

якій максимальний інтегральний показник іміджу товару становив би 10 балів. Далі отриманий кількісний результат переводиться в значення *коефіцієнта іміджу товару* ( $0,5 \leq \kappa_i \leq 1,5$ ), який визначає абсолютний рівень іміджу товару. Цей коефіцієнт пропонується використовувати у формулі визначення рівня КСП (який вирахований за якісно-ціновими параметрами) як множник. Залежно від його величини ( $k_i < 1$ , чи  $k_i > 1$ ) він буде понижувати чи підвищувати інтегральний рівень КСП. Після аналогічної оцінки рівня КСП конкуруючих засобів задоволення цієї потреби можна здійснювати визначення відносного рівня КСП порівнянням.

1. *Еванс Дж., Берман Б. Маркетинг / Сокр. пер. с англ.; Авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. – М., 1999. – 350 с.* 2. *Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – К., 1997. – 156 с.* 3. *Венедиктова В.И. Гудвилл: Цена престижа фирмы. – Харьков, 1998. – 175 с.*

УДК 336.41

**Р.Р. Кирилюк**

Акціонерно-комерційний банк “ЛьВІВ”

## **БАНКІВСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

© Кирилюк Р.Р., 2001

**Проаналізовано фактори, що впливають на розвиток банківської системи України в сучасних умовах. Запропонована класифікація банківського менеджменту за об'єктами впливу. Визначено і обґрунтовано зміст фінансового та адміністративного менеджменту банку з метою забезпечення високого рівня фінансової системи України.**

**The factors, that have influence on the Ukrainian banking system development, were analyzed in this article. It was suggested to clasificate banking management depending of the object of influence. It was determinated and ensured the content of the bank financial management and bank administrative management in order to ensure the high level of Ukrainian financial system.**

Банківська система на теренах колишнього Радянського Союзу була другорядним елементом у структурі народного господарства. Основний акцент робився на кількості виробленого металу, видобутого вугілля, випущених верстатів тощо. Проте навіть по-

верхневий аналіз і досвід зарубіжних країн показує, що функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливе без ефективної банківської системи. Ми маємо багато прикладів, коли країни успішно розвиваються і мають високий життєвий рівень населення без таких важливих галузей, як космічна індустрія, літако – і кораблебудування, металургія та інших. Однак не можна навести жодного прикладу існування країни без банківської системи. Банки тісно економічно зв'язані зі сферами виробництва, послуг, торгівлі, активно впливають на економічні, соціальні та політичні процеси. Наявність власної банківської системи та власної грошової одиниці є таким важливим атрибутом державності, як герб чи гімн країни. Тому прийняття Верховною Радою України у березні 1991 року Закону України “Про банки банківську діяльність” було логічним і політичним продовженням Декларації про державний суверенітет України та Закону України “Про економічну самостійність Української РСР”.

Сьогодні банківська система нашої країни є однією із найдинамічніших сфер економіки. Вітчизняна банківська система за темпами розвитку та просуванням у напрямку інтеграції до міжнародної банківської системи значно випереджає виробничу сферу, тобто “...банківська система у своєму просуванні до ринку випередила інші ланки національної економіки, справляючи позитивний вплив і на їх розвиток” [1]. Про динамічність розвитку банківської системи та усвідомлення її ваги для суспільства свідчить і той факт, що до Закону України “Про банки та банківську діяльність” Верховна Рада України вносила 28 змін та доповнень, у той час, наприклад, як до Закону України “Про підприємництво” лише 18 змін та доповнень, до Закону України “Про господарські товариства” – 10, до Закону України “Про цінні папери і фондову біржу” – 7.

На важливості розвитку банківської системи наголошує і Указ Президента України від 14.07.2000 р. “Про заходи щодо зміцнення банківської системи України та підвищення її ролі у процесах економічних перетворень”. Цей Указ доручає Кабінету Міністрів України за участю Національного банку України розробити Комплексну програму розвитку банківської системи України на 2001–2003 роки, спрямовану на збільшення обсягів кредитування банками виробничої сфери, припливу іноземного капіталу у банківську сферу та забезпечення інших позитивних зрушень у фінансовій сфері [2]. Крім цього, Указ Президента України спрямований на вирішення понад тридцяти важливих організаційних та юридичних питань у банківській системі.

Ще одним фактом, який підтверджує важливість банківської системи в сучасних умовах, є те, що однією з умов відновлення кредитів для України по лінії МВФ було прийняття парламентом нового Закону України “Про банки і банківську діяльність”. Цей Закон повинен стимулювати розвиток банківської системи, зробити її більш відповідною до сучасних стандартів, сприяти надходженню нових інвестицій в економіку нашої держави.

Розвиток сучасної банківської системи України відбувається внаслідок дії багатьох факторів, які, на наш погляд, потрібно поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів можна зарахувати: стан економіки, законодавчі і нормативні акти, державні органи влади, податкову і кредитну політику, споживачів, конкурентів, міжнародні події, науково-технічний прогрес, соціально-культурні, політичні та регіональні обставини тощо. Особливістю цих чинників є відсутність будь-якого впливу на них з боку банківських установ та неможливість будь-якої корекції цих факторів. Ці фактори є достатньо незмінними і можуть втрачати свою силу лише у форс-мажорних обставинах. Коли говориться про неможливість впливу банків на зовнішні фактори, то мається на увазі лише управлінські кроки. Звичайно, з політичного погляду, банк повинен активно брати участь в обговоренні законопроектів, формувати громадську думку стосовно змін в законодавстві, зустрічатися з депутатами різних рівнів, висувати своїх представників у законодавчі органи з тим, щоб приймалися найсприятливіші рішення для розвитку підприємницького середовища.

Проте не меншу роль відіграють і внутрішні чинники – це рівень управління банком, здатність його посадових осіб приймати найоптимальніші рішення для розвитку банку, посилення його конкурентоспроможності в ринкових умовах. Адже ми маємо приклади припинення існування таких потужних колись банків, як “ІНКО”, “ЛІСБАНК”, ”ВІДРОДЖЕННЯ”, “ГРАДОБАНК”. Що є причиною фактичного банкрутства цих банків, адже вони перебували в однакових умовах з усіма банками України? Сила впливу зовнішніх факторів на “банки-невдахи” була такою самою, як і на інші банки. Тому зрозуміло, що причини фактичного банкрутства цих банків лежать в іншій площині і є внутрішніми для кожного з них.

Ось ці внутрішні чинники, тобто здатність ефективно управляти банком, і прийнято називати менеджментом. Згідно з New Webster’s Dictionary and Thesaurus of the English Language [3, с. 605] менеджмент – це керування (управління), яке здійснює особа, яка наділена адміністративними повноваженнями. На мій погляд, повнішим є визначення менеджменту в Second Edition Dictionary of Business and Management [4, с. 308]. Відповідно до цього словника менеджмент поділяється на – “general” (головний, основний) і “administrative” (адміністративний). Основний менеджмент – це особа або група осіб, які відповідають за вивчення, аналіз, формулювання рішення та здійснення дій, що скеровані на отримання прибутку організації. Адміністративний менеджмент – це функції планування, координації і спрямування діяльності організації.

Для чіткого розуміння поняття “менеджмент” необхідно визначити його ціль і завдання. Виходячи з основного завдання банку, яке ставили акціонери при створенні, а саме отримання прибутку, можна зробити висновок, що й менеджмент банку повинен бути націлений на це.

Однак Л.О. Примостка [5, с. 8–9] ставить в один ряд такі завдання менеджменту, як забезпечення прибуткової діяльності, задоволення потреб клієнтів у структурі та якості запропонованих послуг, створення організаційної структури банку та інше. На мій погляд, забезпечення прибутковості є метою, а не завданням менеджменту. Власне через успішне

вирішення поставлених завдань перед менеджментом і буде досягнута кінцева ціль – отримання прибутків. Адже дійсно, коли майбутній акціонер банку стоїть перед вибором вкладення коштів у банк, його насамперед цікавить ефективність вкладення і найменше хвилюють питання ефективної організаційної структури банку чи питання системи аудиту, контролю та інше.

Під час статутної діяльності банку виникають різноманітні питання, пов'язані з проведенням банківських операцій. Так, Положенням Національного банку України “Про порядок видачі банкам ліцензії на здійснення банківських операцій” (постанова Правління НБУ № 181 від 06.05.98 р.) передбачено тридцять банківських операцій, які ліцензуються. Реально банки здійснюють набагато більше операцій, через те, що зміст цих операцій є набагато ширшим. Наприклад, пункт 16 Ліцензії НБУ на право здійснення банківських операцій комерційними банками передбачає проведення “Неторгових операцій з валютними цінностями”, що, своєю чергою, дає змогу банку виконувати операції з купівлі-продажу дорожніх чеків, операції з пластиковими картками, валютообмінні операції, відкривати поточні рахунки фізичних осіб, здійснювати виплату приватних переказів та інше.

Додатковою складністю для забезпечення високого рівня банківського менеджменту, крім великої кількості банківських операцій, є їх багатовекторність. Тобто вони можуть істотно відрізнятися за характером, змістом, цілями. Прикладом такої різноманітної діяльності банку може бути кредитування та кадрова політика. Очевидно, що для можливості здійснення менеджменту цими операціями повинні бути і відповідно різні вимоги до персоналу, до банківського обладнання, до правового забезпечення. Адже потрібна інша освіта, інший досвід, інші знання при організації видачі кредитів і при організації кадрової політики банку.

Тому важливою умовою створення ефективних систем управління є вибір підходу до їх формування. На мій погляд, найдоцільніше було б класифікувати банківський менеджмент відповідно до операцій, на які він спрямований. Всі банківські операції можна розглядати з погляду остаточного результату і тоді отримаємо такі дві основні групи операцій:

1. Фінансові – це операції, завдяки здійсненню яких банк має змогу одержувати прибуток. Ці послуги можна класифікувати за продуктовою ознакою: депозитні, кредитні, інвестиційні, інші послуги [6, с. 63].

2. Адміністративні – це операції, які не приносять безпосередньо прибутку банку, але без здійснення яких неможливо проводити банківську діяльність.

Ці сфери мають певну специфіку і, крім фінансової освіти, вимагають ще додаткових знань та досвіду в інших напрямках: знання правових та юридичних актів при роботі в службі безпеки банку, комп'ютерна грамотність для забезпечення банку високоякісними програмними продуктами, володіння методикою проведення аудиту та ревізії банку тощо.

Отже, можна зробити висновок про поділ банківського менеджменту на фінансовий менеджмент та адміністративний менеджмент.

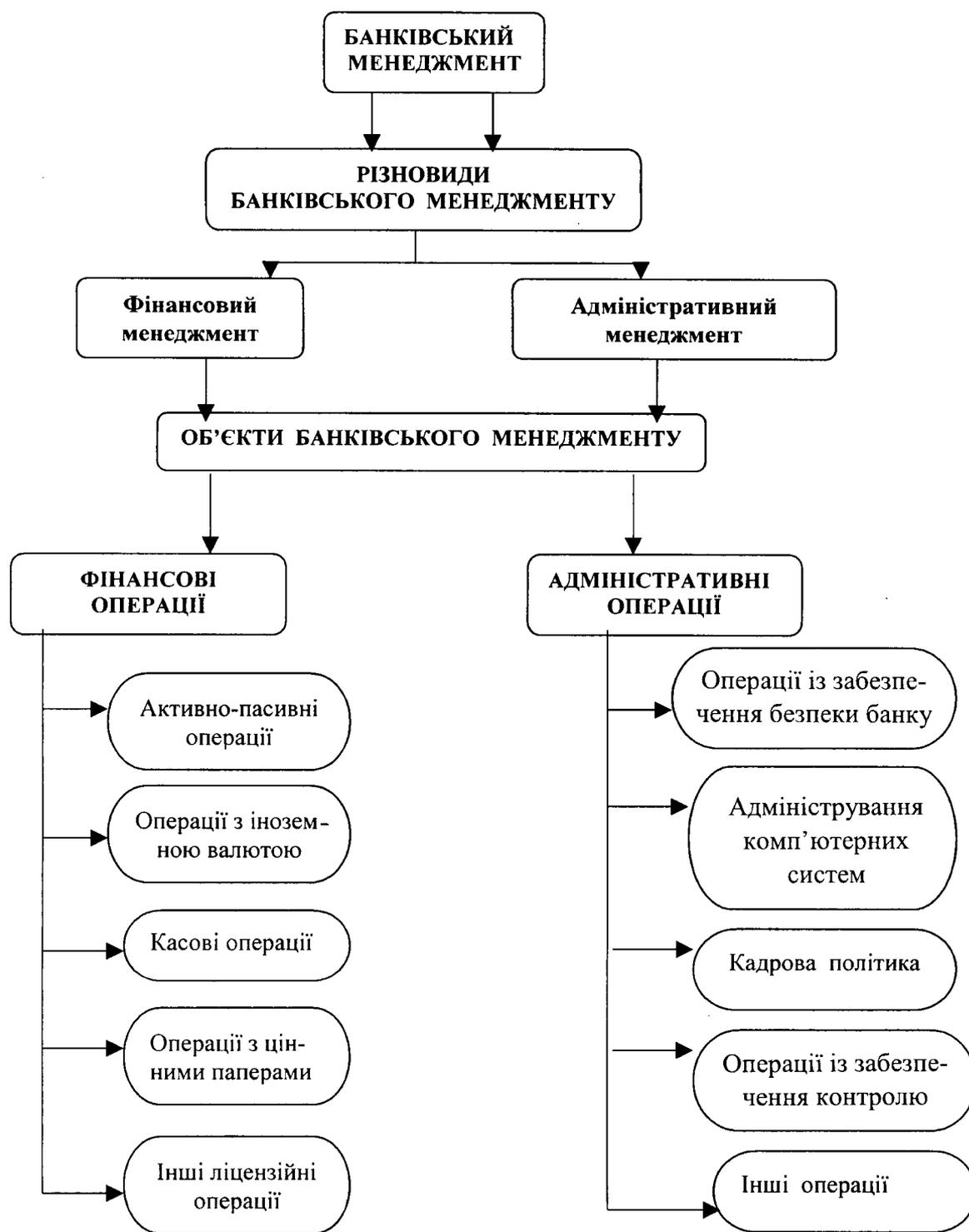
Фінансовий менеджмент банку – це система управлінських рішень щодо організації статутної діяльності банку, що здійснюються суб'єктом управління для досягнення позитивного фінансового результату.

Адміністративний менеджмент банку – це система управлінських рішень, що спрямовані на створення сприятливих умов для статутної діяльності.

Але з погляду практики такий поділ банківського менеджменту на два великі види є лише першим кроком і недостатнім для прийняття та здійснення управлінських рішень. Виникає питання подальшого поділу і класифікації цих видів банківського менеджменту. Проте водночас виникає і наступне запитання – де знаходиться межа поділу, тобто що є найоптимальнішим об'єктом менеджменту. Адже будь-яка банківська послуга складається з багатьох інших операцій. Наприклад, процедура видачі фінансового кредиту передбачає вивчення бізнес-плану, оцінку застави, оформлення кредитного договору тощо. Очевидно, що говорити про менеджмент такої операції, як оформлення кредитного договору, є недоцільним. На мій погляд, найдоцільніше диверсифікувати фінансовий менеджмент, виходячи з тих операцій, які банк має право здійснювати, а саме: управління кредитними операціями, управління депозитними операціями, управління операціями з цінними паперами та інше.

Разом з цим, я б запропонував поділити адміністративний менеджмент банку на управління системою безпеки банку, адміністрування комп'ютерних мереж, організацію фінансової звітності, управління кадровою політикою, управління системами контролю і т.д.

Запропонована класифікація банківського менеджменту (див. рисунок) на дрібніші сегменти дасть змогу керівництву (правлінню) забезпечити ефективно управління діяльністю банку, підібрати фахівців на певні ділянки роботи, диверсифікувати процес управління банківськими та адміністративними операціями. Діючі організаційні структури деяких комерційних банків (для прикладу, АКБ “Львів”) передбачають створення системи управлінських рішень саме на рівні операцій, що проводяться банками. Так, у банках існують депозитні відділи, відділи цінних паперів, відділи розрахунків у валюті, відділи кадрів, служба безпеки, аудиторські відділи та інше. Отже, практична діяльність банків підтверджує, що для забезпечення на високому рівні банківського менеджменту загалом доцільно і необхідно розглядати поняття менеджменту окремих операцій. Керівництво банку, делегувавши працівникам відповідних підрозділів певні повноваження, разом з тим і покладає на них відповідальність за кінцевий результат цих операцій. Такий розподіл надає ряд переваг – постійний маркетинг відповідного сегмента банківських послуг з боку кожного підрозділу, оперативніше реагування на потреби клієнтів, досконале вивчення персоналом даних операцій, можливість встановлення розміру оплати праці залежно від фінансових результатів надання послуг.



*Класифікація банківського менеджменту за об'єктами впливу*

Зазначимо, що підставою для здійснення менеджменту окремих операцій є, по-перше, внутрішньобанківські положення – “Положення про кредитування”, “Положення про операції з векселями”, “Положення про операції з кодованими рахунками” тощо. По-друге, дієвими методичними рекомендаціями, а особливо для багатofilійних банків, є так звані “процедури проведення операцій” або “технологічні карти”, де в деталях описаний кожен

етап проведення операції, черговість дій працівників, форми банківських документів тощо. Над розробкою таких “процедур” (“технологічних карт”) працює багато спеціалістів – юристи, економісти, бухгалтери, програмісти, служба безпеки тощо. Лише після зауважень всіх спеціалістів така “процедура” затверджується на правлінні банку і є обов’язковою для виконання відповідними працівниками. Такий документ значною мірою забезпечує менеджмент цієї операції – знижує ризики порушення чинного законодавства, забезпечує наукову організацію праці при виконанні операції, визначає рентабельність операції, забезпечує конкурентоспроможність цієї послуги тощо.

На мій погляд, неможливо визначити домінуючий менеджмент у системі управління банком. Лише достатньо високий рівень кожного з видів менеджменту дасть змогу банку органічно увійти в динамічне середовище підприємництва та виконати цілі, поставлені суспільством та засновниками.

1. Ющенко В.А. Привітання з нагоди 10-річчя Асоціації комерційних банків // Вісн. НБУ. – 2000. 2. Указ Президента України “Про заходи щодо зміцнення банківської системи України та підвищення її ролі у процесах економічних перетворень” № 891/2000-12-28 від 14 .07.2000. 3. *New Webster’s Dictionary and Thesaurus of the English Language*. 4. Jerry M. Rosenberg, Ph. D. *Dictionary of Business and Management* // A Wiley- Interscience publication. 1983. 5. Примостка Л.О. *Фінансовий менеджмент банку: Навч. посібник.* – К., 1999. – 280 с. 6. Алексєєв І.В., Захарчук О.В., Рим Н.Н. *Банківський маркетинг: Навч. посібник.* – Львів, 1998. – 96 с.