

Викладені основні методологічні положення є підставою для ефективного впровадження та організації маркетингового планування на вітчизняних промислових підприємствах.

1. Войчак А. В. *Маркетинговий менеджмент*. – К.: 1998. 2. Вествуд Дж. *Маркетинговий план*. – СПб, 2001. 3. Голубков Е.П. *Основы маркетинга* М., 1999. 4. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. *Практическое руководство по маркетинговому планированию*. – СПб, 2001. 5. Дубодєлова А. В. *Досвід формування оргструктур управління маркетингом на промислових підприємствах // Вісник Державного університету “ЛП”. Львів. – 1998. – №331. – С. 36 – 41*. 6. Мак-Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга*. – СПб. 2000.

УДК 336.41

Р.Р. Кирилюк

Національний університет “Львівська політехніка”

НЕОБХІДНІ УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

© Кирилюк Р.Р., 2002

Розглянуто питання, пов’язані зі створенням дієздатних і ефективних систем управління банком. Визначено умови, що є первинними при створенні систем управління, а саме – наявність суб’єктів та об’єктів банківського менеджменту, а також функціональних механізмів прийняття рішень.

The questions connecting with creating effective banks management are considered in this article. The main conditions of banking management are determined: existing of object and subject as well as mechanism making of decisions.

“Головна мета менеджменту – отримання прибутку шляхом застосування найраціональнішої системи управління” [1, с.20]. У ринковому середовищі банківський бізнес здійснюється в умовах жорсткої конкуренції і успішний менеджмент є найважливішим фактором підвищення ефективності діяльності, оскільки дає змогу досягти високих кінцевих результатів при відносному зниженні витрат без додаткового вкладення капіталу. Тому перед будь-яким банком стоїть завдання створити дієздатну систему управління банківською діяльністю.

Важливою умовою створення ефективних систем управління є вибір підходу до їх формування, тобто визначення об’єктів банківського менеджменту. На наш погляд, найдоцільніше диверсифікувати менеджмент банку на дві великі групи – фінансовий та адміністративний, з подальшим поділом на менеджмент тих операцій, які банк має право здійснювати. Наприклад, фінансовий менеджмент поділити на управління кредитними операціями, управління депозитними операціями, управління операціями з цінними паперами. Разом з тим, автор пропонує виконувати поділ адміністративного менеджменту банку на управління системою безпеки банку, адміністрування комп’ютерних мереж, організацію фінансової звітності, управління кадровою політикою [2, с. 378].

Проте умова поділу об’єктів впливу банківського менеджменту не є достатньою для створення системи управління. Для її успішного функціонування необхідно:

– виділити суб'єкти менеджменту;

– визначити функціональні механізми взаємозв'язку між об'єктами та суб'єктами, що в остаточному результаті має забезпечити прийняття оптимальних рішень або, іншими словами, створити регламенти прийняття рішень кожним суб'єктом управління.

Багато проблем, що виникають в управлінні банком, є наслідком впливу на нього не тільки зовнішніх (ринкових) факторів, але й внутрішніх протиріч, зокрема громіздкої ієрархічної структури, негнучкості при прийнятті рішень, слабкої орієнтації на споживача, недостатньо чітких стратегічних і тактичних цілей банку.

Суб'єкт менеджменту – це відповідальна особа або група осіб, які мають право приймати управлінські рішення і відповідають за ефективність управління банком [1, с. 6].

Суб'єкти прийняття рішень або органи управління можна умовно поділити (залежно від рішень, які вони приймають) на суб'єкти стратегічного управління та суб'єкти поточного управління. Суб'єктом стратегічного управління є загальні збори акціонерів товариства. “До виключної компетенції загальних зборів банку належить рішення щодо: 1) визначення основних напрямів діяльності банку та затвердження звітів про їх виконання; 2) внесення змін і доповнень до статуту банку; 3) зміни розміру статутного капіталу банку; 4) призначення та звільнення голів та членів спостережної ради банку, ревізійної комісії; 5) затвердження річних результатів діяльності банку, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів та висновків ревізійної комісії та зовнішнього аудитора; 6) розподіл прибутку; 7) припинення діяльності банку, призначення ліквідатора, затвердження ліквідаційного балансу” [3, с. 38]. Теоретично можливий та законодавством дозволений і такий випадок, що до компетенції загальних зборів можуть бути віднесені будь-які питання. Але внаслідок багатьох причин поточне управління банком загальними зборами на практиці є неможливим. Тому вже на етапі скликання і прийняття рішення загальними зборами починається менеджмент банку і визначення суб'єктів цього менеджменту. Саме загальні збори здійснюють перші управлінські кроки – визначають організаційно-правову структуру банку, обирають керівні органи банку, ревізійну комісію, делегують відповідні права спостережній раді, правлінню банку, голові правління тощо.

Поділ і класифікацію суб'єктів поточного управління банком доцільно здійснювати за аналогічними критеріями, як і поділ об'єктів управління.

Оскільки об'єктами банківського менеджменту виступають банківські операції, то доцільно було би і суб'єкти прийняття рішень класифікувати, виходячи з тих операцій, які вони здійснюють, а саме: кредитний відділ, відділ операцій з іноземною валютою, розрахунковий відділ, відділ операцій з цінними паперами і т.д. [2, с.378] (рис. 1).

Законом України “Про банки і банківську діяльність” визначено, що органами управління банку є загальні збори учасників, спостережна рада, правління банку. Можна вважати загальні збори акціонерів та спостережну раду банку органами стратегічного управління, а органами поточного управління – правління банку, голову правління банку, комітет по активах та пасивах, кредитний комітет, а також інші структурні підрозділи банку.

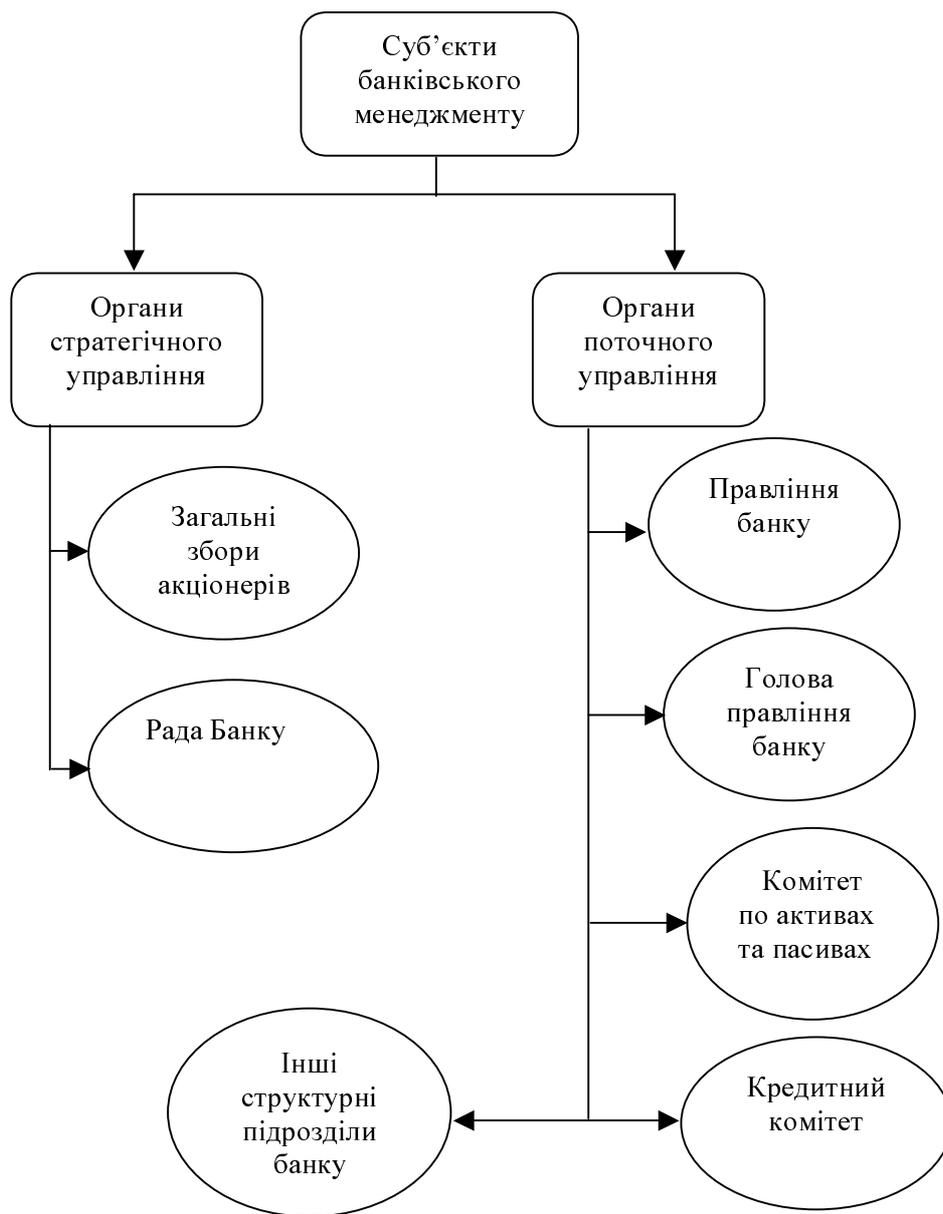


Рис.1. Класифікація суб'єктів банківського менеджменту

Для забезпечення дієздатності суб'єкта управлінських рішень необхідно створити механізм, інструментарій, завдяки якому суб'єкт зможе впливати на об'єкт управління.

Вся сукупність методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей, поставлених перед банком, називається регламентом прийняття рішень.

Початковим регламентом менеджменту є статут банку, яким розмежовуються повноваження між такими органами управління, як загальні збори акціонерів, спостережна рада і правління банку.

Наступними регламентами є відповідні положення про спостережну раду та положення про правління банку, в яких чітко і детально описуються функції цих органів управління, визначається порядок прийняття рішень, конкретизуються права, обов'язки та відповідальність членів цих органів управління, описуються інші важливі моменти, пов'язані з їх діяльністю.

Підставою для здійснення окремими суб'єктами менеджменту окремих банківських операцій, є, по-перше, внутрішньобанківські положення – “Положення про кредитування”, “Положення про операції з цінними паперами”, “Положення про депозитне сховище” тощо.

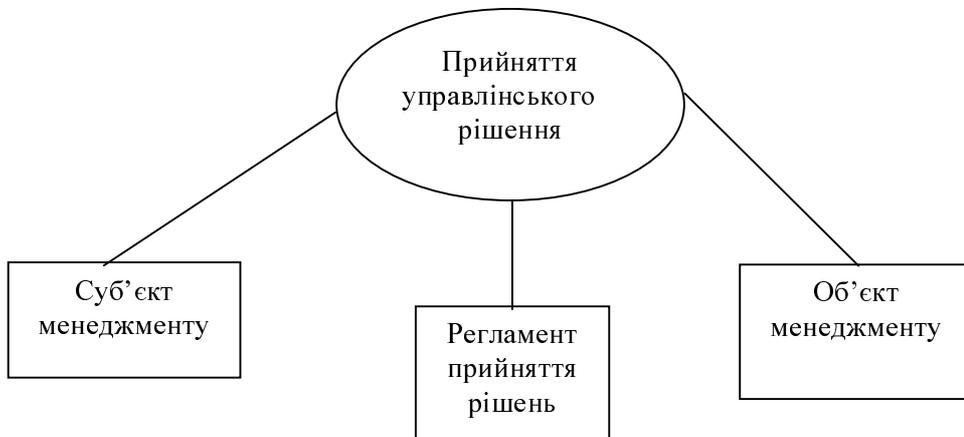


Рис. 2. Три позиції, на яких базується прийняття управлінських рішень

Отже, можливість прийняття управлінського рішення базується на трьох позиціях: 1) визначення особи чи групи осіб, які приймають рішення; 2) визначення банківської операції, стосовно якої приймається рішення; 3) наявність регламенту, в якому описані відповідні повноваження, що дає підставу органу управління приймати необхідні рішення.

Застосування на практиці запропонованого підходу дасть змогу прийняти найоптимальніше управлінське рішення, оскільки воно буде прийматися органом управління, який має на це повноваження і компетентний у цьому питанні.

1. Примостка Л.О. *Фінансовий менеджмент банку*: – К.,1999.
2. Кирилюк Р.Р. *Банківський менеджмент // Вісн. НУ “Львівська політехніка” Львів. – 2002. – № – 425 – С. 384.*
3. Закон України “Про банки та банківську діяльність”. – ВР № 2121-III. – 99 с.