

тою ринковою економікою, встановленню ділових стосунків з іноземними навчальними закладами економічного профілю.

Завдяки встановленим контактам із посольствами Великобританії, ФРН, Швейцарії, Італії, Канади, а також із такими впливовими міжнародними організаціями, як Британська Рада, Фонд "Ноу-Хау", представництвом Дойчебанку в Києві, Асоціацією українських банків тощо Академія постійно одержує інформацію про наукові програми з банківської діяльності, а також щодо установ та фондів, які надають підтримку з питань підготовки спеціалістів у галузі економіки, збагачує бібліотечний фонд іноземними науковими виданнями з різних галузей знань, зокрема з питань фінансів, бізнесу, менеджменту тощо.

Встановлення й розширення академічних та ділових стосунків із зарубіжними партнерами дають змогу викладачам і студентам Академії ознайомитися з науковими й освітніми здобутками

ми інших країн, глибше зрозуміти економічні процеси й механізми функціонування банківської системи в цих державах, набути практичного досвіду. Академія постійно розширює міжнародні відносини. Тісні зв'язки склалися зі Школою бізнесу Університету Нортумбрії в м. Ньюкастл (Великобританія), з якою Українська академія банківської справи співпрацює за програмою REAP Британської Ради. Добрі відносини склалися з Академією менеджменту Нижньої Саксонії у м. Целле (Німеччина), налагоджено контакти з іншими вищими навчальними закладами.

Для нашої молоді держави дуже важливо, щоб започатковані глибокі перетворення в економіці підхоплювалися та продовжувалися новим поколінням. Україні конче необхідні фахівці, які б поєднували в собі патріотизм, працьовитість і високий професіоналізм. Саме таку мету ставить перед собою колектив Української академії банківської справи.

ОСОБЛИВОСТІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КРАЇН ІЗ ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Сергій Козьменко, доктор економічних наук, завідувач кафедри управління і міжнародних економічних відносин Української академії банківської справи

Останніми роками менеджмент стає однією з найпопулярніших галузей наукових знань і практичної діяльності. При цьому він розглядається в багатьох аспектах: операційний менеджмент на певних стадіях виробництва й реалізації продукції або в певних галузях; менеджмент окремих ресурсів (менеджмент персоналу, менеджмент матеріальних ресурсів, фінансовий менеджмент) та ін.

Банківський менеджмент — це набір принципів, методів і функцій управління, які забезпечують ефективне досягнення завдань, які стоять перед банком як організацією. Часто банківський менеджмент ототожнюють із фінансовим менеджментом. Трохи рідше його розглядають як сукупність дій з управління активами й пасивами, ризиками, персоналом, обслуговуванням клієнтів тощо. Предметом дослідження цієї статті є виявлення особливостей менеджменту комерційних банків у його класичному розумінні, тобто як ефективного управління людьми в організаціях.

Банки, які створюються і працюють на ринках перехідних економік, у тому числі й на українському ринку, змушені розв'язувати безліч безпрецедентних проблем. Чимала частка цих проблем пов'язана з формуванням організаційної структури банку, оптимізацією кадрового складу та управлінням ним. Практика показує, що створення повноцінного банку, який стабільно розвивається, залежить від низки факторів: склад і якість учасників; склад і професіоналізм персоналу банку; структура та якість банківського управління; технічні умови діяльності й розміщення банку; клієнтська база. При невдалому розташуванні та слабкій клієнтській базі банку важко стати повноцінним. Успіх значно більшою мірою визначається важелями ефективного менеджменту.

Банківська сфера останнім часом істотно розширилася, диверсифікувала свою діяльність, стала висококонкурентною і потребує залучення зацікавленого й висококваліфікованого персоналу. Банківський бізнес став характеризуватися високою динамічні-

стю, швидкою зміною продуктів і надаваних послуг, форм обслуговування, високими технологіями й найдосконалішими комунікаціями, зростанням вимог клієнтів та акціонерів, кількості ризиків, підвищенням конкурентної боротьби й т. ін. Лояльність клієнтів банку стає все менш вираженою і явною, а самі вони очікують усе більш якісних послуг. Вони з готовністю переводять свій розрахунковий рахунок туди, де знаходять вищий рівень обслуговування, різноманітні види послуг, менші комісійні.

Значна частка успіху банку зумовлена правильним вибором стратегії. Стратегію банку необхідно розглядати як сформульовану місію (безстрокова концепція створення і розвитку банку як цілісного механізму зі своєю філософією й ідеологією та зі своїм місцем в економіці й суспільстві) і як управлінську (систематичне планування, тобто як розвиток мети й намірів, систему відповідних практичних заходів).

Найважливішим внутрішнім елементом діяльності банку є завдання. Для більшості вітчизняних комерційних банків на найближчий час пріоритетними визнано такі завдання: збільшення власного капіталу; підвищення надійності банку; освоєння низки нових банківських операцій; розвиток кореспондентських відносин з іноземними банками; поліпшення матеріальної бази, технічної оснащеності, автоматизації всіх ділянок роботи; підвищення результативності роботи в інтересах акціонерів і т. ін.

З огляду на те, що кожному комерційному банку властиве своє внутрішнє середовище (технологія, структура, персонал, мета й завдання), то ефективне функціонування банку в обов'язковому порядку має ґрунтуватися на науковому аналізі цього середовища: тенденцій розвитку колективу, якості раніше обраної стратегії розвитку, якості оперативного управління й контролю тощо.

Ефективний менеджмент банку неможливий без дослідження й врахування факторів його зовнішнього середовища. Традиційно зовнішнє середовище ор-

ганізації поділяють на середовище прямого впливу (постачальники, споживачі, конкуренти, закони і законодавчі органи, профспілки) та середовище непрямого впливу (стан економіки, політичні, соціально-культурні фактори, міжнародні події, науково-технічний прогрес). До факторів зовнішнього середовища прямої дії можна зарахувати також такий фактор, як вплив кримінальних структур, а до факторів непрямої дії — стан екології. У деяких випадках до факторів прямої дії можливе і навіть необхідне зарахування політичної обстановки.

Профспілки на нинішньому етапі розвитку банківської сфери практично не мають впливу на функціонування цього сектора економіки, що дає змогу виключити їх з розгляду як фактор зовнішнього середовища. Невелика роль і постачальників різноманітних видів ресурсів. Для комерційних банків основними ресурсами служать фінанси, які часто їм надають не постачальники (Національний банк, інші комерційні банки, фонди та ін.), вони самі формують їх за рахунок залучення коштів клієнтів. Визначальним для банківського бізнесу є такий фактор зовнішнього середовища, як закони й законодавчі акти, що носять явно конфіскаційний характер у більшості напрямів діяльності, в тому числі й щодо обкладання податком витрат на оплату праці.

Банки, що створюються і функціонують в умовах перехідної економіки, у своїй діяльності потерпають від цілої низки недоліків. До них, насамперед, слід зарахувати: брак або слабкість стратегічного планування; неефективність організаційних структур (часом вони мають до 15 ієрархічних рівнів); неефективність розподілу посадових обов'язків і повноважень між службовцями; суперечливість та громіздкість формальних процедур; брак фінансових і кредитних навичок у персоналі й т. ін.

Особливо багато проблем пов'язано зі створенням організаційних структур комерційних банків. Це:

- розмита ієрархія у вищих ешелонах влади, яка в ідеалі будується на довірі й повазі, на спільній ставці на організаційну мету (групове управління — згідно з теорією Роберта Г. Блейка);

- недостатньо чітке формулювання стратегії, мети й завдань банку та його окремих підрозділів;

- у структурі банку практично немає підрозділів і посадових одиниць, відповідальних за реалізацію цілої низки необхідних функцій: підготовки і навчання персоналу, аудиту, контролю, інформаційного забезпечення, стратегічного планування тощо;

- слабе управління у сфері кредитування, особливо щодо проблемних кредитів;

- бюрократичні процеси управління, спрямовані в основному на дотримання процедур і правил, а не на інтереси клієнта.

Що стосується власне форм побудови організаційних структур, то управління виявляється ефективним при розумному поєднанні класичних (функціональних і дивізіональних) та адаптивних структур. У банківському бізнесі є сфери діяльності, які однозначно має бути виділено в самостійні функціональні підрозділи (управління й відділи), що призводить до формування структур банків, орієнтованих на надання певних видів послуг (аналог дивізіонально-продуктної організаційної структури). В умовах, коли в спадок від планової економіки країна отримала певну кількість гігантських підприємств, поширеною стала практика створення ними своїх власних банків, орієнтованих тільки на обслуговування цього корпоративного клієнта. Це приклад дивізіональної організаційної структури, орієнтованої на різноманітні групи споживачів. Зрозумі-

ло, кожний варіант організаційної побудови має свої плюси й мінуси, і їх потрібно переглядати залежно від різних факторів, у першу чергу, залежно від обсягів і різноманітності виконуваних робіт.

Банківський бізнес, природно, має свої специфічні особливості, які визначають форму і зміст менеджменту банків. Багато з них стосуються діяльності персоналу. До них насамперед слід зараховувати:

- відносно невеликий колектив працівників банків при досить вузькій предметній спеціалізації та диференціації праці;

- відносно високі й суттєво більш жорсткі, ніж в інших галузях, кваліфікаційні вимоги;

- істотно більшу увагу розвитку й дотриманню корпоративної культури й іміджу банку;

- підвищені вимоги до особистих рис працівників банків;

- переважно індивідуальний характер праці, виконання банківських операцій;

- високі вимоги до ресурсного, насамперед інформаційного, забезпечення здійснення банківських операцій;

- яскраво виражений стресовий характер праці значної частини не тільки керівного персоналу, а й спеціалістів і технічних виконавців, що зумовлено високою вартістю потенційної помилки, оскільки технологія банківського бізнесу передбачає рух значних грошових засобів і служить основою ефективної роботи інших організацій;

- більш складна, ніж в інших галузях, система залучення і добору персоналу;

- неможливість у більшості ситуацій виділення внеску конкретного працівника у виконання завдань банку;

- необхідність постійного перманентного навчання персоналу;

- високий ступінь залежності результатів діяльності банку від професіоналізму невеликої кількості працівників (трьох-п'яти чоловік), насамперед — вищої управлінської ланки і спеціалістів, які працюють у сфері комунікацій.

Наш вітчизняний банківський бізнес, крім перерахованих, має ще кілька специфічних, властивих ринкам, що розвиваються, рис, які характеризують роботу у сфері персонального менеджменту. До них, зокрема, слід віднести:

- менталітет наших працівників, який проявляється в недостатньо відповідальному ставленні до трудової діяльності в цілому й до своїх безпосередніх обов'язків, небажання брати ініціативу на себе, надто високому рівні соціальної активності тощо;

- формування в колективах банків кількох характерних груп працівників, умовно об'єднаних за віком, освітою, метою, стилем поведінки тощо, які потребують особливого стилю керівництва;

- сформоване уявлення про те, що робота в комерційному банку є високо престижною і респектабельною, що, як правило, відповідає дійсності, і високооплачуваною, що часто не відповідає дійсності;

- закостенілість, невміння і небажання окремих працівників, представників старої школи фінансистів та економістів, перебудовувати свою роботу відповідно до складного і динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища банку;

- брак керівників вищої і середньої ланок управління, які мають достатню кваліфікацію;

- брак спеціалістів абсолютно всіх рівнів і спеціальностей, які мають базову економічно-фінансову освіту (освіту у сфері банківського бізнесу) і хоча б незначний досвід практичної діяльності;

— часто необгрунтована орієнтація керівництва на високу централізацію управлінських функцій, на авторитарні методи управління, які виключають надлишок ініціативи й самостійності;

— привабливість банківського бізнесу для тіньової економіки, а часом і близькість його до кримінальних структур, що накладає свій відбиток на діяльність вищої і середньої ланки управління банками.

Низка особливостей вітчизняного банківського менеджменту зумовлена специфікою створення банків за таким принципом: головна контора в Києві або іншому великому місті й певна кількість (часом значна) територіальних філіалів і відділень по всій країні. У цій ситуації більшість банків (головних контор) стараються зберегти високий ступінь централізації керівництва: передавати у філіали право на прийняття лише незначної кількості рішень; не передавати права прийняття важливих рішень; практикувати систему перевірки знань, умінь і навичок персоналу філіалів у формі екзаменів із виїздом у головну контору та ін. Крім того, головні контори надають перевагу максимальній концентрації фінансових ресурсів у себе. Вони можуть розвивати одні філіали за рахунок інших, а часом повністю пожертвувати ними. Деякі філіали можуть опинитися в ролі експериментальних, на яких головна контора відпрацьовує ті чи інші новачки. Звичайно, все це може бути виправдано з позиції банку в цілому, але часто призводить до антагонізму між працівниками філіалів та центральних офісів.

До недавнього часу в невеликих філіалах і відділеннях, в яких здебільшого велася суто технічна і стандартна робота, ще можна було виділити групи керівників і спеціалістів, які прагнуть до творчої праці й ініціативи. Вони розробляли нові напрями діяльності, нові схеми роботи з клієнтами, нові елементи законодавчого супроводу проектів і т. ін. На сьогодні таких груп стає все менше і не тільки тому, що діяльність банків стала більш жорстко регламентуватися. Подібна тенденція проявляється з огляду на те, що адміністративно-командні методи, які часто зберігаються й культивуються центральними офісами щодо своїх філіалів і відділень, практично завжди прийнятні для супроводження роботи бухгалтерії, каси та інших суворо регламентованих ділянок роботи, однак рідко себе виправдовують там, де потребуються підприємливість та ініціатива.

Економіка перехідного періоду характеризується обмеженістю ринку праці, де можна було б знайти спеціалістів, які мають досить високу кваліфікацію або заділ для швидкого набуття необхідних банківських навичок. Внутрібанківські ресурси формування необхідного рівня навичок, комбінації цих навичок і вмінь незначні.

При розв'язанні проблеми кваліфікованих спеціалістів керівництво стикається з цілою низкою більш часткових, але не менш складних проблем. Це визначення рівня достатності кваліфікації і набору навичок, які відповідають тій чи іншій посаді; необхідність розв'язання соціальних, політичних і людських питань, що виникають при тривалій затримці працівника на одній із ієрархічних сходинок, пониженні на посаді або звільненні; пошук і залучення працівників необхідної кваліфікації тощо.

Особливо гостро на сьогодні виділяється розрив між вимогами, які наближаються до світових стандартів, до молодих спеціалістів випускників вищих навчальних закладів і коледжів, котрі намагаються потрапити на роботу в банк, і рівнем їхньої підготовки, який майже неможливо забезпечити як відповідний з цілої низки загальновідомих причин.

Слід також підкреслити, що керівництво вищої ланки більшості комерційних банків економіки перехідного періоду насправді не є професіоналами в повному розумінні цього слова. Це керівництво прийшло із зовсім інших сфер, часом таких, які не мають нічого спільного із фінансово-кредитною діяльністю, з громадських і політичних організацій, профспілок, із господарських підприємств тощо. Тому в багатьох банках відчувається брак навичок високого рівня професіоналізму, що відбувається на тлі надлишку навичок невисокої банківської кваліфікації. Тобто різноманітних адміністраторів, секретарів, касирів та ін.

Представники вищого ешелону управління банків дістали можливість доступу у "вищий світ". При цьому вони якщо й не стали дуже багатими людьми, то все ж набагато більше забезпечені порівняно з переважною кількістю населення країни. Вони дістали доступ до багатьох раніше недосяжних благ, у них формуються деякі інші потреби, ніж були раніше, вони працюють значно більше в більш стресових умовах. Етику ділового спілкування топ-менеджерів вони змушені осягати у стиснуті строки і здебільшого навчачись на власних помилках.

Названі особливості вітчизняного банківського бізнесу, таким чином, мають враховуватися на всіх етапах управління — від розробки стратегії до видачі розпорядження рядовому працівникові господарської служби. Щоб залишитися конкурентоздатним і забезпечити процвітання банку, керівники всіх рівнів мають відкинути геть бюрократичні традиції, до недавнього часу характерні для банківського сектора в усьому світі, і трансформуватися на підприємців, здатних реагувати на зміни в швидкозмінному навколишньому середовищі й пристосовуватися до нього.