

страхування в Україні стає важливим сегментом ринкових економічних відносин. Через механізм страхового захисту страхування зможе забезпечити безпеку, стабільність, соціальні гарантії в суспільстві, а в перспективі стати серйозним механізмом перерозподілу інвестиційних ресурсів і механізмом вирішення питання зайнятості населення.

1. Базилевич В. Д. Страхова справа / В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич. – [4-те вид., перероб. і допов.]. – К. : Знання, 2005. – 351 с.
2. Барановський О. І. Предтечі фінансових криз / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 3. – С. 3–22.
3. Завада А. Страховой рынок Украины и антикризисные мероприятия / А. Завада // Insurance Top. – 2009. – № 1. – С. 9–12.
4. Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України. – Режим доступу : <http://dfp.gov.ua>.
5. Кисельова О. М. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності / О. М. Кисельова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 4 (69). – С. 76–81.
6. Мних М. В. Страхові компанії, їх роль та значення в системі ефективного забезпечення страхової діяльності / М. В. Мних // Економіка та держава. – 2007. – № 4. – С. 22–23.
7. РБК-Україна – інформаційне агентство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/>.
8. Річні звіти Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua/>.
9. Страховой рынок Украины подвел итоги 1 квартала 2011 г. (18.06.2011). – Режим доступу : <http://www.forINSURER.com>.
10. Україна фінансова – інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ufin.com.ua/>.
11. Шірінян Л. Метод раціоналізації формування статутного фонду страхових компаній України / Л. Шірінян // Економіка України. – 2006. – № 11. – С. 27–35.
12. Ярошенко С. Л. Проблеми становлення та розвитку страхового ринку життя в Україні: економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності / С. Л. Ярошенко, Л. В. Куделя // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 4 (83). – С. 86–93.

**Рецензенти:**

Десятнюк О.М. – доктор економічних наук, професор, в. о. завкафедри фінансів та банківської справи Чортківського інституту підприємництва і бізнесу ТНЕУ;

Кульчицька Н.С. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чортківського інституту підприємництва і бізнесу ТНЕУ.

**УДК 336.71**

**ББК 65.26**

**Костюк В.А.**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ**

Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
Кабінет Міністрів України,  
03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 18,  
тел.: 0445278890

**Анотація.** Досліджено організаційну структуру управління банком і запропоновано шляхи підвищення її ефективності.

**Ключові слова:** структура управління банком, система аналізу та контролю, рівень пакетного обслуговування, система моніторингу, ефективність корпоративного обслуговування.

**Annotation.** Investigational organizational structure of management of bank and proposed the ways of increase of its efficiency.

**Key words:** structure of management of bank, system of analysis and control, level of package service, monitoring system, efficiency of corporate service.

**Вступ.** Сьогодні банки функціонують в умовах посилення конкурентної боротьби в банківському бізнесі, стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, тобто в умовах, коли прийняття рішень пов'язане з підвищеною ризиковістю. Перед менеджером банку постає завдання мінімізувати ризики, забезпечуючи достатні прибутки для збереження коштів вкладників і підтримки життєдіяльності банку. Банківські менеджери повинні брати до уваги різноманітні фактори, будувати політику банку та приймати рішення, ураховуючи інтереси клієнтів, розуміючи, що без врахування їх інтересів буде неможливо їх утримати й забезпечити зростання доходів і прибутку. У зв'язку із цим, виникає необхідність пошуку адекватних методів у сфері надання банківських послуг клієнтам банку й особливо корпоративним клієнтам, обслуговування яких приносить банку основну частину його доходів.

Також про це свідчать дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: О.Брегедда, 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.

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

**Постановка завдання.** Дослідити структуру управління банком і запропонувати шляхи підвищення її ефективності.

**Результати.** При формуванні банківської політики велике значення має визначення перспектив змін кількісних, якісних і соціальних показників розвитку банку, обґрунтування принципів здійснення його діяльності, виділення пріоритетів і вибір методів організації роботи. Як зазначає І.Д.Мамонова, “за сучасних умов далеко не всі новостворені банки мають продуману політику своєї діяльності [1, с.111]. Так, багато з них не виробили критеріїв вибору клієнтів для кредитування, тобто, по суті, “підстроюються” під вимоги клієнтів при організації кредитного процесу”. Формування економічно обґрунтованої банківської політики вимагає розв'язку трьох важливих питань: організаційного, економічного, інформаційного.

Організаційне питання передбачає визначення підрозділу, що займається плануванням, починаючи з появи важливої ідеї й аж до її втілення в конкретні заходи й цифрові показники. У банках високорозвинутих країн з ринковою економікою плануванням займаються:

- плановий відділ, створений саме для цього;
- тимчасовий колектив – так званий мозковий центр, створений для вирішення якоїсь певної проблеми. До його складу входять творчі люди не із числа банківських службовців. До такої роботи можуть бути залучені вчені, юристи, фінансисти (бухгалтери) підприємств, організацій тощо.

Банківська політика, як і стратегічне планування в цілому, ґрунтується на глибокому аналізі кон'юнктури грошового ринку й можливостях самого банку.

Існує три види структур управління банком: однолінійна, багатолінійна та лінійно-штабна. Розглянемо кожну з них.

Однолінійна структура управління банком була розроблена А.Файодем. Вона ґрунтується на принципі одноосібного управління. Сутність її полягає в тому, що кожна інстанція нижчого рівня може одержувати розпорядження тільки від однієї вищої інстанції і, навпаки, кожна вища інстанція може віддавати розпорядження не всім інстанціям нижчого рівня, а тільки одній або декільком з них [1, с.113]. Перевагою такої структури управління є чіткий розподіл компетенції і відповідальності, її недоліком

є мала гнучкість, унаслідок тривалості проходження інформації по ланцюгу інстанцій. У зв'язку із цим, однолінійна структура управління застосовується тільки в дрібних банках.

Багатолінійна (штабна) структура управління належить до розробок Ф.У.Тейлора й ґрунтується на принципі прямого шляху, її сутність полягає в тому, що на верхніх щаблях управління відбувається поділ управлінських функцій між кількома інстанціями, що виступають як спеціалізовані штаби [1, с.115]. Наприклад, до таких інстанцій можуть бути віднесені заступники директора банку, кожний з яких має свою сферу компетенції, що знижує навантаження на директора. Відмінною рисою штабів у такій структурі управління є те, що вони мають право віддавати розпорядження прямо будь-якій інстанції нижчого рівня. В результаті кожний підрозділ нижчого рівня одержує розпорядження не від однієї, а від багатьох вищих інстанцій, перед якими і несе відповідальність за їх виконання. До переваг багатолінійної структури належать її більш висока гнучкість у порівнянні з однолінійною, що веде до скорочення часу руху інформації між інстанціями та у використанні переваг спеціалізованої управлінської праці, її недоліки випливають з можливого перетинання сфер компетенції штабів, невідповідності їх розпоряджень, внаслідок чого можуть виникати конфліктні ситуації. Як і в попередньому випадку, розглянута структура управління може використовуватися тільки для порівняно невеликих банків.

Лінійно-штабна структура управління являє собою спробу поєднати переваги обох видів структур, що були розглянуті вище, й одночасно подолати їхні недоліки.

Вона передбачає створення як лінійних інстанцій, що мають право віддавати розпорядження, так і спеціалізованих штабів, що можуть лише приймати розпорядження від лінійних інстанцій вищого рівня, але самі права віддавати розпорядження не мають. Таким чином, ці штаби істотно відрізняються від штабів у багатолінійній структурі управління, бо тут вони виступають тільки як консультативний орган, що надає допомогу лінійним інстанціям у підготовці прийняття рішень. Прикладом штабу такого виду є відділ кадрів, юридичний відділ, відділ маркетингу й інші. Лінійно-штабна структура управління банком найбільш часто застосовується на практиці, її перевагою є чітке розмежування повноважень і використання спеціалізації управлінської праці (як у багатолінійній). Недоліком її є те, що процес підготовки рішення і його затвердження чітко розділені. А оскільки штаби не можуть безпосередньо вплинути на ухвалення рішення лінійною інстанцією, це може призвести до зниження їх мотивації та відповідальності за висунуті пропозиції.

Будь-яка банківська організація передбачає створення в середині банку ряду підрозділів і визначення способів взаємин між ними. Основними блоками таких підрозділів є дирекція і система відділів.

Протягом довгих років у комерційних банках панувала (а в багатьох вітчизняних банках зберігається і до тепер) традиційна, або функціональна структура управління банком. Для неї було характерне існування трьох типів відділів, що відрізнялися один від іншого характером виконуваних задач: центральні відділи, що створюються при дирекції і безпосередньо їй підпорядковані: секретаріат, юридичний відділ, відділ кадрів, організаційний відділ, ревізійний відділ та інші; допоміжні (господарсько-управлінські) відділи, які виконують внутрішньобанківське керування та облік: бухгалтерія, обчислювальний центр, вузол зв'язку (телефонний комутатор, телетайп, телекс, телефакс), експедиція тощо; комерційні відділи, що відповідають за виробництво й збут послуг банківським клієнтам: кредитний відділ, відділ розрахунків, відділ депозитів, відділ з операцій із цінними паперами, відділ із збереження цінностей, міжнародний відділ, відділ з консультування клієнтів та інші [2, с.19].

Сучасна орієнтована на маркетинг банківська організація виходить з того, що питання збуту послуг мають пріоритет над питаннями їх виробництва. Це означає, що служба маркетингу висувається в банку на перший план і здійснює координацію діяльності всіх інших підрозділів.

Сьогодні існує чотири основних варіанти маркетинг-орієнтованої банківської організації: організація щодо груп послуг; організація щодо груп клієнтів; матрична організація; дивізійна організація. Організація щодо груп послуг певною мірою близька до традиційної системи управління банком. При ній зберігаються спеціалізовані відділи, але в кожному з них залежно від ступеня широти асортименту пропонованих послуг вводиться одна або кілька посад менеджерів з групи послуг. Кожний із цих менеджерів звільняється від рутинної діяльності й концентрує свої зусилля на обслуговуванні виробництва та збуту окремих послуг або на невеликих пакетах послуг.

Що ж стосується організаційної структури управління банком, то, на нашу думку, вона повинна включати необхідну систему підбору та підготовки кадрів для проведення обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом, ефективну систему оплати та стимулювання праці й належну систему аналізу та контролю для оцінки ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом.

Існує досить багато проблем, пов'язаних із соціальним управлінням персоналом, що передбачає їх поділ на три великі групи: перша група містить в собі питання аналізу, планування та прогнозування в області кадрів, визначення і формування джерел задоволення потреби в кадрах; друга група – питання підбору, розміщення, підготовки й підвищення кваліфікації кадрів; третя – питання організації та оцінки праці, формування стабільних колективів і зміцнення дисципліни [3, с.42].

Важливим джерелом поповнення кадрів банку є молоді фахівці з вищою освітою. Робота з молодими спеціалістами повинна проводитися в такий спосіб. На підставі укладених договорів з відповідними навчальними закладами начальники відділу кадрів разом з головними фахівцями проводять попередній добір майбутніх молодих фахівців у навчальних закладах. Одночасно з наказом про призначення на посаду кожному молодому фахівцю з вищою освітою призначається керівник стажування на термін до одного року. Наставники протягом року повинні працювати з молодими фахівцями, передаючи їм досвід професійної діяльності.

Тобто центральною ланкою кадрової роботи є підготовка кадрів з метою здійснення постійного професійного росту працівників. Підготовка кадрів банку має стратегічну й оперативну складову.

Стратегічні завдання підготовки кадрів: підняття престижу банку; дослідження атмосфери в колективі працівників банку; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в регіоні; узагальнення і попередження причин звільнень з роботи тощо. Для цього провадиться постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання в процесі роботи, ротатії щодо посад, стажування, самоосвіти.

Отже, перебуваючи на даному етапі розвитку комерційним банкам необхідно докласти максимум зусиль для того, щоб проведені заходи дали відчутні результати. Повсякденна реалізація кадрової стратегії здійснюється в ході оперативного керування кадрами.

Виявлення видів і сфер системи аналізу та контролю для оцінки ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтами передбачає її розподіл, при якому кожному з видів контролінгу повинна відповідати певна його сфера та періодичність існування його функцій.

Основними функціями системи аналізу та контролю ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом є:

- спостереження за ходом виконання завдань, установлених системою планових показників і нормативів;
- оцінка ступеня відхилення фактичних результатів від запланованих;
- діагностика щодо розмірів відхилень серйозних погіршень в економічному стані банку та суттєвого зниження темпів його розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень з нормалізації діяльності банку, згідно із запланованими цілями та показниками;
- коригування при необхідності окремих цілей та показників розвитку банку у зв'язку зі змінами в його зовнішньому та внутрішньому середовищах, кон'юнктури ринку та ін.

Формування системи показників, що контролюються, є центральним етапом побудови системи аналізу та контролю для оцінки ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом у банку. Слід ще раз зазначити, що ця система повинна стати складовою частиною системи внутрішнього банківського контролю, а її показники є доповненням до показників, що використовуються для аналізу й контролю результатів банківської діяльності.

До такої системи показників пропонується включити показники:

- 1) кількість клієнтів банку;
- 2) приріст кількості клієнтів банку;
- 3) структура клієнтів банку;
- 4) кількість послуг на одного клієнта;
- 5) дохід та прибуток банку в розрахунку на одного клієнта;
- 6) кількість клієнтів, що обслуговуються в середньому одним працівником;
- 7) кількість клієнтів, що обслуговуються певним працівником за конкретний період;
- 8) кількість клієнтів, залучених певним працівником за конкретний період;
- 9) кількість послуг у розрахунку на одного клієнта (рівень пакетного обслуговування).

Окремо вкажемо, що для оцінки рівня пакетного обслуговування в цій роботі буде розраховуватися коефіцієнт пакетного обслуговування шляхом ділення загальної суми кількості клієнтів, що отримали різні види послуг, на загальну кількість корпоративних клієнтів банку. При цьому загальна кількість корпоративних клієнтів банку визначається за кількістю клієнтів із розрахунково-касового обслуговування, яке є основною банківською послугою для корпоративних клієнтів.

Наступним етапом є розробка системи кількісних стандартів контролю. Після того, як визначено перелік показників діяльності підприємства, які контролюються, виникає потреба встановлення кількісних стандартів щодо кожного з них. Такі стандарти можуть установлюватися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть мати стабільний чи рухомий характер. Стандартами виступають цільові стратегічні показники, показники поточних планів та оперативних планів.

Останнім етапом розбудови системи аналізу та контролю для оцінки ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом у банку є побудова системи моніторингу показників, які включаються в систему аналізу та контролю. Система моніторингу складає основу системи аналізу та контролю для оцінки ефективності обраної політики обслуговування і відносин з клієнтом у банку та найактивнішу частину його механізму. Система моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за контрольованими показниками діяльності банку, виявлення розмірів відхилень фактичних результатів від запланованих і виявлення причин цих відхилень.

Розроблена система моніторингу повинна коригуватися при зміні цілей і системи показників поточних та оперативних планів.

**Висновки.** Отже, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що запровадження на підприємстві системи аналізу та контролю, а також використовуючи увесь наявний потенціал, кваліфікований персонал та нові ідеї дозволять суттєво підвищити ефективність усього процесу управління банком. Вагоме значення мають при цьому планування та прогнозування, які дають змогу передбачити приблизні результати проведення тих чи інших перетворень.

1. Васюренко О. В. Банківські операції : навчальний посібник / О. В. Васюренко. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2006. – 246 с.
2. Комарницька Р. Кредитна політика банків України та шляхи її вдосконалення / Р. Комарницька // Науковий вісник Чернівецького ун-ту. – 2006. – Вип. 54. – С. 16–21.
3. Пшик Б. Напрями діяльності українських банків у сфері корпоративного фінансування / Б. Пшик // Вісник НБУ. – 2005. – № 7. – С. 40–44.
4. Рисін В. В. Трансформаційна функція банків у процесі реалізації їх ресурсної політики / В. В. Рисін // Регіональна економіка. – 2008. – № 1. – С. 139–146.

**Рецензенти:**

Збарський В.К. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрної економіки НУБіП України;

Мартиненко В.П. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів НУБіП України.

**УДК 330.131.7: 336.71/.77**

**ББК 65.26**

**Бурий К.П.**

**СКОРИНГОВІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ РИЗИКАМ БАНКІВ ПРИ КРЕДИТУВАННІ**

Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
Кабінет Міністрів України,  
кафедра фінансів,  
03041, м. Київ,  
вул. Героїв Оборони, 11,  
навчальний корпус № 10,  
тел.: +380445278550,  
e-mail: Martynenko@nauu.kiev.ua

**Анотація.** У статті проаналізовані підходи до розуміння необхідності використання скорингових систем у практиці банківського кредитування і запропоновані рекомендації українським фінансовим установам щодо мінімізації фінансових ризиків шляхом використання таких систем.

**Ключові слова:** кредитний скоринг, скорингова система.

**Annotation.** This article analyzed approaches to understanding the necessity of using the scoring systems in the practice of bank crediting and offered recommendations to the Ukrainian financial institutions for minimization of financial risks through these systems.

**Key words:** credit scoring, scoring system.

**Вступ.** Унаслідок активного економічного розвитку України перед банківськими установами постала нагальна потреба у використанні ефективних систем ризик-мене-