

УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРІВ БАНКУ
В КОРПОРАТИВНОМУ СЕГМЕНТІIMPROVEMENT IN BANKS' MANAGERS SERVICE
IN THE CORPORATE SEGMENT

Запропоновано формування організаційного забезпечення корпоративного сегменту банку здійснювати за галузевою приналежністю. Розглянуто ключові складові діяльності корпоративних менеджерів у процесі збуту банківських продуктів. Запропоновано виокремити ступені індивідуалізації обслуговування корпоративних клієнтів.

Ключові слова: корпоративний бізнес банку, організаційна структура банку в сегменті корпоративного бізнесу, менеджери корпоративних клієнтів, ступені індивідуалізації обслуговування корпоративних клієнтів.

Предложено формирование организационного обеспечения корпоративного сегмента банка осуществлять по отраслевой принадлежности. Рассмотрены ключевые составляющие деятельности корпоративных менеджеров в процесс сбыта банковских продуктов. Предложено выделить

степени индивидуализации обслуживания корпоративных клиентов.

Ключевые слова: корпоративный бизнес банка, организационная структура банка в сегменте корпоративного бизнеса, менеджеры корпоративных клиентов, степени индивидуализации обслуживания корпоративных клиентов.

The formation of organizational support for the corporate segment of the bank is proposed to be carried out according to industry affiliation. The key components of the activity of corporate managers in the process of selling banking products are considered. It is offered to allocate degrees of an individualization of servicing of corporate clients.

Key words: corporate business of the bank, organizational structure of the bank in the segment of corporate business, managers of corporate clients, degree of individualization of servicing corporate clients.

УДК 005.941:336.71

Баланчук Д.В.

аспірант кафедри банківської справи
Київський національний торговельно-
економічний університет

Постановка проблеми. Бізнес банків з корпоративними клієнтами постійно змінюється та ускладнюється. У таких умовах зростає роль менеджерів банку, які безпосередньо відповідають за налагодження та підтримку відносин з корпоративними клієнтами банку. Тенденції до постійних змін означають, що менеджери банку, які задіяні в роботі з корпоративними клієнтами, мають удосконалювати свою діяльність з огляду сучасних тенденцій розвитку корпоративного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів відносин менеджерів банків із клієнтами приділена значна увага у роботах закордонних та вітчизняних вчених, зокрема: О. Лаврушина [1], І. Лютого [2], О. Криклія [3], І. Стояна [4], Є. Сєрова [5], Н. Шульги [6], Н. Маслової [7] та ін. Незважаючи на суттєві досягнення в цьому напрямі, існує низка невирішених питань, які стають дедалі актуальнішими. Зокрема, подальшого дослідження вимагає комплекс питань, що пов'язані з підвищенням ефективності роботи корпоративних менеджерів банку. Це обумовлює необхідність даного наукового дослідження, визначає його мету та завдання.

Мета статті полягає в аналізі сучасних підходів щодо організації ефективної роботи банків у сегменті корпоративного бізнесу. Досягнення цієї мети пов'язано з вирішенням наступних завдань: формування ефективного організаційного забезпечення корпоративного сегменту банку та підви-

щення результативності обслуговування корпоративних клієнтів менеджерами банку.

Результати дослідження. Одним із ключових елементів для досягнення успіху в сегменті корпоративних клієнтів є ефективно налагоджений збут продуктів та послуг корпоративним клієнтам банку. Значна роль у розв'язанні цієї проблеми належить побудові дієвої організаційної структури банку в сегменті корпоративного бізнесу та чітко окреслених функцій корпоративних менеджерів.

Отже, організаційна структура банку в сфері корпоративного бізнесу виступає ключовим чинником успіху банку. На наш погляд, виявляється доречним запровадження в банках України організаційної структури фронт-офісу на базі внутрішньої сегментації корпоративних клієнтів, що обумовлено переходом до європейської моделі функціонування. З урахуванням висококонкурентного середовища побудова структури фронт-офісу на базі внутрішньої сегментації корпоративних клієнтів виступає рушієм активного банківського збуту продуктів та послуг. Така організаційна структура передбачає формування підрозділів корпоративних клієнтів за сегментними групами у відповідності до внутрішньої сегментації. Наприклад, за галузевою приналежністю (відділи сільського господарства, харчової промисловості, транспорту, роздрібних мереж, промислового виробництва, енергетичного сектору тощо), за формою власності (відділи держпідприємств, ЖКГ, комунальних

підприємств тощо), за обсягами діяльності (відділ великих підприємств, середніх, малих). До того ж, відділи по роботі з корпоративними клієнтами можуть бути створені на основі змішаних форм – у залежності від переважання в банку тих чи інших груп підприємств за певними сегментними ознаками (наприклад, відділ факторингу, відділ підприємств-нерезидентів, відділ підприємств східного регіону або відділ продажу пасивних продуктів).

Зазначена організаційна структура максимально орієнтована на корпоративних клієнтів, оскільки логічно слідує за внутрішньою їх сегментацією. Кожну сегментну групу клієнтів мають супроводжувати фахові менеджери, які добре знають відповідний ринок, першочергові потреби своїх клієнтів або специфіку їх функціонування.

Варто наголосити на необхідності виділення окремого підрозділу, що займається обслуговуванням кредитів, наданих корпоративним клієнтам. Це відповідає стандартам управління ризиками, що викладені Базельським комітетом з банківського нагляду (Базель). Даний підрозділ повинен взяти на себе всі функції щодо підготовки та підписання будь-яких договорів з корпоративними клієнтами, у т.ч.: отримання необхідних документів від клієнта, всебічний їх аналіз, підготовку та підписання договорів, а також передачі для подальшого супроводження в бек-офіс. Цей процес, навіть за умови його максимальної стандартизації, потребує, як правило, багато часу та зусиль менеджера корпоративного клієнта, який повинен, у першу чергу, витратити максимальні зусилля не на документальне оформлення досягнутих домовленостей, а на подальшу співпрацю з існуючим клієнтом та на пошук нових.

Аналізуючи ефективно налагоджений збут продуктів та послуг, не варто недооцінювати ефективність роботи самих корпоративних менеджерів, які значною мірою можуть впливати на результативність сегменту корпоративних клієнтів.

Ефективна організація діяльності менеджерів у сфері збуту банківських послуг для корпоративних клієнтів можлива тільки на основі чіткого уявлення процесу збуту. Без виокремлення конкретних кроків та етапів обслуговування клієнтів ця робота буде несистемною та нерезультативною.

Ключовими складовими діяльності корпоративних менеджерів у процесі збуту банківських продуктів, на наш погляд, є чітко сформульовані їх обов'язки, методи залучення клієнтів та інтенсивності їх обслуговування; налагодження дієвої управлінської звітності корпоративних менеджерів, на основі якої приймаються управлінські рішення.

В обов'язки менеджера має входити, крім супроводження існуючих корпоративних клієнтів, постійний пошук і залучення нових. Такий пошук може здійснюватися шляхом загального моніто-

рингу ринку та відслідковування новин, використання різноманітних клієнтських баз з контактними даними керівництва підприємств. Менеджери повинні систематично контактувати із цільовою аудиторією, проводячи зустрічі з потенційними та існуючими клієнтами та надаючи їм вичерпну інформацію щодо продуктів і послуг банку. На погляд автора, пошуку та залученню нових корпоративних клієнтів повинно бути приділено не менше 70% загального робочого часу менеджерів, а також регламентовано внутрішніми документами банку та опосередковано прив'язано з їх винагородою.

Для залучення корпоративних клієнтів банкам доречно використовувати традиційні маркетингові інструменти: розміщення рекламних матеріалів у ЗМІ (рекламу та статті у спеціалізованих газетах та журналах бізнесової спрямованості), встановлення біл-бордів у місцях найбільшої концентрації та переміщення потенційних клієнтів тощо.

Для залучення потенційних корпоративних клієнтів менеджерам варто на регулярній основі проводити зустрічі з керівниками потенційно привабливих підприємств, відвідувати різноманітні бізнес-зустрічі та семінари, брати участь у спеціалізованих виставках та презентаціях з метою інформування потенційних клієнтів про послуги банку. Під час проведення таких зустрічей (переговорів) з потенційними корпоративними клієнтами уповноважені менеджери банку повинні обов'язково з'ясувати:

- загальну інформацію щодо бізнесу клієнта (галузь та обсяги діяльності, основні контрагенти, конкуренти тощо);
- потреби потенційного клієнта у банківських послугах;
- фінансовий стан клієнта;
- наявність співпраці клієнта з банками (відкриті рахунки, кредитна історія, наявні кредити, перелік банківських продуктів).

Після проведення першої зустрічі обов'язковим має стати складання менеджерами звіту про зустріч із клієнтами у письмовій стандартизованій формі (з метою можливості ознайомлення керівництва з діяльністю корпоративного клієнта та подальшого зберігання в банку). На підставі такого звіту керівництвом може прийматися рішення про доречність подальшої співпраці з клієнтом. У позитивному випадку менеджер повинен почати вести роботу щодо отримання від потенційного клієнта необхідного переліку документів з метою його подальшої передачі (і особистого контролю) на розгляд у відповідні підрозділи банку, в залежності від виду банківського продукту чи послуги, про які з даним клієнтом досягнуто попередні домовленості.

У випадку необхідності розгляду будь-яких питань стосовно конкретного корпоративного кліє-

ента на засіданнях профільного комітету банку корпоративний менеджер надає свої пропозиції щодо параметрів майбутньої угоди.

З метою налагодження ефективної взаємодії задіяних підрозділів із корпоративними менеджерами доречним є розробка та обов'язкове запровадження в банку відповідних внутрішніх нормативних документів з визначенням термінів проведення кожного робочого кроку.

Необхідно зазначити, що всі корпоративні клієнти потребують різного обсягу часу на їх обслуговування. Іноді менеджер може втратити багато часу на обслуговування корпоративного клієнту, співпраця з яким може виявитись для банку взагалі непродуктивною або збитковою. До того ж, під час обслуговування такого клієнту менеджер через брак часу може не встигнути приділити достатньо уваги іншому важливому корпоративному клієнту, що призведе до втрати його лояльності по відношенню до банку. Оскільки у корпоративному бізнесі банків саме час є надзвичайно цінним ресурсом, постає необхідність здійснити виокремлення *ступенів індивідуалізації обслуговування корпоративних клієнтів*, яка в авторській інтерпретації виглядає наступним чином:

По-перше, *інтенсивне обслуговування*. Для залучених корпоративних клієнтів з високими доходами для банку та існуючим значним потенціалом головною ціллю менеджерів має бути ще більш інтенсивне його «прив'язування». Таким клієнтам необхідно приділяти увагу першочергово. Для цього необхідне постійне, регулярне та активне підтримання та розвиток ділових зв'язків, внаслідок у клієнта формується певна «імунізація» проти зміни обслуговуючого банку.

По-друге, *обслуговування «з намірами переманювання»*. Ряд високодохідних (як правило, добре відомих на ринку) корпоративних клієнтів окрім свого основного банку завжди мають певні зв'язки з іншими банківськими установами в якості другорядних (наприклад, для здійснення розрахунково-касових операцій). У порівнянні із загальним потенціалом такого клієнта другорядний банк отримує лише окремі вигоди. Метою менеджерів має стати максимальне приділення уваги задоволенню потреб цих клієнтів, швидке вирішення виникаючих питань та максимальне залучення зусиль і часу для розширення їх співпраці з банком, що сприятиме переходу даної групи клієнтів до категорії інтенсивнообслуговуючих. Нерегулярні дії з боку менеджерів будуть малоефективними для досягнення зазначеної мети.

По-третє, *прагматичне обслуговування*. Існує багато корпоративних клієнтів, що є малопривабливими для банку. При цьому між ними вже існують інтенсивні ділові відносини, що супроводжуються низьким ризиком виникнення ускладнень. Для підтримання зв'язків з клієнтами необхідно

виходити з раціональності понесених банком витрат. На першому плані формуються умови для отримання банком доходу. Відповідно такі корпоративні клієнти обслуговуються у міру їх потреб.

По-четверте, *стандартизоване обслуговування*. У випадку, коли корпоративні клієнти не потребують індивідуальних вимог, мають невисокий потенціал доходу, увага, в першу чергу, має зосереджуватися на ефективному виконанню стандартизованих операцій, передусім, розрахунково-касових.

Групування за ступенем індивідуалізації має здійснюватися індивідуально за кожним корпоративним клієнтом, за участю менеджера банку та його вищого керівництва. При цьому рекомендуємо здійснювати аналіз взаємовідносин з корпоративними клієнтами за наступними загальними критеріями:

- масштаби діяльності;
- обороти та залишки на рахунках в банку;
- галузева приналежність;
- чисельність співробітників;
- перелік та інтенсивність використовуваних послуг банку.

Варто наголосити, що підвищення ефективності обслуговування корпоративних клієнтів потребує спеціального досвіду та компетенції відповідних менеджерів, а також у кожному окремому випадку індивідуальних методів дій.

Проведений автором аналіз закордонної практики засвідчив, що все більше провідних світових банків запроваджують розгалужену систему декількох рівнів менеджерів. Узагальнюючи існуючу практику за кордоном, пропонуємо застосувати банкам в Україні наступну трирівневу систему обслуговування корпоративних клієнтів:

Перший рівень – менеджер безпосередньо розвиває відносини з корпоративним клієнтом у випадку, якщо він є «міжнародним» і обслуговується у різних країнах в одній банківській групі. До менеджерів першого рівня варто віднести вище керівництво банку, що відповідає за корпоративний сегмент.

Другий рівень – менеджер безпосередньо розвиває відносини з корпоративним клієнтом у межах однієї країни. До менеджерів другого рівня варто віднести керівництво підрозділів банку, що супроводжують його корпоративних клієнтів.

Третій рівень – менеджер безпосередньо розвиває відносини з корпоративним клієнтом або його окремим підрозділом у межах окремого регіону країни. У разі, коли корпоративний клієнт має розгалужену мережу філій або підприємств у різних регіонах країни, таких менеджерів у одного корпоративного клієнта може бути декілька.

Необхідною вимогою є підпорядкування менеджерів нижчого рівня відповідним менеджерам вищого рівня. До того ж необхідно зазначити, що

на практиці лише найбільші корпоративні клієнти (транснаціональні корпорації) можуть мати клієнтських менеджерів усіх трьох рівнів. Більшість корпоративних клієнтів мають обмежуватися клієнтським менеджером або виключно лише третього рівня (звичайний корпоративний клієнт, що веде свою діяльність та обслуговується банком у межах одного окремого регіону країни, наприклад, області), або одночасно третього та другого рівня – при здійсненні господарської діяльності у різних областях України.

Таким чином, у одного корпоративного клієнта може бути декілька менеджерів третього рівня, наприклад, при обслуговуванні окремих його підприємств у різних географічних регіонах у межах країни. За наявності у корпоративного клієнта групи підприємств у різних країнах банк може здійснювати його обслуговування із залученням кількох менеджерів другого рівня. При цьому, у одного корпоративного клієнта може бути тільки один менеджер першого рівня, який є відповідальним за розвиток відносин банку з даним корпоративним клієнтом.

Висновки з проведеного дослідження. Організаційна структура фронт-офісу банку має базуватися на внутрішній сегментації клієнтів. Запропоновано формування організаційного забезпечення корпоративного сегменту банку здійснювати за галузевою приналежністю (відділи сільського господарства, харчової промисловості, транспорту, роздрібних мереж, промислового виробництва, енергетичного сектору тощо), за формою власності (відділи держпідприємств, ЖКГ, комунальних підприємств тощо), за обсягами діяльності (відділ великих підприємств, середніх, малих).

Кожну сегментну групу корпоративних клієнтів мають супроводжувати обслуговування корпоративні менеджери. Ключовими складовими діяльності корпоративних менеджерів у процесі збуту банківських продуктів є чітко сформульовані їх обов'язки, методи залучення клієнтів та інтенсивності їх обслуговування; налагодження дієвої управлінської звітності корпоративних менеджерів, на основі якої приймаються управлінські рішення.

З метою підвищення результативності обслуговування корпоративних клієнтів банку запропоновано виокремити ступені індивідуалізації їх обслуговування: інтенсивне обслуговування, обслуговування “з намірами переманювання”, прагматичне обслуговування та стандартизоване обслуговування.

Групування за ступенем індивідуалізації має здійснюватися індивідуально за кожним корпоративним клієнтом, за участю менеджера банку та його вищого керівництва.

Доречним є впровадження в банках України трирівневої системи обслуговування корпоративних клієнтів.

У одного корпоративного клієнта може бути декілька корпоративних менеджерів.

Такий підхід сприятиме підвищенню результативності обслуговування корпоративних клієнтів банку, що є запорукою зростання дохідності за прийнятного рівня ризику.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Банковское дело / под ред. О.И. Лаврушина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 678 с.
2. Лютий І.О., Солodka О.О. Банківський маркетинг. Підручн. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
3. Криклій О.А. Банківський менеджмент. Монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О.М. Пожар та ін.]. – Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2011. – 152 с.
4. Стоян Игорь Игоревич. Развитие взаимоотношений коммерческих банков с корпоративными клиентами : Дис. канд. экон. наук : 08.00.10 Ставрополь, 2006.
5. Серов Е.Р. Организация работы с корпоративными клиентами как важный элемент повышения эффективности предпринимательской деятельности кредитных организаций // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1 (41). – С. 165–172.
6. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в банках України / Н. Шульга, М. Мельничук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 44-56.
7. Теоретичні аспекти обслуговування корпоративних клієнтів банку / Н. О. Маслова, А. В. Дідик // Молодий вчений. – 2015. – № 7(1). – С. 87-91.

REFERENCES:

1. Bankovskoe delo / pod red. O.I. Lavrushina. – 4-e izd., pererab. i dop. – M.: Finansy i statistika, 2010. – 678 s.
2. Liutyi I.O., Solodka O.O. Bankivskiy marketynh. Pidruchn. dlia stud. vyshch. navch. zakl. – K.: Tsentri uchbovoi literatury, 2010. – 776 s.
3. Kryklii O.A. Bankivskiy menedzhment. Monohrafiia / [O. A. Kryklii, N. H. Maslak, O.M. Pozhar ta in.]. – Sumy : DVNZ UABS NBU, 2011. – 152 s.
4. Stoyan Igor' Igorevich. Razvitie vzaimootnosheni y kommercheskikh bankov s korporativnymi : Dis. kand. ekon. nauk : 08.00.10 Stavropol', 2006.
5. Serov E.R. Organizatsiya raboty s korporativnymi klientami kak vazhnyy element povysheniya effektivnosti predprinimatel'skoy deyatel'nosti kreditnykh organizatsiy // Problemy sovremennoy ekonomiki. – 2012. – №1 (41). – S. 165–172.
6. Orhanizatsiine zabezpechennia ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy / N. Shulha, M. Melnychuk // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. – 2012. – # 1. – S. 44-56.
7. Teoretychni aspekty obsluhovuvannia korporativnykh kliientiv banku / N. O. Maslova, A. V. Didyk // Molodyi vchenyi. – 2015. – # 7(1). – S. 87-91.

IMPROVEMENT OF BANKS' MANAGERS SERVICE IN THE CORPORATE SEGMENT

The formation of organizational support for the corporate segment of the bank is proposed to be carried out according to industry affiliation. The key components of the activity of corporate managers in the process of selling banking products are considered. It is offered to allocate degrees of an individualization of servicing of corporate clients.