

Чернобыля Национального университета гражданской защиты Украины

e-mail: andwell1980@gmail.com

**Гора В.А.,**

к.п.н., начальник факультета гражданской защиты Черкасского института пожарной безопасности имени Героев Чернобыля Национального университета гражданской защиты Украины

e-mail: slavik\_pochta@ukr.net

**Землянский А.Н.,**

к.т.н., заместитель начальника факультета гражданской защиты Черкасского института пожарной безопасности имени Героев Чернобыля Национального университета гражданской защиты Украины

e-mail: zemapb@gmail.com

**Data about the authors**

**Buzhyn O.,**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Chair of Organization of Civil Protection Actions

Authors affiliation: Cherkasy Institute of Fire Safety named after Chornobyl Heroes of National University of Civil Protection of Ukraine (Ukraine).

e-mail: buzhyn@ukr.net

**Shvydenko A.,**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Organization of Civil Protection Measures

Authors affiliation: Cherkasy Institute of Fire Safety named after Chornobyl Heroes of National University of Civil Protection of Ukraine (Ukraine).

e-mail: andwell1980@gmail.com

**Hora V.,**

Candidate of Pedagogic Sciences, Head of the Faculty of Civil Protection

Authors affiliation: Cherkasy Institute of Fire Safety named after Chornobyl Heroes of National University of Civil Protection of Ukraine (Ukraine).

e-mail: slavik\_pochta@ukr.net

**Zemlianskyi O.,**

Candidate of Technical, Deputy Head of the Faculty of Civil Protection

Authors affiliation: Cherkasy Institute of Fire Safety named after Chornobyl Heroes of National University of Civil Protection of Ukraine (Ukraine).

e-mail: zemapb@gmail.com

УДК 336.719

DOI: 10.5281/zenodo.1245527

Д.М. ГРИДЖУК

## Максимізація вартості банківського бізнесу як ключовий критерій оцінювання ефективності менеджменту банку

*В статті запропоновано практичні механізми удосконалення підходів до управління та оцінки вартості банківського бізнесу з точки зору ключового критерію оцінювання ефективності менеджменту банку. Зазначено переваги перед альтернативними методиками управління компанією та окремими елементами бізнесу. Показано, що управління комерційним банком являється управлінням портфелями клієнтів та брендів комерційного банку з метою максимізації вартості, створеної цими портфелями. Виокремлені найважливіші елементи системи управління продуктами комерційного банку, основною метою якої є створення вартості. Перелічені найважливіші ключові компетентності і конкурентні переваги для успішної інтеграції бізнес-процесів банку із бізнес-процесами клієнта. Показано, що розвиток банківського бізнесу в Україні вимагає переходу менеджменту до нових орієнтирів управління.*

**Ключові слова:** вартість банку, фінансовий план, операційний план, графік Ганта.

Д.М. ГРИДЖУК

## Максимизация стоимости банковского бизнеса как ключевой критерий оценки эффективности менеджмента банка

*В статье предложены практические механизмы совершенствования подходов к управлению и оценке стоимости банковского бизнеса с точки зрения ключевого критерия оценки эффективности менеджмента банка. Отмечено преимущества перед альтернативными методиками управления компанией и отдельными элементами бизнеса. Показано, что управление коммерческим банком является управлением портфелями клиентов и брендов коммерческого банка с целью максимизации*

ции стоимости, создаваемой этими портфелями. Выделены важнейшие элементы системы управления продуктами коммерческого банка, основной целью которой является создание стоимости. Перечисленные важнейшие ключевые компетентности и конкурентные преимущества для успешной интеграции бизнес-процессов банка с бизнес-процессами клиента. Показано, что развитие банковского бизнеса в Украине требует перехода менеджмента к новым ориентирам управления.

**Ключевые слова:** стоимость банка, финансовый план, операционный план, график Ганта.

D. GRYDZHUK

## Maximization of the banking business value as a key criteria for the assessment of the efficiency of banking management

The article proposes practical mechanisms for improving approaches to managing and assessing the value of banking business from the point of view of a key criterion for assessing the effectiveness of bank management. Advantages over alternative methods of managing the company and individual business elements are noted. It is shown that the management of a commercial bank is the management of portfolios of clients and brands of a commercial bank in order to maximize the value created by these portfolios. The most important elements of the commercial bank product management system are identified, the main purpose of which is to create value. The listed key competencies and competitive advantages for the successful integration of the bank's business processes with the client's business processes. It is shown that the development of banking business in Ukraine requires the transition of management to new management.

**Keywords:** bank value, financial plan, operating plan, schedule of Gantt.

**Постановка проблеми.** Останнім часом, як наслідок фінансової кризи, банки зазнали збитків, які істотно знизили їх вартість. У результаті знизилася впевненість споживачів та акціонерів в прибутковій діяльності банків. Тим не менше, банки розглядають зростання їхньої вартості як важливу частину свого бізнесу за умови контролю управлінських рішень та регулюючої системи. Тому за сучасних умов ведення банківського бізнесу пріоритетним завданням є підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних банків, забезпечення їх фінансової стійкості та платоспроможності, а також відновлення довіри до банківської системи з боку населення.

**Метою статті** є за умови аналізу методів оцінки банку шляхом ретельного практичного обговорення їх переваг та недоліків та обґрунтування переваг вартісного підходу до управління перед альтернативними методиками показати, що управління комерційним банком є також й управлінням портфелем клієнтів комерційного банку з метою максимізації вартості, створюваної цим портфелем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В роботі [1] визначено категорію «вартість бізнесу», як «сума прибутків» власника за весь період майбутнього життя бізнесу; об'єктивний показник результатів функціонування бізнесу; дискон-

тована вартість грошових потоків, що генеруються підприємством; усереднена ринкова вартість, якою бізнес може володіти при найбільш ефективному і найкращому використанні; вартість права на одержання яких-небудь доходів тощо.

Оцінка банку є оцінкою його ринкової вартості у грошовій одиниці на певну дату з урахуванням факторів сукупного ризику, а також його прибутку. Тому оцінка банків вимагає спеціальної експертизи у двох площинах: поглиблене знання методів оцінки вартості банку. Визначення специфічних особливостей банківського бізнесу дозволяє вибрати найбільш точний метод оцінки [2].

Є кілька наукових підходів до оцінки банків, які відрізняються від припущень, на яких вони ґрунтуються. Підкреслюється, що вартість – це аналіз трансфертного ціноутворення між трьома банківськими підрозділами: роздрібного бізнесу, корпоративного бізнесу, оптової торгівлі і що головною ціллю оцінки вартості банку – це максимізація вартості активів акціонерів, інвестованих в фірму, на прийнятну рівень ризику [3, с.150].

В роботі [4, с.498] відмічається, що важко оцінити власний капітал банку, спочатку оцінюючи його активи (шляхом дисконтування процентного доходу за вирахуванням адміністративних витрат за середньозваженою вартістю капіталу, віднімаючи поточну вартість депозитного бізнесу (про-

центні витрати плюс споживчий банк адміністративні витрати, дисконтовані за вартістю боргу).

В роботі [5, с. 576–577] підкреслюється, що заборгованість за фінансові послуги компанії – це сировина, а не джерело капіталу. Отже, капітал у фірмах фінансових послуг більш вузько визначений, ніж власний капітал.

В роботі [6, с.2] приводяться категорії характеристик банківського бізнесу, що мотивують певний підхід до оцінки вартості:

- банківська справа відноситься до сильно регульованих;
- банки працюють, шукаючи прибуток не тільки в кредитуванні, а й у залученні капіталу;
- банки усіма способами уникають ризику кредитного дефолту.

Аналізуючи виявлені характеристики банківської діяльності (ризик, бізнес–модель, регулювання), слід зазначити, що потрібно виокремити лише моделі, що відображають ці характеристики. Загалом, існує чотири підходи до оцінки вартості банку з численними методами в кожному.

1. Оцінка, основана на активах з оцінюванням балансової вартості банку. Така оцінка вимагає оцінки кредитного портфеля банку (що включає його активи) та вирахування непогашеної заборгованості для оцінки вартості власного капіталу. Це часто використовується для встановлення ліквідаційної вартості банку і полягає у тестуванні фактичної балансової вартості банку до моменту оцінки, і, отже, є значущим інструментом.

2. Ринкова (або відносна) оцінка, оцінює вартість активів відносно загальної змінної, наприклад, прибутку, грошових потоків, балансової вартості або продажів. В цьому випадку банк звітує на регулярній основі, і належним чином порівнюються однорідні банки зі схожими історичними темпами зростання за експертними оцінюваннями та кількісними порівняннями.

3. Дохідний підхід (оцінка дисконтування грошових потоків), відноситься до оцінювання вартості активу до теперішньої вартості в очікуванні майбутніх грошових потоків на цей актив, т.б. застосування дисконтованих моделей грошових потоків.

4. Використання моделі опціонів для вимірювання вартості активів, які використовують альтернативний варіант характеристики.

Основна дискусія щодо методу доходу стосується можливостей оцінки вартості власного капіталу, яка повинна відображати частину ризику

в капітал, який не може бути диверсифікований маргінальними інвестиціями в акції.

Перерахуємо методи для розрахунку очікуваної рентабельності капіталу або облікової ставки для банку [6, р. 55]:

- модель росту Гордона;
- середня прибутковість;
- вартість іноземних фондів;
- модель ціноутворення на капітальні активи (та її розширення);
- теорія арбітражної моделі теорії (та її модифікації, наприклад BuildUp).

### **Виклад основного матеріалу**

Розглянемо найважливіші питання, що цікавлять власників і топ–менеджменту банку:

- побудова системи управління банком для отримання більших дивідендів і якщо в майбутньому виникне необхідність дорожче продати компанію або її частину;
- спрямування дії всіх найманих працівників комерційного банку на максимізацію компанії;
- спрямування дії власників, менеджерів та співробітників комерційного банку на максимізацію прибутку банку;

Тому необхідно зауважити, що вартісний підхід до управління комерційним банком, як і будь–яка інша методика управління бізнесом, є певною моделлю навколишньої дійсності. Користь і порівняльна ефективність моделі (щодо альтернативних моделей) визначаються тим, наскільки ефективно ця модель дозволяє користувачам цієї моделі пояснювати, передбачати й управляти подіями і процесами, що відбуваються в комерційному банку. Для вибору найбільш оптимальної моделі її необхідно порівнювати з альтернативними методиками і приймати рішення на основі критерію «витрати–результати».

Світова практика успішно довели переваги вартісного підходу до управління перед альтернативними методиками. Зазначимо переваги перед альтернативними методиками управління компанією та окремими елементами бізнесу:

- створює спільну мету і загальну універсальну мову спілкування (засновану на ключових факторах вартості) для всіх бізнес–одиниць, регіональних філій, функціональних підрозділів та операційних одиниць, що значно підвищує ефективність спільної роботи (включаючи досягнення оптимальних компромісів);
- вперше дозволяє побудувати дійсно повністю інтегровану систему управління бізнесом, засно–

вану на чіткій ієрархічній структурі ключових чинників вартості бізнесу (тобто тих 20% показників, які згідно з принципом Парето на 80% визначають вартість компанії);

- вбирає в себе максимум інформації про діяльність компанії (оскільки складання коректних прогнозів грошових потоків, створюваних банком, брендом або продуктом на п'ятирічний період вимагає наявності, обробки та аналізу дійсно максимально повного та оптимального обсягу інформації, що належать до діяльності банку);

- значно підвищує якість й ефективність прийнятих рішень (за рахунок надання менеджерам і ключовим фахівцям дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття рішень);

- дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості й економічного прибутку (вартості, створеної в банку за одиницю часу, наприклад, за місяць, квартал або за рік);

- на відміну від чистого «бухгалтерського» прибутку, дозволяє врахувати всі витрати, необхідні для успішного функціонування бізнесу (не тільки витрати, а й інвестиції);

- дозволяє об'єктивно і наочно визначити (шляхом розрахунку/оцінки вільного грошового потоку банку) граничний розмір дивідендів власникам банку, перевищення якого почне завдавати шкоди сталому функціонуванню та розвитку банку;

- на відміну від чистого «бухгалтерського» прибутку (навіть розрахованого за міжнародними стандартами фінансового обліку), дозволяє врахувати не тільки витрати, а й ризики ведення бізнесу комерційного банку;

- дозволяє побудувати максимально ефективну та справедливу систему матеріальної компенсації працівникам компанії, безпосередньо «прив'язаної» до розміру вартості, створеної кожним співробітником банку (шляхом визначення, планування і контролю ключових чинників вартості в «зонах відповідальності» співробітників компанії).

Оскільки для того, щоб продукти комерційного банку створювали вартість, вони повинні бути придбані і використані клієнтами банку. Іншим в системі управління комерційним банком є його клієнтська база – портфель корпоративних клієнтів комерційного банку.

При цьому ефективні взаємини комерційного банку з ключовими клієнтами будуються на

тих самих принципах, що й аналогічні взаємини підприємств реального сектора. Дійсно, основу успішного бізнесу комерційного банку становить все ж робота з певною оптимальною кількістю ключових корпоративних клієнтів.

Крім того, через набагато нижчі доходи українців порівняно з жителями розвинутих країн робота з фізичними особами є для банку набагато менш рентабельною, ніж у таких країнах. Тому, прагнучи до успіху і процвітання, українським банкам доводиться орієнтуватися насамперед на солідних корпоративних клієнтів.

З точки зору корпоративного клієнта, продукти і послуги комерційного банку є частиною підсистеми фінансового забезпечення бізнесу клієнта, що функціонує на умови аутсорсингу (оскільки надається «зовнішнім постачальником»).

При цьому очевидно, що з концептуальної точки зору забезпечення бізнесу необхідними фінансовими та іншими продуктами комерційного банку практично аналогічне забезпеченню, наприклад, виробництва необхідними комплектуючими, сировиною і матеріалами (оскільки ефективно фінансове забезпечення бізнесу настільки ж необхідне для його успішного розвитку і процвітання, як і ефективно матеріальне забезпечення).

Тому компанія-клієнт комерційного банку об'єктивно зацікавлена в структуруванні своїх взаємин з комерційними банками на таких основних принципах (аналогічних принципам взаємовідносин з ключовими постачальниками, наприклад, сировини і комплектуючих для виробництва):

- вибір «ключового фінансового партнера» — стратегічного комерційного банку (на основі тендера), який стає стратегічним фінансовим партнером компанії і або сам надає компанії-клієнту всі необхідні їй банківські послуги, або виступає в ролі генерального підрядника на тих проектах, які цей банк сам виконати не в змозі (наприклад, надання синдикованого кредиту, випуск корпоративних облігацій, великомасштабне проектне фінансування і т. ін.);

- укладання довгострокової угоди про стратегічне партнерство між банком і компанією-клієнтом. При цьому, зрозуміло, компанія — клієнт постійно здійснює моніторинг банківського ринку і бенчмаркінг ефективності стратегічного фінансового партнера (порівняння з найкращими галузевими показниками) з тим, щоб гарантувати максимальну ефективність продуктів і послуг, що

надаються стратегічним партнером — комерційним банком;

- максимальна інтеграція бізнес-процесів комерційного банку та компанії — клієнта (включаючи інформаційне забезпечення) на основі найсучасніших і ефективних технологій електронного ведення бізнесу з метою надання продуктів і послуг «точно в термін» (тобто в тому обсязі, в той час і на тих умовах, які є оптимальними для забезпечення максимальної ефективності діяльності компанії-клієнта).

Отже, управління комерційним банком є також й управлінням портфелем клієнтів комерційного банку з метою максимізації вартості, створеної цим портфелем. При цьому управління портфелем клієнтів включає дві складові — фінансове управління взаємовідносинами з клієнтами (власне забезпечення максимізації вартості, створеної портфелем клієнтів) і операційне управління взаємовідносинами з клієнтами (бізнес-інтеграція процесів банку і ключових корпоративних клієнтів).

Очевидно, що найважливіші критерії при виборі банку — стратегічного фінансового партнера компанії — це його надійність, репутація та якість банківських продуктів (які оцінюються за критерієм «витрати/результати»). І якщо в роки формування і становлення банківської системи в Україні гарантом відповідності банку цим критеріям були насамперед особисті взаємини між керівниками компанії-клієнта і банку, а також особисті якості власників і вищого керівництва банку, то в умовах сучасної, досить розвинутої ринкової економіки відповідність банку цим критеріям в очах потенційного клієнта визначається передусім якістю банківських брендів (торгових марок).

Отже, наявність сильного і «розкрученого» банківського бренду (а ще краще — цілого портфеля банківських брендів) є ще одним потужним інструментом створення вартості в комерційному банку.

Тому управління комерційним банком — це також й управління портфелем брендів комерційного банку з метою максимізації вартості, що створює цей портфель.

Очевидно, що для забезпечення ефективної інтеграції бізнес-процесів банку з бізнес-процесами корпоративних клієнтів необхідна також і тісна інтеграція внутрішніх банківських бізнес-процесів між собою. На жаль, на даний час

система управління переважною більшістю комерційних банків все ще побудована за функціональною ознакою (тобто складається з ієрархічної структури функціональних підрозділів — департаментів, управлінь та відділень).

Тому перехід на процесну структуру управління, за якої організаційна структура компанії складається з сукупності бізнес-процесів і підпроцесів, «виробляють» чітко визначені «внутрішні продукти» для конкретних внутрішніх і зовнішніх споживачів, супроводжуваний оптимізацією (реінжинірингом) ключових бізнес-процесів комерційного банку, є найважливішою складовою якісного підвищення ефективності управління банком.

Цілком очевидно, що кожен ринок з плином часу прагне до насичення. Тому, починаючи з певного часу, значне зростання вартості (а саме цього вимагають власники комерційного банку від своїх найманих менеджерів) уже не може бути досягнутий за рахунок зростання ринку як такого. Доводиться відбирати частку ринку у своїх конкурентів (тобто не ділити нових клієнтів, а боротися за вже існуючих).

Через неминучість олігополізації кожного банківського ринку (галузевої, регіональної тощо) кожен власник і керівник комерційного банку повинен дуже чітко уявляти собі об'єктивну можливість перетворення на олігополіста на цьому ринку.

У разі, якщо банк має достатні фінансові, організаційні, інформаційні та людські ресурси, а також досить розвинуті управлінські технології для того, щоб стати одним з олігополістів, банку необхідно своєчасно подбати про впорядкування переліку найбільш привабливих об'єктів поглинання, виділення необхідних ресурсів (фінансових, людських тощо) на поглинання слабших конкурентів, а також про складання плану придбання й інтеграції конкурентів у свій бізнес.

Зазначимо, що найважливіші елементи системи управління продуктами комерційного банку є такими:

- «паспорти продуктів» — детальні структуровані описи найважливіших атрибутів (показників) банківських продуктів;
- фінансові плани (вартісні моделі) розробки і розвитку банківських продуктів;
- операційні плани (плани-графіки) розробки і розвитку банківських продуктів;
- структурований опис портфеля продуктів комерційного банку;

- фінансовий план (вартісна модель) розробки і розвитку портфеля банківських продуктів;
- операційний план (план—графік) розробки і розвитку банківських продуктів;
- персонал служби управління продуктами (структура і «зони відповідальності»).

Завдання «паспорта продукту» полягає в тому, щоб поєднати і презентувати в зручному для сприйняття і роботи вигляді всю маркетингову інформацію, необхідну для успішного захоплення й утримання продуктом найбільш привабливої ринкової ніші з точки зору створення вартості, а також для прийняття і реалізації максимально ефективних за рішеннями розробки і розвитку продукту.

Основною метою створення і розвитку продукту є створення вартості, а найважливішим елементом системи управління продуктами є фінансовий план (точніше, вартісна модель) продукту комерційного банку.

Оскільки, за визначенням, вартість продукту дорівнює сумі вільних грошових потоків, створених протягом усього життєвого циклу продукту і дисконтованих за ставкою, яка визначається ризиками, котрі супроводжують розвиток і реалізацію продукту протягом усього життєвого циклу, очевидно, що вартісна модель продукту складається з трьох частин:

- таблиці плану/прогнозу вільних грошових потоків від реалізації продукту протягом усього життєвого циклу (вільний грошовий потік = доходи – витрати – необхідні інвестиції в розвиток продукту), включаючи необхідні додаткові розрахункові таблиці і текстові коментарі;
- таблиці оцінки дисконтної ставки продукту, яка зазвичай оцінюється на основі дисконтної ставки, визначеної для комерційного банку в цілому з урахуванням поправок, пов'язаних з тим, що, як правило, банківський бізнес в цілому, що являє собою диверсифікований портфель банківських продуктів, є менш ризикованим, ніж кожен з окремих банківських продуктів;
- таблиці оцінки вартості продукту, яка визначається на основі таблиць плану/прогнозу вільних грошових потоків і оцінки дисконтної ставки продукту.

Операційний план розробки та розвитку банківського продукту являє собою спрямовану на реалізацію фінансового плану продукту послідовність взаємопов'язаних дій (робіт), розподілених між співробітниками банку, і має чіткі дати початку і завершення робіт.

Зазвичай операційний план реалізується у вигляді так званого «графіка Ганта» за допомогою спеціалізованої системи підтримки управління проектами (як правило, це система Microsoft Project) та інтегрується з фінансовим планом розробки і розвитку продукту за допомогою засобів інтеграції, що надається системою Microsoft Office, частиною якої і є Microsoft Project.

Завданнями структурованого опису портфеля продуктів комерційного банку є не тільки забезпечення оптимальної повноти портфеля продуктів комерційного банку (відповідно до популярної за кордоном концепції «фінансового супермаркету»), а також забезпечення оптимальної синергії між продуктами, пропонованими комерційним банком (зрозуміло, з точки зору створення вартості).

Фінансовий план (вартісна модель) розробки і розвитку портфеля банківських продуктів призначений для інтеграції вартісних моделей окремих продуктів в єдиний фінансовий документ і складається з набору вартісних моделей окремих продуктів, до якого додається набір таблиць фінансової оцінки синергетики між продуктами комерційного банку (з необхідними текстовими коментарями).

Слід зазначити, що банківська справа характеризується своїми власними «мовою» і «стилем мислення», які суттєво відрізняються від «мови» і «стилю мислення» реального сектора, підприємство якого є споживачами продуктів комерційного банку. Тому рекомендується мати в складі служби управління продуктами хоча б одного продукт—менеджера, який має тривалий досвід роботи в реальному секторі і здатен розробляти специфікації банківських продуктів та іншу «клієнтську документацію» «мовою», максимально зрозумілою споживачам банківських продуктів.

Концепція інтеграції бізнес—процесів комерційного банку і клієнтів ґрунтується на тому, що банк стає ексклюзивним довгостроковим фінансовим партнером компанії—клієнта за трьома основними напрямками:

- розробка і реалізація фінансової частини стратегічного бізнес—плану компанії (з можливими консультаціями і по інших розділах бізнес—стратегічного плану);
- розробка та реалізація фінансової частини корпоративних проектів компанії—клієнта (з можливими консультаціями по технологіях фінансового та операційного управління проектами);

- реалізації окремих функцій (підпроцесів) процесу фінансового забезпечення бізнесу клієнта на умовах аутсорсингу.

Цінність банківських послуг, що надаються компанії—клієнту за наведеними напрямками, полягає в тому, що банк зможе їх здійснювати набагато (в рази) ефективніше (з меншими витратами і меншими ризиками), ніж це зможе зробити сама компанія, а також конкуренти банку.

Для реалізації вищенаведених банківських послуг управління по роботі з клієнтами розробляє і реалізує комплексну індивідуальну програму роботи з кожним клієнтом (комплексна індивідуальна система банківських продуктів) на основі однієї з типових програм, розробленої управлінням по роботі з корпоративними клієнтами.

Для успішної інтеграції своїх бізнес—процесів з бізнес—процесами клієнта банк повинен володіти такими найважливішими ключовими компетентностями і конкурентними перевагами:

- глибокі знання в галузі стратегічного управління «бізнес в цілому» безвідносно до конкретної галузі (в рамках розширеної програми MBA) і, отже, в сфері потреб клієнтів у фінансових послугах;
- достатні знання у специфічних питаннях управління окремими галузями або групами галузей;
- ретельно пророблені типові моделі комплексного обслуговування підприємств різних галузей;
- вміння швидко та ефективно адаптувати стандартні моделі під конкретними потреби конкретних клієнтів;
- досить повна, формальна та ефективна система фінансових продуктів, а також технології їх інтеграції і розвитку та адаптації під конкретні потреби конкретних клієнтів;
- вміння «говорити» мовою клієнта (тобто зрозуміло і дохідливо пояснювати клієнтові, що не є фахівцями у банківській справі, як окремі продукти і програма в цілому здатні вирішити їх проблеми і допомогти їм заробити гроші). Для цього рекомендується мати в складі управління по роботі з клієнтами хоча б одного фахівця, котрий має великий досвід роботи з банками в фінансово—економічній службі підприємств реального сектора.

Повсякденна робота по реалізації комплексної програми партнерства з клієнтом та окремих фінансових продуктів здійснюється спільно операційними фахівцями банку і компанії—клієнта. Технічна реалізація, координація та оптимізація

операційної роботи здійснюються банківськими фахівцями з CRM.

Внаслідок високої значимості управління по роботі з корпоративними клієнтами в діяльності комерційного банку цей підрозділ повинен безпосередньо підпорядковуватися голові правління банку. Інакше кажучи, начальник управління по роботі з корпоративними клієнтами має бути безпосереднім підлеглим голови правління банку і входити до складу правління банку.

### Висновки

Проблема оцінки та управління вартістю банку є важливою для України з огляду на послаблення конкурентних позицій українських банків у порівнянні з іноземними. Розвиток банківського бізнесу в Україні вимагає переходу менеджменту до нових орієнтирів управління, зважаючи на те, що вартість банку являється головним результатом діяльності установи.

### Список використаних джерел

1. Леонов С.В. Оцінка вартості банківського бізнесу [текст] / С.В. Леонов, Д.В. Олексіч // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2008. – № 1. – С. 155–160.
2. Рутгайзер В.М. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка. Методические разработки [Текст] / Рутгайзер В. М., Бу—дицкий А.Е. – М.: Маросейка, 2007. – 224 с.
3. Rose, P. S. Commercial Bank Management. New York : McGraw—Hill/Irwin, 2001. 832 p.
4. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. Valuation: Measuring and managing the value of companies. 3rd edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000. 490 p.
5. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2002. 992 p.
6. Adams, M., Rudolf, M. A new approach to the valuation of banks [online]. August 2010, [cited 2011—05—06].
7. Horvátovč, E. Method of banks valuation. In Economic Analysis. 2009, Vol. 42, No. 1, pp. 50–60.

### References

1. Lieonov S.V. Otsinka vartosti bankivskoho biznesu [tekst] / S.V. ieonov, D.V. Oleksich // Visnyk SumDu. Seriiia Ekono—mika. – 2008. – № 1. – S. 155–160.
2. Ruthaizer V.M. Otsenka rynochnoi stoymosty kommer—cheskoho banka. Metodicheskye razrabotky [Tekst] / Ruthaizer V. M., Bu—dytskyi A.E. – M.: Maroseika, 2007. – 224 s.

3. Rose, P. S. Commercial Bank Management. New York : McGraw–Hill/Irwin, 2001. 832 p.

4. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. Valuation: Measuring and managing the value of companies. 3rd edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000. 490 p.

5. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2002. 992 p.

6. Adams, M., Rudolf, M. A new approach to the valuation of banks [online]. August 2010, [cited 2011–05–06].

7. Horvátov, E. Method of banks valuation. In Economic Analysis. 2009, Vol. 42, No. 1, pp. 50–60.

к.е.н., доцент, ДВНЗ Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
e-mail: dgrydzhuk@gmail.com

**Данные об авторе**

**Гриджук Д.М.,**

к.э.н., доцент ДВНЗ Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана  
e-mail: dgrydzhuk@gmail.com

**Data about author**

**Grydzhuk D.,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
e-mail: dgrydzhuk@gmail.com

**Дані про автора**  
**Гриджук Д.М.,**

DOI: 10.5281/zenodo.1245531  
I.V. КОВАЛЬЧУК

## Структурні трансформації ВВП України: аналіз та перспективи

*У статті проаналізовано тенденції структурних трансформацій економіки України, досліджено внесок галузей національної економіки у створення валової доданої вартості, виявлено особливості розподілу ВВП України, зроблені висновки щодо проблем та перспектив економічного розвитку національної економіки.*

**Ключові слова:** ВВП, валова додана вартість, структурна трансформація, розвиток, аналіз, економічне зростання.

I.V. КОВАЛЬЧУК

## Структурные трансформации ВВП Украины: анализ и перспективы

*В статье проанализированы тенденции структурных трансформаций экономики Украины, исследован вклад отраслей национальной экономики в создание валовой добавленной стоимости, выявлены особенности распределения ВВП Украины, сделаны выводы относительно проблем и перспектив экономического развития национальной экономики.*

**Ключевые слова:** ВВП, валовая добавленная стоимость, структурная трансформация, развитие, анализ, экономический рост.

I. KOVALCHUK

## Structural transformations of Ukraine's GDP: analysis and prospects

*The article analyzes trends in the structural transformations of the national economy, researches the contribution of industries in the creation of gross value added, studies the features of Ukraine's distribution, conclusions are drawn regarding the problems and prospects of economic national development.*

**Keywords:** GDP, structural transformation, gross value added, development, analysis, economic growth.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки, який характеризується

посиленням інтеграційних, глобалізаційних процесів та кризових явищ, стрімким розвитком но-