

Michael P. Devereux, Albert van der Horst, Simon Loretz and Ruud A. de Mooij//Economic Policy. Fiftieth Panel Meeting. — CES, 2008. — P. 4.

14. Tax Policy and the Economy / edited by James M. Poterba // Volume 22. — University of Chicago Press, 2008. — P. 157—162.

15. *Watson J., Bosen E.* Harmonizing taxation — reducing bureaucracy/James Watson, Elmar zur Bosen//T Magazine, Issue 09. — Ernst&Young EMEIA Tax, 2012. — P. 17.

16. *Wolowiec T., Sobon J.* EU Integration and Harmonisation of Personal Income Taxation/Tomasz Wolowiec, Janusz Sobon//Contemporary Economics, Vol.5 Issue 1.2011. — P. 36.

17. Verordnung (EWG) Nr. 2913-92 DES RATES vom 12. Oktober 1992 zur Festlegung des Zollkodex der Gemeinschaften / Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 302/1. — Europäisches Rat, 1992. — S. 307—356.

18. ERSTE RICHTLINIE DES RATES (67/227/EWG) vom 11. April 1967 zur Harmonisierung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten / Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 1301/67. — Europäisches Rat, 1967. — S. 1301—1303.

19. SECOND COUNCIL DIRECTIVE of 11 April 1967 on the harmonization of legislation of Member States concerning turnover taxes Structure and procedures for application of the common system of value added tax / Official Journal of the European Communities, 1303/67. — European Council, 1967. — P. 16—23.

20. COUNCIL DIRECTIVE 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax / Official Journal of the European Union, L347/1. — European Union, 2006. — 214 p.

21. EU-Pläne belasten Sozialkassen/Der Spiegel 22. 2013. — S. 66.

Стаття надійшла до редакції 20 червня 2013 р.

## УДК 368

**В. М. Фурман**, д.е.н.,  
професор кафедри фінансів та кредиту  
ДВНЗ «Міжгалузева академія управління»

### **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО БІЗНЕСУ БАНКІВ В УКРАЇНІ**

АНОТАЦІЯ. Висвітлено основні напрямки удосконалення корпоративно-інвестиційного бізнесу банків. Запропоновано та проаналізовано цілі та ключові показники ефективності роботи банківських установ з корпоративними клієнтами.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпоративно-інвестиційний бізнес, інвестиційно-банківські продукти, ключові показники ефективності, модель продажів та обслуговування, регіональна мережа.

**АННОТАЦИЯ.** Освещены основные направления совершенствования корпоративно-инвестиционного бизнеса банков. Предложены и проанализированы цели и ключевые показатели эффективности работы банковских учреждений с корпоративными клиентами.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративно-инвестиционный бизнес, инвестиционно-банковские продукты, ключевые показатели эффективности, модель продаж и обслуживания, региональная сеть.

**ABSTRACT.** The basic directions of perfection of corporate and investment banking business. Proposed and analyzed targets and key performance indicators of banks with corporate clients.

**KEY WORDS:** korporatyvno-investment banking, investment banking products, key performance indicators, sales and service model, a regional network.

**Постановка проблеми.** Глобальна фінансова і економічна криза, яка почалася в 2008 році і триває й досі, істотно змінила умови і передумови ведення банківського бізнесу в Україні. Обмежено довгострокове фондування, скоротилася доступна ліквідність на міжнародних ринках капіталу, значно виріс кредитний ризик, погіршився фінансовий стан більшості українських компаній, зменшилась кількість інвестиційних проектів підприємств.

Більшість вітчизняних банків прийняли міри, які необхідні для подолання негативного впливу кризи. Було посилено процедури оцінки ризиків і механізми управління ліквідністю, посилено моніторинг якості кредитного портфеля, побудовано принципово нові системи роботи з проблемною заборгованістю в корпоративному і роздрібному бізнесі. Було скорочено адміністративні витрати і т.д. Ці фактори відобразились на корпоративно-інвестиційному напрямку роботи банків і не з позитивної сторони.

Незважаючи на те, що найгостріша фаза кризи вже пройдена, її наслідки продовжать впливати на діяльність українських банків. Так, темпи зростання банківських ринків значно менші, ніж до кризи; відбувається стиснення маржі внаслідок зростаючої конкуренції за якісних позичальників, істотно знизилася ємність окремих ринків. Крім того, в результаті кризи у багатьох банків, особливо великих, сформувався значний обсяг непрофільних активів, у першу чергу — в будівельній галузі, земельних активах.

Криза виявила необхідність побудови нової або вдосконалення існуючої корпоративно-інвестиційної політики банків, управ-

ління власним капіталом, активами та пасивами, оцінки ризиків, системи аналізу рентабельності клієнтських сегментів і бізнес-напрямків. І якщо до кризи основний наголос робили банки на частку ринку, розмір кредитного портфеля, завоювання клієнта будь-якою ціною, то зараз ключовим завданням є перехід до якісного зростання, використанню досягнутих ринкових позицій для поліпшення основних показників ефективності, таких як процентна і комісійна маржа, повернення на капітал і активи.

Враховуючи багатовекторність побудови банками дієвої стратегії розвитку на сучасному етапі, у нашому дослідженні ми обмежимось питаннями перспектив розвитку корпоративно-інвестиційного бізнесу банків.

*Аналіз останніх джерел і публікацій.* Корпоративно-інвестиційний бізнес є основним сегментом українського банківського ринку і ключовим напрямком діяльності практично всіх банків (за винятком монобанків). На найближчі кілька років основним завданням у розвитку банків і ключовим засобом у досягненні цільової капіталізації буде підвищення ефективності роботи з корпоративними клієнтами.

Серед науковців, на сьогодні, немає чіткого підходу в трактуванні визначень «корпоративно-інвестиційний бізнес», «корпоративно-інвестиційна-стратегія» банку, незважаючи на те, що це основний напрям роботи більшості українських банків. Так, є визначення корпоративної стратегії. Наприклад, експерти Сігмі Консалт під корпоративної стратегією банку розуміють «якісно певну, узагальнену модель довгострокових дій банку у відносинах менеджменту, акціонерів та інших зацікавлених сторін, яку йому необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей у рамках загальної стратегії банку за допомогою оптимального використання наявних ресурсів» [1].

Окремо виділяється і трактування інвестиційної стратегії банку. Так, Л. Л. Ігоніна в своїй монографії зазначає, що «під інвестиційною стратегією розуміють визначення довгострокових цілей інвестиційної діяльності та шляхів їх досягнення. Її подальша деталізація здійснюється в ході тактичного управління інвестиційними активами, що включає вироблення оперативних цілей короткострокових періодів і засобів їх реалізації» [2].

У літературі існує, також, чітке визначення інвестиційного банку: «Інвестиційний банк — фінансовий інститут, який організовує для великих компаній і урядів залучення капіталу на світових фінансових ринках, а також надає консультаційні послуги при купівлі

та продажу бізнесу, брокерські послуги, будучи провідним посередником при торгівлі акціями та облігаціями, похідними фінансовими інструментами, валютами і сировинними товарами, а також випускає аналітичні звіти по всіх ринках, на яких він оперує» [3].

Достатньо повно проаналізовано науковцями види комерційних банків. Так, зокрема, залежно від операцій, що виконуються, банки можуть бути універсальними чи спеціалізованими (ощадний, інвестиційний, іпотечний) [4] тощо.

Українські науковці З. Б. Живко, О. П. Просович, М. І. Копитко та інші достатньо детально аналізують інвестиційні операції комерційного банку, пов'язуючи цю діяльність лише з цінними паперами. Роботу банку з корпоративними клієнтами вони не розглядають окремо. Аналізуючи, в основному, банківські операції по залученню ресурсів, організацію кредитування, операцій з іноземною валютою тощо [5]. Щось подібне ми зустрічаємо і в інших працях [6, 7].

Під корпоративно-інвестиційним бізнесом ми будемо розуміти комплексне обслуговування юридичних осіб, які належать до сегментів великого та середнього бізнесу. У сегменті великого бізнесу, наприклад, в Ощадбанку Росії (Москва) річний обсяг продажів підприємства має складати понад 2,5 млрд рублів, у Промінвестбанку (Україна) — більше 500 млн грн). У сегменті середнього бізнесу (у Сбербанку Росії — річний обсяг від 150 млн до 2,5 млрд рублів, у Промінвестбанку від 25 до 500 млн грн).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогоднішній фінансовий ринок України характеризується поступовим відновленням ринку капіталу, насиченням ринків банківськими продуктами і зростаючим рівнем конкуренції. За рахунок конкуренції та боротьби банків за клієнтів дуже знижується маржа. У цих умовах основним акцентом стратегії корпоративно-інвестиційного бізнесу є збереження частки в обсягах бізнесу з одночасним поліпшенням його структури і підвищенням його ефективності.

У цих умовах, на наш погляд, банкам необхідно перейти від нарощування обсягів бізнесу «широким фронтом» по всіх сегментах ринку до виявлення та зміцнення позицій у «точках зростання» — найбільших і/або швидкозростаючих секторах ринку. Ми прогнозуємо, що більша частина всіх доходів у корпоративно-інвестиційному бізнесі буде як і раніше припадати на традиційні продукти комерційних банків, зокрема, на кредити, залишки на рахунках і розрахунково-касове обслуговування (далі — РКО). При цьому найшвидше зростатимуть доходи від інвестиційно-банківських

продуктів — їх частка в загальній частині доходів корпоративно-інвестиційного бізнесу буде постійно збільшуватись.

Потенціал росту доходів у корпоративно-інвестиційному бізнесі є у збільшенні частки ринку в розрахунково-касовому обслуговуванні, що є ключовим важелем для підвищення комісійних доходів у сегменті корпоративних банківських продуктів. Із збільшенням частки банку в обслуговуванні щоденного розрахункового бізнесу корпоративних клієнтів пов'язана і друга мета — підвищення частки в поточних рахунках юридичних осіб, наближення її до «справедливого» рівня, що дозволяє досягти середньоринкових відносин кредитів до залучених коштів і середньоринкової частки залишків на поточних рахунках у коштах клієнтів.

Досягнення цих цілей є однією з ключових можливостей для зростання доходів і підвищення ефективності бізнесу банку.

Для великих банків (особливо для банків першої групи) ми бачимо також істотний потенціал зростання прибутковості кредитного портфеля за рахунок зниження його концентрації і значного збільшення частки нижчих підсегментів великого бізнесу, а також середнього бізнесу. Реформа кредитної процедури, спрямована на збільшення пропускну здатності кредитного процесу і скорочення термінів прийняття рішень, поліпшення взаємодії між головною організацією (далі — ГО) та філіями, стандартизація продуктової пропозиції, а також систематизація підходів до ціноутворення, повинні допомогти у вирішенні цього ключового завдання.

За умови, якщо великі банки будуть робити лише ставку на великих підприємств, особливо державних, то це може додавати їм багато проблем. Так, наприклад, проблеми з виплатами по кредитах НАК «Нафтогаз України» привили до того, що Ощадний банк, Укрексімбанк, Укргазбанк, російські ВТБ Капітал і Газпромбанк мають на сьогодні проблеми з погашеними. А станом на 01.08.2013 року монополіст заборгував 54,8 млрд грн, із яких 19,9 млрд грн перед Ощадбанком [8].

На наш погляд, існує значний потенціал подальшого зростання клієнтських пасивів за рахунок підвищення їх стабільності та зниження вартості за рахунок диверсифікації ресурсної бази, а також зростання частки коштів до запитання в загальній структурі клієнтського залучення.

Для банків важливо також розвивати документарний бізнес, який може стати однією з міцних сторін того чи того банку. Ми бачимо великий потенціал зростання частки великих банків у до-

кументарному бізнесі за рахунок використання наявних у них в цій сфері конкурентних переваг — надійності банку, наявності великих мереж, лідерства в частині продуктової пропозиції і високого ступеня автоматизації процесів (наприклад, як у Приватбанку, Ощадбанку Росії, Промінвестбанку і т.д.).

Незважаючи на те, що криза в Україні не закінчилася і країна «па-се задніх» серед європейських країн у питаннях реалізації реформ, банкам необхідно активно розвивати інвестиційний бізнес: випускати гривневі і євро облігації, організовувати випуски акцій, брати клієнтські активи в довірче управління. Думати про запуск різних фондів вкладень у нерухомість, в інновації та нанотехнології (можна у партнерстві з іноземними венчурними фондами). Одним словом, напрацьовувати свою клієнтську базу, тому що, як очікують європейські експерти, економіки промислово розвинених країн зміцніють у другій половині 2013—2014 рр. [9]. А це означає, що і в Україні розпочнеться економічне зростання в недалекому майбутньому.

Основною метою банку в корпоративно-інвестиційному бізнесі може бути істотне зростання частки в доходах ринку і досягнення цільових показників ефективності (ROE, наприклад, не менше 20 %). Досягнення цих цілей передбачає: 1) зростання частки в комісійних доходах і збільшення частки чистих комісійних доходів в операційних доходах банку; 2) зростання частки в залучених коштах клієнтів для досягнення середньоринкового відношення кредитів до залучених коштів і частки залишків на рахунках клієнтів; 3) збереження частки ринку за обсягами кредитування при зміні структури кредитного портфеля на користь високомаржинальних продуктів і сегментів.

На додаток до цього, можна поставити перед банком досягнення низки якісних цілей: забезпечення динаміки процентної маржі краще, ніж у середньому по ринку; поліпшення структури кредитного портфеля; формування кращої на ринку лінії транзакційних продуктів і системи їх продажів для корпоративних клієнтів; досягнення в ключових регіонах присутності частки ринку не менше 7 або більше відсотків; підвищення операційної ефективності і т.д.

Досягнення мети щодо зростання частки в доходах ринку потребуватиме рішення чотирьох пріоритетних завдань:

- 1) розвиток потужного транзакційного банкінгу — трансформація в основний розрахунковий банк для корпоративних клієнтів;
- 2) значне збільшення бази активних клієнтів і частки ринку по всіх продуктах у сегментах, які раніше були охоплені менше інших,

- 3) зростання «частки гаманця» верхніх сегментів великих клієнтів;
- 4) підвищення прибутковості обслуговування сегмента найбільших клієнтів.

Дуже важливо, на наш погляд, побудувати таку модель продажу та обслуговування в корпоративно-інвестиційному бізнесі банку, яка зможе: а) змінити модель взаємодії з найбільшими клієнтами, зробивши акцент на комплексному обслуговуванні і пропозицій складних, у першу чергу, інвестиційно-банківських, продуктів; б) посилити акцент на крос-продажі за рахунок оптимізації системи продаж, більш чіткого розуміння економіки клієнтів з урахуванням всіх витрат, вартості капіталу та ризиків, коригування системи мотивації клієнтських менеджерів; в) створити краці на ринку команди/центри експертизи в найпріоритетніших галузях; г) підвищити ефективність роботи регіональної мережі і поліпшити систему управління.

Оскільки регіональна сітка в корпоративно-інвестиційній політиці банку відіграє важливу роль, то в банку необхідно, в першу чергу, передати більше повноважень у регіони, підвищити частку рішень, прийнятих «на місцях»; поліпшити взаємодію між ГО і філіями, значно скоротити строки прийняття рішень. Провести реформу кредитної процедури; підвищити рівень стандартизації продуктів і процесів, особливо націлених на сегмент середнього і нижнього підсегменту великого бізнесу; підвищити швидкість і якість обслуговування за рахунок оптимізації відповідних процесів, підвищення їх автоматизації та централізації бек-офісних функцій; продовжити розвиток інструментів підтримки продажів, у першу чергу, CRM-системи; активно брати участь у державних програмах і національних проектах і т.д.

**Висновки проведеного дослідження.** Корпоративно-інвестиційний бізнес банку є ключовими напрямками діяльності банку. І від того, як банк зможе успішно організувати цей напрямок роботи, буде залежати і виконання ключових показників ефективності, і залучення та обслуговування діючих і нових клієнтів.

Корпоративно-інвестиційна політика у більшості українських банків має значний потенціал розвитку за рахунок більш інтенсивної клієнтської роботи і росту захоплення клієнтської бази. Для більшості банків необхідно зробити акцент на формуванні стабільної групи клієнтів — споживачів банківських продуктів і послуг, орієнтуючись на підприємства середнього бізнесу. Це пов'язано з необхідністю знизити ризики, поступово зменшуючи рівень залежності банку від великих клієнтів.

### Бібліографічний список

1. Сигма Консалт. Корпоративная стратегия банка. <http://its-cherry.com/korporativnaja-strategija-banka.shtml>
2. Игонина Л. Л. Инвестиции. — М. Экономистъ. 2005. — 478 с.
3. Инвестиционный банк. Википедия. <http://ru.wikipedia.org/wiki>
4. Котловський В. С. Неізнана О. В. Банківські операції: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2011. — 498 с.
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.
6. Копилук О. І., Музичко О. М. Банківські операції : 2-ге вид. випр. і доповн. / Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 536 с.
7. Косова Т. Д., Циганов О. Р. Банківські операції: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. — 372 с.
8. Діана Роженцова. Із-за нестачі коштів у НАК «Нафтогаз України» Кабмін запропонував змінити умови кредитного договору з Ощадбанком // Газета «Капітал» від 6.09.2013. — С. 10.
9. «Будущее Страхового Рынка 2013», прогноз международного перестраховщика Munich Re. [http://mbox.bigmir.net/read/INBOX/5225a1504383/?\\_rand=1322136050](http://mbox.bigmir.net/read/INBOX/5225a1504383/?_rand=1322136050)

Стаття надійшла до редакції 20 червня 2013 р.

### УДК 336.64

**С. В. Ушеренко**, к.е.н., доц.,  
доцент кафедри фінансів підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ БАНКРУТСТВА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**АНОТАЦІЯ.** Узагальнені результати дослідження тенденцій банкрутства українських підприємств і визначено пріоритетні напрями удосконалення фінансового менеджменту для їх подолання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** банкрутство, ефективний менеджмент, оптимальна структура капіталу, платоспроможність, управління прибутком, фінансовий менеджмент.

**АННОТАЦИЯ.** Обобщены результаты исследования тенденций банкротства украинских предприятий и определены приоритетные направления усовершенствования финансового менеджмента для их преодоления.