

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ КОНФЛІКТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

О. І. Григор'єв

*Сумський державний університет,
магістрант*

У статті проведений аналіз системи менеджменту комерційного банку. Окрему увагу приділено поняттям «управління» та «менеджмент». Досліджено дві найважливіші складові банківського менеджменту – фінансовий менеджмент та менеджмент персоналу.

Системний підхід як загальнометодичний принцип використовується в різних галузях науки і діяльності людини. Основоположником загальної теорії систем є Людвіг фон Берталанфі. На початку 20-х років молодий австралійський біолог Людвіг Берталанфі почав вивчати організми як певні системи, узагальнивши свій погляд в книзі «Сучасна теорія розвитку» (1929 р.). У цій книзі він розробив системний підхід до вивчення біологічних організмів. У книзі «Роботи, люди і свідомість» (1967 р.) він переніс загальну теорію систем на аналіз процесів і явищ громадського життя. І в 1969 році в роботі «Загальна теорія систем» Берталанфі перетворює свою теорію систем на загальнодисциплінарну науку.

Системний підхід - це підхід, при якому будь-яка система (явище, процес, який-небудь об'єкт) розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів (компонентів), що має вихід (мету), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок. Це найбільш складний підхід. Системний підхід - це не набір яких-небудь принципів або керівництва для керівників, а спосіб мислення по відношенню до організації і управління.

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається з декількох взаємозв'язаних підсистем. Організація отримує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх і видає товари і послуги в зовнішнє середовище.

Будь-яка організація, в тому числі банківська установа, є відкритою системою, оскільки взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона отримує з довкілля ресурси у вигляді капіталу, сировини, енергії, інформації, людей, устаткування і тому подібне, які стають елементами її внутрішнього середовища і називаються ці компоненти - входами. У процесі своєї діяльності за допомогою певних технологій частина ресурсів переробляється, перетворюється в продукти та послуги. Ця продукція і послуги є виходами організації, які

вона виносить в зовнішнє середовище, тобто будь-яка організаційна система в динаміці представляється в якості 3-х процесів (рис. 1): вхід - перетворення - вихід.

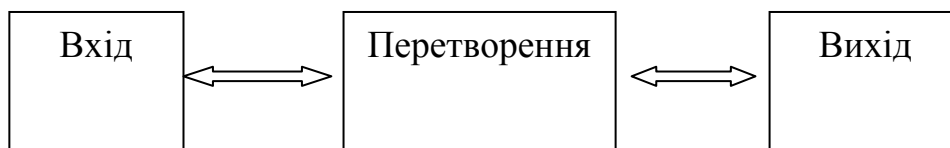


Рис. 1. Складові елементи системного підходу

При системному підході спочатку досліджуються параметри «виходу», тобто товари і послуги, а саме що робити, з якими витратами, для кого, в які терміни продавати і за якою ціною. Вже потім визначаються параметри «входу», тобто досліджується потреба в ресурсах.

Будь-яка установа – це система, яка функціонує усередині більшої системи - зовнішньополітичного, економічного, соціального і технічного середовища, в якому вона постійно вступає в складні взаємодії. Вона включає серію підсистем, які також взаємозв'язані і взаємодіють. Порушення функціонування в одній частині системи викликає труднощі в інших її частинах.

Банк є системою, яка діє усередині ширшого оточення, взаємодіє і пов'язаний з ним, а також випробовує на собі його дію. Відділи та філії банку є підсистемами, які повинні взаємодіяти безконфліктно, щоб банк як єдине ціле працював ефективно. Якщо щось порушується в підсистемі, вона, кінець кінцем (якщо її не стримувати) вплине на ефективність діяльності банку в цілому [5].

Найбільш ефективний підхід в управлінні діяльністю банків виявляється системний підхід, який не є набором якогось керівництва або принципів для керівників, - це спосіб мислення, специфічний погляд на організацію і управління. Переваги підходу до будь-якої області, що вивчається, і до будь-якої проблеми як до системи полягають в тому, що він дає можливість побачити критичні змінні і обмеження, а також їх взаємодію один з одним. Системний підхід в конкретній області примушує постійно пам'ятати, що не можна розглядати жоден елемент, явище або проблему без урахування подальших взаємодій з іншими елементами [6].

Банк як система функціонує в зовнішньому середовищі, що є конфліктним за своєю природою. Праці, вивчені та використані рекомендації в них – це, насамперед: [7-10].

Розглянемо загальні відомості про комерційний банк «Надра». Публічне акціонерне товариство «КБ «Надра»» - український банк, який заснований у 1993 році з головним офісом у м. Київ. Згідно з даними НБУ, «КБ «Надра»» станом на 1 липня 2014 року за

розміром загальних активів займає дев'яте місце (37,109 млрд гривень) серед 173 діючих у країні банків.

Станом на 2013 рік, обслуговує близько 1 мільйона фізичних осіб, 60 тис. клієнтів малого та середнього бізнесу та 5,3 тис. корпоративних клієнтів. ПАТ «КБ «Надра Банк»» займає четверту позицію серед українських банків за широтою охоплення регіональної мережі, яка становить 543 відділень і філій, в яких працює понад 6 тисяч чоловік [11].

Місія та цінності КБ «Надра». Місія банку «Надра». Банк «Надра» – це провідний універсальний банк, який забезпечує майбутнє клієнтів, співробітників та акціонерів, зберігаючи і примножуючи їх кошти, надаючи високотехнологічні та доступні фінансові рішення.

Банк «Надра» спрямовує ресурси в модернізацію економіки України і створення робочих місць у промисловості та сільському господарстві. Передбачаючи потреби наших клієнтів, ми робимо складне простим і втілюємо мрії в реальність.

Цінності банку «Надра»:

- *Професіоналізм* – любов до своєї справи, здатність досягати результату в найрізноманітніших умовах, взаємна повага і контроль над своїми емоціями.
- *Команда* – професіонали, об'єднані єдиною метою, що доповнюють один одного і відповідають за кінцевий результат.
- *Результат* – підсумок роботи професійної команди, що дозволяє значно перевершити досягнення конкурентів.
- *Довіра* – стосунки між клієнтом і банком, а також всередині команди, засновані на впевненості в чесності, порядності та надійності один одного.
- *Надійність* – гарантія збереження вкладених коштів, своєчасне і повне виконання взятих на себе зобов'язань, бездоганна репутація та фінансова стабільність [12].

Банк та його стосунки з оточуючими організаціями. Банк є членом:

- Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- Асоціації українських банків (АУБ);
- Асоціації «Український кредитно-банківський союз»;
- Асоціації юридичних осіб «Українська національна іпотечна асоціація»;
- Національна асоціація банків України (НАБУ);
- Європейської бізнес-асоціації (асоційований член);
- Асоціації «Перша фондова торгова система» (ПФТС);
- Професійної асоціації реєстраторів і депозитаріїв (ПАРД);

- Київської торгово-промислової палати;
- Українського союзу промисловців і підприємців;
- Асоціації «Українська національна група членів і користувачів СБІФТ «УкрСБІФТ»;

- VISA International (принциповий член);
- MasterCard Incorporated (принциповий член).

Банк є учасником:

- ЗАТ «Перше всеукраїнське бюро кредитних історій»;
- Української міжбанківської валютної біржі (УМВБ);
- Універсальної товарної біржі «Контрактовий дім УМВБ»;
- Української фондової біржі;
- ВАТ «Міжрегіональний фондовий союз».

Банк є партнером міжнародних систем грошових переказів:

- Western Union;
- ЮНИСТРИМ;
- CONTACT;
- Coinstar;
- MoneyGram;
- ЛИДЕР [13].

Корпоративна етика банку. У своїй діяльності ПАТ «КБ «Надра» дотримується принципів етичного ведення бізнесу:

✓ *Взаємовідносини банку та його співробітників із клієнтами, діловими партнерами та представниками органів державної та муніципальної влади.*

Відносини банку з клієнтами, діловими партнерами та представниками органів державної та муніципальної влади будуються на принципах добросовісності, чесності, професіоналізму, взаємної довіри та поваги, пріоритетності інтересів клієнта, непорушності зобов'язань.

✓ *Взаємовідносини банку та його співробітників із конкурентами.*

Відносини з конкурентами банку будуються на принципах чесності, поваги, дотримання норм антимонопольного законодавства та ділових принципів конкуренції.

✓ *Взаємовідносини банку із своїми співробітниками.*

Банк будує відносини із своїми співробітниками, керуючись принципами довгострокової співпраці, взаємної поваги та неухильного виконання взаємних зобов'язань, які регламентовано індивідуальним трудовим і колективним договором.

✓ *Управління конфліктом інтересів.*

Кожен співробітник банку під час виконання своїх посадових обов'язків повинен забезпечувати реалізацію інтересів Банку, його акціонерів, клієнтів та ділових партнерів і не допускати конфлікту вказаних інтересів із власними та сімейними інтересами. З метою запобігання виникнення конфліктів інтересів у Банку затверджена та діє Політика управління конфліктами інтересів.

✓ *Протидія корупції та Політика подарунків.*

З метою запобігання можливих зловживань та захисту репутації банку співробітникам заборонено:

- обіцяти, пропонувати та надавати прямо чи опосередковано будь-яку неправомірну вигоду будь-яким особам, для них особисто чи на користь третіх осіб під час їхніх взаємовідносин із Банком;
- використовувати своє службове становище в Банку задля отримання неправомірної вигоди чи прийняття пропозиції такої вигоди для себе чи на користь інших осіб.

Подарунки, запрошення та інші вигоди можуть мати неналежний вплив на ділові рішення, тому їх отримання/надання повинно здійснюватися з дотриманням вимог законодавства України, Політики подарунків банку та інших нормативних документів [14].

Я вважаю, що розташування будь-якого банку, який себе поважає та націлений на подальшу ефективну діяльність, у рейтингу найнадійніших банків України (за 2014-2015 рр.) прямолінійно пов'язано із існуючим у цьому банку менеджментом (чи то фінансовим, чи то менеджментом персоналу).

Проаналізуємо рейтинг ПАТ «КБ «Надра» за декількома показниками.

По-перше. Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін». Це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. У рейтинг включені банки перших трьох груп по класифікації НБУ, а також невеликі банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень.

Фінансові установи отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стресостійкість і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація і т. д.

У рейтингу використовувалися дані офіційної звітності банків станом на 1 жовтня 2014. Даний рейтинг представлений у таблиці 1.

Таблиця 1 – Загальний показник стійкості банків України станом на 1 жовтня 2014 року [15]

№	Банк	Загальний рейтинг
1	Креді Агріколь Банк	4,50
2	Ощадбанк	4,44
3	УкрСиббанк	4,40
4	Райффайзен Банк Аваль	4,21
...	...	...
42	Надра Банк	2,44
...	...	...
47	Фінансова Ініціатива	1,84

Отже, на жаль, даний рейтинг підтверджує, що ПАТ «КБ «Надра» наразі займає зовсім не лідерську позицію, а, отже, необхідні серйозні зміни щодо майбутньої діяльності.

По-друге, проаналізуємо найбільш прибуткові банки України. У таблиці 2 представлений рейтинг найбільш прибуткових банків України станом на 1 жовтня 2014 року.

Таблиця 2 –Найбільш прибуткові банки України станом на 1 жовтня 2014 року (тис. грн.)

№	Банк	Прибуток до оподаткування	Прибуток
1	СІПІбанк	1271787	1 106 820
2	Промінвестбанк	1 017 882	1 076 833
3	Ощадбанк	688 941	550 899
...	...	...	...
15	Надра Банк	44958	3144
...	...	...	...
47	Укрсоцбанк	-1834031	-1547310

Отже, як бачимо, ПАТ «КБ «Надра» займає 15 місце серед найвпливовіших банків України за розмірами прибутків. Позитивним є те, що станом на 1 жовтня 2014 року банк є прибутковим, але, все одно, не зважаючи на теперішній стан економіки країни в цілому, йому необхідно зміцнювати свої позиції в даному рейтингу та просуватися вперед.

По-третє, проаналізуємо українські банки щодо банківських кредитів. Банківський кредит є, з одного боку, грошовою сумою, що надається банком на певний термін і на певних умовах, а з іншого боку - певну технологію задоволення заявленої позичальником фінансової потреби.

Даний рейтинг представлений у таблиці 3.

Таблиця 3 – Рейтинг банків України за кількістю кредитів фізичним особам станом на 1 жовтня 2014 року (тис. грн.)

№	Банк	Кредити фізосіб	у т. ч. у валюті
1	Приватбанк	22 496 276	1 143 102
2	Дельта Банк	21 631 836	4 987 699
3	Надра Банк	15 393 208	13 319 483
4	Укрсоцбанк	13 828 631	9 850 772
...	...	...	...
22	Сбербанк Росії	1 050 066	41 598
...	...	...	...
154	Центр	212	0

Кредит для фізичних осіб - це позика, що видається населенню на особисті потреби: на покупку автомобіля, побутової техніки, нерухомості і так далі. Поняття «роздрібний кредит» близьке по сенсу терміну споживчий кредит (будь-яка позика, яку бере позичальник з метою витратити отримані кошти на все що завгодно, за винятком операцій, які можуть принести прибуток). Експерти вважають споживчий кредит різновидом роздрібного кредиту.

Саме за кількістю наданих кредитів фізичним особам ПАТ «КБ «Надра» є одним із лідерів на вітчизняному ринку.

Також проаналізуємо положення банку за кількістю кредитів юридичним особам (таблиця 4).

Таблиця 4 – Рейтинг банків України за кількістю кредитів юридичним особам станом на 1 жовтня 2014 року (тис. грн.)

№	Банк	Кредити фізосіб	у т. ч. у валюті
1	Приватбанк	127 926 636	41 809 896
2	Ощадбанк	62 350 968	26 926 766
3	Укрексімбанк	50 707 191	32 633 294
4	Промінвестбанк	36 990 484	27 666 873
...	...	...	...
14	Надра Банк	15 621 705	5 300 609
...	...	...	...
159	Український банк реконструкції та розвитку	12 484	0

У даному рейтингу ПАТ «КБ «Надра», у порівнянні із рейтингом щодо надання кредитів фізичним особам, значно поступається лідерові – Приватбанку. Отже, для більш ефективної майбутньої діяльності, «Надра Банку» необхідно зосередити увагу та більш плідно працювати саме з юридичними особами.

По-четверте, проаналізуємо українські банки щодо банківських депозитів фізичних та юридичних осіб.

Банківський депозит – це найбільш затребуваний інвестиційний інструмент. За даними НБУ, 15 найбільших банків утримує майже 70% депозитів населення, накопичених банківським сектором України. У таблиці 3.3 показаний рейтинг найкращих українських банків саме щодо депозитів фізичних осіб.

Рейтинг провідних банків України щодо вкладання депозитів фізичними особами представлений в таблиці 5, юридичними особами – в таблиці 6.

Таблиця 5 – Рейтинг банків України за вкладанням депозитів фізичними особами станом на 1 жовтня 2014 року (тис. грн.)

№	Банк	Кредити фізосіб	у т. ч. у валюті
1	Приватбанк	101 816 585	50 161 307
2	Ощадбанк	33 960 362	8 686 541
3	Дельта Банк	24 838 192	11 981 958
4	Укрексімбанк	19 846 023	11 968 858
...	...	...	...
16	Надра Банк	5 385 766	3 378 207
...	...	...	...
159	Астра Банк	1 137	140

Таблиця 6 – Рейтинг банків України за вкладанням депозитів фізичними особами станом на 1 жовтня 2014 року (тис. грн.)

№	Банк	Кредити фізосіб	у т. ч. у валюті
1	Укрексімбанк	54 178 518	21 871 127
2	Приватбанк	29 898 559	16 945 037
3	ПУМБ	13 258 328	6 284 715
4	Ощадбанк	12 660 476	3 828 166
...	...	...	...
11	Надра Банк	6 640 075	2 504 108
...	...	...	...
164	Український банк реконструкції та розвитку	251	0

Отже, щодо вкладання депозитів у банк, «Надра Банк» займає місце у першій 20.

Можна зробити висновок, що ПАТ «КБ «Надра»» у багатьох рейтингах займає позицію у ТОП-20 провідних банків України, а щодо кредитування фізичних осіб - один із провідних в країні. Але, в цілому, для того, щоб «Надра Банк» займав більш вищі лідируючі позиції, необхідно проводити деякі значні зміни в системі менеджменту комерційного банку [16].

Те, на скільки ефективно функціонує менеджмент в ПАТ «КБ «Надра», можна також побачити саме через показники фінансової діяльності. Отже, проведемо аналіз фінансового стану комерційного банку за два останні періоди.

Фінансове становище комерційного банку, як і інших підприємств, можна охарактеризувати низкою показників. У даній роботі пропонуються визначити наступні коефіцієнти:

- ✓ коефіцієнт автономії (характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності);

- ✓ коефіцієнт фінансової стійкості (характеризує співвідношення власних та позикових коштів; перевищення власних коштів над позиковими вказує на достатній рівень фінансової стійкості підприємства і відносну незалежність від зовнішніх джерел фінансування);

- ✓ коефіцієнт абсолютної ліквідності (характеризує можливість підприємства ліквідувати поточну заборгованість грошима, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу);

Розрахунок показників ефективності фінансової діяльності підприємства показані у табл. 7.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує кількість власних коштів, які припадають на 1 грн запозичених.

Оптимальні межі коефіцієнта абсолютної ліквідності знаходиться в межах від 0,20 до 0,35.

Таблиця 7 – Показник ефективності фінансової діяльності підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Джерело інформації
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$KA = \frac{B3}{B_6},$ де KA – коефіцієнт автономії (нормативне значення $KA > 0,5$); $B3$ – сума власних засобів організації; B_6 – валюта балансу.	За звітний період: $KA = 4035443 / 35870036 = 0,11$ За попередній період: $KA = 4032299 / 31115869 = 0,13$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K\Phi C = \frac{BK}{O3},$ де $K\Phi C$ – коефіцієнт фінансової стійкості (позитивне явище – зростання показника, $K\Phi C \geq 1$); BK – власний капітал, $O3$ – обсяг зобов'язань підприємства.	За звітний період: $K\Phi C = 4035443 / 31834593 = 0,13$ За попередній період: $K\Phi C = 4032299 / 27083570 = 0,15$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л} = \frac{ГК}{ПЗ}$ де $K_{аб.л}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення $K_{аб.л} = 0,2 \div 0,35$); $ГК$ – грошові кошти підприємства (в національній та іноземній валюті); $ПЗ$ – поточні зобов'язання.	За звітний період: $K_{абс.л} = 456058 / 12025841 = 0,04$ За попередній період: $K_{абс.л} = 1503917 / 13051971 = 0,12$

Коефіцієнти автономії, фінансової стійкості та абсолютної ліквідності у звітному періоді знизилися у порівнянні із попереднім, у зв'язку, в тому числі, економічної та політичної нестабільності країни в цілому.

Коефіцієнт автономії ПАТ «КБ «Надра» має значення нижче нормативного як у попередньому, так і в звітному періодах (0,13 і 0,11). Це означає, що підприємство є залежним від запозичених коштів, і має високу чутливість до економічних коливань.

У ПАТ «КБ «Надра» коефіцієнт фінансової стійкості є меншим за нормативний ($0,15 < 1$ та $0,13 < 1$). До того ж, ми спостерігаємо зниження фінансової стійкості банку у звітному році в порівнянні з попереднім.

У нашому випадку коефіцієнт абсолютної ліквідності як у звітному, так і в попередньому періодах менший за нормативний. Отже, банк зміг би погасити лише 12% та 4% поточної заборгованості у попередньому та звітному періодах відповідно за допомогою готівки в касі [17].

Отже, можна зробити висновок, що ПАТ «КБ «Надра Банк» функціонує не зовсім ефективно. Неефективність фінансової діяльності комерційного банку насамперед пов'язане з недосконалим менеджментом.

Рівень розвитку банківської системи країни багато в чому визначає темпи становлення ринкової економіки. Основною концепцією управління персоналом в банківських установах в наш час є зростаюча роль особистості працівника, його знання та мотивація, вміння їх формувати й спрямувати на досягнення поставлених цілей. На сьогоднішній день заходи підвищення ефективності праці банківського персоналу орієнтуються більшою мірою на людський фактор, а не тільки на робочу силу. Це свідчить про те, що ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських продуктів, прибуткової діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося.

Прикладом такого управління персоналом є американський банк «Wells Fargo». Кожен банк починає свою діяльність з прийняття на роботу кваліфікованих працівників. У цьому банку головне, що їх цікавить в кандидатах на ту чи іншу посаду це те як він відноситься до інших, а рівень його кваліфікації – це вже друге питання.

Цікавим моментом є те, що у керівника «Wells Fargo» в кабінеті немає дверей, тим він показує, що усі працівники є рівні і якщо одного щось не влаштовує то він заявляє про це на весь офіс і кожен може підтримати його.

Місія «Wells Fargo» викладена на 37 сторінках їхньої євангелії, яка називається «Бачення і цінності». Вперше її сформував гендиректор Дік Ковачевіч в 1994 році. З того часу документ став вдвічі товстіший, але суть колишньої: поступай з клієнтами добре, і бізнес буде процвітати. Ось декілька виписок:

- ✓ «Культура в нашому розумінні – це коли ви, прокинувшись зранку, знаєте, що робити, і дієте, не чекаючи на вказівки».

- ✓ «Хороша стратегія в безумовному виконанні завжди краща великої стратегії, виконаної будь-як».

- ✓ «Ядро нашого бачення в нашій стратегії – це перехрестні продажі... Чим більше ми даємо клієнтам того, чого вони потребують, тим більше ми про них знаєм. Чим більше ми знаємо про їхні фінансові можливості, тим простіше їм робити з нами бізнес. Чим ширші наші спільні операції, тим більше користі ми їм приносимо і тим лояльніше вони до нас відносяться».

- ✓ «В «Wells Fargo» продажі і сервіс невідемні одне від одного. Збільшення продаж не завжди веде до покращення сервісу, але покращення сервісу майже завжди веде до збільшення продаж».

- ✓ «Гроші – це лише сировинний продукт».

✓ «Ми ділимося ідеями, даруємо ідеї і шукаємо найкращі ідеї по цілій компанії» [18].

Дотримуючись таких постулатів у своїй роботі «Wells Fargo» вдалось отримати першість серед іпотечних американських банків.

Також щодо банків *США*, то американські банки більш за все використовують традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу. Основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам. Американські спеціалісти, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, і тому просування їх по ієрархії відбувається лише по вертикалі, що означає, наприклад, що економіст буде планувати свою кар'єру лише в цій галузі.

При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування (що не є, на мою думку, достатньо об'єктивним вимірником знань). Після прийому проводиться процедура введення в посаду, тобто працівника знайомлять з його обов'язками, робочим місцем, діяльністю відділу та банку в цілому.

Звільнення персоналу, в т. ч. менеджерів, супроводжується низкою оцінюючих та виховних заходів, крім надзвичайних ситуацій (наприклад, крадіжка та ін.). Оцінка кожного працівника проводиться один-два рази на рік. Кінцеве рішення про звільнення приймає керівник на два-три рівня вище безпосереднього працівника. Звичайно, працівник в будь-якому випадку може оскаржити рішення про звільнення на більш високому рівні керівництва або через суд.

Японія. Менталітет громадян цієї країни дає змогу підбирати кадри в банківській сфері та управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських банках чи банках США. Кандидати на роботу в банках додатково слухають лекції практиків з числа керуючого складу банку. Банк для перспективних студентів виділяє додатково фінансову допомогу для повної або ж часткової оплати навчання. Затрачені засоби можуть бути довготерміновими кредитами або безповоротно погашаються після кількох років роботи в банку.

Використовувана система «з позиттивного найму» гарантує постійне підвищення заробітної плати та одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги. Часто практикується система морального стимулювання працівників та горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій. Регулярно проводяться різноманітні семінари та конференції.

Цікавий факт, що продуктивність праці в банках США, що управляються японцями, є вищою на 30-40%, ніж у банках, де менеджерами є американці, а, отже, - японці є досить гарними управлінцями.

Франція. У цій країні приділяються підвищенні вимоги до рівня підготовки персоналу (приблизно у 2 рази вище, ніж у США), зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Навчання всіх банківських працівників проводиться за програмою «Психологія спілкування». Відбувається постійне інформування персоналу про діяльність банку за визначені періоди, про вакансії та використовувані елементи кадрової політики. У Франції існує центр підготовки та перепідготовки банківських службовців. Особливість банків Франції – висока питома вага менеджерів та фахівців-жінок (до 20%).

Німеччина. Особливості управління банківським персоналом можна сформулювати таким чином: найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами. Відбувається постійне стажування працівників у кращих банках Німеччини та за кордоном. Здійснюється безперервна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжні професії. Банками використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, знанням іноземних мов тощо.

Італія. В італійських банках на півночі країни використовуються методи управління персоналом, які схожі американським. У південній частині країни – з суто італійською специфікою без визначеної системи. Практично в Італії існує радянська система відбору та переміщення банківських кадрів на основі суб'єктивних факторів: родинних, дружніх та інших зв'язків. Майже відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації [19, с. 5-7; 25; 36].

Кожна країна має свої особливі специфічні риси (як позитивні, так і негативні), але розуміння важливості і ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських послуг, прибутковості діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося майже всюди.

Я вважаю, що менеджери нашої країни повинні активно використовувати світовий (міжнародний) досвід управління банківським персоналом, який перевірений часом та впроваджувати позитивні моменти у діяльність ПАТ «КБ «Надра Банк» [20].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Фінансовий менеджмент банку (2004) [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://library.if.ua/book/92/6361.html>
2. Банківський менеджмент: Конспект лекцій / Укладачі: В.М.Олійник, С.М.Фролов, М.А.Деркач. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009.– Ч.1.162 с. Кафедра фінансів
3. Кириченко О. Банківський менеджмент [Текст] : навч. посібн. [для студ. ВНЗ] / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. – К. : Вид-во "Основи", 2008.– 671 с.

4. Особенности банковского менеджмента, содержание процесса управления, кредитный менеджмент [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://works.tarefer.ru/55/100859/index.html>
5. Олянич Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.: ил. — (Высшее образование).
6. Лазаренко А.Л. Системний похід в управленні діяльністю банків [Електронний ресурс] : Режим доступу: http://science-bsea.narod.ru/2003/ekonom_2003/lazarenko.htm
7. Петрушенко М. М. Економічні ігри проти природи: модель прийняття рішень у сфері управління екологічними конфліктами / М. М. Петрушенко // Бізнес Інформ. — 2012. — №4. — С. 130-132.
8. Петрушенко М. М. Прогнозування та регулювання розвитку національної економіки: соціоприродні й економічні протиріччя : монографія / М. М. Петрушенко. — Суми: Університетська книга, 2013. — 336 с.
9. Петрушенко М. М. Управління еколого-економічними конфліктами в контексті теорії оптимальних механізмів розподілу ресурсів / М. М. Петрушенко, Г. М. Шевченко // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — №3(141). — С. 186-192.
10. Шевченко Г. М. Підприємницький менеджмент у контексті організаційного розвитку / Г. М. Шевченко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. — 2010. — №2. — С. 64-72.
11. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Стаття «Надра Банк» [Електронний ресурс] : Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%B0_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA
12. Офіційний сайт ПАТ «КБ «Надра Банк», Про банк, Надра Банк, місія [Електронний ресурс] : Режим доступу: http://www.nadrabank.ua/site/page.php?lang=UA&id_part=721
13. Офіційний сайт ПАТ «КБ «Надра Банк», Про банк, Надра Банк, членство [Електронний ресурс] : Режим доступу: http://www.nadrabank.ua/site/page.php?lang=UA&id_part=719&id_spart=723
14. Офіційний сайт ПАТ «КБ «Надра Банк», Про банк, Надра Банк, Корпоративна етика [Електронний ресурс] : Режим доступу: http://www.nadrabank.ua/site/page.php?lang=UA&id_part=719&id_spart=4472
15. Финансовый портал Минфин [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://minfin.com.ua/banks/rating/>
16. Рейтинг самых надежных банков Украины 2014-2015 года [Електронний ресурс] : Режим доступу: <http://forinsurer.com/rating-banks>
17. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Менеджмент організацій» [Текст] : для студ. спец. 050201 «Менеджмент організацій» усіх форм навчання / Г. О. Швідіна, В. В. Мартинець, С. І. Колосок. — Суми : СумДУ, 2010. — 39 с. — 4-05.
18. Бувеч С.Р. Стимулирование работников коммерческих банков. / С.Р.Бувеч, Г.О.Соколова // Деньги и кредит. - 2009. - №:11. - С.34-45.
19. Єпіфанов А. О. Банки та банківські системи. Міжнародний науковий журнал. Том 1, № 1, 2006. Підготовка кваліфікованих фахівців для банківських установ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://lib.uabs.edu.ua/library/Bank_system/2006/BBS_ua_2006_01.pdf
20. Григор'єв О. І. Міжнародний досвід в управлінні банківським персоналом // Тези доповідей. — Суми: СумДУ. - 2014

Матеріали надійшли 20 лютого 2015 р.