

УКД 336.717.061(477)

*Т.С. Шалига, АТ "Сведбанк", м. Київ*

## **ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ АЛЬТЕРНАТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

*Реалізація оптимальної стратегії є запорукою успішної діяльності банківської установи на ринку. Альтернативні послуги є чинником прогресування банківського бізнесу, тому формування ефективної стратегії їх розвитку відкриває для банку широкі можливості. У статті досліджено складові напрямки та визначено фактори економічної оптимізації щодо комплексного стратегічного моделювання системи альтернативних банківських послуг.*

*Ключові слова: банківське обслуговування, альтернативні, дистанційні послуги, банківські інновації.*

**Постановка проблеми.** Тенденції на ринку банківських послуг невідворотно прямують у напрямку технологізації. Це явище зумовлено передусім неспинними процесами інформатизації світового суспільства, що посилюється супроводжувальними наслідками глобалізації та інтеграції міжнародних економік. Відтепер альтернативна пропозиція в системі банківського обслуговування є запорукою перемоги ринкових гравців у жорсткій конкурентній боротьбі, в той час як невикористані можливості та невраховані потреби ринку загрожують установі поглинанням її більш розвинутим і прогресивним партнером.

Завданням сучасних банківських інститутів є постановка та запровадження оптимальної стратегії формування ефективного та стабільного середовища взаємодії з клієнтами. При цьому, виходячи з мети банківської установи як суб'єкта господарювання, під оптимальною стратегією мається на увазі отримання максимального прибутку при інвестуванні розумних витрат, іншими словами, – максимізація показників капіталовіддачі. У той же час з огляду на основні функції банків, до складу яких входить трансформаційна, роль банківського інституту зводиться до акумуляції грошових ресурсів та ефективного їх розподілу [9]. Отже, стратегія банків полягає у розробці збалансованої стратегічної моделі, в котрій враховуватимуться і прагматичні підприємницькі цілі, і забезпечуватиме виконання суспільно-економічних задач.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теми банківських послуг та ефективної дистрибуції їх на ринку присвячено чимало робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких З.К. Сороківська, О.А. Брегеда, К. Добровольська, Г.Ш. Кадилова та

багато інших. Втім, слід зауважити, що альтернативні банківські послуги розглядалися в науковій літературі переважно в контексті пропозиції аналогічних за принципом продуктів, які відрізняли насамперед за тарифними параметрами або умовами обслуговування. Альтернатива засобів обслуговування банківського продукту донині є недостатньо вивченою темою, та дослідження в цьому напрямку є доволі рідкісними. В Україні спостерігається недостатнє фахово-наукове розкриття питання альтернативних банківських послуг у контексті каналів обслуговування, однак паростки поглиблення аналізу цієї тематики знайшли відображення в роботах В.Ф. Голуба, З. Брижка, Ю. Базанова, М. Швець, Д. Баса та численних російських науковців, таких як О.В. Меренкова, А.А. Тедєєва, А.В. Щеннікова, Т.К. Медведська, С.І. Немтинова.

**Не вирішена раніше частина загальної проблеми.** Альтернативні банківські послуги, засновані на інноваційних впровадженнях, з'явилися в портфелях пропозиції банківських установ не так давно. Проте швидкість насичення ринку технологічними новинками значно випереджає темп адаптації економічних суб'єктів до формування модернізованої стратегії бізнесу. Саме тому актуальним на сьогоднішній день є вивчення комплексу питань, пов'язаних з розвитком альтернативних банківських послуг і виведення закономірних етапів побудови оптимальної моделі поведінки банківської установи на осучасненому ринку. При цьому важливо враховувати і соціальний, і економічний аспекти реалізації нової системи обслуговування.

Широкоформатний погляд на технологізацію ринку банківських послуг та аналіз факторів, що впливають на результат нововведення інновацій, дозволять отримати комплексне уявлення про основоположні засади ефективної стратегії обслуговування. Стратегічне планування на ринку послуг, безперечно, має враховувати низку зовнішніх факторів суспільно-економічного характеру та внутрішніх особливостей банківської установи, структуризація яких та узгоджена комбінація стануть запорукою благополучної модернізації банківського бізнесу. У науковій літературі такий двосторонній підхід до формування стратегії знайшов відображення у класифікації внутрішнього і зовнішнього аспектів [8].

**Метою статті** є дослідження моделей альтернативного банківського обслуговування, аналіз їх основних переваг, ступеня розповсюдженості на локальному ринку та пов'язаних ризиків. У ході дослідження планується вивести загальний алгоритм та показати концептуальні засади формування стратегії трансформації системи обслуговування клієнтів на підставі закономірної узгодженої комбінації базових елементів окремих моделей альтернативного обслуговування.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок банківських послуг знаходиться в активній фазі інформатизації та автоматизації. Сьогодні всі банківські процеси заздалегідь переводяться на автоматизовану платформу. Це пов'язано з прискореним та щоденно зростаючим клієнтопоток, жорсткою конкуренцією на ринку фінансових послуг та усвідомленою потребою банкірів уникати операційного ризику в зв'язку з інтенсифікацією внутрішніх процесів.

Така активність на ринку технологій звичайно спричиняє вибух пропозиції інноваційних рішень, що пропонується фінансовим установам для оптимізації своєї діяльності. Розмаїття програмних продуктів, що неконтрольовано постачаються на ринок та зазвичай супроводжуються надокучливими послугами натренованих продавців-консультантів, вимагають від банківських фахівців їх глибокого аналізу, детального усвідомлення всіх аспектів технологізації процесів обслуговування та зваженого підходу до впровадження. Продукція компаній з постачання інформаційних технологій для банків призначена для автоматизації всіх банківських процесів, зокрема й процесів взаємодії з клієнтом, що у свою чергу ставить банківську установу перед непростим вибором: з одного боку, автоматизація процесів дозволяє здешевити обслуговування, з іншого – потребує відповідної прихильності та ухвали нововведення з боку споживача.

Стратегія банку являє собою систему прорахованих, узгоджених у перспективі заходів, спрямованих на досягнення установою визначеної довгострокової мети, передусім стабільного статусу в конкурентному середовищі. У фаховій літературі існує численна кількість підходів до визначення самого терміна та до тлумачення його складових напрямків. Однак найбільш комплексний погляд на управлінське планування відображено в класифікації банківської стратегії за видами та її наслідковим розкладенням по етапах. Отже, в науковому середовищі виділяють ресурсну стратегію, стратегію динамічних можливостей, мережеву стратегію та конкурентну стратегію [6]. При цьому детальний погляд на конкурентну стратегію, яка по суті являє собою будь-яку стратегію установи, адже покликана забезпечити її гідний та стабільний статус у ринковому середовищі, розкладається на співзвучні стратегії: за витратами та за диференціацією [10].

Спробуємо систематизувати запропоновані підходи до визначення стратегії на ринку, корельовано до особливостей функціонування банківських установ.

Ресурсна стратегія, вона ж стратегія лідерства за витратами, полягає у фокусуванні установи на мінімізації витрат – це є фундаментальна установка суб'єкта господарювання, що охоплює всі ланки

функціонування господарського механізму, проте шляхи досягнення цієї мети розглянемо додатково.

Стратегія динамічних можливостей, вона ж – стратегія лідерства за диференціацією та фокусуванням, являє собою по суті комплекс заходів, спрямований на диверсифікацію послуг та виділення установи на загальному ринку пропозиції. Очевидно, методи досягнення такого результату також мають численні альтернативи.

Мережева стратегія, запропонована в науковій літературі як альтернативна двом зазначеним вище, по суті втілює інструментарій досягнення згаданих ресурсної та диференціальної стратегій і, на нашу думку, не потребує виокремлення в теоретичній класифікації. Мережа банку є одним із каналів просування та супроводження банківських послуг до споживача, отже, її розгалуженість або, навпаки, локалізованість свідчить про обрану банком стратегію управління ресурсами або диференціації послуг.

При прийнятті рішення щодо стратегічного планування менеджери банку мають враховувати низку показників, які є основоположними характеристиками розвиненості банку в поточному періоді. Серед таких чинників мають бути проаналізовані:

*Напрямок взаємодії з клієнтами:*

1. Особливості сегмента клієнтів, що становлять домінуючу частку споживацького масиву установи, диверсифікацію та питому вагу інших клієнтських сегментів, що обслуговуються в банку. Сегментація клієнтів дозволяє банку сфокусуватися на розробці та впровадженні саме тих послуг і засобів обслуговування, які більш оптимально підходять для збереження та налагодження тривалих відносин з основним потоком чинних клієнтів та залученням нових.

2. Історія взаємодії з клієнтами, середній та диверсифікований за сегментами “життєвий цикл” клієнта. Доцільним у цьому напрямку є дослідження рівня задоволення споживача продуктами, запропонованими установою, вивчення та виховання лояльності за допомогою різноманітних програм заохочення.

3. Рівень розгалуженості мережі банку та ефективність регіональних підрозділів у розрізі територіальної географії інституціональної присутності. Оптимальна стратегія банку має спиратися на дослідження та систематичний моніторинг доцільності функціонування окремих точок обслуговування з огляду на зовнішні особливості регіонального ринку та економічні показники ефективності відділення. Слід зауважити, що трансформація системи банківського обслуговування останнім часом впевнено доводить доцільність впровадження альтернативних

послуг порівняно з нарощенням складно керованої та інвестиційно гро-міздкої регіональної мережі.

#### *Напрямок створення технологічної платформи*

Рівень технологічності та автоматизованості внутрішньобанківських процесів дозволяє привести в єдину узгоджену систему всі процеси, що використовуються в банку. Уніфікація процедур та взаємозв'язок окремих елементів, що формують комплекс створення та супроводження банківського продукту протягом всього циклу, спрощують режим моніторингу ризиків та операційного управління. Окрім того, автоматизація банківських процесів прискорює цикл виведення послуги на ринок, робить її легко керованою та мобільною до модифікації.

#### *Формалізація та методологія*

Методологічна база банківських процедур, її узгодженість за всіма ланками бізнес-процесів і ступінь розповсюдженості в мережі використання створює передумови для оперативного та уніфікованого навчання фахового персоналу запровадженням інструментам діяльності та використання його у роботі. Окрім того, глибока методологічна база сприяє оптимізації аудиторських процедур на рівні внутрішньої структури та наглядової діяльності регулятора.

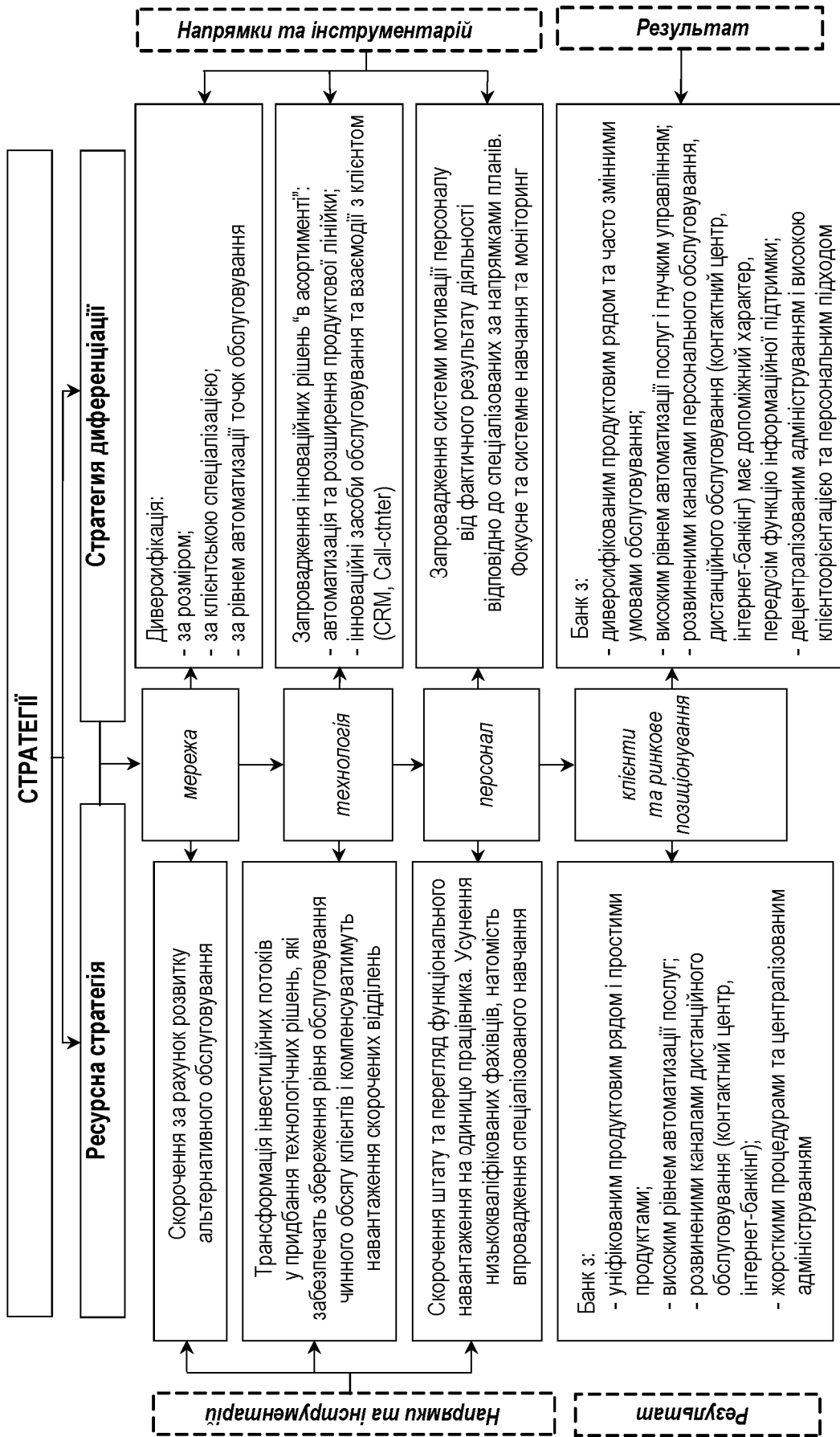
#### *Напрямок розвитку персонального складу фахівців:*

1. Оптимізація функціональної структури з метою побудови взаємоузгодженої кооперації окремих підрозділів, у тому числі на рівні регіональної розгалуженості. Функціональна структура банку має спиратися на централізацію інфраструктурних функцій, що забезпечують загальне обслуговування бізнесу та децентралізацію дистрибуційних функцій, безпосередньо пов'язаних із взаємодією з клієнтом.

2. Рівень підготовки штату спеціалізованих фахівців, систематичність актуалізації кваліфікації персоналу відповідно до впроваджуваних механізмів діяльності передбачає запровадження комплексу прогресивних тренінгів з подальшим моніторингом результатів навчання та їх практичним використанням.

3. Наявність, прикладне застосування та ефективність системи мотивації персоналу, її узгодженість з тактичними планами банку в розрізі спеціалізованих напрямків функціонування установи забезпечує порядок залежності матеріального заохочення співробітників від фактичного результату їх діяльності, в чому реалізується прозора стимулююча функція.

Таким чином, доцільним вбачається така систематизація підходів щодо визначення управлінської стратегії в банку та відповідний вибір інструментарію її реалізації, згрупований за напрямками (рис. 1).



**Рис. 1. Систематизація підходів щодо визначення управлінської стратегії в банку**

Традиційно запропоновані в науковому середовищі мережева та конкурентна стратегії в нашому випадку пропонується вивести з верхнього рівня класифікатора стратегії установи, оскільки, на нашу думку, управління мережею входить до розряду механізмів досягнення однієї з визнаних стратегій. Також конкурентна стратегія, визначена М. Портером як основоположна стратегія управління, уособлює будь-яку модель поведінки економічного суб'єкта в конкурентному просторі, отже, поняття “конкурентна” вже закладено в сутності стратегії як такої.

Аналіз напрямків та інструментарію реалізації кожної з досліджуваних стратегій банку беззаперечно вказує на нестримне та впевнене проникнення елементів альтернативного обслуговування за всіма напрямками банківської діяльності. Незалежно від обраної стратегії засоби альтернативного обслуговування являють собою інструментарій досягнення певної проміжної тактичної мети установи в загальному комплексі його стратегічних заходів. У контексті вирішення завдань банківської установи, що постають у ході утримання нею гідних конкурентних позицій, значна увага має бути приділена саме визначенню стратегії впровадження альтернативної системи обслуговування.

З метою коректного та узгодженого оперування термінами, що характеризують функціонування банківського інституту, введемо в категоріальний апарат визначення альтернативної банківської послуги. Запропонований термін є похідним від фундаментальних трактувань понять “банківська послуга”, “банківський продукт” та “канал обслуговування (збуту)”. Втім, зауважимо, що в науковому середовищі не припиняються дискусії щодо визначення наведених понять, більше того, наведені терміни часто тлумачаться суперечливо. Отже, пропонується розглядати альтернативну банківську послугу як створену внаслідок застосування новітніх технологій цінність банківської операції, якої остання набуває при передаванні банківського продукту в користування клієнту в обмін на певну плату, при цьому передавання здійснюється дистанційними каналами, тобто через опосередковану взаємодію виробника та споживача послуги [5]. З огляду на те, що при альтернативному обслуговуванні змінюється природа створення цінності та корисності для клієнта порівняно із джерелом створення цінності традиційної банківської послуги, маємо констатувати, що плата за альтернативну банківську послугу має суттєво відмінну структуру.

Враховуючи відсутність єдиного концептуального підходу до встановлення ціни на банківську послугу, спираючись лише на витратний метод ціноутворення (орієнтований на внутрішні фактори [4]) та

минаючи трансфертний, ринковий та інші, практично використовувані методи, сформулюємо порядок визначення ціни послуги за формулою:

$$P = \frac{Ra + S + Co + PR}{Q \cdot T},$$

де  $P$  – ціна послуги;

$Ra$  – амортизація нерухомості (відділення);

$S$  – фонд оплати персоналу;

$Co$  – операційні витрати в періоді;

$PR$  – витрати на рекламу в періоді;

$Q$  – запланований обсяг користувачів послуг;

$T$  – кількість робочих днів у періоді.

Зауважимо, що за допомогою даної формули не визначається ціна банківського продукту, який готується та виноситься на продаж, та передусім враховує вартісні показники залучених грошових ресурсів, розмір маржі, чистого процентного спреду тощо. Адже прийнято, що послуга є цінністю, створеною без додатково залучених ресурсів, відтак формуємо ціну на “оболонку”, яка має корисність для споживача продукту.

Ціну на альтернативну послугу можна визначити за формулою:

$$P = \frac{I + Co + PR}{Q \cdot T},$$

де  $P$  – ціна послуги;

$I$  – інвестиція в технологічну платформу;

$Co$  – операційні витрати в періоді;

$PR$  – витрати на рекламу в періоді;

$Q$  – запланований обсяг користувачів послуг;

$T$  – кількість робочих днів у періоді.

Відтак у структурі ціноутворення альтернативної банківської послуги з’являються непритаманні традиційній послугі елементи, проте скасовується певна кількість витрат, що розноситься при визначенні ціни на традиційну банківську послугу, а сталі параметри, що впливають на ціноутворення, набувають нових ознак. У порівняльній таблиці 1 наведено параметри та їх якості, що впливають на формування ціни при визначенні її для традиційних та альтернативних дистанційних послуг.



Таблиця 1

Параметр ціноутворення	Традиційна послуга	Альтернативна (дистанційна) послуга
Амортизація нерухомості (відділення)	Зростає відповідно до регіональної розгалуженості установи	Відсутня
Фонд оплати персоналу	Зростає відповідно до регіональної розгалуженості установи та нарощення портфеля клієнтів	Обмежена обсягом фіксованого штату адмінперсоналу
Операційні витрати в періоді	Включають комплексне інфраструктурне обслуговування (утримання офісу, канцтовари, документообіг тощо)	Абонентська плата та плата за комунікації (значно локалізовано порівняно з конкуруючою послугою)
Витрати на рекламу в періоді	Відповідно до маркетингової стратегії	Відповідно до маркетингової стратегії
Запланований обсяг користувачів послуг	Залежно від планів продажу	Корельовано на рівень проникнення відповідного напрямку технологізації
Кількість робочих днів у періоді	Рівнозначна	Рівнозначна

Наведені в таблиці дані красномовно свідчать про оптимізацію витратної частини при створенні альтернативних послуг, і ця безумовна перевага стає очевидною вже лише з врахованих прямих інвестицій. При цьому поза увагою не слід залишати такі впливові ознаки та наслідки реалізації альтернативного обслуговування, як:

- широке охоплення клієнтської аудиторії, що дозволяє наростити клієнтську базу та розширити частку ринку;
- прискорений трансакційний оборот, який є характерним свідченням інтенсифікації грошово-кредитного циклу установи;
- уніфікований процедурний підхід, що дозволяє уникати помилок шляхом суцільного моніторингу на засадах таймінгу та параметризованих установок, що пом'якшує операційні ризики;
- зростання статусу та загальних вартісних характеристик установи за рахунок підвищення її технологічності та конкурентоспроможності на сучасному ринку фінансових послуг.

Поряд з вагомими перевагами імплементації альтернативних банківських послуг є певні обмеження локального українського ринку, які необхідно враховувати установі при впровадженні нею врегульованої та послідовної стратегії модернізованого обслуговування. Так, з огляду на рівень підготовки та певної інформаційної культури клієнтського сегмента країн з розвинутою економікою та відповідним рівнем суцільного розвитку, національним банківських інститутам слід зважати

на порівняно повільний темп проникнення технологій у повсякденне життя населення. Обсяг потенційних користувачів альтернативних послуг слід корелювати з відсотком сумарного проникнення Інтернет і мобільних технологій як основних каналів дистанційного обслуговування клієнтів, який становить домінуючу портфельну аудиторію установи, або в той сегмент, на який спрямована запланована маркетингова стратегія банку. Щодо використання інтернет-послуг (незалежно від сфери обслуговування) та мобільного зв'язку в Україні немає однозначних відомостей, та джерела з тієї ж мережі Інтернет надають суперечливі дані – причиною цього насамперед є характер надзвичайної динамічності розповсюдження явища. Проте узагальнені дані дають підстави зробити припущення щодо тенденції швидкої дистрибуції технологічних послуг на ринку, а отже, і уявити потенційний прогноз щодо обсягів користувачів альтернативних банківських послуг. Так, за даними глобальної статистики мережі Інтернет [3] за станом на березень 2010 року кількість унікальних користувачів Інтернет нараховувала 24 852 611, що становить 54 % населення України. Характерно, що за даними цього ж джерела, аналогічний показник за станом на ідентичний період попереднього року становив лише 8 млн. користувачів та, відповідно, 21 % загального обсягу населення, тобто за рік популярність каналу зроста вдвічі. Отже, слід зазначити, що диверсифікація показників популяризації інтернет-послуг за географією є вкрай нерівномірною: 89 % споживачів даних послуг проживають у восьми крупних містах країни, при цьому 58,89 % з них локалізовано в Києві. Таким чином, банківським установам з розгалуженою регіональною мережею та широко географічним покриттям ринку варто враховувати рівень технологічної культури локального споживача.

Загальні тенденції свідчать про стрімкість просування технологічних сервісів у маси, а отже, визначають значний потенціал ринку фінансових послуг у частині реалізації альтернативних систем обслуговування та відкривають величезні можливості для банківських інститутів.

**Висновки.** Враховуючи тенденції популяризації інтернет-послуг і мобільних технологій у світі та, зокрема в Україні, банківський сектор має величезний потенціал щодо використання альтернативних послуг із застосуванням дистанційних каналів обслуговування для оптимізації бізнесу.

Стратегія банку щодо вибору системи, розвитку та планування обсягів альтернативного обслуговування має спиратися на комплекс внутрішніх параметрів підготовки установи та зовнішніх економічних

факторів, таких як особливості домінуючого споживацького сегмента, рівень технологізації конкурентів, темп просування Інтернет та мобільних послуг тощо. Нехтування комплексним підходом до стратегічного планування технологізації бізнесу може призвести до негативних наслідків заморожування капіталомісткого проекту з імплементації програмного комплексу та розбалансування ринку попиту та пропозиції чинного клієнтського сегмента.

Наведений аналіз ціноутворення банківських послуг доводить суттєву ресурсну економію на виведення на ринок та супроводження банківського продукту порівняно з традиційними банківськими послугами.

Беззаперечними перевагами альтернативних банківських послуг є широке масове охоплення споживацької аудиторії, швидке розповсюдження в ринковій мережі, що стає запорукою ефективного освоєння банками додаткової частки ринку.

### *Список літератури*

1. Бойко, О. С. Організаційно-економічні умови активізації інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / О. С. Бойко // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – Вип. 2. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_2/09bosayd.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09bosayd.pdf).
2. Васильєва, Т. А. Класифікація факторів формування вартості банківського бізнесу [Електронний ресурс] / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Д. В. Олексіч // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 36. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_2/09bosayd.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09bosayd.pdf).
3. Глобальная статистика украинского Интернета [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу : <http://index.bigmir.net>.
4. Гойденко, Ю. Н. Методические основы формирования системы ценообразования банковских услуг [Текст] : дисс.... канд. экон. наук: 08.00.10 / Гойденко Ю. Н. – Хабаровск, 2001. – 223 с.
5. Голуб, В. Ф. Управління каналами збуту банківських продуктів на роздрібно-му ринку [Текст] : автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.08 / Голуб В. Ф. ; Нац. ун-т держ. податкової служби України. – Ірпінь, 2008. – 20 с.
6. Драгомирецкая, О. В. Стратегическое управление в современном коммерческом банке [Текст] : автореф. дисс... на соискание научной степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 / Драгомирецкая О. В. – СПб., 2009. – 18 с.
7. Кравченко, Т. І. Методи аналізу конкурентоспособности инновационной продукции [Текст] / Т. І. Кравченко // Финансы, учёт, банки. – 2008. – Вип. 14. – С. 123–129.
8. Кубів, С. І. Маркетингова концепція формування системи “підприємства та роздрібні клієнт-банки” [Текст] : дис... канд. экон. наук: 08.06.01 / Кубів Степан Іванович. – Л., 2005. – 204 с.

9. Мороз, А. М. Банківські операції [Текст] : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін. – 2-ге вид., випр. і доп. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза. – К. : КНЕУ, 2002. – 476 с.
10. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
11. Рокоча, В. В. Особливості розвитку інтеграційної закономірності в європейському фінансовому просторі [Текст] / В. В. Рокоча, К. В. Ковтонюк // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2009. – № 3. – С. 25–30.
12. Сєдих, О. Є. Удосконалення управління продуктами банку в умовах фінансової кризи [Електронний ресурс] / О. Є. Сєдих // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 26. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/texts/2009\\_26/26.1.26.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/texts/2009_26/26.1.26.pdf).

### *Summary*

Efficient strategy is an guarantee of success for bank activity in the market. Refer to alternative services progressive features in terms of banks business, its strategy perfection leads to great possibilities for bank. Composition and key influencing factors were investigated for improvement alternative bank services integrated strategic planning.

Отримано 21.09.2010

УДК 331.101.262

*І.І. Демко, Львівський інститут банківської справи  
Університету банківської справи НБУ*

## **ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

*У статті подано комплексну оцінку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Виділено основні завдання аналізу стану забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та обґрунтовано необхідність здійснення оцінки трудових ресурсів для реалізації потенційних можливостей персоналу.*

*Ключові слова: трудові ресурси, кадри, персонал, оцінка, аналіз, підприємство, праця.*

**Постановка проблеми.** У конкурентному середовищі підприємство прагне зміцнити своє економічне становище через досягнення переваг над конкурентами. Конкурентної переваги підприємство добивається, знижуючи витрати виробництва чи пропонуючи кращий за якістю товар. Однією з важливих передумов конкурентоспроможності підприємства є наявність трудових ресурсів та їх раціональне використання [2].