пастку»: вони будують стратегію на основі результатів взаємодії, а не на зусиллях і ресурсах, які можуть дати сприйняття цінності з точки зору корпоративного клієнта. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що в кожному виді відносин є потенціал для отримання прибутку. Менеджери повинні добре знати типи, які зустрічаються серед їхніх клієнтів, і частоту кожного типу. Це допоможе їм визначити сегменти відносин, розробити програми, відстежувати взаємодію відповідно до встановлених правил угоди та розподіляти ресурси, зосереджуючись на утриманні та зростанні клієнтів.

Якщо банки прагнуть максимізувати цінність своїх відносин з клієнтами в майбутньому, вони повинні переглянути свої погляди на прийнятну цінність співпраці з точки зору клієнта та способи її вимірювання. Замість того, щоб працювати над збільшенням прибутку на одного клієнта та скорочувати витрати на обслуговування, у довгостроковій перспективі здається вигіднішим зосередитися на управлінні цінністю відносин – працюючи над цінністю всього портфеля відносин із клієнтами.

Вхідною ланкою механізму забезпечення взаємодії банку з клієнтами є екзогенні фактори, які визначаються впливом двох сторін: банку та споживача. Ендогенні фактори банку визначають здатність банку створити систему управління взаємовідносинами та характер управління. Тоді як фактори з боку споживача впливають на стандарти обслуговування галузі на макрорівні і, відповідно, на макрорівні визначають потенційний дохід банку від співпраці з клієнтом.

Для цього має бути сформована трансформаційна ланка, яка враховуватиме поставлені цілі із загальною стратегією банку, формуватиме комплекс необхідних інструментів та методичних підходів, включаючи інструкції та внутрішні положення.

Процес забезпечення взаємодії банку має бути безперервним та включає наступні агреговані етапи: «визначення цілей встановлення взаємовідносин банку з клієнтами; отримання та аналіз інформації щодо стану ринку, вимог споживача та внутрішніх показників банку; розробка заходів та інструментів для досягнення поставлених цілей у розрізі груп споживачів та напрямів роботи - залучення, утримання та розвиток клієнтів; реалізація розробленої програми заходів; контроль та аналіз отримуваних результатів; корегування дій та заходів; накопичення отриманого досвіду у єдиній базі даних та поширення їх серед цільових груп споживачів даної інформації (керівники, менеджери тощо)». [65]

Щоб запропонувати чітку та збалансовану організацію процесів взаємодії банку з корпоративними клієнтами, необхідно визначити, які вимоги висувають українські споживачі банківських послуг, чим характеризується конкуренція серед українських банків та якими конкурентними перевагами вони володіють. На основі аналізу отриманих результатів буде сформовано методологію вибору маркетингової стратегії, спрямованої на встановлення та розвиток відносин банку з корпоративними клієнтами.

1.3. Характеристика операцій комерційних банків з корпоративними клієнтами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Типовий перелік операцій комерційних банків з корпоративними клієнтами – суб'єктами ЗЕД наведено на рисунку 1.3.

Для своєчасного та оперативного впровадження РКО в банках використовуються високотехнологічні системи, які надають можливість дистанційного управління рахунками та банківськими операціями в онлайн-режимі. На базі цих систем створюються спеціальні касово-управлінські продукти, які дають можливість оптимізувати процес управління грошовими потоками клієнтів.

Наразі банки пропонують корпоративним клієнтам депозитні програми, які передбачають ефективне розміщення тимчасово вільних коштів, персональні умови та постійне інформаційне обслуговування. Поширеними депозитними програмами є строкові депозитні послуги, гнучкий строковий депозит, депозит овернайт.

Політика банків щодо роботи з корпоративними клієнтами в частині кредитування перших передбачає принцип галузевої сегментації.

Корпоративний клієнт має можливість скористатися однією із стандартних програм кредитування, або спеціалісти комерційного банку можуть розробити для нього індивідуальне рішення, максимально зручне для потреб клієнта та проекту, що фінансується.

Стандартними програмами кредитування є: «кредитна лінія або мультивалютна кредитна лінія; послуги овердрафту; авто кредитування; програма кредитування придбання обладнання; програма кредитування придбання нерухомості; фінансування обігового капіталу згідно ринкової ставки; торгівельне фінансування; фінансування проектів; кредитування групи клієнтів» [2].

Термін кредитування інвестиційних проектів залежить від терміну окупності проекту; для поповнення обігових коштів — до трьох років.

Процентна ставка та комісії встановлюються індивідуально для кожного корпоративного клієнта.

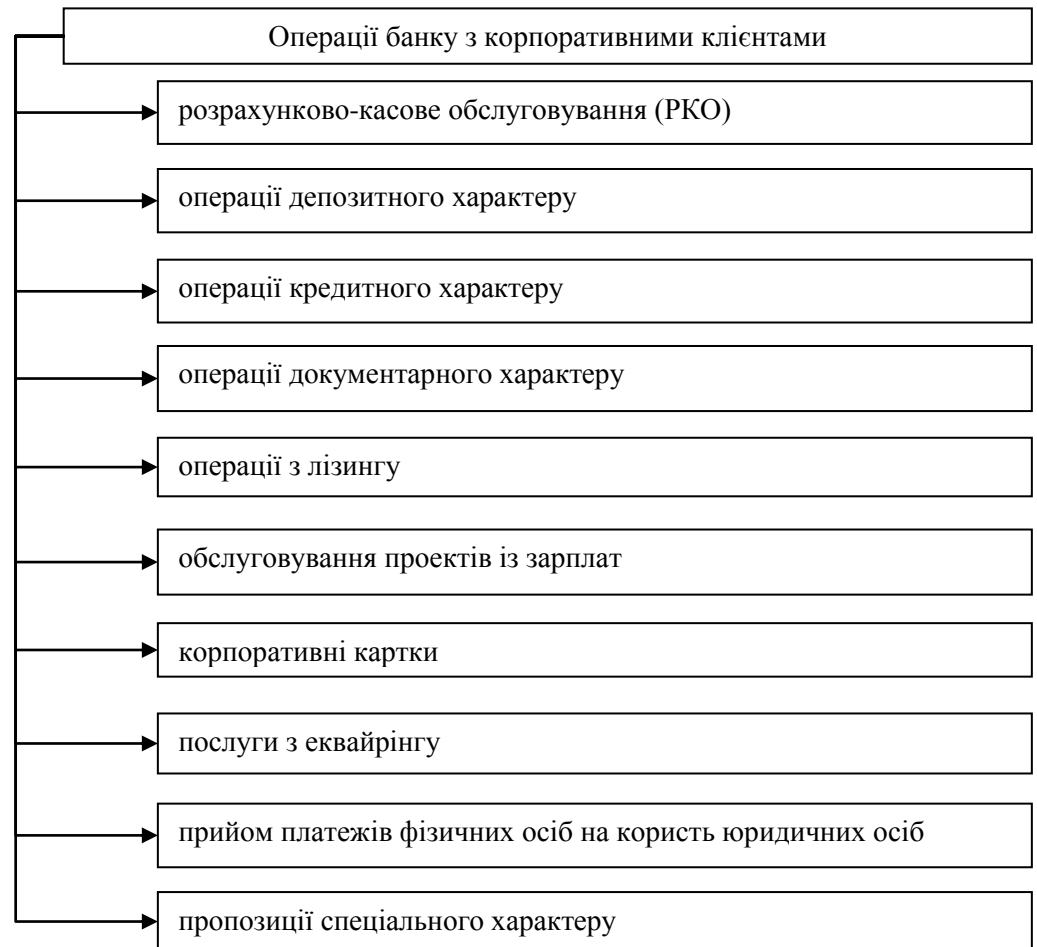


Рис. 1.3. Типовий перелік операцій комерційних банків з корпоративними клієнтами [9]

Вітчизняні банки пропонують для корпоративних клієнтів наступні види документарних операцій: «емісія імпорتنих акредитивів, які можуть бути як покриті, так і не забезпечені грошовим покриттям, що підтверджені першокласними банками; обслуговування експортних акредитивів, що надходять на користь клієнта згідно укладених зовнішньоекономічних угод, а саме – авізування та їх підтвердження; використання гарантії як форми забезпечення контрактних зобов'язань між клієнтом та його партнерами за допомогою емісії прямих або підтверджених першокласними банками гарантій» [42].

Окрім безпосереднього виконання документарних операцій,

корпоративним клієнтам пропонується надання: «консультаційних послуг під час складання проектів угод, що передбачають документарні форми розрахунків; послуг з розробки схем розрахунків та допомога в оформленні товаро-супроводжуючих документів; сприяння у розробці документарних операцій нестандартних видів, таких, як переказні, револьверні, резервні акредитиви, різноманітні форми банківських гарантій» [42].

Для максимально повного задоволення потреб корпоративних клієнтів банки організують центри проектного та торговельного фінансування, що обслуговують суб'єктів міжнародного бізнесу.

Центром проектного фінансування є спеціалізований підрозділ департаменту корпоративного бізнесу комерційного банку, що здійснює: «розгляд довгострокових проектів інвестиційного характеру та надання відповідного фінансування; аналіз фінансового стану, оцінку бізнесів, організацію фінансування злиттів або поглинань та корпоративних реструктуризацій; консультаційні послуги з проектного фінансування та корпоративних фінансів» [37].

Провідні комерційні банки України пропонують різні схеми фінансування експортно-імпортних операцій для суб'єктів ЗЕД; володіють великою кількістю кореспондентських рахунків у іноземних банках, що забезпечує можливість ефективного супроводу та фінансування торгових операцій корпоративних клієнтів [3].

Нересурсний характер фінансування або використання ресурсів іноземних комерційних банків, або заміна банком кредитного ризику корпоративного клієнта на менший кредитний ризик іноземного комерційного банку роблять фінансування міжнародної торгівлі дешевшим порівняно зі стандартним кредитуванням. У свою чергу, зв'язок фінансування міжнародної торгівлі з документарними інструментами призводить до мінімізації ризиків торгових операцій.

Процедура отримання постекспортного фінансування аналогічна процедурі отримання кредиту, тобто банк повинен перевірити

платоспроможність корпоративного клієнта та наявність і достатність запропонованої застави.

Якщо український експортер постачає продукцію на експорт, а іноземний покупець має достатні кошти для здійснення передоплати, однак він бажає уникнути або мінімізувати ризики, пов'язані з виконанням експортером власних зобов'язань за контрактом, то умова укладання угоди є видача гарантії повернення попередньої оплати або гарантії виконання угоди експортером, виданої першокласним банком.

Наразі комерційні банки здійснюють випуск наступних гарантій: «непокритої гарантії щодо повернення авансового платежу, яка дозволяє експортеру отримувати передоплату від покупця продукції задля фінансування контракту; непокритої гарантії виконання угоди, що дозволяє експортеру забезпечити виконання угоди перед покупцем» [34].

Таким чином, типовий перелік операцій комерційних банків з корпоративними клієнтами досить значний. Зокрема, для своєчасного та оперативного впровадження РКО банки використовують високотехнологічні системи, які надають можливість дистанційного керування рахунками та банківськими операціями в онлайн-режимі. Поширені депозитні програми для депозитних клієнтів: строковий депозитний сервіс, депозитна лінія, депозитна лінія плюс, гнучкий строковий депозит, овернайт. Корпоративний клієнт має можливість скористатися однією із стандартних програм кредитування, або спеціалісти комерційного банку можуть розробити для нього індивідуальне рішення, максимально зручне для потреб клієнта та проекту, що фінансується. Структура купівлі та реструктуризації бізнесу, проектного фінансування створюється з урахуванням індивідуальних особливостей кожного клієнта для кожної окремої операції за класичною схемою. Сервісні центри міжнародних компаній надають послуги з фінансування міжнародної торгівлі, постекспортного фінансування, видачі незабезпечених гарантій виконання та гарантій передоплати, підтвердження експортних акредитивів на беззаставній основі, фінансування відстрочки платежу, видачі незабезпечених акредитивів та гарантій.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ – СУБ'ЄКТІВ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У АТ «ДЕРЖАВНИЙ
ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Державний ощадний банк України»

ПАТ «Державний ощадний банк України» (далі Банк) зареєстровано в Національному банку України 31 грудня 1991 року як самостійну банківську установу – «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України». Організаційно-правова форма відповідно до внесених змін до п. 4 Статуту АТ «Ощадбанк» – публічне акціонерне товариство (ПАТ). Банк є державним банком, сто відсотків статутного капіталу якого належать державі [54].

Структура Банку, відповідно до Статуту, будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням. Схема організації структури управління Банком наведена у додатку А.

Згідно з рішенням Комісії НБУ з питань нагляду та регулювання діяльності банків від 13.12.2021 р. № 974 Банк за розміром активів внесено до 1 групи банків – на початок 2021 р. банк посів 2 місце за розміром активів по банківській системі України (85,99 млрд. грн.) [52]. За даними Незалежної асоціації банків України на 01.01.2022 р. АТ «Ощадбанк» посідає друге місце за коштами залученими від фізичних осіб, розміром кредитного портфелю (51,19 млрд. грн.) та капіталом (18,12 млрд. грн.) [57].

Аналіз зобов'язань Банку на 01.01.2022 порівняно з 01.01.2020 (табл. Б.1) показав, що обсяг їх залишків збільшився на 26 976 млн грн. або на 45,71% як за рахунок зростання залишків пасиву банку на 60,12%, так і за рахунок зростання залишків власного капіталу на початок 2019 року на 8,97%. Порівнюючи темпи зростання загального обсягу зобов'язань по 1 групі банків

(рис. 2.1), спостерігаємо, що темпи зростання загального обсягу зобов'язань Банк за період з 2020 по 2021 роки є більшими, ніж за 1 групи банків та для банківської системи в цілому.

Таким чином, ситуацію щодо збільшення загальної суми зобов'язань Банку ми вважаємо позитивними змінами, які свідчать про збільшення обсягу діяльності банку, а збільшення суми зобов'язань банку свідчить про підвищення рівня довіри до банку клієнтів.

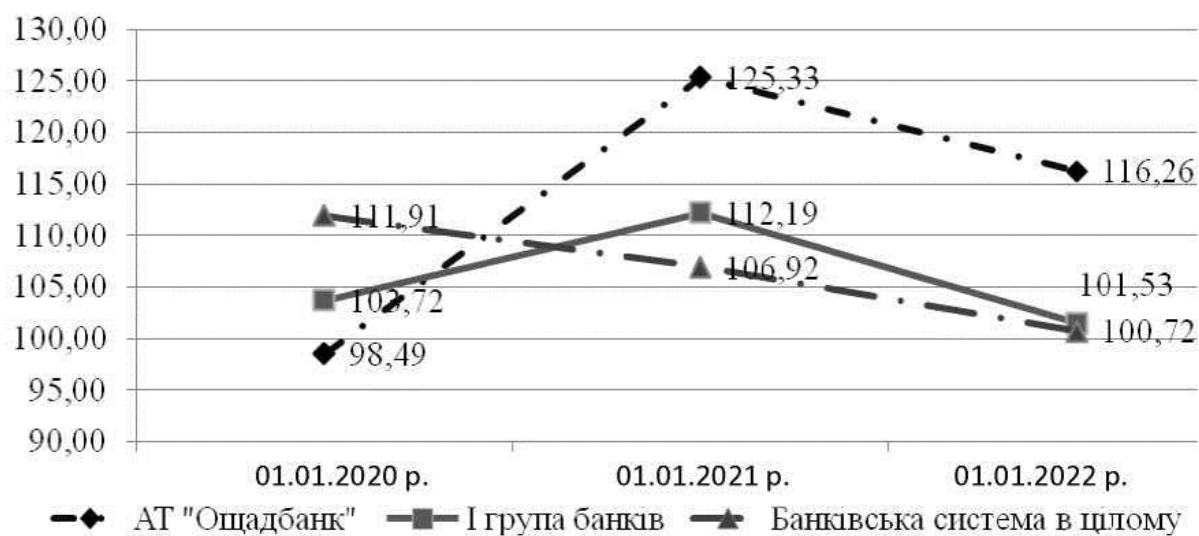


Рис. 2.1. Порівняння темпів зростання пасивів по АТ «Ощадбанк», I групі банків та банківській системі в цілому за період з 01.01.2020 по 01.01.2022 рр., %

Темп приросту власного капіталу Банку за період з 01.01.2020 до 01.01.2022 пройшли повільніше (зросли на 8,97%), порівняно з банками I групи (зросли на 14,1%) та банківською системою в цілому. Значне збільшення розміру власного капіталу банківської системи відбулося за рахунок підвищення вимог НБУ до капіталу банків з метою підвищення стабільності банківської системи в цілому та захисту інтересів вкладників і кредиторів банків. Станом на 01.01.2022 частка власного капіталу в структурі пасивів банку склала 21,07%, перевищивши значення цього показника для банківської системи (15,1%), що є ознакою більшої капіталізації та має позитивний вплив на надійність банку за рахунок виконання захисної функції.

Аналіз пасивів балансу Банку показав, що він переважно використовує зовнішні джерела поповнення капіталу. У структурі власного капіталу найбільшу частку займає статутний капітал, який за аналізований період зріс з 83,54% до 85,75%. (табл. В.2). Розмір статутного капіталу Банку збільшено на суму 1041,90 млн грн. за рахунок капіталізації нерозподіленого прибутку банку шляхом збільшення номінальної вартості акції та становить 15 538,91 млн грн., таке рішення було прийнято Урядом України 20 жовтня 2017 року. Аналіз нерозподіленого прибутку Банку показали, що станом на 01.01.2022 порівняно з 01.01.2019 його обсяг зменшився на 10295 тис. грн., або на 1,72 % (див. табл. В.2).

Для більш ґрунтового аналізу порівнюємо відповідність зміни розміру залишку активів, власного капіталу, кредитного та інвестиційного портфелів Банку (рис. 2.2). Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що зростання обсягу власного капіталу відбувалося повільніше (у 8,96% разів), ніж зростання обсягу активів (45,6%), кредиту (30,58%) та інвестиційного портфелю (20,7% %), а також середньогруповий розмір власного капіталу для 1 групи банків (29,31%).

Збільшення обсягу залишків власного капіталу відбулося не тільки в абсолютних, а й у відносних величинах, завдяки чому можна стверджувати про покращення структури балансу банку щодо захисту власних коштів банку коштів.

За показниками ефективності діяльності за аналізований період, згідно зі статистичною інформацією з сайту Національного банку України, банк досягнув кращих результатів, ніж в середньому по банках України. За 2015 рік показники ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» становили: рівень прибутковості балансового капіталу становив 3,77 %, прибутковості статутного капіталу – 3,16 %. Дані відображені у таблиці В.4

Відповідно до статистичної інформації на сайті Національного банку України, за показниками діяльності за аналізований період банк досяг кращих, ніж у середньому по банках України результатів. У 2021 році показники

діяльності Банку склали: рівень рентабельності балансового капіталу – 3,76%, рентабельність статутного капіталу – 3,17%. Дані наведені в таблиці В.4

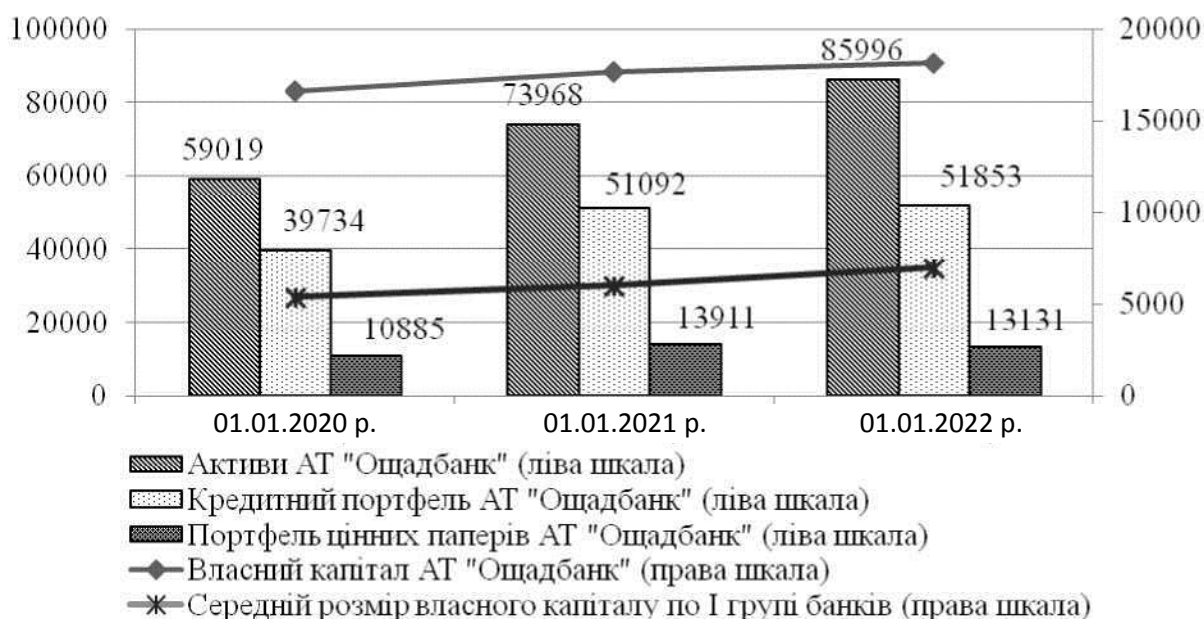


Рис. 2.2. Динаміка активів, кредитного портфелю, портфелю цінних паперів та власного капіталу АТ «Ощадбанк» за період 01.01.2020 – 01.01.2022 рр., млн грн.

Проведений факторний аналіз рентабельності власного капіталу Банку у 2021 році порівняно з 2020 роком показав, що істотний показник зріс на 0,06, що зумовлено збільшенням мультиплікатора капіталу. Збільшення мультиплікатора власного капіталу на 0,5924 підвищило рентабельність власного капіталу на 0,42. Тоді як зниження рентабельності активів на 0,09 призвело до зниження рентабельності капіталу на 0,35. Для подальшого підвищення рентабельності власного капіталу необхідно забезпечити ефективне розміщення наявних ресурсів та мінімізувати витрати Банку.

Збільшення суми залишку зобов'язань Банку за аналізований період на 25484585 тис. грн. або на 60,11 % відбувалося швидше, ніж зростання власного капіталу, активів, кредитного та інвестиційного портфелів (рис. В.1), а також швидше, ніж темпи зростання пасивів банківської системи як в цілому (19,07 %) та I групи банків (29,07 %), свідчить про досить активну позицію банку на ринку залучення ресурсів.

Збільшення загального обсягу залишків пасивів банку за аналізований

період відбулося за рахунок зростання залишків клієнтів (табл. В.3) та коштів інших банків (21,21%), але найбільший темп зростання мав обсяг залишків юридичних осіб (93,22%).

За аналізований період у структурі коштів клієнтів найбільшу питому вагу займали кошти фізичних осіб – 75,76% станом на початок 2022 року, серед яких переважали прогнозовані ресурси (73,59%), варто зазначити, що є тенденція до збільшення частки строкових коштів (таблиця В.4). Цьому сприяє ресурсна політика Банку та впровадження специфічних банківських продуктів у роздрібному сегменті.

Значний вплив на ресурсну базу Банку має залучення коштів шляхом запозичень на міжбанківському ринку (див. табл. В.3). Так, на початок 2021 року частка коштів інших банків у структурі пасивів банку становила 28,31, хоча порівняно з початком 2020 року вона зменшилася на 9,09 в.п. Роль цього джерела залучення ресурсів посилюється можливістю оперативного залучення коштів на міжбанківському ринку у разі гострої потреби в ресурсах для виконання зобов'язань перед клієнтами та підтримки необхідного рівня ліквідності.

Субординований борг залучено у формі субординованого кредиту між Банком та Royal Bank of Scotland PLC від 29.12.2016 р. Дата погашення кредиту – 19.01.2022 р. Процентна ставка за умовами договору становить 9%. Його частка в структурі пасивів банку становила 1,24%, тому субординований борг відіграє незначну роль у формуванні ресурсів Банку.

За аналізований період цінні папери власного боргу в структурі пасивів Банку становили незначну питому вагу (близько 1%) та мали тенденцію до зниження, тому їх роль у формуванні ресурсів банку є незначною.

Основними факторами, що впливають на вибір недепозитного джерела коштів Банку, є відносно низька вартість коштів, отриманих з такого джерела, та відповідність терміну залучення коштів потребам банку.

Отже, структура ресурсної бази Банку є диверсифікованою за коштами, залученими від клієнтів та запозиченими на міжбанківському ринку.

З таблиці Д.1 видно, що співвідношення дохідних активів і сплачених зобов'язань зменшилось на 0,13 і на 01.01.2019 р. становило 1,09 (при

оптимальному значенні не менше 0,90). Зменшення коефіцієнта дохідних активів і загальних зобов'язань за аналізований період на 0,23 та зменшення співвідношення кредитного портфеля і загальних зобов'язань на 0,17 свідчить про необхідність перегляду Банком політики щодо формування ресурсів.

Таким чином, для ефективного управління ресурсами Банку необхідно узгоджувати обсяги, часові та вартісні характеристики пасивних операцій з активними, враховуючи загальну схильність Банку до ризику, постійно підтримувати резерв вільних коштів на мінімальному рівні, постійно шукати нові джерела коштів, оптимізувати депозитні ставки.

За період аналізу сума активів Банку зросла на 26 976 403 тис. грн., або на 45,72% (табл. Е.1), в основному за рахунок збільшення статті «Грошові кошти та їх еквіваленти» (рис. 2.3), питома вага яких у структурі активів досягла 17,91%. Значні темпи зростання залишків спостерігалися за статтями «Цінні папери в торговому портфелі банку на продаж» (70,57%), «Кредити та заборгованість клієнтів» (30,57%).

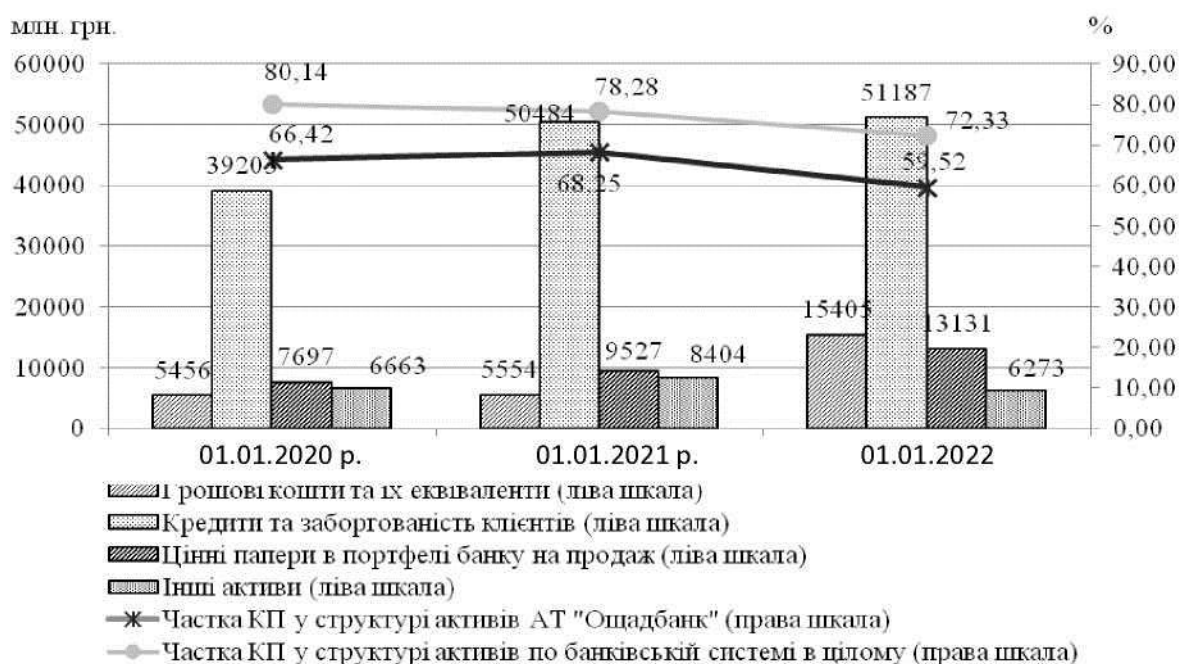


Рис. 2.3. Динаміка та структура окремих складових активів і питомої ваги кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» порівняно з показником по банківській системі в цілому за період 01.01.2020 – 01.01.2022 рр.

Аналіз портфеля цінних паперів банку показав, що загальний обсяг їх

залишків за аналізований період зріс на 2295,3 млн грн. або на 21,09% за рахунок збільшення обсягу залишків цінних паперів у портфелі банку на продаж, внаслідок чого їх питома вага у структурі інвестиційного портфеля Банку на початок 2019 року становила 99,63% (Таблиця Ж.1).

За даними на рисунку 2.4 можна стверджувати, що інвестиційний портфель Банку у структурі активів займає більшу питому вагу, ніж у середньому по I групі банків, проте його зменшення станом на 01.01.2022 порівняно до минулорічного показника пояснюється, насамперед, зростанням обсягу залишків високоліквідних активів випереджаючими темпами.



Рис. 2.4 Динаміка інвестиційного портфеля АТ «Ощадбанк» та його частки в активах банку порівняно з середньогруповим показником за період 01.01.2020 – 01.01.2022 рр.

Частка цінних паперів у портфелі банку до погашення протягом перших двох років аналізу в структурі інвестиційного портфеля Банку була досить значною, а саме 29,31 та 31,53%, однак станом на 01.01.2022 р. були відсутні. Сума нарахованих процентних доходів у 2020 році за цими інструментами склала 471,32 млн грн. Найбільшу частку в портфелі банку до погашення займають державні облігації (табл. Ж.2).

Портфель цінних паперів Банку на продаж займає найбільшу питому вагу в структурі інвестиційного портфеля банку, а його загальний обсяг за аналізований період збільшився на 3641 млн грн. 61,46% за рахунок збільшення обсягу облігацій, випущених органами місцевого самоврядування, та акцій товариств, проте найбільшою мірою за рахунок збільшення обсягу залишків облігацій підприємств в абсолютному вираженні, що, у свою чергу, стало причиною зростання їх питомої ваги в портфелі Банку на продаж у 5,87 рази. (Таблиця Ж.3).

У структурі портфеля цінних паперів переважають державні облігації, які є безризиковими, але, у той же час, менш дохідними інструментами.



Рис. 2.5. Динаміка та структура, дохідність портфелю цінних паперів на продаж АТ «Ощадбанк» за період 01.01.2020 – 01.01.2022 рр.

На початок 2019 року загальний обсяг резервів, сформованих під інвестиційний портфель, становив 818,6 млн грн, тобто збільшився порівняно з початком 2020 року на 760,84 млн грн, що пояснюється, насамперед, зменшенням якості облігацій підприємств у складі інвестиційного портфеля Банку, про що свідчить факт затримки оплати за такими інструментами.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про консервативність інвестиційної політики Банку: висока частка державних облігацій у структурі інвестиційного портфеля банку та низька частка інструментів з високим рівнем ризику, таких як акції та інші цінні папери з нефіксованим доходом. Для оптимізації портфеля цінних паперів Банку необхідно й надалі нарощувати обсяги цінних паперів підприємств базових галузей (наприклад, металургія, енергетика).

Доходи Банку за період з 01.01.2020 по 01.01.2022 зросли на 2471,9 млн грн. або на 27,16%, зростання відбулося в основному за рахунок процентних доходів (26,74%) та результату торгів і переоцінки (74,67%). На зменшення дохідної частини вплинуло зменшення інших операційних доходів, які зменшилися на 11,24% (табл. К.1).

Структура доходів Банку протягом аналізованого періоду майже не змінилася, найбільш поширеними є процентні доходи (84,16%), питома вага яких є порівняно вищою, ніж по банківській системі в цілому, що свідчить про ефективну систему управління дохідними активами банку (рис. К.1).

Згідно з проведеним аналізом, за період з 1 січня 2020 року до 1 січня 2022 року загальна сума витрат зросла на 724,025 млн грн. або на 8,67 відсотка. Збільшення витрат відбулося за всіма статтями, особливо швидкими темпами зростають адміністративні та інші операційні витрати, які за аналізований період зросли на 57,79%, суттєво зросли також процентні витрати – 36,83% (табл. К.2). У структурі витрат найбільшу частку займають процентні витрати, які станом на 01.01.2022 становлять 43,81%, а також адміністративні та інші операційні витрати банку відповідно – 29,18%. Частка комісійних незначна. Зменшення частки відрахувань до резервів відбувалося повільніше, ніж у банківській системі в цілому (рис. К.2), що свідчить про повільне покращення якості кредитного портфеля. Розмір адміністративних витрат є досить високим, тому необхідно вжити заходів щодо оптимізації управлінської та кадрової структури всіх рівнів.

Темпи зростання доходів і витрат відповідають темпам зростання активів

і пасивів Банку (рис. К.3), що свідчить про ефективність управління ресурсами банку та їх розміщення.

Аналіз динаміки прибутку показав, що за 2019-2021 рр. чистий прибуток Банку зріс на 105223 тис. грн., або на 22,85% (табл. К.4); прибуток до оподаткування зменшився на 160711 тис. грн., або на 21,78%.

Невід'ємною частиною аналізу фінансового результату діяльності банку є аналіз показників діяльності банківської установи (таблиця К.4). Рентабельність статутного капіталу за аналізований період зросла на 0,45 в.п. Це є позитивним явищем, оскільки виражає тенденцію до підвищення ефективності використання статутного капіталу банку. Подібну тенденцію має і рентабельність балансового капіталу, яка зросла на 0,28 в.п. Рентабельність активів банку зменшилась на 8%, що зумовило вищі темпи зростання активів банку порівняно з чистим прибутком та свідчить про незначне зниження ефективності управління банком.

Чистий процентний спред Банку зріс за аналізований період на 0,35 п. п. і на 01.01.2022 становив 10,42%, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності банку. Даний показник у цілому по банківській системі був значно нижчим і знаходився на рівні 5 %. Таким чином, відсоткова різниця між вартістю залучених пасивів і доходністю розміщення активів в Банку була вищою, ніж абсолютно по банківській системі. Показник чистої процентної маржі в Банку знизився за період на 0,97 в. п., що може призвести до підвищення ризикованості його діяльності.

В роботі здійснений аналіз показників фінансової стійкості банку (табл. М.1). Що стосується коефіцієнта надійності, то за період з 01.01.2020 по 01.01.2022 цей показник знизився на 0,13 в.п., що свідчить про зменшення залежності банку від зовнішніх запозичень. Цей показник значно перевищує його оптимальне значення, яке повинно бути не менше 0,05. Отже, банк має оптимальну забезпеченість власним капіталом. Коефіцієнт фінансового левериджу протягом аналізованого періоду зріс на 1,2 в.п., що є позитивним для банку, оскільки за рахунок залучених коштів банк зможе розширити окремі

активні операції. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зниження, що пов'язано із зростанням активів випереджаючими темпами порівняно з капіталом банку. Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта відповідало оптимальному значенню – не менше 10%, що свідчить про достатність сформованого власного капіталу для покриття різних ризиків.

Протягом аналізованого періоду Банк дотримувався встановлених НБУ нормативів достатності капіталу (табл. Н.1). Спостерігається зниження нормативу адекватності регулятивного капіталу Банку, що свідчить про те, що більшу частину ризику несуть не власники, а кредитори/вкладники банку.

Протягом аналізованого періоду 2019-2021 рр. Банк практично завжди дотримувався нормативів миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності (табл. Н.2). За аналізований період коефіцієнт миттєвої ліквідності знизився на 0,05 в.п. і станом на 01.01.2022 р. становив 0,17, коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 2% і склав 48%, коефіцієнт короткострокової ліквідності перевищив нормативне значення станом на 01.01. 2022 року склав 92%, що свідчить про достатню спроможність банку погашати зобов'язання перед клієнтами, але водночас знижує прибутковість його активів. Відношення високоліквідних активів до оборотних за аналізований період зросло (з 22% у 2019 році до 47% у 2021 році), причиною цього стало збільшення частки високоліквідних активів при зменшенні обсягу дохідних активів. Аналіз кумулятивного розриву ліквідності показав, що за 2021 рік він збільшився на 18334 тис. грн. або на 0,13% і станом на 31.12.2021 становила 1468,406 тис. грн.

Основним напрямком покращення ліквідності протягом 2021 року є збереження наявної та залучення додаткової строкової ресурсної бази за рахунок залучення коштів юридичних та фізичних осіб, а також залучення коштів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що Банк є фінансово стабільним. Що стосується достатності капіталу, то банк обрав політику підвищення рівня капіталізації та класифікується як достатньо

капіталізований банк. Але показники ліквідності банку свідчать про те, що в майбутньому фінансова стійкість банку може погіршитися. Керівництву банку слід звернути увагу на надмірно високе значення показника короткострокової ліквідності, оскільки банк втрачає можливість альтернативного, більш вигідного використання наявних активів.

2.2. Порівняльна характеристика продуктового портфелю банків для корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Характеризуючи сучасний продуктивний портфель українських банків для корпоративних клієнтів, слід зазначити, що на сьогодні всі банки пропонують практично однаковий набір операцій за майже однаковими тарифами для вказаної категорії клієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика стандартних тарифів на розрахункове обслуговування клієнтів-юридичних осіб [39].

Банк	Відкриття поточного рахунку, грн.	Ведення поточного рахунку, грн.	Перерахування коштів на паперовому носії (1 документ), грн.	Перерахування коштів з використанням системи «Клієнт-банк», грн.	Встановлення системи «Клієнт-банк», грн.	Абонентська плата за використання системи «Клієнт-банк», грн.	Зняття готівки з рахунку, %	Видача чекової книжки, грн.	Закриття поточного рахунку, грн.	Сума щомісячного обслуговування, грн.	Сума одноразових виплат, грн.
Райффайзен Банк Аваль	100	200	2	1	0	70	1	10	300	680	400
Ощадбанк	100	0	5	2	50	120	1	15	0	935	150
Укрсиббанк	100	10	2	2	100	100	1	20	60	630	260
Альфа-банк	50	50	10	1	150	60	1	15	100	1325	300

Для представників бізнесу платіжний сервіс складається з цілого комплексу операцій від переказу грошей постачальнику та оплати отриманих послуг до отримання готівки від клієнтів.

Як правило, розрахункове обслуговування юридичних осіб банку включає такі основні послуги: відкриття поточного рахунку, його щомісячне обслуговування, здійснення різноманітних платежів, зокрема за допомогою системи електронних платежів, внесення та зняття коштів з рахунку, встановлення та обслуговування системи «Клієнт-банк» або «Інтернет-банкінг», видача готівкових чекових книжок та закриття рахунку.

При виборі банку для розрахункового обслуговування бізнесу на потенційних клієнтів впливає величезна кількість показників – від зручного розташування банківських відділень у межах міста та за його межами до рівня обслуговування, яке надають співробітники банку своїм клієнтам. Не останнє значення в переліку цих факторів займають тарифи банку на розрахункове обслуговування.

З таблиці 2.1 видно, що в середньому підприємству необхідно заплатити 85,15 грн. на відкриття поточного рахунку в банку. У середньому за обслуговування розрахункового рахунку юридичним особам потрібно заплатити 51,91 грн. місяць. Однак в деяких банках немає окремої комісії за ведення рахунку, а в інших банках комісія за цю процедуру досить висока. Переказ коштів з паперового носія в середньому коштує 3,8 грн, а за системою «Клієнт-банк» – 1,66 грн.

Юридичні особи за підключення до системи «Клієнт-банк» одноразово сплачують у середньому 108,38 грн. При цьому окремі банки не стягують з клієнтів комісію за встановлення системи «Клієнт-банк».

Вартість місячної абонплати за користування системою «Клієнт-Банк» становить від 0 грн. до 150 грн. В середньому по всій сукупності банків клієнту – юридичній особі потрібно заплатити за цю послугу 72,03 грн. місяць.

За зняття коштів з рахунку всі банки беруть приблизно однакову комісію в розмірі 0,95% від суми зняття.

Щоб оформити та отримати касову чекову книжку, підприємству потрібно заплатити банку в середньому 26,5 грн.

Як виявилось, у багатьох банках закриття рахунку є досить дорогою

процедурою.

Водночас запити корпоративних клієнтів ускладнюються, а політика банків орієнтована не стільки на ціну, скільки на такі нецінові фактори, як реклама, сервіс, імідж, бренд, надійність, стабільність, прозорість. результатів діяльності. Нецінова конкуренція базується на підвищенні якісних характеристик банківських послуг (надійності, довговічності, безпеки, корисного ефекту, сервісу), проведенні цілеспрямованої політики диференціації продукту (включаючи рекламу та стимулювання збуту).

Далі порівняємо відповідні продуктові портфелі АТ «Укрсиббанк», АТ «Ощадбанк» та ПрАТ «Альфа-Банк».

Так, повний перелік продуктової пропозиції АТ «Ощадбанк» містить:

- рішення з управління грошовими потоками (кеш менеджмент);
- депозити;
- кредитування;
- страхування.

АТ «Ощадбанк» постійно впроваджує новітні технології, що покращують та спрощують управління грошовими потоками.

Здійснення контролю та розподілу коштів для компаній з розвиненою мережею за допомогою сервісу автоматичної концентрації коштів дозволяє казначейству корпоративного клієнта мати повний контроль над фінансовими потоками філій або дочірніх компаній і розподіляти позитивні залишки, автоматично переводячи їх на основний рахунок компанії.

Автоматизація платежів дозволяє своєчасно погашати заборгованість по кредиту або оплачувати оренду, комунальні послуги та інші перерахування.

Сучасні та безпечні технології передачі інформації гарантують отримання фінансовою організацією консолідованої виписки від імені клієнта про стан рахунку та рух коштів. Виписка у форматі повідомлення SWIFT MT 940 формується автоматично для всіх рахунків компанії та відображається в одному файлі.

Для ефективного управління вільними коштами АТ «Ощадбанк»

пропонує корпоративним клієнтам короткострокове або довгострокове розміщення коштів у національній та іноземній валюті.

Корпоративний клієнт АТ «Ощадбанк» може вибрати один або декілька варіантів депозитних рішень:

– строковий депозит, який гарантує дохід від розміщення коштів на певний строк під фіксований відсоток. За строковим депозитом компанія може отримувати відсотки щомісяця або в кінці терміну. Для продуктивного управління фінансами клієнт може отримати більш гнучкий варіант розміщення вільних коштів - депозитну лінію плюс. За наявності основного траншу клієнт має можливість розмістити нові транші на обраних ним умовах в рамках одного договору без додаткового повідомлення податкових органів та вибрати зручний термін розміщення коштів і спосіб отримання відсотків. : щомісяця, щокварталу або в кінці терміну. Депозитна лінія плюс – це зручний спосіб розміщення коштів додатковими траншами за допомогою системи інтернет-банкінгу StarAccess, без укладення додаткових угод на паперових носіях та без відвідування банку;

– гнучкий строк вкладу дає можливість обрати низку додаткових умов та гнучкі умови дострокового розірвання договору. Клієнт самостійно обирає умови розміщення вільних коштів - строковий вклад або депозитна лінія, схему виплати нарахованих відсотків - щомісячно або в кінці терміну;

– для накопичення та поповнення коштів корпоративних клієнтів без обмежень протягом терміну дії депозитного рахунку можливе використання депозиту з поповненням. Схему виплати відсотків і термін розміщення коштів клієнт може вибрати на власний розсуд;

– нарахування відсотків на залишок коштів на поточних рахунках дає можливість перетворити пасивні залишки на джерела доходу. При наявності овердрафту на поточному рахунку оптимізуються фінансові потоки корпоративного клієнта шляхом часткової компенсації витрат на овердрафт нарахованими відсотками.

АТ «Ощадбанк» застосовує індивідуальний підхід до встановлення

відсоткової ставки в залежності від виду валюти та строку вкладу.

Багатоцільова кредитна лінія від АТ «Ощадбанк» забезпечує комплексне задоволення потреб корпоративної клієнтурі в поточній фінансовій та зовнішньоекономічній діяльності. Овердрафтне кредитування надає можливість отримати короткострокове фінансування щоденних платежів з поточного рахунку клієнта.

У разі невідповідності валюти надходження та валюти фінансування господарської діяльності АТ «Ощадбанк» пропонує індексований кредит, який захищає клієнта від впливу коливань валютного курсу.

АТ «Ощадбанк» пропонує проектне фінансування для розвитку корпоративної клієнтурі та розвитку нових напрямків діяльності.

АТ «Ощадбанк» також пропонує забезпечити фінансову стабільність корпоративних клієнтів та захистити останніх від збитків, які можуть виникнути внаслідок непередбачених ситуацій, скориставшись послугами страхування.

АТ «Ощадбанк» пропонує корпоративним клієнтам наступні програми страхування:

- страхування майна юридичних осіб, що призначене для того, щоб мінімізувати наслідки ушкодження або знищення майна;
- страхування спецтехніки забезпечує захист будівельної та іншої техніки від ризиків, з якими пов'язаний процес її експлуатації;
- страхування транспортних засобів (КАСКО) передбачає компенсацію збитків, завданих застрахованому автотранспорту, при настанні будь-яких непередбачуваних подій;
- обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів забезпечує відшкодування шкоди, яку було заподіяно третій особі внаслідок ДТП;
- медичне страхування колективів гарантує якісне медичне обслуговування співробітників та забезпечує компенсацію витрат на лікування;
- страхування вантажів та багажу захищає від ризиків, пов'язаних із

транспортуванням та зберіганням вантажу.

АТ «Ощадбанк» має повну банківську ліцензію та пропонує своїм клієнтам-юридичним особам повний перелік банківських послуг:

- розрахунково-касове обслуговування та Інтернет-Клієнт-банк;
- корпоративний Клієнт-Банк;
- кредитування;
- депозитні вклади;
- депозитарна діяльність зберігача цінних паперів;
- цінні папери;
- документарні операції;
- інкасація.

ПрАТ «Альфа-Банк» займає одну з лідируючих позицій на ринку кредитування підприємств усіх галузей економіки. Банк активно кредитує підприємства реального сектору економіки, а саме підприємства промисловості, оптової та роздрібною торгівлі; сфери послуг, будівництво, сільське господарство.

Кредитування корпоративного бізнесу є одним із пріоритетів діяльності ПрАТ «Альфа-Банк».

Банк надає своїм клієнтам широкий спектр кредитних продуктів – від звичайних кредитів і гарантій до міжнародних кредитних ліній і торгового фінансування.

Пропонуючи кредитні послуги, банк застосовує високі стандарти обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта, виходячи з його потреб, специфіки діяльності, та допомагає йому визначити та обрати найбільш прийнятний спосіб фінансування або відповідну кредитну послугу.

Для здійснення господарської діяльності ПрАТ «Альфа-Банк» пропонує:

- широкий вибір кредитних продуктів та гнучкий підхід до клієнтів;
- великі можливості вибору джерел фінансування та валюти кредитування;
- можливість використання систем дистанційного обслуговування для

прискорення документообігу між банком і клієнтами за кредитними операціями.

Основними видами кредитів для корпоративного бізнесу є: овердрафт за рахунками суб'єктів господарської діяльності; фінансування інвестиційних проектів. Проектне фінансування; фінансування оборотного капіталу; кредити за програмою енергозбереження ЄБРР; кредитування за допомогою платіжних карток.

Враховуючи характер потреби підприємств у кредитах та специфіку кредитного проекту, спеціалісти банку пропонують найбільш зручну форму кредитування, а саме: у випадках одноразової потреби у кредитних коштах найбільш прийнятною є форма кредитування - кредит: надання кредитних коштів здійснюється в межах, передбачених кредитом, сума в договорі в національній або іноземній валюті, а кредит погашається згідно з установленим графіком; якщо потреба в кредитних коштах виникає поступово в ході реалізації кредитного проекту (наприклад, при фінансуванні інвестиційного проекту), позичальнику може бути відкрита невідновлювана кредитна лінія - кредит з поступовим «вибором» кредитних коштів без можливості повторної вибірки сум, внесених позичальником в рахунок погашення кредиту; при цьому вибір і погашення кредиту відбувається відповідно до встановленого графіка; у випадку, коли позичальник має постійну потребу в кредитних коштах (як правило, це фінансування поточних виробничих потреб підприємства та операцій з використанням корпоративних платіжних карток), найбільш прийнятною формою кредитування є відновлювана кредитна лінія, згідно на умовах якого суми коштів, внесені позичальником в рахунок погашення кредиту, можуть знову позичити йому в межах встановленого ліміту кредитування.

Розмір суми кредиту (ліміту кредитної лінії), умови кредитування, графіки надання кредитних коштів і погашення кредитів, інші умови кредитування визначаються з урахуванням специфіки кредитного проекту, виду діяльності суб'єкта господарювання, обсягів виробництва та реалізації

продукції, надходження на рахунки позичальника, кредитоспроможність позичальника, наявність застави тощо.

Банк здійснює кредитування в національній та іноземній валютах (доларах США, євро, японських єнах та швейцарських франках).

2.3. Технологія обслуговування корпоративних клієнтів банку

Банк здійснює розрахунково-касове обслуговування поточних рахунків відповідно до законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку України.

Банк відкриває клієнту поточні рахунки в національній та іноземній валютах на підставі заяви про відкриття поточного рахунку, договору банківського рахунку та комплексного надання послуг та всіх необхідних документів, передбачених нормативно-правовими актами Національного банку України та внутрішніми документами банку.

У разі звернення до банку із заявою про відкриття іншого поточного рахунку клієнта, який раніше уклав з банком договір банківського рахунку та комплексного обслуговування, банк відкриває такий поточний рахунок.

Банк надає клієнту послуги з розрахунково-касового обслуговування, передбачені законодавством та нормативно-правовими актами Національного банку України, в операційний час або в позаопераційний час (за наявності технічної можливості проведення таких операцій). Інформація про тривалість операційного дня (включаючи операційний та післяопераційний час) розміщується в приміщеннях банку по місяцях у відкритому доступі для клієнтів та на веб-сайті банку.

Після підписання договору банківського рахунку та комплексного обслуговування клієнт доручає, а банк зобов'язується списати кошти з рахунку клієнта на підставі платіжних доручень, оформлених на паперовому носії та/або в електронному вигляді відповідно до вимог законодавства та у відповідності з

нормативно-правовими актами Національного банку України.

Для дистанційного обслуговування рахунку клієнту надається доступ до комплексу електронного банкінгу [39].

Банк надає клієнту інформацію для доступу до телекомунікаційного вузла (за необхідності) та іншу інформацію, необхідну для роботи з комплексом електронного банкінгу.

Супровід комплексу здійснюється відповідальними працівниками Банку.

Банк надає консультаційну підтримку клієнту з питань, пов'язаних з функціонуванням електронного банкінгу.

Корпоративна картка може бути оформлена за бажанням клієнта як на основний поточний рахунок клієнта в банку, так і на окремий поточний рахунок, операції за яким можуть здійснюватися виключно за допомогою корпоративної картки.

Режим функціонування та використання корпоративної картки регулюється чинним законодавством України, правилами відповідної платіжної системи.

Банк здійснює платіжно-касове обслуговування клієнта щодо зарахування заробітної плати та інших виплат на рахунки співробітників клієнта, відкриті банком за дорученням клієнта.

Банк здійснює розрахункове обслуговування клієнта із застосуванням документарних акредитивів за договорами з контрагентами на умовах, передбачених договором обслуговування корпоративних клієнтів та умовами акредитива.

Банк обслуговує гарантію, отриману на користь клієнта, на умовах, передбачених договором комплексного обслуговування корпоративних клієнтів та умовами гарантії.

Далі більш детально зупинимося на технології кредитування корпоративних клієнтів АТ «Ощадбанк».

Послідовність продажу кредитного продукту здійснюється за наступними етапами:

- ініціювання та підготовка до продажу;
- продаж кредитного продукту;
- супроводження кредитного продукту;
- припинення кредитного продукту.

Ініціювання та підготовка до продажу включає :

- аналіз вартості грошових коштів та аналіз ринку продуктуї. Ціна кредиту встановлюється за комбінованим (відсоток і комісія) принципом. Рівень дохідності за продуктом не може бути нижчим за базову відсоткову ставку за цим продуктом, визначену параметрами продукту та затверджену Правлінням Банку за поданням Комітету з управління активами та пасивами (далі – КУАП);

- організація та проведення рекламно-інформаційної кампанії на цільовому ринку продукту працівниками фронт-офісу Банку, інформаційного центру та служби реклами та PR Банку;

- активний пошук клієнтів та проведення переговорів з потенційними позичальниками працівниками фронт-офісу Банку.

Продаж продукту включає:

- письмове звернення та анкета потенційного позичальника щодо надання кредитного продукту (клопотання зберігається в кредитній справі позичальника);

- збір пакету документів (копій документів) від потенційного позичальника, необхідних для розгляду його заявки на продаж кредитного продукту. Пакет документів формується в кредитну справу позичальника. Відповідальний виконавець фронт-офісу банку зобов'язаний повідомити позичальника про те, що за результатами розгляду службами банку зазначених документів у нього можуть бути витребувані додаткові документи;

- ідентифікація потенційного позичальника відповідальним виконавцем фронт-офісу банку відповідно до вимог чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів банку (якщо така ідентифікація не була проведена в банку раніше);

- проведення аналізу фінансово-економічного стану потенційного позичальника та поручителя (за наявності) за поточною методикою оцінки банку, підготовка резюме, формування кредитної справи, визначення категорії ризику операції з кредитного продукту;

- отримання висновків служб банку (юридичний відділ, відділ управління ризиками) щодо можливості реалізації кредитного продукту. Строк розгляду звернення позичальника фронт-офісом банку – не більше 4 (чотирьох) робочих днів з моменту отримання від потенційного позичальника повного пакету документів, іншими службами банку – не більше 2 (двох) робочих днів з моменту отримання повного пакету документів від фронт-офісних працівників банку;

- формування кредитної справи. Документальна інформація про реалізацію товару розміщується в кредитній справі за такими розділами: установчі, реєстраційні документи позичальника та документи, що підтверджують повноваження та дозволяють ідентифікувати їх представників; фінансові та бухгалтерські документи позичальника, клопотання, висновки відповідних служб банку, рішення відповідного кредитного комітету банку; кредитний договір, договір забезпечення та додаткові угоди до них, акти перевірки предмета забезпечення, листи позичальника до банку, від банку до позичальника; акти перевірки цільового використання кредитних коштів та ін. Документи по кредитній справі підшиваються по мірі надходження. Кредитна справа позичальника, сформована належним чином, зберігається у фронт-офісному підрозділі банку, який її сформував;

- винесення питання на розгляд відповідного кредитного комітету банку та отримання відповідного рішення у формі протоколу відповідного кредитного комітету банку. Відповідний кредитний комітет банку на підставі наданих документів приймає рішення щодо можливості та параметрів надання кредитного продукту;

- інформування позичальника відповідальним виконавцем фронт-офісу банку про рішення відповідного кредитного комітету банку щодо надання чи

відмови у наданні кредиту в усній чи письмовій формі відповідно до обставин та попередніх домовленостей. У разі негативного рішення про надання кредиту, на вимогу позичальника повертаються раніше надані ним документи;

- для кредитних продуктів «Кредити для юридичних осіб на інвестиційну діяльність» та «Кредити для фізичних осіб-підприємців на інвестиційну діяльність») підготовка та надання банківського гарантійного листа про надання кредитного продукту відповідному позичальнику для надання постачальнику об'єкт інвестування, придбаний позичальником у кредит (у разі позитивного рішення кредитного комітету та інших уповноважених органів банку);

- для кредитних продуктів «Кредити для юридичних осіб в інвестиційну діяльність» та «Кредити для фізичних осіб-підприємців в інвестиційну діяльність») контроль відповідальним виконавцем фронт-офісу банку сплати позичальником суми авансового платежу постачальнику;

- підготовку та підписання договорів: кредиту або кредитної лінії в двох примірниках (перший примірник – для банку, другий примірник – для позичальника), застави в двох примірниках (перший примірник – для банку, другий примірник – для позичальника), страхування (протягом 10 днів з моменту надання кредитного продукту) в трьох примірниках (перший примірник – для банку, другий примірник – для позичальника, третій – для страхової компанії), поруки (у разі прийняття рішення про надання поруки) в трьох примірниках (перший примірник – для банку, другий примірник – для позичальника, третій – для поручителя); тощо. При укладанні договорів (окрім договорів страхування) застосовуються типові форми договорів, затвержені Правлінням банку, завізовані відповідальним виконавцем (відповідальним співробітником фронт-офісу Банку). Згідно договорів страхування банк має бути вигодонабувачем;

- підготовка та підписання договорів: кредиту або кредитної лінії у двох примірниках (перший примірник – для банку, другий – для позичальника), застави у двох примірниках (перший – для банку, другий – для позичальника),

страхування (протягом 10 днів з моменту надання кредитного продукту) у трьох примірниках (перший примірник – для банку, другий примірник – для позичальника, третій – для страхової компанії), поруки (у випадок прийняття рішення про надання поруки) у трьох примірниках (перший примірник – для банку, другий примірник – для позичальника, третій – для поручителя); тощо. При укладенні договорів (крім договорів страхування) використовуються типові форми договорів, затверджені Правлінням Банку та завізовані відповідальним виконавцем (відповідальним працівником фронт-офісу Банку). Відповідно до договорів страхування вигодонабувачем повинен бути банк;

- для кредитних продуктів «Кредити для юридичних осіб на інвестиційну діяльність» та «Кредити для фізичних осіб-підприємців на інвестиційну діяльність») оплата позичальником вартості послуг, пов'язаних з реєстрацією об'єкта інвестування у відповідних органах (якщо це передбачено за правилами експлуатації певного виду об'єкта інвестування);

- сплата позичальником вартості послуг, пов'язаних із внесенням обтяження об'єкта рухомого/нерухомого майна до Державного реєстру обтяжень рухомого/нерухомого майна;

- сплата позичальником страховій компанії страхової премії в обумовленому розмірі, згідно з договором страхування предмета застави;

- реєстрація параметрів продукту в ОДБ, відкриття, облік та моніторинг рахунків в ОДБ працівниками бек-офісу Банку;

- для кредитних продуктів «Кредити для юридичних осіб в інвестиційну діяльність» та «Кредити для фізичних осіб-підприємців в інвестиційну діяльність») після виконання всіх вищевказаних дій оплата за гарантійним листом кінцевої вартості об'єкта інвестування постачальнику або банком, або позичальником за рахунок кредиту, наданого Банком.

Підтримка продуктів включає:

- нарахування та сплата відсотків за користування продуктом, пролонгація та відстрочка платежів;

- моніторинг продукту та фінансового стану позичальника;

- щомісячний перегляд ліміту овердрафту (для кредитних продуктів «Кредити овердрафт для юридичних осіб» та «Кредити овердрафт для фізичних осіб-підприємців»).

Нарахування та сплата відсотків за користування продуктом здійснюється у розмірах та строки, визначені умовами договору кредитування та включає нарахування та сплату: комісійних та процентних платежів за користування кредитним продуктом. Комісійні платежі розраховуються та виплачуються відповідно до умов договору (щомісяця, одноразово або щорічно). Виплата відсотків нараховується щомісяця, виплати здійснюються щомісяця.

Пролонгація кредитного продукту здійснюється згідно з рішенням відповідного кредитного комітету банку на підставі висновку фронт-офісу Банку про поточний фінансовий стан позичальника, висновків служб Банку про можливість пролонгації платежів, наданий позичальником лист про пролонгацію сплати платежів заступнику голови правління або керівнику відокремленого структурного підрозділу банку. Фронт-офіс банку згідно з протоколом засідання відповідного кредитного комітету банку, у разі позитивного рішення, укладає з позичальником додаткову угоду до кредитного договору [39].

Платежі здійснюються на рахунки простроченої заборгованості у разі несплати позичальником наступного робочого дня після встановленого терміну.

У разі появи ознак непогашення кредиту (погіршення фінансового стану та відсутність ймовірності повного погашення боргу) фронт-офіс банку надає інформацію про залишок непогашеної заборгованості позичальника за кредитом. у відповідні служби Банку.

Після розгляду доповідної записки фронт-офісу та юридичного відділу, якщо керівництво банку визнає кредит безнадійним, бек-офіс банку списує його за рахунок сформованого резерву для відшкодування можливих втрат у кредитні операції банку.

Фінансовий стан позичальника контролюється відповідальним

працівником фронт-офісу банку не рідше одного разу на квартал (за всіма кредитними продуктами, крім кредитних продуктів «Овердрафтні кредити для юридичних осіб» та «Овердрафтні кредити для фізичних осіб-підприємців»). За кредитними продуктами «Кредити овердрафт для юридичних осіб» та «Кредити овердрафт для фізичних осіб-підприємців» моніторинг фінансового стану позичальника проводиться не рідше одного разу на місяць. У разі наявності у позичальника простроченої заборгованості за кредитом моніторинг фінансового стану позичальника здійснюється поза графіком протягом 14 календарних днів з моменту виникнення простроченої заборгованості (за умови її непогашення протягом двох днів з моменту виникнення, якщо інше не передбачено внутрішніми нормативними документами банку).

Контроль за цільовим використанням кредитних коштів здійснюється відповідальним працівником фронт-офісу не рідше одного разу на квартал.

Категорія ризику кредитної операції встановлюється відповідальним керівником центрального бек-офісу банку щомісячно на підставі Наказу про зміну класу позичальника в межах кредитного продукту, що надається фронт-офісом банку. Розпорядження про зміну класу позичальника в рамках кредитного продукту подається в центральний бек-офіс банку в останні три робочі дні кожного місяця.

Моніторинг товару здійснюється з моменту продажу за такими основними напрямками:

Фронт-офіс Банку:

- контроль за дотриманням позичальником умов кредитного договору та договорів забезпечення;
- контроль за зміною ринкової вартості предмету застави;
- контроль за змінами фінансового стану позичальника;
- контроль за здійсненням переведення обороту безготівкових коштів на поточні рахунки, відкриті у банку, та дотриманням інших додаткових умов продажу продукту;
- контроль за предметом застави.

Бек-офіс Банку:

- проведення перевірки дотримання лімітів та параметрів, встановлених рішенням відповідного колегіального органу банку;
- контроль за своєчасністю та повнотою сплати позичальником передбачених договорами платежів;
- вивіряння залишків за рахунками позичальника;
- контроль за виконанням укладених договорів (відповідність кредитної операції затвердженим уповноваженими органами банку операційним процедурам, установленим лімітам та параметрам), та наявністю пояснень відповідальних осіб банку щодо будь-яких одноразових відхилень від установлених процедур і лімітів здійснення кредитних операцій.

Відповідальний виконавець банку по роботі із заставним майном здійснює контроль за станом предмета застави в порядку, передбаченому «Інструкцією про порядок контролю за станом предмета застави в Банку». У разі знищення, пошкодження або викрадення предмета застави відповідальний виконавець банку по роботі із заставним майном зобов'язаний негайно повідомити про це голову відділу по роботі із заставним майном, який передає питання на розгляд відповідного кредитного комітету банку.

Порушення позичальником умов укладеного з банком кредитного договору, вимог чинного законодавства України тощо є підставою для ініціації схеми спеціального контролю.

Припинення продукту здійснюється у випадку повного виконання Позичальником своїх зобов'язань за кредитним договором.

Основними ризиками кредитного продукту є:

- прямий кредитний ризик;
- ризик ліквідності;
- процентний ризик;
- валютний ризик;
- операційний ризик.

Прямий кредитний ризик за кредитним продуктом забезпечується:

- заставою майна (майнових прав);
- страхуванням;
- порукою (у разі додаткової необхідності).

Пріоритетом при прийнятті у заставу за кредитним продуктом користуються:

- майнові права на депозит (від юридичної та/або фізичної особи резидентів), розміщений в Банку;
- ліквідні основні фонди іноземного виробництва (автомобілі, обладнання) та нерухомість, земельні ділянки в містах присутності банку;
- товари на складі, в обороті;
- цінні папери (які мають активний ринок купівлі-продажу);
- інші транспортні засоби, рухоме або нерухоме майно, майнові права (в тому числі на контракти), порука (як додаткове забезпечення) можуть бути прийняті як застава за кредитним продуктом виключно за рішенням відповідного кредитного комітету банку за умов обґрунтування їх високої ліквідності та ринкової вартості, достатньої для покриття вимог банку.

До предметів застави, що приймаються банком у заставу за кредитним продуктом, висуваються наступні вимоги:

- предмети застави не можуть знаходитись під заборонаю, арештом, права на нього не повинні бути предметом спору;
- права власності на предмет застави не повинні бути обтяжені будь-якими вимогами третіх осіб (заставою, податковою заставою, тимчасового користування, в тому числі оренди, лізингу тощо).

З метою мінімізації прямого кредитного ризику за кредитним продуктом банк в обов'язковому порядку вимагає від позичальника страхування застави (за винятком майнових прав на вклад, заставу у вигляді цінних паперів, поруки) на користь банку за весь термін кредитування під усі майнові ризики. Перелік страховиків, поліси яких приймаються до прямого страхування кредитного ризику за кредитним продуктом, затверджується правлінням банку.

Ризик ліквідності та валютний ризик обмежені параметрами кредитного

продукту. Параметри кредитних продуктів затверджуються правлінням банку. Відсутність затверджених правлінням банку параметрів кредитного продукту є підставою для його припинення.

Відсотковий ризик для кредитних продуктів обмежується встановленням базової процентної ставки за кредитами відповідного бізнесу банку. Базова процентна ставка затверджується правлінням Банку.

Операційний ризик за кредитним продуктом обмежується:

- шляхом встановлення та дотримання технології, визначеної Технологічною карткою кредитних продуктів;

- шляхом дотримання схеми контролю.

Звичайними контрольними подіями за продуктом є:

- оцінка фінансового стану позичальника та визначення категорії ризику кредитної операції;

- надання кредитних коштів позичальнику;

- оприбуткування застави для забезпечення кредитного ризику за продуктом;

- нарахування відсотків за користування кредитом;

- погашення позичальником основної суми кредиту;

- погашення позичальником відсотків за користування кредитом.

Спеціальними контрольними подіями є:

- несплата відсотків та (або) основної суми боргу за кредитом або її частини;

- зміна фінансових показників, що впливають на істотне погіршення фінансового стану позичальника та/або поручителя;

- зменшення вартості предмету застави;

- відмова позичальника від страхування предмету застави;

- настання страхових подій, передбачених договором страхування предмету застави.

Про кожну подію спеціального контролю відповідальний працівник фронт-офісу банку складає службову записку та передає її на розгляд

відповідному кредитному комітету банку.

У разі настання страхових випадків, внаслідок яких неможливо повернути предмет застави (знищення предмета застави, завдані конструктивні пошкодження), страхові суми виплачуються на користь банку.

Позичальник зобов'язаний пред'явити предмет застави для його перевірки банку, з метою контролю за станом заставленого майна відповідно до «Інструкції про порядок здійснення контролю за станом предмета застави».

Заходи щодо стягнення заборгованості за кредитним договором здійснюються в примусовому порядку за рішенням відповідного кредитного комітету банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ ОБСЛУГОВУВАННЯ БАНКОМ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ – СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Передумови розвитку механізму обслуговування корпоративних клієнтів у банку

За результатами вище-проведеного аналізу, серед основних проблем розвитку обслуговування корпоративних клієнтів на Україні виділяються: «існування конкуренції з західними банками із залучення клієнтури; розвиток бази надійних клієнтів; формування якісного і диверсифікованого портфеля послуг; недостатня якість наданих послуг; відставання в області банківських технологій; відсутність ринку інвестиційних банківських послуг і фінансових інструментів» [31].

Одночасно, серед переваг українських банків при обслуговуванні великих корпоративних клієнтів можна виділити: «якість платіжних послуг з використанням системи «банк-клієнт», знання особливостей діяльності українських компаній, вміння працювати в складних умовах розвитку ринкової економіки і кризових потрясінь, потреба в отриманні прибутку за рахунок кредитування реального сектора української економіки» [29].

За даними цього аналізу, серед основних потреб великих корпоративних клієнтів в даний час зазначаються: «мінімізація операційних ризиків; цілодобовість і оперативність здійснення платежів; можливості вибору засобу платежу; автоматизація розрахунків і впровадження безпаперових форм; можливість проведення операцій у режимі реального часу на різних фінансових ринках; комплексність інформаційного забезпечення; наявність у банку розгалуженої кореспондентської мережі; швидкість інформування клієнта про зарахування коштів; прямиий зв'язок з партнерами; конкурентоспроможність

тарифів і комісійних винагород, можливість надання овердрафтного кредиту за рахунком клієнта; найбільш пізній час закінчення прийому платежів до виконання від клієнтів; наявність у банку єдиної служби обробки платежів; автоматизоване стеження вихідних платежів; проведення клірингових взаємозаліків за платежами, фондovими операціями» [27].

Для успішного розвитку бізнес-клієнтів важливо надавати синдиковані кредити і проводити операції за низькими тарифами (для вітчизняних імпортерів), використовуючи кореспондентські мережі великих іноземних банків.

Критерії вибору банків корпоративними клієнтами наведені на рисунку 3.1.

На думку багатьох авторів, успіх послуги залежить від якості операцій і портфеля послуг клієнта, ефективності кожної операції, своєчасності дій щодо зниження ризиків і отримання прибутку [27].

Основні критерії ефективності, що визначають банківське обслуговування в корпоративних клієнтів, наступні: постійне зростання доходів банку, збільшення обсягу послуг, якісні та кількісні зміни в складі корпоративних клієнтів, бачення напрямів маркетингової політики банку.

За результатами аналізу проблеми можна зробити висновок, що при переході до ефективного обслуговування клієнтів банку необхідно створити єдину систему обслуговування та відповідний розподіл повноважень (з урахуванням спеціалізації керівників банку) після завершення - їх сегментацію на групи.

Впровадження та розвиток такої системи в банку вимагає постійної координації всієї його діяльності, збільшення спектру та підвищення якості послуг, оптимізації грошових потоків з урахуванням перспектив розвитку бізнесу, підтримання комунікації з рейтинговими агентствами, приведення фінансової звітності банку у відповідність до світових стандартів, розширення географії діяльності клієнтів, забезпечення інформаційної відкритості діяльності банку для партнерів.

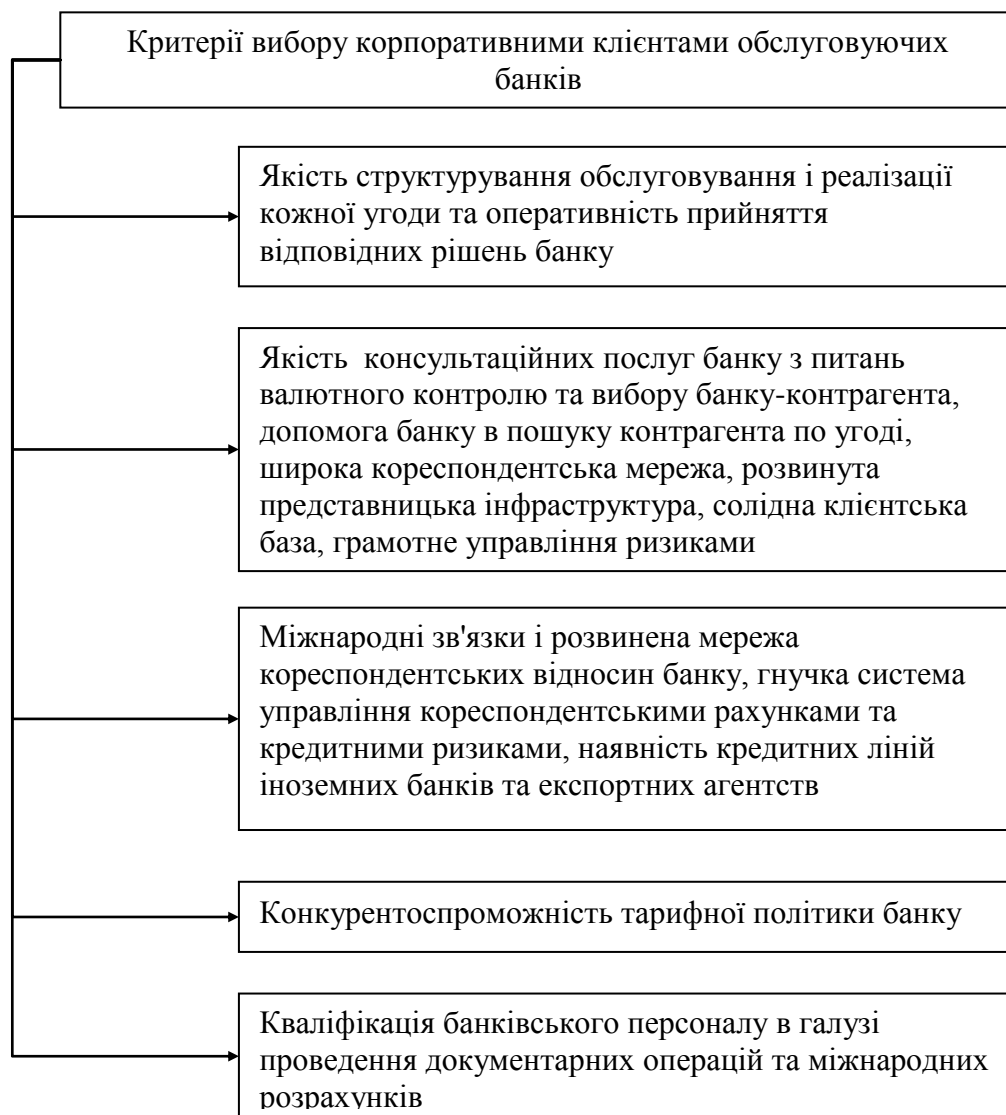


Рис. 3.1. Критерії вибору корпоративними клієнтами обслуговуючих банків [42]

Підвищення ефективності банківського обслуговування потребує створення в банку підрозділу, до функцій якого слід віднести індивідуальний підхід до кожного корпоративного клієнта, розробка можливих стратегічних планів, У цьому випадку банк відповідатиме за інвестиційне та фінансове забезпечення діяльності клієнта, а клієнт – за їх практичну реалізацію. Крім того, банк має формувати портфель послуг, що надаватиметься клієнту відповідно до розробленої стратегії. При цьому банку важливо постійно оцінювати прибутковість обслуговування кожного клієнта і залежно від результатів коригувати свої плани обслуговування (рис. 3.2).

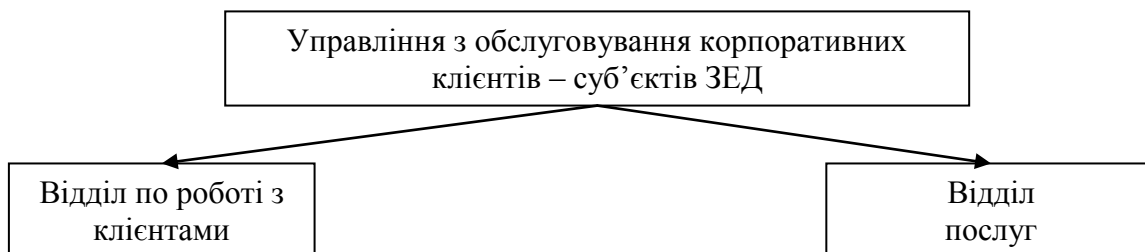


Рис. 3.2. Наявна структура управління з обслуговування корпоративних клієнтів – суб'єктів ЗЕД АТ «Ощадбанк»

У мінливій економічній ситуації надання послуг великим клієнтам «пакетом» може стати нормою. Крім того, кожному новому клієнту в першу чергу може бути надана можливість отримати комплексну послугу, яка демонструє можливості банку. В разі позитивного рішення клієнта на обслуговування, банк отримає у тимчасове та платне користування значні вільні кошти, що лежать на рахунках клієнта.

Банк розробляє бізнес-план обслуговування клієнтів відповідно до сформульованих основних цілей і завдань, визначає стратегію їх досягнення, розробляє план їх практичного втілення.

Реалізуючи план, банк використовує індивідуальний підхід до кожного корпоративного клієнта, проводить аналіз його поточного економічного стану, ставить індивідуальні цілі та завдання обслуговування, обирає для кожного з них індивідуальну стратегію і тактику обслуговування, розробляє індивідуальний план для їх реалізації, хід виконання якого контролюється через оцінку зворотного зв'язку «клієнт-банк», визначає особливий механізм взаємодії з бізнес-клієнтом.

У разі виявлення відхилень фактичних показників від планових банк вносить відповідні корективи в плани та механізм обслуговування, а також змінює стратегію обслуговування. Якщо такі зміни мають систематичний характер, то вносяться корективи до загальної стратегії, переглядаються цілі та завдання, тобто вносяться корективи до загальної політики обслуговування всіх клієнтів банку.

Загальні елементи процесу обслуговування наведено на рисунку 3.3, а під клієнтом розуміється високоприбутковий, перспективний корпоративний клієнт, привабливий для банку.

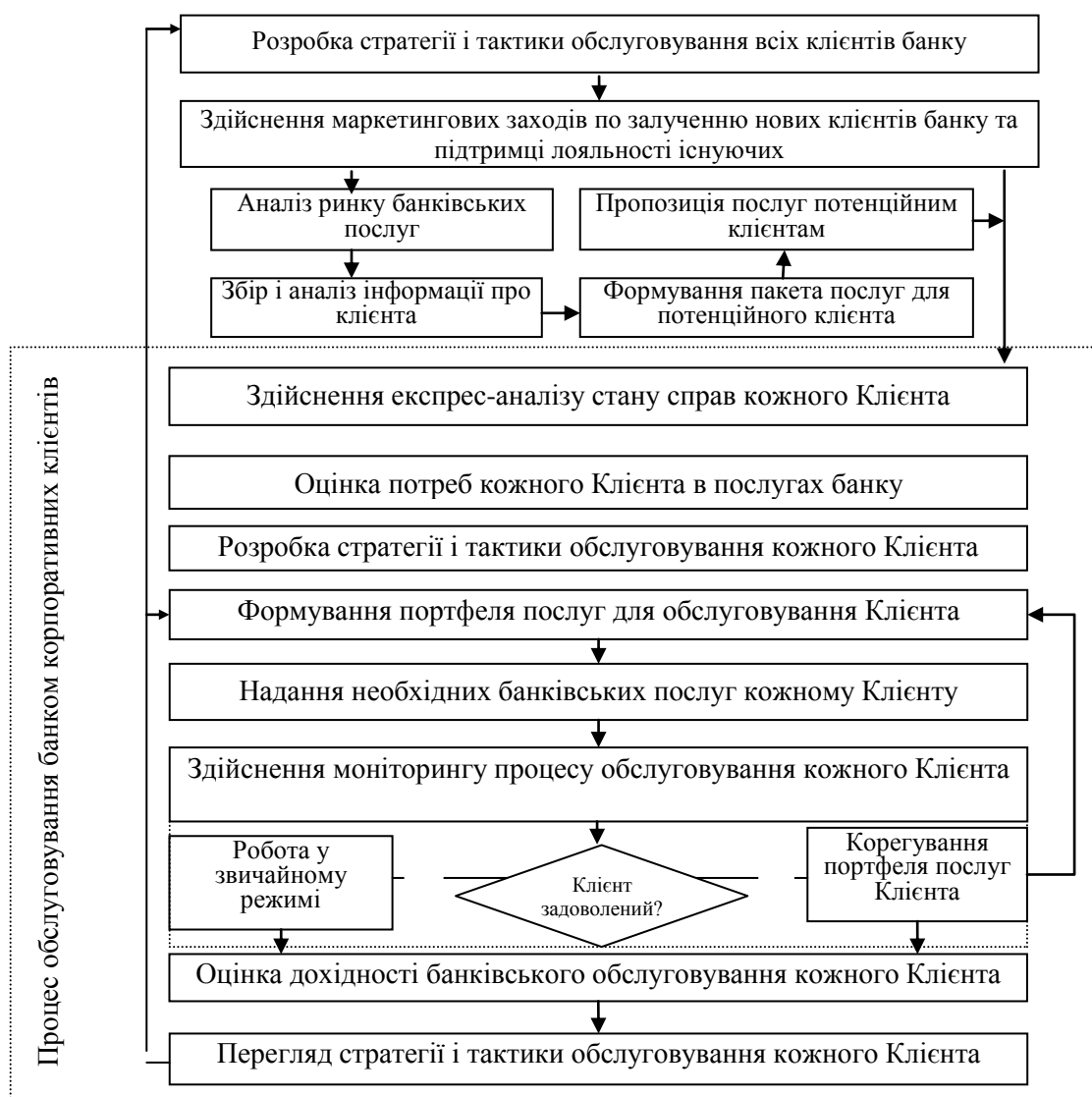


Рис. 3.3. Схема здійснення банківського обслуговування корпоративних клієнтів

Для покращення обслуговування клієнтів виявляються можливі резерви підвищення ефективності планування роботи з клієнтом, розвитку комплексу актуальних для клієнта послуг, управління набором послуг клієнта, індивідуального планування його діяльності.

Реалізуючи ці завдання, банк в змозі розробити ефективну стратегію для кожного прибуткового клієнта, створити реалістичні плани їх обслуговування. Це, у свою чергу, сприятиме досягненню спільно

сформульованих стратегічних цілей та зростанню доходів як клієнта, так і банку.

Ефективними інструментами переходу управління банком зі стану «як є» у стан «як буде» є механізм планування та механізм реалізації обслуговування клієнтів..

До механізму планування входить експрес-аналіз стану та потреб клієнта, визначення мети та стратегії його обслуговування, формування комплексу банківських послуг, формування бюджету доходності обслуговування клієнта та ступінь його виконання. При відхиленні фактичних показників від планових плани коригуються.

Механізм реалізації: «передбачає визначення послідовності, періодичності, вартості, засобів, способу та порядку стимулювання процесу надання кожної банківської послуги кожному корпоративному клієнту. Цей механізм також включає засоби моніторингу процесу обслуговування та засоби оцінки ступеня задоволеності наданою послугою, які використовуються в процесі аналізу результатів зворотного зв'язку клієнта з банком» [41].

Слід зазначити, що використання передових інформаційних технологій та дієвого моделювання бізнес-процесів обслуговування клієнтів – суб'єктів ЗЕД у сучасному банку дозволить позбутися зайвих ланок у механізмах планування та реалізації їх обслуговування.

Отже, ми з'ясували, що основними критеріями, які визначають ефективність банківського обслуговування корпоративних клієнтів є: «постійне зростання доходів банку, зростання обсягів послуг, якісні та кількісні зміни у складі корпоративних клієнтів, специфічне бачення напрямів маркетингових досліджень банку, чіткість орієнтирів стратегії розвитку філійної мережі та банків-кореспондентів, видимість збільшення динаміки зростання потоків платежів по рахунках» [41].

3.2. Стратегічні аспекти та резерви підвищення ефективності банківського обслуговування корпоративних клієнтів – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

В результаті проведеного дослідження нам вдалося визначити шляхи мінімізації існуючих проблем, виявити можливі резерви, розробити оптимальні методи планування та реалізації обслуговування корпоративних клієнтів.

Наразі, в АТ «Ощадбанк» доцільним є створення департаменту, який виконуватиме дослідницьку, маркетингову та посередницьку функції комунікації між виробниками та споживачами – клієнтами банку (з подальшим інформаційним супроводом та організацією операцій через банк). У його функції входитимуть: пошук контрагентів для клієнтських операцій з мінімальними цінами, супроводження баз даних по галузях і асортименту товарів і послуг клієнтів і контрагентів банку, експортерів та імпортерів, а також реалізація маркетингових досліджень на замовлення клієнтів, зацікавлених у зростанні зовнішньоекономічної діяльності, зниження операційних витрат, збільшення доходів. Так, банк, співпрацюючи з компанією, що займається організацією маркетингових досліджень зовнішньоекономічної та діяльності, допомагає клієнту знайти ринки збуту своєї продукції, виступає гарантом торговельних угод з надійними контрагентами та сприяє встановленню довготривалих відносин між ними. Це сприяє зменшенню їхніх витрат і збільшенню доходу

Серед актуальних кроків, які потребують якнайшвидшої реалізації, виділимо наступні:

- враховуючи те, що діяльність підрозділів банку орієнтована на внутрішні завдання, а діяльність відділу клієнтської роботи – на зовнішні завдання взаємодії з реальними та потенційними клієнтами, необхідно створити відділ маркетингу та клієнтську службу. Серед їх функцій слід виділити: залучення потенційних клієнтів, планування обслуговування реальних клієнтів; налагодження взаємовідносин, що сприяють розвитку ділових відносин;

проведення аналітичних досліджень, пов'язаних із стимулюванням впровадження нових операцій, послуг та вивчення кон'юнктури ринку; надання консультаційної допомоги клієнтам (рис. 3.4);

- організація планування діяльності менеджерів з обслуговування великих клієнтів та планування процесу надання послуг. Необхідно доповнити контроль якості планування діяльності менеджера, який здійснюється на основі статистичної інформації банку про надані послуги, контроль частоти звернень клієнтів за послугами та контроль діяльності щодо залучення нових клієнтів. (виконання графіків зустрічей та дзвінків потенційним корпоративним клієнтам);

- активна практична реалізація експрес-аналізу клієнтів, що дозволить врахувати особливості діяльності корпоративного клієнта (засновники, статутний фонд, валюта балансу, ліцензії), дані про діяльність корпоративних клієнтів (історія створення, наявність філій, інвестиційна діяльність, фінансування капітальних вкладень, впровадження нових послуг) та розрахувати аналітичні фінансові показники (ліквідність, достатність капіталу, прибутковість). Правдивість отриманих результатів багато в чому визначається кваліфікованістю фахівця з аналітики. Як джерела інформації для аналізу використовуються: юридичні та фінансові документи (установчий договір, статут, перелік акціонерів та засновників, ліцензія, аудиторський висновок за підсумками останнього звітного року, річний звіт); інформація із засобів масової інформації, інформація від спеціалізованих аналітичних агентств, кредитних бюро; від галузевих та відомчих органів; на основі особистих контактів, відгуків знайомих, співробітників і корпоративних клієнтів банків; з аналізу звернень до банків, що обслуговують даного корпоративного клієнта; спілкування з конкурентами тощо); суб'єктивна інформація, заснована на особистих висновках аналітиків, отримана під час контактів з ними;

- до рекомендованих стратегій обслуговування корпоративних клієнтів слід віднести наступні: стратегії підтримки та розширення відносин із привабливими клієнтами, розвитку та поглиблення відносин, підвищення якості процесу надання послуг, стратегія підтримки прибуткових послуг (табл. 3.1);

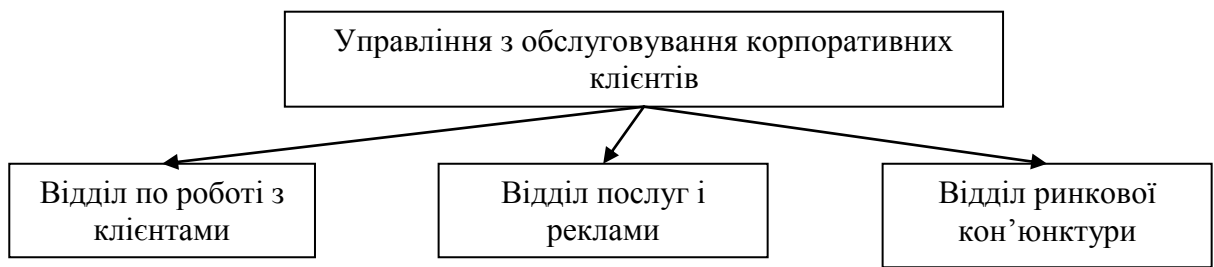


Рис. 3.4. Пропонована структура управління з обслуговування корпоративних клієнтів АТ «Ощадбанк»

- застосування практики формування та управління комплексом послуг для кожного значимого корпоративного клієнта, який являє собою набір послуг, що використовуються для досягнення цілей, притаманних саме для певного клієнта. Менеджери, що управляють портфелем клієнта, повинні включити в нього послуги, відібрані за результатами аналізу потреб клієнта, і оцінити ризик і прибутковість окремих послуг, а також поведінку показників ризику і прибутковість. При цьому завдання менеджера полягає в тому, щоб знайти компроміс між рентабельністю надання послуг клієнту та ступенем задоволеності самого клієнта. Таким чином, банк, надаючи клієнту низку послуг на пільгових умовах, зобов'язаний потім компенсувати власну недоприбутковість за цією групою послуг, використовуючи підвищення комісій, тарифів і ставок на інші групи пропонованих послуг цьому клієнту. Тому контроль за дотриманням збалансованості бюджету прибутковості портфеля послуг клієнта та регулярна класифікація його потреб є основою діяльності портфельного менеджера. Менеджер повинен контролювати портфель послуг клієнта, перевіряючи відповідність його змісту, вибраного на основі очікуваних критеріїв прибутковості, відповідних ризиків і певних податкових міркувань, і оновлювати його з метою досягнення необхідного рівня ефективності;

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії обслуговування корпоративних клієнтів

Стратегія	Зміст стратегії
Підтримка і розширення відносин з привабливими клієнтами	Дозволяє банку з високою конкурентоспроможністю твердо утримувати їх у полі своєї діяльності, не допускаючи до них інші банки. В цих умовах банк може підвищити свою прибутковість, зберігаючи високу якість пропонованих послуг, постійно спостерігаючи за конкурентами і «відчуваючи» настрій клієнтів
Розвиток і поглиблення відносин	Середній рівень конкурентоспроможності банку при обслуговуванні привабливих клієнтів змушує банк боротися за них, розширювати асортимент пропонованих послуг, проникаючи в коло організацій, які успішно працюють з ними. Значне підвищення прибутковості в таких умовах неможливо, за винятком випадків, коли банк не в змозі запропонувати нові послуги або послуги більш високої якості, що найбільшою мірою відповідають запитам клієнтів
Вдосконалення якості процесу надання послуг	Низький рівень конкурентоспроможності банку та висока привабливість клієнта змушують банк вдаватися до рішучих дій. Для клієнтів важливо надавати послуги і пропонувати ціну з урахуванням їх зацікавленості в обслуговуванні в цьому банку. Таким чином, конкурентоспроможність банку при наданні послуг цим клієнтам має значно покращитися. «Вплив» на привабливих клієнтів вимагає залучення значних ресурсів. Тому, якщо завоювання даних клієнтів не представляється можливим, краще відразу відмовитися від їх обслуговування без часових і матеріальних витрат
Підтримка вигідними послугами	Банк повинен утримувати клієнтів, при обслуговуванні яких він конкурентоздатний. Навіть якщо у них низька привабливість, їх не можна відкидати, а важливо попрацювати на перспективу при наявності у них хороших шансів до зростання. Підтримуючи їх вигідними послугами, банк вирішує дві задачі: допомагає вийти зі скрутного становища; позбавляє конкурентів можливості претендувати на них, оскільки це вимагає пропозиції ще менш прибуткових для себе послуг

▪ вибирати та змінювати стратегію обслуговування клієнтів на основі оцінки прибутковості портфеля. При стабільно позитивному значенні прибутковості клієнту надається весь спектр проблемних послуг. При стабільно негативній рентабельності існує обмежений стандартний набір послуг, які мінімально задовольняють його потреби. Враховуючи пряму залежність прибутковості портфеля від послуг клієнту, ризик недоотримання його

планової вартості та витрати, пов'язані з обслуговуванням і наповненням портфеля комплексом послуг, необхідно встановити співвідношення між обсягом проблемних і планових послуг в залежності від обраної стратегії обслуговування. При відмінності їх фактичного співвідношення від бажаного на задану величину, а також з урахуванням аналізу доходів і витрат стратегія обслуговування клієнтів переглядається. Якщо портфельний дохід перевищує витрати на формування портфеля та надання послуг, частина перевищення витрачається на субсидування надання складних проблемних послуг, наприклад, індивідуальне планування виробничої та фінансово-господарської діяльності клієнта, оформлення складання бізнес-планів, оцінка інвестиційних проектів;

- структурування комплексних банківських послуг (кредитування тощо) та запровадження поетапності (оптимальної для банку та клієнта) процедури їх виконання. Це дасть змогу виявити та оцінити можливі ризики, що виникають на кожному етапі, та провести комплексний аналіз структури обслуговування з метою зниження кредитних, валютних та платіжних ризиків та сукупних витрат корпоративних клієнтів;

- запровадження регіональної спеціалізації керівників, відповідальних за кореспондентські відносини банку. Це сприятиме скороченню кореспондентської мережі банку, дозволить зменшити операційні витрати, централізувати грошові потоки, збільшити доходи від управління короткостроковою ліквідністю на кореспондентських рахунках, а також стимулюватиме отримання короткострокових кредитних ліній від іноземних банків за оборотами по кореспондентських рахунках. Це найбільш ефективно в роботі з великими підприємствами, які ведуть активну зовнішньоекономічну діяльність (підприємства-експортери, підприємства оборонного комплексу) і може бути достатньо ефективним у філіях, що обслуговують великих клієнтів;

- засвоєння менеджерами такими практичними прийомами: розширення та збереження ділових контактів, діяльність з інформування про банк, ознайомлення з інформацією про послуги інших банків та впровадження їх в

діяльності власного банку, оцінка ризиків та підготовка пропозицій щодо встановлення лімітів на клієнтів і партнерів, координування підрозділів з клієнтами та партнерами;

- розширення можливостей керівників банку щодо самостійного прийняття управлінських рішень щодо перерозподілу обсягу операцій, проведення міжнародних розрахунків, валютних операцій з урахуванням сформованих взаємовідносин. У банках важливо впроваджувати практику забезпечення керівників банків зовнішньою та внутрішньою міжфункціональною мобільністю, а також, у разі необхідності, реорганізовувати банківські служби з метою ефективного задоволення запитів клієнтів;

- впровадження комплексних послуг з гарною перспективою. Серед них: інвестиційні послуги, послуги з емісії боргових зобов'язань, корпоративні фінанси та фінансовий консалтинг, послуги зі зберігання цінних паперів. Їх застосування дозволяє надавати комплексне банківське обслуговування великим корпоративним клієнтам, інвестувати вільні кошти в інвестиційні портфелі з різним ступенем прибутковості, оперативно управляти активами та інвестиційними портфелями;

- активне впровадження інноваційних інформаційних технологій та засобів комунікації, що дозволяє з новими можливостями обслуговувати великих корпоративних клієнтів. Послуги з використанням Інтернету дозволяють проводити розрахунки за операціями в режимі реального часу, проводити кліринг і ефективний моніторинг стану емітента, і забезпечувати доступ до інформації про випуск зобов'язань та зміну їх курсу;

- активне впровадження консультаційних послуг. Серед послуг, що затребувані банками-партнерами та корпоративними клієнтами банку, слід відзначити: аналіз кредитоспроможності та фінансового стану банків-кореспондентів та банків-контрагентів за міжбанківським кредитуванням, аналіз поточного стану фінансово-економічних та виробничо-економічних показників корпоративних клієнтів, аналіз зовнішньоекономічних контрактів

клієнтів, розробка індивідуальних схем організації операцій з клієнтами;

- впровадження процедур планування корпоративного обслуговування клієнтів, які включають: формування цілей обслуговування клієнтів банку; оцінка стану справ кожного великого клієнта; формування стратегії та планів обслуговування клієнтів; розподіл ресурсів і моніторинг [55].

На рисунку 3.5 представлена структура процесу планування банківських послуг для високоприбуткових, привабливих і перспективних корпоративних клієнтів.

Отже, сформулюємо рекомендації для банків щодо вдосконалення управління процесом обслуговування корпоративних клієнтів: «за підсумками експрес-аналізу і визначення потреб в процесі планування обслуговування кожного перспективного клієнта спільно з клієнтом банк формує цілі, розробляє стратегії і плани, орієнтовані на досягнення планованих показників. Хід виконання планів контролюється за допомогою оцінки зворотного зв'язку «клієнт-банк»; банк, надаючи фінансову підтримку всієї діяльності клієнта, формує портфель необхідних послуг у відповідності з обраною стратегією; банк оцінює рентабельність обслуговування кожного привабливого клієнта. В залежності від отриманих результатів і при появі відхилень банк проводить коригування планів; за допомогою аудиту бізнесу клієнта банк визначає його конкурентну позицію, встановлює цілі по його обслуговуванню, прогнозує величини можливого доходу, прибутку і частки ринку, а також формує стратегії, необхідні для досягнення його нової позиції; у ході аналізу портфеля послуг клієнтів банк вивчає дані про характер його (клієнта) бізнесу, строк активної роботи на ринку і т.д.; встановлюючи відносини з клієнтом, банк вивчає інформацію про професійні і вікові характеристики керівництва компанії – клієнта банку, його поведінку та звички; для отримання повного і реального уявлення про клієнта банк використовує єдиний підхід до клієнта, що дозволяє отримати доступ до інформації про його обслуговування в будь-якому зі своїх операційних підрозділів, організованих за продуктовим

принципом. Для цього банк створює єдину базу даних, яка поповнювалася щодня менеджером, що обслуговує клієнта, і включає результати маркетингових досліджень, інформацію про запити, здійснені контакти, надані послуги та консультації; на основі отриманої інформації банк проводить детальну сегментацію клієнтів у залежності від їх очікувань, рівня рентабельності операцій, їх обслуговування, або рівня цін на використовуваними послуги. Це передбачає постійний збір інформації про клієнта, що враховує всі переломні моменти, які відбуваються в його «життєвому циклі»; банк встановлює оптимальне співвідношення між ціною і якістю послуг, що надає значний вплив на обсяг його прибутку в порівнянні із зусиллями щодо зниження операційних витрат, оскільки ціна послуги складається не тільки з відсотка, витрат, комісійних та платежів, що відображають його рейтинг і імідж, але і включає значення суб'єктивної оцінки послуг клієнтами; банк проводить опитування клієнтів із метою оцінювання їх сприйняття його популярності, авторитету, імені та іміджу, що дозволяє врахувати всі фактори при встановленні цін на послуги, а також розподілити клієнтів за рівнем цін придбаних ними послуг; для банку важливо залучити й утримати, використовуючи методи прямого цільового маркетингу, приблизно 20 % найактивніших клієнтів, що забезпечують близько 80 % його прибутку. Для цього докладно аналізується фінансове становище клієнта, структура його доходів, визначаються напрями вкладення коштів і способи мінімізації оподаткування; банк оцінює ступінь задоволення потреб клієнтів, використовуючи ряд показників, які порівнюються зі стандартами обслуговування, розробленими з урахуванням їх очікувань і потреб. Для підвищення якості обслуговування своїх клієнтів, банки повинні активніше співпрацювати з інвестиційними компаніями, агентствами по торгівлі нерухомістю, автомобільними та меблевими салонами, туристичними фірмами, розробляючи спільні послуги, що надаються під загальною торговою маркою» [51].



Рис. 3.5. Алгоритм процесу планування банківського обслуговування високодохідних, привабливих і перспективних корпоративних клієнтів

Розроблені в процесі дослідження рекомендації дозволять банку покращити ефективність обслуговування клієнтів, допоможуть обрати правильну стратегію для кожного клієнта, створити адекватні плани їх обслуговування, що сприятиме досягненню стратегічних цілей та зростання доходів як клієнта, так і банку, що його обслуговує.

При реалізації ідеї покращення клієнтського сервісу шляхом ефективного планування роботи з клієнтом, крім використання експрес-аналізу, важливо розвивати асортимент актуальних у сучасних умовах послуг, вдосконалювати процес управління портфелем клієнтських послуг, а також скористатися індивідуальним плануванням як консультаційною послугою.

3.3. Шляхи формування банками ефективної корпоративної стратегії

Основою успішного розвитку будь-якого великого банку, що працює в сучасному висококонкурентному ринковому середовищі України, є успішна робота з корпоративними клієнтами. І від того, як буде розроблена та реалізована корпоративна стратегія банку, залежатиме виконання його місії, кількість клієнтів, показники прибутковості, частка ринку тощо.

Актуальність теми формування корпоративної стратегії банківської установи полягає також у тому, що:

1) загострилася конкурентна боротьба банків за корпоративних клієнтів. Сьогодні корпоративного клієнта зазвичай обслуговують 3 і більше банків. І від того, наскільки банк зможе налагодити відносини з клієнтом, керувати своїми грошовими потоками всередині банку, комплексно обслуговувати всі банківські операції, розвивати взаємодію з клієнтом тощо, залежатиме те, чи буде клієнт обслуговуватися в цьому банку чи ні;

2) ризики на ринку роздрібних банківських послуг значно зросли через економічну кризу та низькі доходи населення;

3) витрати на обслуговування корпоративних клієнтів значно нижчі, ніж для роздрібних клієнтів. Так, залучити корпоративного клієнта складно, але його прибутковість в рази перевищує прибутковість роздрібною клієнта при правильній організації роботи;

4) дефіцит довгострокових ресурсів, а корпоративні клієнти володіють саме такими ресурсами, і допомагають банкам вирішити таким чином одну з головних проблем фінансового ринку тощо.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку більш досконаlih форм взаємовідносин між банками та корпоративними клієнтами, формування стратегії корпоративного клієнта, яка б відображала орієнтацію банку на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі за рахунок динамічної адаптації до умов сучасної економіки і вимог клієнта.

Аналізуючи зарубіжний досвід, під терміном «корпоративна стратегія»

розуміють стратегію банку, що є якісно визначеною, узагальненою моделлю довгострокових дій банку щодо відносин керівництва, акціонерів та інших зацікавлених сторін, які повинні бути реалізовані для досягнення цілей у рамках загальної стратегії банку, залучаючи оптимальне використання наявних ресурсів.

Що стосується вітчизняного підходу, то тут розуміння корпоративної стратегії звужується. Це поширюється на відносини банку лише з вузькою частиною зацікавлених сторін, а саме з клієнтами, віднесеними до категорії «корпоративні клієнти». Останнє поняття не є чітко встановленим у теорії. Так, немає жодного тлумачного словника чи енциклопедії, де б розкривалося це поняття.

Найчастіше до корпоративних клієнтів вітчизняного комерційного банку входять клієнти – юридичні особи, які не вписуються в категорію «малий і середній бізнес». Так, проведене опитування керівників відділів багатьох українських банків показало, що переважна більшість із них – понад 70% – вважають усіх юридичних осіб - клієнтів банку корпоративними клієнтами.

З цієї позиції можна сформулювати, на нашу думку, корпоративну стратегію банку, як якісно визначену, узагальнену модель довгострокових дій банку щодо відносин корпоративних клієнтів, яку йому необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей в рамках загальної стратегії банку за допомогою оптимального використання наявних ресурсів. Тому в процесі нашого дослідження ми будемо розглядати корпоративну стратегію саме в такому аспекті.

Виходячи з вищезазначеного, можна визначити: «корпоративну стратегію банку як якісно визначену, узагальнену модель довгострокових дій банку по відношенню до корпоративних клієнтів, яку йому необхідно реалізувати для досягнення поставлених цілей. в рамках загальної стратегії банку шляхом оптимального використання наявних ресурсів» [51]. Тому в процесі нашого дослідження ми розглянемо корпоративну стратегію саме в цьому аспекті.

Західна практика банківського бізнесу в словосполучення

«корпоративний клієнт» вкладає сенс, що відрізняється від прийнятого в Україні. Традиційно це клієнти — представники зацікавлених сторін, спільна робота з якими безпосередньо впливає на вартість банку, як корпорації, та припускає вибудовування системи цілей і задач співпраці, засобів їх досягнення, а також наявність механізмів контролю. Іншими словами, західне розуміння цього поняття не виключає, що корпоративним клієнтом може стати і фізична особа. Безумовно, переважна більшість корпоративних клієнтів — це великі юридичні особи, що володіють великим капіталом, потребою в його обслуговуванні, різноманітних специфічних фінансових продуктах, та відчують необхідність в концентрації фінансових ресурсів.

Західне бачення банківського бізнесу вкладає у словосполучення «корпоративний клієнт» значення, відмінне від прийнятого в Україні. Тобто: «це клієнти — представники зацікавлених сторін, спільна робота з якими безпосередньо впливає на вартість банку як корпорації та передбачає розробку системи цілей і завдань співпраці, засобів їх досягнення, а також наявність механізмів управління» [43]. Іншими словами, західне розуміння цього поняття не виключає, що фізична особа також може стати корпоративним клієнтом. Звичайно, переважна більшість корпоративних клієнтів – це великі юридичні особи, які мають великий капітал, потребу в його обслуговуванні, різні специфічні фінансові продукти, відчують потребу в концентрації фінансових ресурсів.

Отже, можна зробити висновок, що відмінності в підходах містяться лише в масштабах відносин, на які спрямовані дії, або в різниці в масштабах застосування правил прийняття рішень, відповідно до визначення стратегії, за Д. Аакером, як набір правил прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності. При цьому серйозних протиріч у них немає. З цього можна припустити, що підхід вітчизняних практиків є одним із рівнів у процесі розвитку теорії корпоративного управління в Україні.

При формуванні корпоративної стратегії банку дуже важливо визначитись, хто насправді є корпоративним менеджером, хто безпосередньо

приймає рішення, що визначають рівень надійності банку. У розвинутих країнах завжди зрозуміло: якщо у банку великий власник, то керівником є він, а якщо власність «розпорошена» – топ-менеджмент. В Україні, навіть якщо основним акціонером є держава, насправді банком керує топ-менеджер. На Заході грамотна політика в цій сфері дає значний приріст капіталізації банку, підвищує його репутацію в очах клієнтів і бізнес-партнерів.

Щодо питання формування ефективної корпоративної стратегії банків, слід зазначити, що в Україні в більшості банків вона є сформованою та формальною, незважаючи на те, що корпоративний напрямок роботи банку є ключовим напрямком розвитку бізнесу банків та забезпечення їх прибуткової діяльності (крім монобанків, що спеціалізуються на роботі з фізичними особами).

Досить детально описані стратегічні напрямки розвитку корпоративного бізнесу в стратегічному плані АТ «Ощадбанк» на 2018-2022 роки, Приватбанку та інших.

На нашу думку, корпоративну стратегію банку необхідно будувати за такими основними напрямками:

1. Побудова більш якісної в країні системи організації обслуговування корпоративних клієнтів - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Основою системи є комплексна відповідальність співробітників і підрозділів за результат усіх відносин банку з конкретним клієнтом, реалізована через механізм менеджерів, які стануть «центром» комунікації між клієнтом і банком і матимуть повноваження забезпечити своєчасне вирішення всіх питань і завдань, які потребує клієнт. Це принципово відрізняє перспективну систему роботи з клієнтами від існуючих сьогодні в банках підходів, що побудовані на просуванні певних банківських продуктів. Таким чином, менеджер матиме змогу забезпечити надання повного комплексу послуг на якісно новому рівні, підвищити ефективність роботи з клієнтом за рахунок активізації додаткових продажів, підвищити якість планування операцій з клієнтом та підвищити рівень їх економічної ефективності.

Другим важливим аспектом роботи з клієнтами на перспективу має стати її ініціативний і формалізований характер. Для організації підтримки та забезпечення роботи клієнтських менеджерів необхідно внести необхідні зміни в інформаційні системи банку, які дозволять бачити повний обсяг взаємовідносин з певним клієнтом та їх фінансові результати. Також необхідно змінити мотивацію, які прив'яжуть оплату праці до результатів роботи, а клієнтські підрозділи банку будуть поступово звільнятися від операційних функцій, які будуть передані окремим підрозділам бек- та мідл-офісу.

2. Диференціація моделі роботи банку та пропозиції послуг за трьома ключовими сегментами: великі, середні та малі підприємства. Потреба в диференціації підходів до обслуговування цих груп клієнтів зумовлена суттєвими відмінностями потреб клієнтів залежно від розміру їх бізнесу, різним ступенем охоплення та проникнення ринків банком.

У сегменті великого бізнесу основним буде надання повного комплексного обслуговування, при якому менеджери забезпечать реалізацію всіх банківських продуктів з урахуванням індивідуальних потреб кожного клієнта. Для цього в сервісній моделі передбачено виділення спеціального клієнтського менеджера з командою підтримки (аналітики, продуктові спеціалісти). Основний напрям буде зосереджено на перехресних продажах і підвищенні прибутковості бізнесу банку з цими клієнтами шляхом пропозиції їм більш вигідних для банку продуктів, зокрема, в напрямку просування інвестиційно-банківських послуг. Враховуючи специфіку роботи цієї групи клієнтів, більшість із них обслуговуватиметься у підрозділах центрального офісу та офісі територіальних банків.

Особливий акцент у сегменті середнього бізнесу буде зроблений на наданні повного спектру основних фінансових продуктів і послуг. Важливим завданням є збільшення частки витрат цієї категорії клієнтів на фінансові послуги, яка припадає на наш банк. Для цього необхідно визначити клієнт-менеджерів широкого спектру дії з досконалим знанням регіональної специфіки, які при необхідності залучать профільних продуктових спеціалістів.

Для малого бізнесу та мікропідприємництва основним стане надання якісного набору простих стандартизованих продуктів і послуг, що повністю задовольнятимуть фінансові потреби цього сегменту. Роботою з клієнтами малого бізнесу займатимуться клієнтські менеджери у підрозділах, сфера відповідальності яких визначатиметься за територіальним принципом.

Важливо, що всі три клієнтські сегменти мають однакову пріоритетність для банку, їх прогнозована оптимальна частка в економічному результаті корпоративного сегменту банку повинна бути майже однаковою.

3. Розвиток продуктової лінії має бути спрямований на забезпечення можливості реалізації клієнтам цілого спектру банківських продуктів, адаптованих до потреб відповідних сегментів.

Існуючі продукти необхідно модифікувати з метою підвищення якості обслуговування клієнтів, запровадити ціноутворення на кредитні продукти з урахуванням ризику конкретного кредиту та адаптувати характеристики продукту до потреб конкретних сегментів.

Нові продукти будуть впроваджуватися з урахуванням їх ринкового потенціалу та технічних можливостей банку. Для більш ефективної роботи з великими та середніми клієнтами необхідно посилити позиції банку як установи, що надає посередницькі послуги на фондовому ринку та у сфері управління активами. Розвиток інвестиційно-банківських послуг та корпоративного фінансування дозволить надавати клієнтам повний спектр послуг з урахуванням операцій на ринках капіталу та структурного фінансування. Для більш ефективної роботи із середніми та дрібними клієнтами необхідно зміцнити продуктову лінійку у сфері надання клієнтам короткострокових та середньострокових коштів (наприклад, факторинг, лізинг, експрес-кредити тощо). Також очікується вдосконалення продуктів розрахунково-касового обслуговування та управління ліквідністю для всіх клієнтів.

4. Оптимізація внутрішніх технологій і процесів надання банківських послуг має бути спрямована на їх спрощення, стандартизацію та

автоматизацію. Це дозволить, зокрема, підвищити ефективність процесу прийняття кредитних рішень, полегшити документообіг, формалізувати і зробити більш масштабованою систему аналітичної оцінки за рядом кредитних продуктів для малого та середнього бізнесу, підвищити якість аналізу кредитного ризику і т.д.

Ці зміни також торкнуться різних видів банківського розрахунково-касового обслуговування та систем електронного документообігу. Ці процеси також повинні бути підтримані впровадженням сучасних ІТ-систем банку, які будуть використовуватися для оптимізації процесів, раціонального використання часу клієнт-менеджерів та покращення роботи мережі, насамперед у сфері обслуговування малого бізнесу.

Зазначимо, що більшість великих банків України вже зазнають змін у роботі з корпоративними клієнтами, про що було зазначено вище. Водночас і в перспективі кожна з них має значний потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій на корпоративному ринку за рахунок більш інтенсивної клієнтської роботи та зростання рівня охоплення клієнтської бази, управління грошовими потоками клієнтів тощо. Для побудови ефективної роботи з корпоративними клієнтами топ-менеджмент банку також повинен мати зв'язки на державному рівні в різних сферах народного господарства України, а також серед основних власників українських підприємств, що сприятиме зміцненню своїх лідерських позицій в економіці держави.

При формуванні корпоративної стратегії, важливо зробити акцентувати на формуванні стабільної групи клієнтів - споживачів банківських продуктів і послуг, орієнтуючись на середній бізнес. Це пов'язано з необхідністю зниження ризиків, поступового зниження рівня залежності банку від великих клієнтів.

Важливо зазначити, що успіх корпоративної стратегії банку, окрім вищезазначених чотирьох умов, також безпосередньо залежатиме від реалізації таких стратегічних цілей банку, як: «досягнення позиції високотехнологічного клієнтоорієнтований банк України, що задовольняє максимальний обсяг потреб свого клієнта; впровадження якісних показників розвитку: найкращі навички у

сфері роботи з клієнтами в Україні, лідерство за якістю обслуговування, сучасна система управління ризиками, управлінські та операційні процеси та системи, які можна порівняти з кращими світовими аналогами, IT-платформа, адекватна вимогам і масштабам бізнесу, спільна для всіх співробітників банку корпоративна культура, спрямована на самовдосконалення та зростання продуктивності праці, високопрофесійний і зацікавлений персонал, відомий «позитивний» бренд, висока ступінь лояльності клієнтів тощо» [43].

Аналіз формування банками ефективної корпоративної стратегії дозволяє зробити висновок, що це досить складний, трудомісткий і високотехнологічний процес. Але наскільки банк зможе його розвинути, а головне – успішно реалізувати, залежатиме від розвитку бізнесу, виконання ключових показників ефективності та забезпечення беззбитковості інвестицій та кредитування. діяльності та загального підвищення ефективності роботи банку та реалізації стратегії.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання завдань першого розділу роботи визначено, що корпоративним клієнтом банку є юридична особа (відповідний суб'єкт господарювання) або група осіб, які мають з банком договірні відносини щодо надання набору банківських продуктів і послуг на стандартних або персоналізованих умовах, обслуговування яких для банку є досить вигідним за всіма показниками. Обслуговування корпоративних клієнтів є більш привабливим для банку, оскільки обороти по рахунках і залишки на них, розміри разових платежів значно перевищують аналогічні показники по рахунках фізичних осіб. Доходи від обслуговування корпоративних клієнтів економічно виправдовують відповідні витрати, тому робота банку з корпоративним сектором є пріоритетною.

У ході проведеного дослідження встановлено, що типовий перелік операцій комерційних банків з корпоративними клієнтами є досить значним. Зокрема, для своєчасного та оперативного впровадження РКО банки використовують високотехнологічні системи, які надають можливість дистанційного керування рахунками та банківськими операціями в онлайн-режимі. Поширені депозитні програми для депозитних клієнтів: строковий депозитний сервіс, депозитна лінія, депозитна лінія плюс, гнучкий строковий депозит, овернайт. Корпоративний клієнт має можливість скористатися однією із стандартних програм кредитування, або спеціалісти комерційного банку можуть розробити для нього індивідуальне рішення, максимально зручне для потреб клієнта та проекту, що фінансується. Структура купівлі та реструктуризації бізнесу, проектного фінансування створюється з урахуванням індивідуальних особливостей кожного клієнта для кожної окремої операції (проекту) за класичною схемою. Сервісні центри міжнародних компаній надають послуги з фінансування міжнародної торгівлі, постекспортного фінансування, видачі незабезпечених гарантій виконання та гарантій передоплати, підтвердження експортних акредитивів на беззаставній основі,

фінансування відстрочки платежу, видачі незабезпечених акредитивів та гарантії.

З метою встановлення і зміцнення відносин з корпоративними клієнтами робота банку повинна бути орієнтована на потреби клієнтів, зацікавленість бізнесом клієнта і участь у його розвитку, максимальну реалізацію потенціалу банку, підтримку інтересу клієнта до банку, готовність до індивідуальної роботи з великим клієнтом тощо. Предметом політики щодо корпоративних клієнтів банку є бізнес останніх, здійснюваний в конкретному році з корпоративними клієнтами і банками-кореспондентами: стратегія і тактика банку на галузевих і регіональних ринках, цінова/тарифна політика відносно корпоративних клієнтів, контроль за якістю їх обслуговування. Корпоративна політика банку має концептуальний/інсталяційний характер і є основою для розробки детального плану заходів щодо її реалізації. Цілями політики банку є: розширення клієнтської бази; входження в число банків, що забезпечують на українському ринку всю доступну номенклатуру та обсяг послуг, що надаються корпоративним клієнтам; здійснення операцій з корпоративними клієнтами. Цілі політики банку обумовлюють відповідні завдання з її реалізації. Вказана політика банку реалізується управлінням по роботі з корпоративними клієнтами.

Для налагодження та зміцнення відносин з корпоративними клієнтами робота банку повинна бути спрямована на потреби клієнтів, зацікавленість у бізнесі клієнта та участь у його розвитку, максимальну реалізацію потенціалу банку, підтримку інтересу клієнта в банк, готовність до індивідуальної роботи з великим клієнтом тощо. Предметом політики банку щодо корпоративних клієнтів є діяльність останніх у конкретному році з корпоративними клієнтами та банками-кореспондентами: стратегія і тактика банку на галузевих і регіональних ринках, ціна/ тарифна політика по відношенню до корпоративних клієнтів, контроль за якістю їх обслуговування. Корпоративна політика банку має концептуально-настановчий характер і є основою для розробки детального плану заходів щодо її реалізації. Цілями політики банку є: розширення

клієнтської бази; включення до числа банків, що надають українському ринку всю наявну номенклатуру та обсяг послуг, що надаються корпоративним клієнтам; проведення операцій з корпоративними клієнтами. Цілі політики банку визначають відповідні завдання щодо її реалізації. Цю політику банку реалізує відділ по роботі з корпоративними клієнтами.

Аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» показав наступне. Так, аналіз зобов'язань АТ «Ощадбанк» на 1 січня 2022 року порівняно з 1 січня 2020 року показав, що їх залишки зросли на 26 976 млн грн. або на 45,71% як за рахунок зростання залишків пасиву банку на 60,12%, так і за рахунок зростання залишків власного капіталу на початок 2013 року на 8,97%. Порівнюючи темпи зростання загального обсягу зобов'язань по 1 групі банків, спостерігаємо, що темпи зростання загального обсягу зобов'язань АТ «Ощадбанк» за період з 2020 по 2021 роки є більшими, ніж по 1 групі банків та для банківської системи в цілому.

Темпи зростання власного капіталу АТ «Ощадбанк» за період з 01.01.2020 по 01.01.2022 були повільнішими (зріс на 8,97%), порівняно з банками I групи (зріс на 14,1%) та банківською системою А в цілому. значне збільшення розміру власного капіталу банківської системи відбулося за рахунок підвищення вимог НБУ до капіталу банків з метою підвищення стабільності банківської системи в цілому та захисту інтересів вкладників і кредиторів банків. Станом на 1 січня 2022 року, згідно зі статистичною інформацією сайту Національного банку України, за показниками діяльності за аналізований період банк досяг кращих, ніж у середньому по банках України. За 2021 рік показники діяльності АТ «Ощадбанк» становили: рівень рентабельності балансового капіталу – 3,77%, рентабельність статутного капіталу – 3,16%. частка власного капіталу в структурі пасивів банку склала 21,07%, перевищивши значення цього показника для банківської системи (15,1%), що є ознакою більшої капіталізації та позитивно впливає на надійність банку за рахунок виконання захисної функції.

Протягом аналізованого періоду 2019-2022 років АТ «Ощадбанк»

практично завжди дотримувався нормативів миттєвої, поточної та короткострокової ліквідності. За аналізований період коефіцієнт миттєвої ліквідності знизився на 0,05 в.п. і станом на 01.01.2022 р. становив 0,17, коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 2% і склав 48%, коефіцієнт короткострокової ліквідності перевищив нормативне значення станом на 01.01.2022 року становив 92%, що свідчить про достатню спроможність банку погашати зобов'язання перед клієнтами, але водночас знижує прибутковість його активів. Співвідношення високоліквідних активів до оборотних за аналізований період зросло (з 22% у 2019 році до 47% у 2021 році), причиною цього стало збільшення частки високоліквідних активів при зменшенні обсягу дохідних активів. Аналіз кумулятивного розриву ліквідності показав, що у 2021 році він збільшився на 18 334 тис. грн. або на 0,13% і станом на 31.12.2021 року становила 14 685,406 тис. грн.

Аналіз показав, що наразі всі банки пропонують практично однаковий набір операцій за майже однаковими тарифами для вказаної категорії клієнтів. Водночас запити корпоративних клієнтів ускладнюються, а політика банків орієнтована не стільки на ціну, скільки на такі нецінові фактори, як реклама, сервіс, імідж, бренд, надійність, стабільність, прозорість. результатів діяльності.

З метою здійснення дистанційного обслуговування рахунків клієнту надається доступ до комплексу електронного банкінгу.

АТ «Ощадбанк» здійснює платіжно-касове обслуговування клієнта щодо зарахування заробітної плати та інших виплат на рахунки співробітників клієнта, відкритим банком за дорученням клієнта на підставі заяви та всіх основних документів, передбачених нормативно-правовими актами Національного банку України та внутрішніми документами банку.

Функції обслуговування корпоративних клієнтів, а також ризиками, що генеруються ними, розподілені між Наглядовою радою, Правлінням, КУАП, КУАП регіональних управлінь відповідно до їх функціональних обов'язків та затверджених лімітів і повноважень, Департаментом ризиків та казначейством.

Структура підрозділів АТ «Ощадбанк», які забезпечують продаж кредитного продукту, є: фронт-офіс банку; бек-офіс банку; інші супроводжуючі діяльність банківських підрозділів: служба ризик-менеджменту; СЗІБ; юридична служба; служба реклами та PR; інформаційний центр.

Серед основних потреб великих корпоративних клієнтів на даний момент є: мінімізація операційних ризиків; цілодобова робота та оперативність платежів; варіанти вибору платіжного засобу; автоматизація розрахунків і впровадження безпаперових форм; можливість проведення операцій в режимі реального часу на різних фінансових ринках; складність інформаційного забезпечення; банк має розгалужену кореспондентську мережу; швидкість інформування клієнта про переказ коштів; пряме спілкування з партнерами; конкурентоспроможність тарифів і комісій, можливість надання овердрафтного кредиту за рахунком клієнта; останній час закінчення прийому платежів до виконання від клієнтів; наявність єдиного сервісу обробки платежів у банку; автоматизоване відстеження вихідних платежів; проведення клірингових взаємозаліків за платежами, грошовими операціями.

Основними критеріями ефективності банківського обслуговування великих корпоративних клієнтів можна вважати: постійне зростання доходів банку, зростання обсягу послуг (як показника кваліфікації персоналу банку), якісні та кількісні зміни складу корпоративних клієнтів, конкретне бачення напрямків маркетингових досліджень банку, чіткість орієнтирів стратегії розвитку мережі відділень та банків-кореспондентів, видимість збільшення динаміки зростання потоків платежів на рахунках.

Стан обслуговування корпоративних клієнтів «як буде» включає наступне. Банк розробляє бізнес-процес обслуговування корпоративних клієнтів відповідно до сформульованих основних цілей і завдань, визначає стратегію і тактику їх досягнення, розробляє план їх практичної реалізації.

Розроблені рекомендації дозволять кожному банку підвищити практичну ефективність обслуговування клієнтів, допоможуть обрати ефективну стратегію доходів кожного клієнта, створити реалістичні плани їх обслуговування, що

сприятиме досягненню спільно сформульованих стратегічних цілей та зростанню доходів як клієнта, так і банку, який його обслуговує.

При реалізації ідеї покращення клієнтського сервісу шляхом ефективного планування роботи з клієнтом, крім використання експрес-аналізу, важливо розвивати асортимент актуальних у сучасних умовах послуг, вдосконалювати процес управління портфелем клієнтських послуг, а також також використовувати індивідуальне планування як консультаційну послугу.

Аналіз формування банками ефективної корпоративної стратегії дозволяє зробити висновок, що це досить складний, трудомісткий і високотехнологічний процес. Але наскільки банк зможе його розвинути, а головне – успішно реалізувати, залежатиме від розвитку бізнесу, виконання ключових показників ефективності та забезпечення беззбитковості інвестицій та кредитування. діяльності та загального підвищення ефективності роботи банку та реалізації стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. - К. : Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. - 504 с. URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=112997>
2. Банківський менеджмент : підручник / О. А. Кириченко, В. І. Міщенко, В. П. Щербань та ін. (за ред. О.А. Кириченка) - К. : Знання, 2005. – 831 с. – ISBN 966-332-096-4.
3. Васюренко П. Банківський менеджмент : навч. посіб. / П. Васюренко, В. В. Зянько. – Вінниця: ВНТУ. – 2007 – 148 С. – ISBN 966-580-096-5.
4. Васюренко О. В. Банківські операції : навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 242 с. – ISBN 966-572-380-2.
5. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. / А.О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 523 с. – ISBN 978-966-680-313-2.
6. Жердецька Л. В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л. В. Жердецька // Науковий вісник Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. - Науки: економіка, політологія історія. - 2013. - № 27 (206). - С. 5970.
7. Завадська Д.В. Маркетинг у банку: теорія та методологія [моногр.] / Д.В. Завадська, Л.В. Жердецька, Л.В. Кузнєцова. - Одеса: Вид-во «Атлант», 2010. - 717 с.
8. Завадська Д.В. Перспективи використання стратегії CRM (Customer Relationship Management) на фінансовому ринку / Д.В. Завадська, О.В. Яценко // Науковий вісник ОНУ. - 2013. - С. 219-228.
9. Зайцева О.А. Основы менеджмента / О.А. Зайцева. - М.: Центр. - 432 с.
10. Закон України «Про банки і банківську діяльність» із змінами від 01.04.2016. URL: <http://zakonO.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

11. Закон України «Про Національну програму інформатизації» URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

12. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

13. Заруба О. Д. Банківський менеджмент і аудит / О. Д. Заруба. – К.: Лібра, 2006. – 218 с. – ISBN 966-782-571.

14. Заруба О. Д. Фінансовий менеджмент у банках / О. Д. Заруба. – К.: Знання, 2004. – 172с. – ISBN 966-444-511-19.

15. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / О. А. Кириченко. – К.: Знання-прес, 2002. – С.72. – ISBN 966-776-096-5.

16. Коваленко В.В. Банківська система України: монографія / В.В. Коваленко, О.Г. Коренєва, К.Ф. Черкашина, О.В. Крухмаль. - Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». - 2010. - 187 с.

17. Козьменко С.М. Маркетинг банківських інновацій / С.М. Козьменко, Т.А. Васильєва, С.В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - №2 1. - С. 13-28.

18. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 734 с. – ISBN 966-110-096-5.

19. Колодізев О. М. Удосконалення механізму взаємовідносин в системі «клієнт-банк» / О. М. Колодізев, М. В. Максимова // Технологический аудит и резервы производства - 2016. - № 2/6 (28). - С. 32-36.

20. Колодізев О. М. Формування клієнтських відносин з банком на засадах маркетингу в сучасних умовах / О. М. Колодізев, В. Ю. Біляєва // Бізнес Інформ. 2016. - № 3. - С. 209- 213.

21. Колодізев, О. М. Фінансовий менеджмент у банках : концептуальні засади, методологія прийняття рішень у банківській сфері: навч. посіб./ О. М. Колодізев, І. М. Чмутова. – Х.: ІНЖЕК, 2004. – 408 с. – ISBN 966-333-19.

22. Кузнєцова Л.В. Роль банківського кредитування у фінансовому забезпеченні розвитку реального сектора економіки України // Економічний

простір. - 2008. - № 20/1. - С. 107-115.

23. Любунь О. С. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Любунь, В. І. Грушко. – К.: Слово, 2004. – 296 с. – ISBN 966-999-523-1.

24. Маслова Н. Бренд банку: сутність, елементи, вплив на клієнтів // Вісник КНТЕУ. - № 5. - 2010. - С. 24-32.

25. Маслова Н.О. Лідогенерація як складова клієнтоорієнтованості банку: теорія і практика. URL: <http://www.directschool.com.ua/>

26. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку : навч. посіб. / А. А. Мещеряков. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 608 с. – ISBN 966-357-547-14.

27. Мещеряков А.А. Фінансовий менеджмент у банках: навч. посіб. / А. А. Мещеряков, Л. В. Лисяк. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.– 208с. – ISBN 966-324-478-11.

28. Мороз А. М. Енциклопедія банківської справи / Під ред. д.е.н., проф. Мороза А. М. – К.: Молодь: Ін Юре, 2009. – 680 с.- ISBN 966-724-233-12.

29. Мороз А.М. Банківські операції: Підручник / А. М. Мороз. – К.: КНЕУ, 2008. – 608 с. - ISBN 966-774-092-1.

30. Нікітіна Т.А. Особливості організаційно-економічного механізму консолідації капіталу підприємств / Т.А. Нікітіна // Наукові праці НУХТ. - 2014. Т. 20, № 4. - С. 78-86.

31. Омелянович, Л.О. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Л.О. Омелянович. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 209 с. – ISBN 966-580-091-1.

32. Офіційний сайт банку ПАТ «Альфа-Банк». URL: <https://alfabank.ua/>

33. Офіційний сайт банку ПАТ «Ощадбанк». URL: <http://www.oschadbank.ua/ua/>

34. Офіційний сайт банку ПАТ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>

35. Офіційний сайт банку ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». URL: <https://www.aval.ua/>

36. Офіційний сайт банку ПАТ «Укресімбанк». URL:

<https://www.eximb.com/>

37. Офіційний сайт банку ПАТ «Укрсіббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/>

38. Офіційний сайт Держкомстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

39. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua/>

40. Павлова Є.П. Удосконалення методики оцінки якості кредитного портфелю банку / Є.П. Павлова // Молодіжний науковий вісник Української академії банківської справи НБУ, Серія: економічні науки, 2013. – №3. – С. 80-91. URL: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/e88b26b6531c62c88e5e022b2231830d.pdf>.

41. Панченко Є. Контроль кредитного портфеля як складова частина банківського менеджменту / Є. Панченко, О. Селезньова // Економіка України. – 2010. – № 6. – С.13 – 16.

42. Подік С. М. Кредитна політика комерційного банку. Теорія і практика : навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] / С. М. Подік ; Львів. банк. ін-т Нац. банку України. – К. : ФАДА, ЛТД, 2007. – 254 с. – ISBN 890–425–980–9.

43. Подлесний С. Оптимізаційний підхід до управління кредитним портфелем в умовах кризи / С. Подлесний // Банківський менеджмент 2009. – № 2. – С. 25 – 29.

44. Подчесова В. Ю. Управління кредитними ризиками та шляхи їх мінімізації / В. Ю. Подчесова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 205. – Т. 4. – С. 967 – 972.

45. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : Навчально-методичний посібник / Мін-во освіти і науки України; КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2003. – 347 с. – ISBN 966-764-096-5.

46. Примостка Л. О. Управління банківськими ризиками : навч. посіб. / Л. О. Примостка; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ.– К. : КНЕУ, 2007. – 600 с. – ISBN 978-966-483-001-7.

47. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент в банку / : навч. посіб. / Л.

О. Примостка; Мін-во освіти і науки України; КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2003. – 468 с. – ISBN 966-574-233-7.

48. Сало І.В. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / І.В.Сало, О.А.Криклій. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 314 с. – ISBN 978-966-680-312-5.

49. Слов'янська Н. Г. Банківські операції : підручник / Н.Г.Слов'янська; ред. В. І. Міщенко. – К. : Знання, 2006. – 727 с. – ISBN 966-8148-27-4.

50. Стратегія підприємства // Саєнко М.Г. - Тернопіль: «Економічна думка». - 2006. - 390 с. URL: <http://buklib.net/books/21878/>

51. Тиунов Д. Взаимоотношения с клиентами. - 2012. URL: <http://sails-crm.com/blog/2012/9/6/relationships-with-customers/>

52. Фінансовий портал «Мінфін». URL: <http://minfin.com.ua/>

53. Яценко О.В. Взаємовідносини з клієнтами як нематеріальний актив банку / О.В. Яценко // Науковий вісник ХДУ. - № 6. - 2014. - С.110-113.

54. Яценко О.В. Інформаційні системи як забезпечення системи управління взаємовідносинами з клієнтами // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - № 7. - С. 776-779. URL: [http:// global-national.in.ua/issue-7-2015](http://global-national.in.ua/issue-7-2015)

55. Яценко О.В. Методики оцінки фінансової цінності клієнта в банківській сфері // Молодий вчений. Економічні науки. - 2015. - № 9 (24). - Частина 2. - С. 53-55.

56. Яценко О.В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності банків в умовах глобалізації фінансових ринків // О.В. Яценко. - Науковий вісник ОНУ. - 2013, березень. - С. 103-112.

57. Яценко О.В. Роль та сутність місії в управлінні банком // Науковий вісник ОНУ. Економіка. - 2014. - Том 19. - Випуск 3/4. - С. 125-129.

58. Яценко О.В. Формування умов для розвитку банківської системи України // Економічна політика в контексті міжнародного співробітництва: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 22-23 серпня 2014 р. - Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. - С. 21-23.

59. Blatstein I. M. Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? / I. M. Blatstein // Organization Development Journal. – 2012. – Vol. 30. – Issues 2. – PP. 32.

60. Bradutan S. Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context / S. Bradutan URL: http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%204%20no%201%202012/MSD_9.pdf

61. Cox M. Z., Strategic Management: Is It an Academic Discipline? / M.Z.Cox // Journal of Business Strategies. – 2012. – Vol. 29. – Issue 1. – PP. 27-28.

62. David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. / F.R.David. – FT Prentice Hall, 2009. – P. 36-37, 40, 48.

63. Johnson G. Exploring Corporate Strategy. 8th ed./ G. Johnson. – FT Prentice Hall, 2008. – P. 11-12.

64. Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases / F.T. Rothaermel. – McGraw-Hill/Irwin, 2012. – P. 5.