

Л. В. Кузнєцова

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО КРЕДИТУВАННЯ В БАНКУ

У статті визначено необхідність стратегічного управління процесами розвитку ринку корпоративного кредитування; здійснено аналіз результатів кредитної діяльності банків України; запропоновано методику формування стратегії розвитку корпоративного кредитування банку, з визначенням особливостей кожного з етапів, які виокремлено. Визначено основні завдання стратегії розвитку корпоративного кредитування: створення надійної й ефективної інфраструктури ринку корпоративного кредитування; урахування регіональних і локальних особливостей розвитку різних підприємств, можливостей регіональних банківських систем та механізмів корпоративного кредитування банків; створення умов для запобігання та пом'якшення можливих майбутніх криз; створення ефективного ринку корпоративного кредитування. Доведено необхідність використання певних принципів при побудові та впровадженні стратегії.

Ключові слова: банк, кредит, корпоративне кредитування, стратегія, аналіз.

Постановка проблеми та стан її вивчення Проблема формування ринку корпоративного кредитування, адекватного до сучасних умов розвитку економіки України, з урахуванням економічної циклічності є однією з найбільш актуальних. Ускладнюється вирішення банками зазначеної проблеми політичною та економічною нестабільністю в країні, недостатньою якістю кредитного ризик-менеджменту, значними обсягами проблемних позичок, резерви за якими зменшують прибутковість банківської системи та провокують недовіру до вітчизняних банків.

З метою поживлення та підвищення ефективності корпоративного кредитування необхідно формувати умови, які дають змогу забезпечити ринкове фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств реального сектора економіки, що у подальшому дозволить їм формувати конкурентні переваги й посилити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для ефективного вирішення зазначених вище проблем слід використовувати можливості стратегічного управління процесами розвитку ринку корпоративного кредитування. Зазначене підтверджує актуальність запропонованого дослідження.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. На сьогоднішній день ринок кредитів корпоративного сектора економіки є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених. Характерні ознаки становлення та розвитку ринку корпоративного кредиту розглядаються у працях І. Гуцала, О. Дзюблюка, В. Карчевої, Т. Ковальчук, Ю. Потійко, М. Савлука та ін. Наприклад, автори «Енциклопедії банківської справи України» вживають поняття «ринку позичкових капіталів» та визначають його як різновид грошового (фінансового) ринку, на якому формується попит і пропозиція на гроші, що надаються у позичку. Окрім того, вчені розглядають кредитний ринок у функціональному та інституціональному відношеннях [1, с. 91].

Проте в працях зазначених дослідників відсутнє усталене трактування сутності кредитного ринку, його секторів, впливу корпоративного сектора банківського кредиту на розвиток окремих суб'єктів господарювання і національної економіки в цілому.

Питання стратегічного управління як досягнення довгострокових результатів діяльності банку на основі стратегічних планів та контролю за їхньою реалізацією розглядаються як іноземними, так і вітчизняними науковцями. За твердженням Дж. Хігенса, «...стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [2, с. 53].

Стратегічне управління в дослідженнях Дж. Пірса та Р. Робінсона визначається як набір рішень і дій щодо формулювання й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації [3, с. 234]. У працях цих учених описується специфіка розвитку процесів стратегічного управління, але не приділяється уваги стратегіям розвитку кредитних відносин, що підтверджує актуальність дослідження у статті, що пропонується.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення необхідності стратегічного управління розвитком корпоративного кредитування банками України підприємств реального сектора в сучасних кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: визначено сутність та необхідність стратегічного управління корпоративним кредитуванням, проведено аналіз кредитної діяльності банків, запропоновано методіку стратегічного управління банківськими кредитами для підприємств корпоративного сектора економіки.

Викладення основного матеріалу дослідження. Особливості банківського кредитного ринку дозволяють зробити висновок, що він є основним, постійно діючим сегментом фінансового ринку, при цьому сам структурується на певні сегменти. Найбільшим із секторів економіки, які кредитуються банками, є реальний сектор, тому що він відіграє головну роль у забезпеченні стійкого розвитку економіки та соціального добробуту держави. Результатом виконання рекомендацій міжнародних інституцій стали розроблені методичні підходи НБУ до визначення складових кредитного ринку (рис. 1).

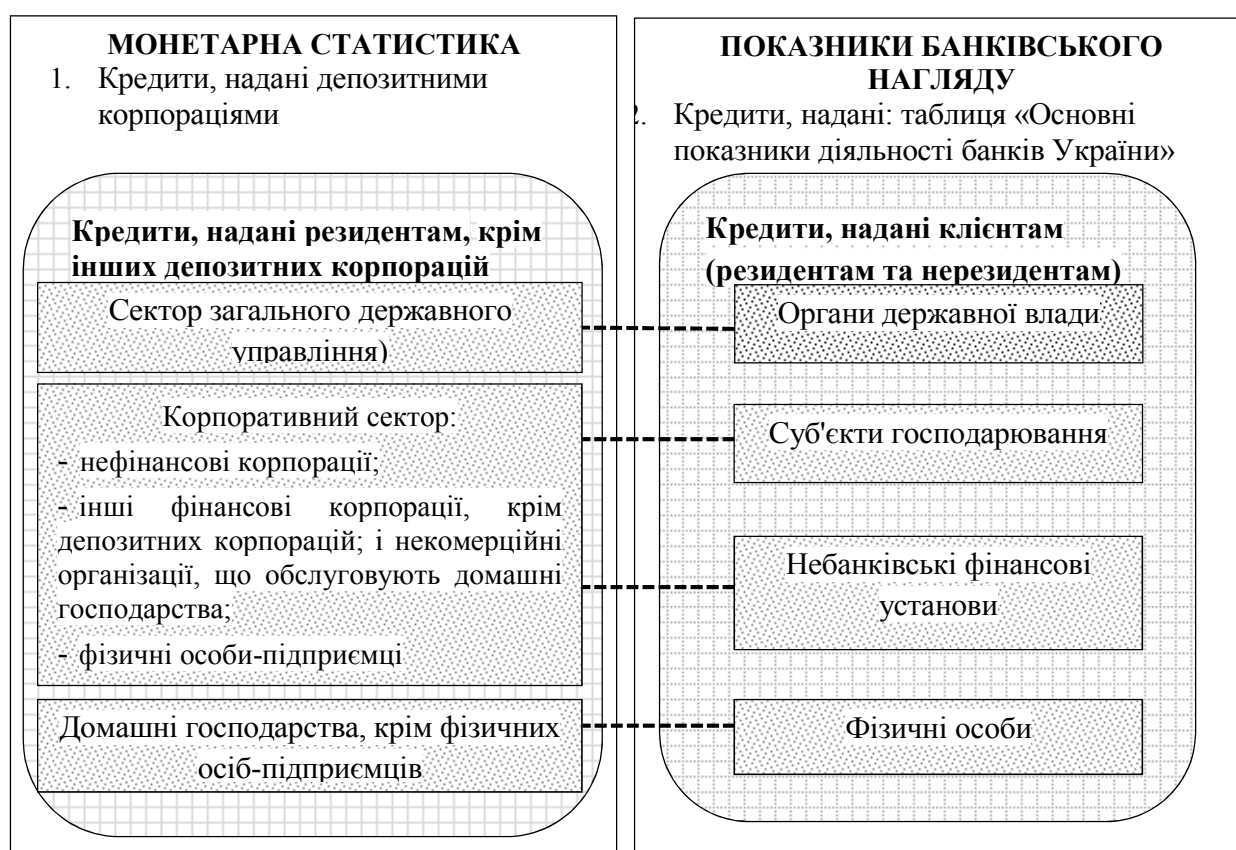


Рис. 1. Методичні підходи НБУ до визначення складових кредитного ринку.

Складено на основі [4]

Дані наведеного рисунка свідчать, що ринок банківського корпоративного кредитування – найбільш розвинений сегмент банківського кредитного ринку, тому що у загальному кредитному портфелі банків на кредити цього сектора економіки припадає лівова частка – понад 80 % (табл. 1).

За сучасною методикою НБУ учасниками кредитної угоди на ринку банківського корпоративного кредитування з боку позичальників виступають цільові групи позичальників – представників реального сектора. Вони вибираються банками, виходячи з: ринкової стратегії розвитку з урахуванням досвіду обслуговування підприємств різних галузей, форм власності та величини бізнесу, експертних прогнозів розвитку й заходів державної підтримки кожної галузі, необхідності диверсифікації кредитного портфеля і закріплюються в положенні про кредитну політику кожного банку.

Таблиця 1

Показники кредитної діяльності банків України в 2017 році

| Показники | 01.02.2017** | 01.04.2017 | 01.07.2017 | 01.10.2017 |
|---|--------------|--------------|------------|-------------|
| Кредити надані, всього тис. грн. | 823 614,17 | 1 032 220,63 | 1 017 555 | 1022648,528 |
| Кредити корпоративному сектору, тис. грн. | 657 098 | 853 817 | 843 164 | 843 124 |
| питома вага, % | 79,8 | 82,7 | 82,9 | 82,4 |
| Кредити фізичним особам (включно з фізичними особами-підприємцями), тис. грн. | 156 514 | 161 879 | 160 093 | 161 991 |
| питома вага, % | 19,0 | 15,7 | 15,7 | 15,8 |
| Міжбанківські кредити, депозити (за винятком коррахунків), тис. грн. | 9 884 | 15 143 | 12 961 | 16 474 |
| питома вага, % | 1,2 | 1,5 | 1,3 | 1,6 |
| Частка непрацюючих кредитів | 53,99 | 55,11 | 57,73 | 56,94 |

* Складено автором за даними НБУ [4]

Необхідність розробки стратегії розвитку ринку корпоративного кредитування зумовлена такими причинами:

- наявністю ознак депресивності економіки України протягом останніх п'яти років, що викликало потребу в раціональному використанні фінансових ресурсів для сталого економічного розвитку;
- потребою формування довгострокової стратегії розвитку системи корпоративного кредитування, виконання завдань якої буде сприяти акумулюванню та використанню ресурсів держави й фінансового ринку, в тому числі банківського, на найбільш необхідних напрямках розвитку галузей економіки; організації ефективної взаємодії держави, банків, підприємств для досягнення стратегічних цілей і завдань забезпечення відтворення національної економіки;
- необхідністю розробки довгострокових програм розвитку системи корпоративного кредитування та пошуку ефективних механізмів для їхньої реалізації; стратегія розвитку системи корпоративного кредитування є частиною комплексної державної програми соціально-економічного розвитку країни;
- потребою створення ефективного інструменту, яким є стратегія, для вибудовування довгострокових відносин з усіма учасниками ринку корпоративного кредитування: держави, зовнішніх інвесторів, фінансових посередників, що беруть участь у фінансуванні підприємств різних галузей економіки та забезпечують її сталий інноваційний розвиток.

Стратегія розвитку системи корпоративного кредитування розвитку – це документ, що визначає довгострокову політику діяльності банку, узгоджену з інтересами держави, бізнес-спільноти та громадянського суспільства.

Формалізація стратегії забезпечує структуровану методологію мислення й аналізу при вирішенні складних стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності банку, стимулює до довгострокового бачення стратегії й корисна з погляду регулярного контролю виконання стратегії, координації, комунікації й залучення в розробку стратегії (формування «власників» стратегії) [5, с. 26].

Узагальнена модель розробки стратегії розвитку корпоративного кредитування банку схематично представлена на рис. 2.

Методологія представленої типової моделі процесу розробки стратегії розвитку системи корпоративного кредитування базується на таких принципах:

1. В основу розробки стратегії розвитку системи корпоративного кредитування банку закладена орієнтація на фінансові ресурси: держави, зовнішніх та внутрішніх інвесторів, банку (власні й позикові) і населення, за допомогою яких банк розробляє програми та проекти, що забезпечують процеси формування фінансових ресурсів для реалізації завдань забезпечення відновлення сталого розвитку економіки України.

2. Орієнтація на згуртовану організацію всіх учасників (персоналу банку) процесу розробки стратегії і сумлінне виконання ними визначених завдань із дотриманням запропонованих правил, норм і посадових інструкцій.

3. Неперервне виявлення і формування конкурентних переваг банку на ринку корпоративного кредитування, аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей для визначення стратегічних напрямків щодо підтримки конкурентоспроможності банку в часових горизонтах планування обсягів та видів позик для корпоративних клієнтів.

Метою створення типової моделі є розробка методичного забезпечення для побудови стратегії розвитку системи корпоративного кредитування в банку з урахуванням фінансового, інформаційного, технічного та кадрового потенціалу.

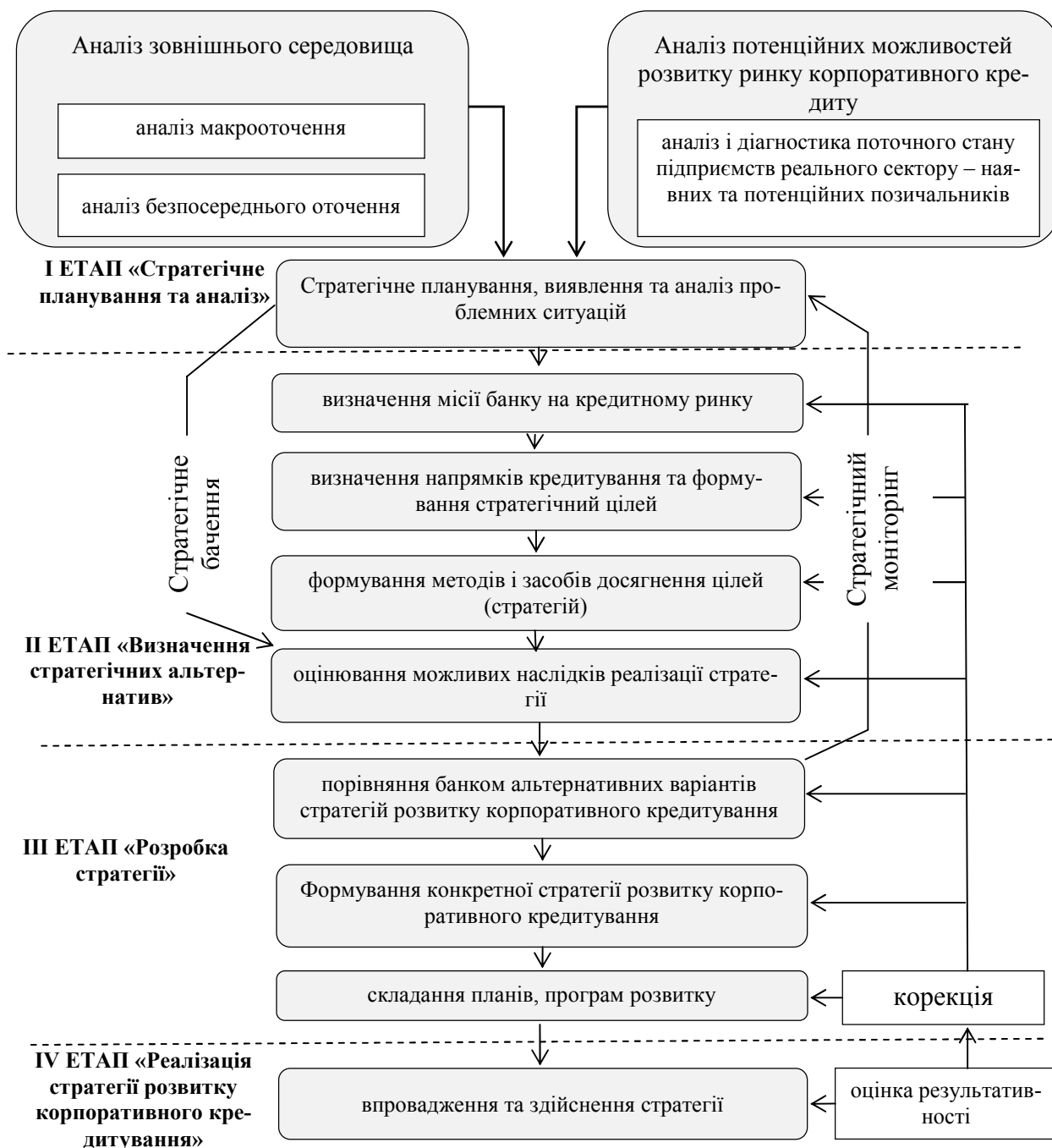


Рис. 2. Процес формування стратегії розвитку корпоративного кредитування банку

Основними завданнями стратегії розвитку корпоративного кредитування є:

– створення надійної й ефективної інфраструктури ринку корпоративного кредитування та інших форм фінансування;

- урахування регіональних і локальних особливостей розвитку різних підприємств, можливостей регіональних банківських систем та механізмів корпоративного кредитування банків;
- подолання існуючої кризи на засадах розвитку корпоративного кредитування та створення умов для запобігання та пом'якшення можливих майбутніх криз;
- створення ефективного ринку корпоративного кредитування, що забезпечує баланс інтересів держави, банків, інших кредиторів і позичальників;
- формування стійкої системи залучення довгострокових ресурсів з фінансового ринку на ринок корпоративного кредиту.

Розробка стратегії розвитку системи корпоративного кредитування охоплює чотири етапи, реалізація яких дасть змогу зібрати необхідну для прийняття рішення інформацію з метою формування системи цілей, системи критеріїв та обмежень, а також системи показників розвитку процесів корпоративного кредитування. Основні етапи розробки стратегії:

1. Стратегічне планування та стратегічний аналіз.
2. Визначення стратегічних альтернатив.
3. Розробка стратегії.
4. Реалізація стратегії розвитку корпоративного кредитування.

Етапи розробки стратегії в стратегічному плануванні розвитку корпоративного кредиту пов'язані з етапами розробки управлінських рішень.

На першому етапі важливо визначити склад і роль групи стратегічного планування, учасники якої мають знати основні принципи та підходи до стратегічного планування, володіти навичками в галузі стратегічного планування корпоративного кредитування. Зазначимо, що необхідно використовувати модель стратегічного планування, яка, на відміну від моделі довгострокового планування, передбачає значне прискорення економічних процесів в умовах загальної невизначеності чинників зовнішнього середовища і нестабільності на корпоративних кредитних ринках, що виникли під впливом фінансової глобалізації, інформаційних технологій, інновацій кредитних продуктів банків.

Система стратегічного планування характеризується пошуком шляхів найбільш ефективного використання внутрішнього потенціалу банку, беручи до уваги зовнішні обмеження, такі як: зовнішні конкурентні сили, фінансові ресурси, норми регулювання кредитної діяльності, можливості позичальників, політичні, економічні та соціальні ризики [6, с. 125].

На цьому етапі формування стратегії корпоративного кредитування слід визначити, насамперед, місію і стратегічну мету розвитку банку, а потім – основні його стратегічні напрямки відповідно до сформульованих місії та цільових настанов, що охоплюють економічну, соціальну, демографічну і просторову сфери розвитку. Дуже важливо, щоб керівництво банку в процесі стратегічного планування залучало до роботи представників усіх підрозділів банку, що задіюються для забезпечення ефективності кредитування, кожен з яких висловлюватиме свої цілі.

Наступною складовою першого етапу є розробка стратегії соціально-економічного розвитку системи корпоративного кредитування – ґрунтовний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища корпоративного кредитного ринку, на основі якого здійснюється комплексне оцінювання рівня соціально-економічних умов розвитку кредитних відносин банку, його фінансових ресурсів, що дає змогу визначити реальні можливості банку.

Стратегічний комплексний аналіз дає змогу з'ясувати, чи володіє банк внутрішніми потужностями, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи існують у нього слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами. Визначення специфіки впливу фундаментальних чинників на ринок корпоративного кредитування дає змогу формувати такі стратегії його розвитку, сприятимуть усуненню або зниженню сили їхньої негативної дії.

Фундаментальний характер чинників виявляється також у тому, що вони істотно впливають на економічні інтереси суб'єктів, що діють на ринку корпоративного кредитування, змінюючи їхню економічну поведінку в масштабах, що приводять до глибоких змін у системі ринку корпоративного кредитування.

На етапі стратегічного планування та аналізу проводиться дослідження макросередовища і безпосереднього оточення банку, його сильних й слабких сторін, потенційних можливостей і резервів його розвитку, фінансового стану.

Таке вивчення загалом дає змогу уявити ситуацію, в якій на цей момент часу перебуває банк, а також окреслити таку траєкторію, відповідно до якої він найбільш повно скористається наявними можливостями і зможе звести до мінімуму недоліки та ризики кредитування.

Етап «Визначення стратегічних альтернатив» потребує окреслення місії, постановку цілей подальшого розвитку процесів кредитування корпоративного сектора, встановлення методів і засобів їхнього досягнення.

Визначення базових орієнтирів діяльності банку на ринку корпоративного кредиту й оприлюднення відповідного послання, в якому повідомляється про його призначення (місію), є важливим заходом, оскільки на основі цього встановлюється форма реалізації стратегії і здійснюється її остаточний вибір. Основний задум і підприємницька філософія необхідні для встановлення стратегічних цілей банку.

З метою визначення альтернатив використовуються численні альтернативні моделі, найбільш відомими серед яких є моделі БКГ, McKinsey, Shell, ADL / LC. Для виконання завдання визначення банком альтернатив розвитку корпоративного житлового кредитування пропонуємо використати найбільш ефективну багатofакторну матрицю Мак-Кінсі, адаптовану відповідно до предмета дослідження [7].

При аналізі кредитних ринків визначають чинники, що найбільшою мірою відповідають специфіці корпоративного кредитування та дають змогу їх оцінити банком за трьома рівнями: низький, середній і високий.

На основі цього визначається місце банку або його структурного кредитного підрозділу в одному з квадратів матриці, що дає змогу виробити стратегію розвитку.

Важливою складовою цього етапу є вибір варіантів стратегічного розвитку діяльності банку на ринку корпоративного кредитування, а саме: розвивати кредитування підприємств яких саме галузей економіки, щоб утримати зайняту конкурентну позицію та сприяти розвитку нових конкурентних переваг; розвивати корпоративне кредитування, щоб відновити втрачену позицію; знизити рівень кредитування або згорнути кредитні програми тощо.

Після розгляду різних варіантів стратегічного розвитку банк здійснює вибір найбільш ефективною стратегії з багатьох можливих для її подальшої реалізації.

На четвертому етапі «Розробка і прийняття стратегії як документа розвитку системи корпоративного кредитування» банк формує конкурентну стратегію, яка має забезпечити максимальне підвищення його довгострокової ефективності на кредитному ринку.

Після прийняття рішення щодо використання стратегії банк здійснює її впровадження. На цьому етапі стратегія реалізується через виконання раніше розроблених планів, що відповідають змісту корпоративної стратегії банку загалом за основними напрямками його діяльності.

Після завершення останнього етапу процесу розробки стратегії необхідно оцінити результативність впровадження обраної стратегії, для чого встановлюють механізм контролю, який дасть змогу банку проводити таке оцінювання. Такий механізм контролю потребує наявності системи зворотного зв'язку і залежно від результатів може сприяти перегляду місії банку, стратегічних цілей або корпоративної стратегії, корегуванню стратегічних та оперативних планів. Важливим моментом оцінювання результативності є якість реалізованої стратегії, тому вимірюванню та оцінюванню при здійсненні стратегії мають підлягати всі результати процесу розробки і реалізації стратегічних рішень розвитку корпоративного кредитування: ресурсні, технічні, економічні, трудові, соціальні тощо.

Визначення успішності реалізації стратегії розвитку системи передбачає не тільки вимірювання, а й оцінювання отриманого результату. Як відомо, для проведення оцінювання необхідно вибрати базу для порівняння. Базою для порівняння можуть бути: альтернативний варіант плану розвитку кредитних операцій банку; відповідність основній меті діяльності банку і окремим підрозділам кредитних підрозділів, сформованим для кожного окремого етапу здійснення стратегії розвитку.

Контроль за реалізацією стратегії має здійснюватися постійно, що підтверджують введені в технологію розробки стратегії процесів таких складових, як стратегічне бачення і стратегічний моніторинг. Стратегічне бачення, що ґрунтується на інтуїції, є необхідним на етапах стратегічного аналізу і визначення альтернатив розвитку для прийняття стратегічних рішень, що охоплюють діяльність банку загалом [8, с. 39].

Стратегічний моніторинг дає змогу наповнити прийняті рішення конкретним змістом, адаптувати їх до умов організації, а організацію корпоративного кредитування – до обраного напрямку роз-

виту. Стратегічне бачення та моніторинг перетинаються в процедурі стратегічного аналізу, поєднуючи стійкі прагнення і рухливі умови їхньої реалізації. Таким чином, формальні методики доповнюють інтуїтивне бачення, дають змогу визначити орієнтири розвитку системи корпоративного кредитування і коригувати їх при зміні зовнішніх і внутрішніх чинників, підвищуючи якість реалізованих стратегічних рішень.

Висновки. Сучасні умови розвитку економіки України потребують активізації кредитування її потреб банками. Сприятиме вирішенню завдань збільшення обсягів кредитів, наданих у корпоративний сектор економіки впровадження банками стратегічного управління. Запропонований у статті підхід щодо розробки стратегії має істотні відмінності від представлених раніше. В основу окресленої моделі були закладені такі принципи: процес розробки стратегії в банку є послідовністю взаємопов'язаних етапів, кожен з яких використовує як базу для прийняття рішень результати попереднього; стратегія – це логічно послідовна й інтегрована схема прийняття рішень, отже, розробка стратегії має запобігати впливам середовища і передувати практичним діям; процес формування стратегії не має завершуватися після вибору і реалізації кращої альтернативи розвитку; стратегія має бути реалізована, а процес реалізації повинен будуватися на системі контролю, що забезпечує оцінювання результатів впровадження стратегії; процес розробки стратегії має бути неперервним. Для своєчасного розпізнавання ринкових небезпек і пов'язаних з ними змін необхідно здійснювати неперервний контроль за результатами діяльності банку на ринку корпоративного кредитування.

Отже, впровадження запропонованої стратегії розвитку системи корпоративного кредитування сприятиме ефективному вирішенню завдань банків щодо подолання кризи на ринку корпоративного кредитування та антикризового управління корпоративними позиками у майбутньому.

Список використаної літератури

1. Енциклопедія банківської справи України / редкол. В. С. Стельмах. Київ: Молодь, Ін Юре, 2001. 680 с.
2. Higgins J. M. Organizational policy and strategic management: text and cases: 2nd ed. Chicago: The Drydent Press, 1983. 237 p.
3. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013. С. 576.
4. Монетарна та наглядова статистика: методологічний коментар НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43756396>
5. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy: text and cases. *Financial Times*. 2006. P. 25–27.
6. Кузнецова Л. В. Сучасні підходи до планування фінансової діяльності банківських установ. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Т. 1. № 5. С. 123–126.
7. Enduring ideas: the GE–McKinsey nine-box matrix / McKinsey & Company. 2008. URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix
8. Sotskaya Y. I. Features of formation of development strategies in Ukrainian banks. *European Journal of Economics and Management Sciences*. Austria. 2015. № 2. P. 38–40.

References

1. Encyclopedia of banking of Ukraine (2001), ed. V. S. Stelmakh, In Yure, Kyiv.
2. Higgins, J. M. (1983), Organizational policy and strategic management: text and cases: 2nd ed., The Drydent Press, Chicago.
3. Pierce, J., Robinson, R. (2013), Strategic management. 12th ed., Pieter, Saint Petersburg, Russia.
4. Monetary and supervisory statistics: a methodological comment of the NBU, available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43756396>
5. Johnson, G., Scholes, K. (2006), Exploring corporate strategy: text and cases, *Financial Times*, pp. 25–27.
6. Kuznyetsova, L. V. (2012), Modern approaches to the planning of financial activities of banking institutions, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, No. 5, pp. 123–126.
7. Enduring ideas: the GE–McKinsey nine-box matrix (2008), McKinsey & Company, available at: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix
8. Sotskaya, Y. I. (2015), Features of formation of development strategies in Ukrainian banks *European, Journal of Economics and Management Sciences*, Austria, vol. 2, pp.38–40.

L. V. Kuznietsova

**METHODOLOGICAL BASIS OF WORKING-OUT OF THE STRATEGY
OF BANK CORPORATE LENDING DEVELOPMENT**

The problem of corporate lending market formation that would be adequate to the current conditions of Ukrainian economic development taking into account economic cycles is one of the most topical ones. Banks' solution of this problem is complicated by political and economic instability in the country, large volumes of problem loans, the reserves with which the profitability of banking system is reduced and, as a result, causing distrust to domestic banks.

In the article the necessity of strategic process management of corporate lending market development is worked out; the analysis of lending activity results of Ukrainian banks is conducted; the methodology for forming of corporate lending strategy for a bank is proposed. The main phases of lending development strategy are: strategic planning and strategic analysis; definition of alternative strategies; formation of lending development strategy; implementation of corporate lending development strategy. The features of each phase and their interconnections are determined.

The author considers the following to be major tasks of corporate lending development strategy: creation of reliable and efficient corporate lending market and other forms of financing infrastructure; taking account of regional and local characteristics of different enterprises development, possibilities of regional banking systems and banking corporate lending mechanisms; overcoming the current crisis of corporate lending and arrangement of conditions for preventing and decreasing potential future crises; effective corporate lending market creation which balances interests of the state, banks, other lenders and borrowers; establishing a sustainable system for attracting long-term resources from financial market to corporate loan market. Strategy development for corporate lending should be based on the following principles: the process of implementing the strategy must be based on a system of control that ensures the evaluation of its results; the process of developing a strategy should be continuous.

It has been proved that the implementation of the proposed development strategy for corporate lending system will contribute to effective solution of banks' objectives in overcoming the corporate lending market crisis and anti-crisis management of corporate loans in the future.

Keywords: bank, credit, corporate lending, development strategy, analysis.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2017.