

Фурман В.М.,
д-р екон. наук,
професор кафедри фінансів та кредиту
ДВНЗ «Міжгалузева академія управління»

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ БАНКАМИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

АНОТАЦІЯ. У статті висвітлено особливості формування банками корпоративної стратегії. Запропоновано напрямки побудови банками стратегії по роботі з корпоративними клієнтами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: банки, корпоративні клієнти, стратегія, клієнтські менеджери, продуктові ряди, банківські технології та процеси.

АННОТАЦИЯ. В статье отражены особенности формирования банками корпоративной стратегии. Предложены направления построения банками стратегии по работе с корпоративными клиентами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: банки, корпоративные клиенты, стратегия, клиентские менеджеры, продуктовые ряды, банковские технологии и процессы.

ANNOTATION. Peculiarities of corporate strategy building by banks are given in the article. Areas for building of the corporate clients work strategies by banks are offered therein.

KEYWORDS: banks, corporate clients, strategy, client managers, product lines, bank technologies and processes.

Постановка проблеми. Основою успішного розвитку будь-якого великого банку, що діє в сучасному високо конкурентному ринковому середовищі України, є його успішна робота з корпоративними клієнтами. І від того, як буде розроблено і реалізовано корпоративну стратегію банку, буде залежати виконання його місії, кількість клієнтів, показники прибутковості, частка на ринку тощо.

Актуальність теми формування корпоративної стратегії банківської установи полягає ще й у тому, що: 1) значно загострилася конкурентна боротьба банків за корпоративних клієнтів. Сьогодні корпоративний клієнт, як правило, обслуговується в 3 і більше банках. І від того, як ми зуміємо налагодити взаємовідносини з клієнтом, управляти його грошовими потоками в межах нашого банку, здійснювати комплексне обслуговування з

усіх банківських операцій, розвивати взаємодію з клієнтом і т.д., залежатиме чи буде клієнт у нашому банку обслуговуватися, чи ні; 2) значно збільшилися ризики на ринку роздрібних банківських послуг у зв'язку з економічною кризою та низькими доходами населення; 3) витрати на обслуговування корпоративних клієнтів значно нижчі, ніж на роздрібних клієнтів. Так, важко завоювати корпоративного клієнта, але прибутковість його в рази більша від прибутковості роздрібною клієнта при правильній організації роботи; 4) дефіцит “довгих ресурсів”, а корпоративні клієнти якраз володіють такими ресурсами, і допомагають банкам вирішувати цю одну із з основних проблем фінансового ринку і т.д.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку досконаліших форм взаємовідносин банків з корпоративними клієнтами, формування корпоративної клієнтської стратегії, що відображає націленість банку на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі завдяки динамічній адаптації до умов сучасної економіки та вимог клієнтів.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Питанням формування ефективної корпоративної стратегії банку останнім часом займаються як науковці, так і практики. Серед них, зокрема можна виділити В.Онисьченка¹, О. Кулика², А.Степаненка³, О. Краснощок⁴, З.Б. Живко⁵ та багатьох інших. При цьому в дослідженнях цих авторів немає єдиного підходу до формування корпоративної стратегії банку і багато із них взагалі це питання не аналізують (особливо це стосується навчальних та інших книг з банківської тематики). Більшість науковців-теоретиків аналізують банківські операції з клієнтами в сфері кредитування, інвестиційні чи нетрадиційні операції з клієнтами.

Якщо аналізувати зарубіжний досвід, то там під терміном «корпоративна стратегія» розуміють стратегію банку, яка являє собою якісно визначену, узагальнену модель довгострокових дій банку щодо відносин менеджменту, акціонерів та інших зацікав-

¹ Онисьченко В.В. Сучасний стан і перспективи розвитку державних банків України (на прикладі ВАТ «Ощадбанк») // Вісник Української академії банківської справи. — 2010. — №3. — С. 21.

² Кулик О. Банківська система на шляху реформи // Урядовий курсер. — 2009. — №87. — С. 8.

³ Степаненко А. Механізм державної участі в банківській системі // Вісник Української академії банківської справи. — 2010. — №2. — С. 33.

⁴ Краснощок О. Стратегічний розвиток державних банків України // Банківська справа. — 2012. — №5. — С. 114.

⁵ Банківська діяльність: Навчальний посібник / З.Б. Живко, О.П. Просович, М.І. Копитко та ін. За ред. З.Б. Живко. — К.: Алерта, 2012. — 248 с.

лених сторін, яку йому необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей у рамках загальної стратегії банку за допомогою оптимального використання наявних ресурсів¹.

Що ж стосується «підходу українських практиків», то тут розуміння корпоративної стратегії звучується. Воно стосується відносин банку тільки з вузької частини зацікавлених сторін, а саме клієнтів, віднесених до категорії «корпоративні клієнти»². Останнє ж поняття в теорії чітко не закріплене. Так, немає жодного тлумачного словника та енциклопедії, де б це поняття розкривалося.

Найчастіше до корпоративних клієнтів українського комерційного банку відносять клієнтів — юридичних осіб, що не підходять під категорію «малий і середній бізнес». Так, проведене нами опитування керівників підрозділів багатьох українських банків показало, що переважна більшість з них — більше 70 % — відносять до корпоративних клієнтів усіх юридичних осіб — клієнтів банку.

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 у рамках загальної стратегії банку за допомогою оптимального використання наявних ресурсів. Тому в процесі нашого дослідження ми будемо розглядати корпоративну стратегію саме в такому аспекті.

Західна практика банківського бізнесу в словосполучення «корпоративний клієнт» вкладає сенс, що відрізняється від прийнятого в Україні³. 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

¹ Голіков А.П., Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. Економіка зарубіжних країн: Навчальний посібник. — К: Центр учбової літератури, 2008. — 464 с.

² Краснощок О. Стратегічний розвиток державних банків України // Банківська справа. — 2012. — №5. — С. 121—123.

³ Котилюк О.І., Музичка О.М. Банківські операції. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 536 с.

специфічних фінансових продуктах, та відчувають необхідність у концентрації фінансових ресурсів.

Можна зробити висновок, що відмінності підходів укладені лише в різниці масштабів відношень, на які спрямовані дії, або в різниці масштабів застосування правил для ухвалення рішень, відповідно до визначення стратегії, за Д. Аакером¹, як набору правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності. При цьому кардинальних протиріч у них немає. З цього можна допустити, що підхід українських практиків — це один з рівнів у процесі розвитку теорії корпоративного управління в Україні.

Слід зазначити, що формуючи корпоративну стратегію банку дуже важливо відповісти на питання, хто реально є корпоративним керівником, хто конкретно приймає рішення, що визначають рівень чесності та надійності банку. У розвинених країнах це завжди ясно: якщо в банка є великий власник, саме він і є корпоративним керівником, якщо ж власність «розмита» — це топ-менеджмент. В Україні відповідь на це питання не завжди тривіальною. Навіть якщо головний акціонер — держава, в реальності керує банком топ-менеджер². На Заході грамотна політика в цій галузі дає значну надбавку до капіталізації банку, підвищує його репутацію в очах клієнтів і ділових партнерів³.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи питання формування ефективної корпоративної стратегії банків в Україні слід зазначити, що у більшості банків вона є сформованою і формальною, незважаючи на те, що корпоративний напрямок роботи банку — ключовий напрямок при розробці бізнес-планів розвитку банків і забезпечення їх прибуткової діяльності (крім монобанків, які спеціалізуються на роботі з фізичними особами).

Досить детально розписані стратегічні напрямки розвитку корпоративного бізнесу в стратегічному плані АТ «Ощадний банк» на 2012-2015 роки⁴, ВТБ банку, Приватбанку та інших.

Найоптимальнішою, на нашу думку, по роботі з корпоративними клієнтами є стратегія розвитку Сбербанку Росії на період

¹ Д. Аакер. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.

² Анна Панасенко (Макеевка), Анатолий Резниченко (Донецк) // Стратегія банківської установи. — С. 4.

³ Рачинский А. Корпоративное управление в банках: реальность и перспективы // Банковское дело в Москве. — 2004. — №10. — С. 45—67.

⁴ Стратегічний план АТ «Ощадбанк» на 2012-2015 роки: Затверджено постановою Правління Ощадбанку від 26 грудня №631. — Сайт Ощадбанку України.

до 2014 року¹. Цей напрямок роботи банку там детально аналізується і ми б хотіли також навести частково його в нашому дослідженні. Як зазначає сам Голова Правління Сбербанку Росії, їх ціль побудувати найкращу у світі фінансову компанію². Корпоративну стратегію банку там запропоновано побудувати за такими ключовими напрямками:

1. Побудова кращої в країні системи організації продажів та обслуговування корпоративних клієнтів. Основою системи є концепція комплексної відповідальності визначених співробітників і підрозділів за результат усіх взаємовідносин банку з конкретним клієнтом, реалізована через механізм менеджерів, які стануть «точкою» спілкування клієнта з банком і будуть наділені достатніми повноваженнями для забезпечення своєчасного рішення всіх необхідних клієнтові питань і завдань. Це принципово відрізняє перспективну систему клієнтської роботи від існуючих на сьогоднішній день у банках підходів, побудованих на просуванні окремих банківських продуктів. За рахунок максимально чіткого фокусування на потребах клієнта та знання специфіки його роботи клієнтський менеджер забезпечить надання комплексного обслуговування та високу якість послуг, що надаються, підвищить ефективність роботи з клієнтом за рахунок активізації перехресних продажів, підвищення якості планування операцій з клієнтом, їх економічної результативності.

Іншим важливим аспектом перспективної системи клієнтської роботи повинен стати її проактивний і формалізований характер. Для підтримки та забезпечення роботи клієнтських менеджерів повинні бути внесені необхідні зміни до інформаційних систем банку, що дозволить бачити весь обсяг взаємовідносин з конкретним клієнтом і їх фінансовий результат. Також необхідно внести зміни до системи мотивації, що пов'язують оплату праці з результатами клієнтської роботи, а клієнтські підрозділи банку будуть поетапно звільнені від операційних функцій, які будуть передані у визначені підрозділи бек- і мідл-офісу.

Реалізація перспективної моделі продажів та обслуговування клієнтів, безумовно, вимагатиме істотних змін у системі управління кредитними ризиками юридичних осіб.

2. Диференціація моделі роботи банку та продуктової пропозиції за трьома ключовими сегментами: великим, середнім і ма-

¹ Стратегія розвитку Сбербанку Росії на період до 2014 года. — Сайт Сбербанку Росії, Москва.

² Інтерв'ю Президента, Председателя Правління Сбербанку Росії Г. Грефа // Деньги и кредит. — №11. — 2011. — С. 5.

лим підприємствам. Необхідність диференціації підходів до обслуговування цих клієнтських груп обумовлена істотними відмінностями в потребах клієнтів залежно від розміру їх бізнесу, різним ступенем охоплення та проникнення банку на різних ринках.

У сегменті великого і найбільшого бізнесу (в Сбербанку Росії (Москва) річний обсяг понад 2,5 млрд рублів, у Промінвестбанку (Україна) – більше 500 млн грн) головним стане надання повного комплексного обслуговування, при якому клієнтські менеджери забезпечуватимуть продаж усіх продуктів банку з урахуванням індивідуальних потреб кожного клієнта. Для цього модель обслуговування передбачає визначення спеціального клієнтського менеджера з командою підтримки (аналітики, продуктові фахівці), в рамках якої головний натиск буде робитись на перехресних продажах і підвищенні рентабельності бізнесу банку з даними клієнтами за рахунок пропозиції їм більш маржинальних продуктів, зокрема, в рамках розвитку інвестиційно-банківських послуг. Враховуючи специфіку роботи цієї групи клієнтів, їх більша частина буде обслуговуватись у підрозділах центрального апарату та апараті територіальних банків.

У сегменті середнього бізнесу (в Сбербанку Росії — річний обсяг від 150 млн до 2,5 млрд рублів, у Промінвестбанку від 25 до 500 млн грн) особливий акцент буде зроблено на наданні повного спектру основних фінансових продуктів і послуг. Важливим завданням є збільшення частки витрат даної категорії клієнтів на фінансові послуги, яка припадає на наш банк. Для цього необхідно визначити клієнтських менеджерів широкого профілю з глибоким знанням регіональної специфіки, які у разі необхідності будуть залучати профільних продуктових фахівців.

Для малого бізнесу та мікропідприємств (у Сбербанку Росії — річний оборот менше 150 млн рублів, у Промінвестбанку — менше 25 млн грн) ключовим буде надання якісного набору простих стандартизованих продуктів і послуг, здатних повністю задовольнити фінансові потреби цього сегменту. Роботою з клієнтами малого бізнесу займатимуться клієнтські менеджери у складі підрозділів, зона відповідальності яких буде визначена за територіальним принципом, а також операційно-касові співробітники.

Важливо відзначити, що всі три сегменти клієнтів мають рівний пріоритет для банку: їх прогнозна оптимальна частка в економічному результаті корпоративного блоку банку повинна бути приблизно однакова.

3. Розвиток продуктового ряду має бути націлено на забезпечення можливості продажу клієнтам всього ряду банківських продуктів, адаптованих під потреби відповідних сегментів.

Існуючі продукти повинні бути модифіковані з метою покращення якості обслуговування клієнтів, упровадження ціноутворення за кредитними продуктами з урахуванням ризику конкретного кредиту та адаптації характеристик продуктів під потреби конкретних сегментів.

Нові продукти будуть запускатись виходячи з їх ринкового потенціалу та технологічних можливостей банку. Для ефективнішої роботи з великими та середніми клієнтами необхідно суттєво посилити позиції банку як інституту, що пропонує посередницькі послуги на фондовому ринку, в галузі управління активами та капіталом. Розвиток інвестиційно-банківського обслуговування та корпоративного фінансування дозволить надавати клієнтам повний спектр послуг, враховуючи операції на ринках капіталу та структурное фінансування. Для ефективнішої роботи з середніми та малими клієнтами необхідно посилити продуктивний ряд у галузі надання клієнтам короткострокових і середньострокових коштів (наприклад, факторинг, лізинг, експрес-кредити і т.д.). Також передбачається вдосконалення продуктів розрахунково-касового обслуговування та управління ліквідністю для всіх категорій клієнтів.

4. Оптимізація внутрішніх технологій і процесів надання банківських послуг має бути направлена 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 торкнуться також різних видів розрахунково-касових послуг банку та систем електронного документообігу. Дані процеси також мають бути підтримані впровадженням сучасних ІТ систем банку, які будуть використані для оптимізації процесів, раціоналізації використання часу клієнтських менеджерів і вдосконалення роботи мережі, насамперед у сфері обслуговування малого бізнесу.

Слід зазначити, що в більшості великих банків України, вже на сьогодні ідуть зміни в роботі з корпоративними клієнтами, про які ми писали вище. При цьому, і надалі у кожного з них існує

значний потенціал зміцнення конкурентних позицій на корпоративному ринку за рахунок інтенсивнішої клієнтської роботи та зростання охоплення клієнтської бази, управління грошовими потоками клієнтів і т.д. Топ-менеджмент банку для побудови ефективної роботи з корпоративними клієнтами також повинен мати на сьогодні зв'язки як на урядовому рівні у різних сферах народного господарства України, так і серед основних власників українських підприємств, що буде сприяти розширенню клієнтської бази банку та посиленню його лідерських позицій в економіці держави.

При формуванні корпоративної стратегії, на нашу думку, важливо зробити акцент на формуванні стабільної групи клієнтів-споживачів банківських продуктів і послуг, орієнтуючись на підприємства середнього бізнесу. Це пов'язано з необхідністю понизити ризики, поступово зменшуючи рівень залежності банку від великих клієнтів.

Важливо зазначити, що успішність корпоративної стратегії банку, крім уже зазначених чотирьох умов, буде напряму залежати також від реалізації таких стратегічних цілей банку, як: 1) досягнення позиції високотехнологічного клієнтоорієнтованого банку України, що задовольняє максимальний об'єм потреб свого клієнта; 2) реалізація якісних показників розвитку: кращі в Україні навички в галузі клієнтської роботи, лідерство за якістю обслуговування, сучасна система управління ризиками, управлінські та операційні процеси і системи, які можна порівняти з кращими світовими аналогами, адекватна вимогам і масштабам бізнесу ІТ-платформа, корпоративна культура, що розділяється всіма співробітниками банку, націлена на самовдосконалення та зростання продуктивності праці, високопрофесійний зацікавлений персонал, відомий «позитивний» бренд, високий ступінь лояльності клієнтів і т.д.

Висновки проведеного дослідження. Аналіз формування банками ефективної корпоративної стратегії дозволяє нам зробити висновок про те, що це достатньо складний трудомісткий і високотехнологічний процес. Але від того, наскільки банк зможе її розробити, а саме головне її успішно реалізувати, буде залежати і розвиток бізнесу, і виконання ключових показників діяльності, і забезпечення беззбитковості інвестиційно-кредитної діяльності, і підвищення в цілому ефективності роботи банку та виконання стратегії.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2012