



## ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ — КВАЛІФІКОВАНІ КАДРИ

*Анатолій Єпіфанов, ректор Української академії банківської справи, доктор економічних наук, професор*

Кризові явища, що відбуваються в економіці України, негативно вплинули на розвиток банківської системи.

Банківська система як ланка фінансового механізму держави має забезпечувати процес розширеного відтворювання виробництва, налагодження стабільних економічних відносин з іншими державами.

Сьогодні портфель послуг українських банків досить різноманітний. Тому в першу чергу банки мають перейти на принципово нову стадію — стадію, коли, як свідчить досвід банків західноєвропейських країн, має відбуватися трансформація системи управління банками в напрямку інтернаціоналізації банківської діяльності.

Водночас виникає гостра безпека поглинання вітчизняних банків іноземними. З метою уникнення зазначеної ситуації необхідно не тільки переходити до західних стандартів — у системі розрахунків, у комплексному технічному обслуговуванні клієнта, у спроможності здійснювати операції на всіх світових валютних, кредитних, інвестиційних, фондових та інших ринках, — а й удосконалювати діяльність, спрямовану на використання різноманітних фінансових інструментів.

Підсумовуючи здобутки та аналізуючи проблеми і прорахунки в діяльності банків України, слід зазначити, що за минулий рік фінансовий стан банківської системи значно змінився. Основні здобутки полягають передусім у збільшенні кількості банківських установ; подоланні останньої фінансової кризи; впровадженні нових банківських технологій; розширенні мережі банківських послуг; зростанні професіоналізму.

На початку 1999 року в Україні було зареєстровано 214 банків. 176 із них мають ліцензію Національного банку України на здійснення банківських операцій, а 161 банк — право на здійснення операцій із валютними цінностями. Серед них 54 банки віднесено до категорії проблемних.

Слід зазначити, що одна з найважливіших умов фінансової діяльності банків — капіталізація їх. А це сьогодні одна з найгостріших проблем. У цілому загальна сума капіталу в банківській системі на початок 1999 року становила 4560,8 млн. грн., що на 730,5 млн. грн. більше, ніж у 1998 році. Однак негативно змінилася структура капіталу банків. Так, основний капітал зменшився на 68 млн. грн.

До негативних чинників, які впливають на діяльність банківського сектора, слід віднести та-

кож недосконалість законодавчої бази, недовіру вкладників до банків, труднощі з виконанням банківських платежів, а також проблеми, пов'язані з управлінням банківськими ресурсами.

Зважаючи на стан розвитку банківської системи України, з нашого погляду, перш за все необхідно сконцентрувати увагу на формуванні кваліфікованого кадрового потенціалу.

Поліпшення стану в банківській системі України можливе лише за умови, що в цій сфері працюватимуть фахівці, які матимуть знання на сучасному світовому рівні. Саме цим визначається роль Української академії банківської справи, що спрямовує свої зусилля на підготовку кадрового потенціалу банківської системи. Академію було створено в 1996 році, і сьогодні, через три роки після відкриття цього вузу, можна сказати, що вона відбулася.

Створюючи Академію, ми були переконані, що зможемо організувати все на належному рівні. Нині академія має в розпорядженні 4 корпуси: 3 навчальні з просторими, добре обладнаними аудиторіями та адміністративний. Аудиторний фонд складає 62 навчальних аудиторії на 1580 місць. У 9 комп'ютерних класах та навчальному банку, які мають більш ніж 200 одиниць сучасної комп'ютерної техніки, проводяться ділові ігри та імітуються виробничі ситуації з навчальних дисциплін. Необхідною комп'ютерною та копіювальною технікою забезпечені кафедри та бібліотека, аудіо- та відеотехнікою — кафедра іноземних мов. Обмін необхідною інформацією здійснюється як за допомогою факсимільного зв'язку, так і через інформаційну комп'ютерну мережу INTERNET. Для задоволення внутрішніх потреб Академії — видання монографій, методичної літератури, авторефератів дисертацій; забезпечення навчального процесу найсучаснішими комп'ютерними технологіями — створено та обладнано новою високоякісною технікою інформаційно-технологічний відділ, який успішно функціонує.

До послуг вихованців Академії добре укомплектована науково-методична бібліотека, яка постійно поповнюється й на цей час налічує 75 тисяч примірників наукової і методичної літератури, аудіо- та відео-документів; читальні зали; актовий зал з музичним устаткуванням та інструментами. Для студентів, які постійно мешкають за межами м. Суми, — два сучасні повністю облаштовані всім необхідним гуртожитки на 455 місць із читальними, залами для відпочинку. Академія

має ідальні, 2 буфети, 2 медпункти, спортивний зал, два тренажерні зали та відкритий спортивний майданчик.

Діяльність Української академії банківської справи складається з таких основних напрямів:

- підготовка згідно з державним замовленням і договірними зобов'язаннями кваліфікованих спеціалістів для підприємств, установ і закладів фінансово-кредитної сфери, банків, інвестиційних фондів, кредитних спілок, державних та комерційних фінансових органів;

- науково-дослідна робота;

- підготовка наукових та викладацьких кадрів вищої кваліфікації (кандидатів, докторів наук);

- атестація наукових і викладацьких кадрів;

- підвищення кваліфікації, перепідготовка фахівців, які працюють у фінансовому секторі;

- культурно-освітня, видавнича, фінансово-економічна, господарська, науково-виробнича, комерційна діяльність.

Підготовка фахівців в Академії здійснюється на економічному та юридичному факультетах згідно з ліцензіями за спеціальностями: *банківська справа, фінанси, облік і аудит, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, правознавство*. На факультеті перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, окрім навчання за спеціальностями *банківська справа, фінанси, облік і аудит*, на підставі договору про співробітництво з Фондом державного майна України і державною комісією з цінних паперів та фондового ринку проводиться підготовка фахівців для фондового ринку, експертизи й оцінювання нерухомості, майнових та немайнових прав і бізнесу.

З метою забезпечення різнорівневої фінансової освіти на базі Академії в 1997 році було створено навчально-методичний комплекс, до складу якого увійшов комерційний технікум, що готує молодших спеціалістів за I-м рівнем акредитації. У ньому навчаються за такими спеціальностями: бухгалтерський облік і аудит, товарознавство і комерційна діяльність, правознавство.

Ступенева система освіти сприяє ефективній підготовці сучасних фахівців банківської справи, бакалаврів, спеціалістів, а в майбутньому — і магістрів, гарантує безперервність і якість навчання.

Підготовка фахівців здійснюється 12 кафедрами: фінансів, банківської справи, бухгалтерського обліку та аудиту, менеджменту і міжнародних економічних відносин, соціально-гуманітарних дисциплін, вищої математики та економіко-математичних методів, іноземних мов, економіки й технології виробництва, економічної теорії, теорії держави і права, фінансового права, фізвиховання.

Вимогам часу повністю відповідає кадровий склад Академії. Вести навчальний процес на належному рівні дає змогу високоякісний професорсько-викладацький склад Академії. Майже 75 відсотків викладачів мають науковий ступінь, із них 20 відсотків — доктори наук та професори. З метою подальшого зміцнення кадрового потенціалу в Академії відкрито аспірантуру та докторантуру. Предметом особливої гордості є наша спеціалізована вчена рада із захисту докторських дисертацій за двома спеціальностями, яка діє з 1997 року. За всю історію науки в нашій області —

це перша докторська рада. Викладачі Академії творчо організують навчальний процес, є авторами методичної літератури, багатьох підручників, монографій, друкують свої статті у провідних економічних журналах України, а також у "Віснику Української академії банківської справи", який видається з початку 1997 року. Викладачі брали активну участь у розробці та підготовці Законів України, в тому числі "Про Національний банк України", "Про валютне регулювання", "Про лізинг", у розробці Концепції банківської освіти, є членами редколегій провідних фахових видань, консультантами Комітетів Верховної Ради України, входять до складу фахової та методичної ради з банківської освіти.

Сьогодні в Академії навчаються 1500 студентів, у тому числі 840 на стаціонарі й 660 заочно. Передбачається, що у 2000 році, коли Академія буде мати повне навантаження, кількість студентів на стаціонарі збільшиться до 1500 чоловік, а кількість студентів-заочників буде становити 750 чоловік. Більше половини студентів — представники всіх областей України та п'яти областей Російської Федерації. До речі, в цьому році Академія випускає перших спеціалістів. Це студенти, яких було зараховано до Академії у 1996 році на 3-й курс після закінчення банківських коледжів. Перші наші випускники-спеціалісти працюватимуть у банківських та кредитно-фінансових установах Львівського, Харківського та Черкаського регіонів згідно з направленнями.

Студенти, слухачі та викладачі УАБС мають змогу безпосередньо спілкуватися з багатьма визнаними у світі спеціалістами з питань державних фінансів, банківської діяльності, оподаткування, формування нових ринкових відносин тощо. Академія активно залучає до навчального процесу фахівців із вітчизняних та іноземних навчальних закладів і установ. Так, у рамках співробітництва в Академії читають курси лекцій спеціалісти Національного банку України, Фінансової академії при уряді Російської Федерації, Інституту всесвітньої історії Російської Академії наук.

З метою постійного вдосконалення навчального процесу, а також розширення бази для проведення практики Академія встановила ділові контакти з багатьма комерційними банками України (АППБ "Аваль", Приватбанк, Ощадбанк, Укрсоцбанк, Укрінбанк). Вона має стосунки з Інкомбанком, Європейською комісією, представництвами Світового банку і Європейського банку реконструкції та розвитку в Україні, співпрацює з економічними комітетами Верховної Ради України, в тому числі з Комітетом із фінансів та банківської справи. Вуз має досить тісні зв'язки з університетами та іншими вищими навчальними закладами економічного профілю Києва, Харкова, Тернополя, Львова, Українською фінансово-банківською школою.

У діяльності Української академії банківської справи важливу ланку становить міжнародне співробітництво. Світові інтеграційні процеси, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків України висувають завдання підготовки спеціалістів, здатних цивілізовано діяти у світовому економічному просторі. Саме тому Академія приділяє значну увагу вивченню досвіду країн із розвину-

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 "Ной-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 механізм 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 ставити 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 управління 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, різноманітніші 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-