

**Висновки.** За результатами проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1) створення та функціонування промислово-фінансових об'єднань є сучасною формою інтеграції і нині обґрунтовано не лише необхідністю постійних інституційних перетворень в економіці всіх держав світу, а, насамперед, необхідністю просування процесу інтеграції промислового й фінансового потенціалів;

2) на підставі аналізу досліджень загальних аспектів створення та функціонування промислово-фінансових груп дістало подальшого розвитку розуміння їх економічної сутності;

3) у системі управління формуванням і подальшому розвитку промислово-фінансових груп особливу увагу слід приділити якісному складу ПФГ і формуванню її оптимальної структури; на цій підставі в статті обґрунтовано структурний склад промислово-фінансової групи в контексті економічного розвитку регіону.

1. Драчева О. Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / О. Л. Драчева, А. М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 21–32.
2. Мещеряков М. Г. Институциональное развитие: интегрированные корпоративные структуры / М. Г. Мещеряков, Д. Ф. Скрипнюк // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2002. – № 3–4. – С. 14–22.
3. Буряк П. Ю. Методичні аспекти створення фінансово-промислових груп / П. Ю. Буряк // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 25–35.
4. Уманців Г. В. Холдингові компанії та фінансово-промислові групи у сучасній економіці / Г. В. Уманців. – К.: ВІРА – Р, 2002. – 429 с.
5. Економіка підприємства: підручник / [за заг. ред. С. Ф. Покропивного]. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.: іл.
6. Уткин Э. А. Финансово-промышленные группы / Э. А. Уткин, М. А. Эскиндаров. – М.: Тандем, 1998. – 209 с.
7. Закон України “Про промислово-фінансові групи в Україні” // Галицькі контракти. – 1996. – № 22. – С. 55–57.

**Рецензенти:**

Заблодська І. В. – доктор економічних наук, професор, директор Луганської філії Інституту економіко-правових досліджень НАН України;

Татаренко В. О. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Донбаського державного технічного університету.

**УДК 336.71/722**

**ББК 65.05:65.26**

**Костюк В.А.**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ  
БІЗНЕСОМ БАНКУ**

Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
Кабінет Міністрів України,  
03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15,  
тел.: 0445278890

**Анотація.** Досліджено систему управління корпоративним бізнесом банку та запропоновано шляхи вдосконалення організаційної структури управління банку.

**Ключові слова:** корпоративні клієнти, система управління обслуговуванням корпоративних клієнтів, банкінг, корпоративний бізнес, департамент корпоративного бізнесу, лімітування, тарифікація продуктів корпоративного бізнесу.

**Annotation.** Investigational control the system by corporate business bank. Ways are offered in relation to perfection of organizational structure of management of bank.

**Key words:** corporate clients, control the system by service of corporate customers, banking, corporate business, Department of corporate business, limiting, tariffing of products of corporate business.

**Вступ.** Банківський ринок України стрімко зростає. Причому поряд з бурхливим розвитком роздрібного банкінгу, якому традиційно приділяється багато уваги в засобах масової інформації, так само стрімко набирає обертів менш висвітлений у пресі банківський корпоративний бізнес. Нині зазначене питання є досить актуальним, оскільки збільшується кількість корпоративних клієнтів і відбувається розвиток банківської системи, що потребує вдосконалення системи банківських послуг. Також про це свідчать дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: О. Брегеда, А.В. Андреев, А.Н. Безлегкий, С.В. Онищенко, Ю.С. Масленченков, О.М. Гарасовець, В.О. Дружбинський, А.С. Криклій, Дж.Ф. Синки, П.С. Роуз. У світовій практиці до цього сегмента відносять лише найбільші компанії без урахування підприємств малого та середнього бізнесу.

Досить важливим питанням є також акцентування уваги на таких аспектах, як правове регулювання діяльності, зовнішнє середовище, підвищення якості існуючих послуг.

**Постановка завдання.** Дослідити систему управління корпоративним бізнесом банку та запропонувати шляхи вдосконалення організаційної структури управління банку.

**Результати.** Сьогодні, в умовах розвинутих фінансових, товарних ринків, структура банківської системи різко ускладнюється. З'явилися нові види фінансових установ, нові кредитні інструменти й методи обслуговування клієнтів. Корпоративний бізнес будь-якого банку потребує вдосконалення та оновлення. На основі проведених нами досліджень, банку "Аваль" також потрібно проводити вдосконалення цієї політики. Система управління обслуговуванням корпоративних клієнтів складається з ряду елементів: організаційної структури управління банком – яка спрямована на умови послуг для клієнтів і процес (оперативність) прийняття рішення щодо обслуговування клієнтів, що включають у себе:

- система підбору та підготовки кадрів на професійність і комунікабельність працівників при обслуговуванні клієнтів;
- система оплати та стимулювання праці – на зацікавленість працівників у процесі продажі послуг;
- політика обслуговування і відносин з клієнтом – на комплексний та індивідуальний підхід до обслуговування;
- система аналізу та контролю ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом – на якість аналізу показників обслуговування корпоративного бізнесу й оцінку її впливу на прибутковість банку.

Кожен із цих елементів має значний вплив на сам процес обслуговування корпоративних клієнтів. Тому для кращого розуміння цього впливу розглянемо кожен з елементів більш детально.

Нами встановлено, що Райфайзен Банк Аваль має традиційну, або функціональну, організаційну структуру управління.

Перевагою цього виду банківської організації є високий рівень внутрішньобанківської спеціалізації, що забезпечує якісніше виконання банківських послуг. Недоліком такої організації є вузька спеціалізація, яка ускладнює координацію діяльності підрозділів і вирішення проблем комплексного характеру, що виникають у корпоративних клієнтів. Проведений у ході дослідження розрахунок показників рівня пакетного обслуговування підтверджує вищесказане.

Тому вдосконалення організаційної структури управління банку можна провести у два етапи:

- удосконалення діючої організаційної структури управління банком;

- зміна виду організаційної структури управління з функціональної на маркетингорієнтовану.

Спробуємо дати характеристику підрозділів, що займаються управлінням обслуговування корпоративних клієнтів. Схематично структура підрозділів зображена на рис. 1.

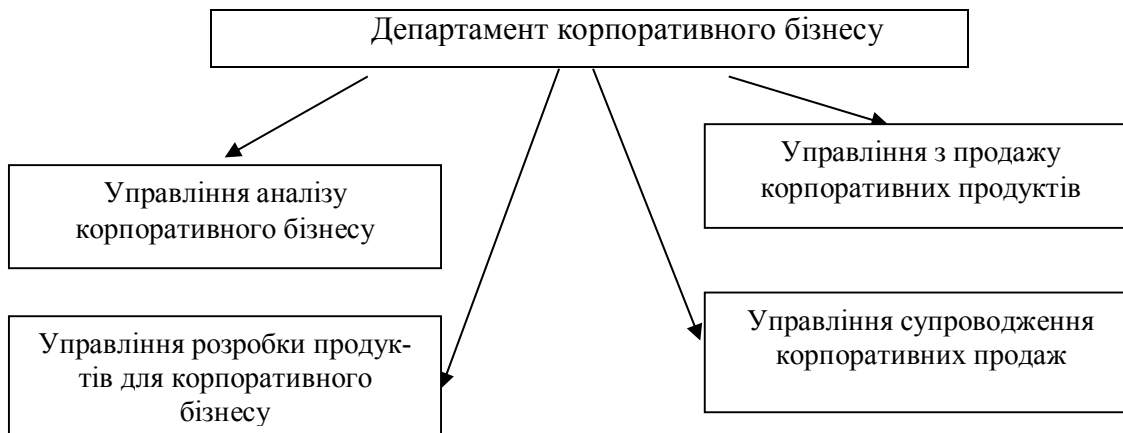


Рис. 1. Запропонована організаційна структура департаменту корпоративного бізнесу, що входить до складу головного офісу Райффайзен Банку Аваль

Основними напрямками діяльності Управління аналізу корпоративного бізнесу повинні бути:

1. Аналіз діяльності корпоративного бізнесу банків-конкурентів.
2. Контроль за виконанням затвердженого бізнес-плану продажу продуктів у регіоні.

Головні напрями діяльності Управління розробки продуктів для корпоративного бізнесу:

1. Упровадження нових послуг і вдосконалення діючих.
2. Визначення пріоритетного продуктового ряду корпоративного бізнесу (з урахуванням пріоритетних галузей і видів бізнесу в регіоні, визначенням сегментів ринку потенційної та існуючої корпоративної клієнтури).
3. Участь у підготовці внутрішніх нормативних документів банку, що регламентують діяльність з обслуговування корпоративних клієнтів.

Основні напрями діяльності Управління з продажу продуктів для корпоративного бізнесу:

1. Створення клієнторієнтованої концепції продажу продуктів корпоративного бізнесу в регіонах.
2. Установлення порядку взаємодії між структурними підрозділами головного офісу та регіональними підрозділами банку стосовно продажу банківських продуктів у регіоні.
3. Доведення рішень уповноважених колегіальних органів банку з питань зміни умов здійснення банківських операцій до відповідного регіонального підрозділу.

Визначальні напрями діяльності Управління супроводження корпоративних продаж:

- а) робота з діючими клієнтами;
- б) лімітування та тарифікація продуктів корпоративного бізнесу.

Структура департаменту, яку ми запропонували, спрямована на чітке розмежування повноважень підрозділів в організації роботи банку з обслуговування корпоративних клієнтів. Удосконалення організаційної структури управління банку передбачає зміну виду організаційної структури управління з функціональної на маркетингорієнтовану. Це більш кардинальне вирішення проблеми.

На сучасному етапі банк не має необхідної кількості спеціалістів відповідної кваліфікації, тому необхідно впровадити перший варіант удосконалення організаційної структури управління.

Потім необхідно проводити роботу щодо підвищення кваліфікації персоналу, щоб створити передумови переходу до організаційної структури управління за групами клієнтів. Відповідно переходимо до такого елемента системи управління обслуговуванням корпоративних клієнтів, як система з підбору та підготовки кадрів для проведення обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом.

У цьому напрямі потрібно:

- організувати навчання співробітників;
- впровадити систему “Head Hunter” пошуку топ-менеджерів високого рангу;
- створити систему атестації співробітників;
- організувати стажування співробітників, що обслуговують корпоративних клієнтів.

Щодо організації навчання працівників можна запропонувати створення в банку системи проведення тренінгів окремо для керівників (кожний рік) і для менеджерів (кожні півроку). Метою проведення тренінгів є підвищення продуктивності праці робітників за рахунок розвитку таких якостей, як уміння працювати в команді, професійність і, що найважливіше, комунікабельність.

Для організації підбору кадрів важливе впровадження системи “Head Hunter” пошуку топ-менеджерів високого рангу. Для пошуку інших спеціалістів процес підбору слід проводити на конкурсній основі через навчальні заклади, спеціальні компанії, які професійно провадять пошук спеціалістів, через мережу Інтернет, через друк оголошень у спеціальних журналах. Знайшовши необхідних спеціалістів, потрібно проводити закріплення кураторів над ними, які надалі відповідатимуть за результати їх роботи. Наступною важливою ланкою створення ефективної системи управління обслуговуванням корпоративних клієнтів є формування належної системи оплати та стимулювання праці. Нині така система передбачає виплату заробітної плати, яка складається з посадового окладу, надбавок і премії за виконання планів.

**Висновки.** Отже, викладені пропозиції з удосконалення організаційної структури управління банком і системи оплати й стимулювання праці, зі створення належної системи підбору та підготовки кадрів і системи аналізу й контролю ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом спрямовані на створення належної системи управління обслуговуванням клієнтів. Також, крім того, слід проводити аналіз руху клієнтів. Його можна здійснювати за методикою аналізу руху персоналу й проводити розрахунок таких коефіцієнтів: коефіцієнт плинності, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт залучення клієнтів, коефіцієнт сталості клієнтури.

1. Дерев'яно О. П. Подвійна увага обслуговуванню корпоративних клієнтів у Райффайзен Банку Аваль / О. П. Дерев'яно // Галицькі контракти. – 2007. – № 10. – С. 12–18.
2. Пшик Б. Напрями діяльності українських банків у сфері корпоративного фінансування / Б. Пшик // Вісник НБУ. – 2005. – № 7. – С. 40–44.
3. Рисін В. В. Трансформаційна функція банків у процесі реалізації їх ресурсної політики / В. В. Рисін // Регіональна економіка. – 2008. – № 1. – С. 139–146.
4. Тищенко С. І. Формула успіху корпоративного бізнесу Райффайзен Банку Аваль: 15 років досвіду та європейські стандарти / С. І. Тищенко // Ділова столиця. – 2008. – № 13. – С. 4–11.

**Рецензенти:**

Кузьменко Сергій Володимирович – кандидат економічних наук, доцент кафедри світового сільськогосподарства та зовнішньоекономічної діяльності Національний університет біоресурсів і природокористування України;

Криховецька З.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника.