

ИЗ ФОНДОВ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ

Адилханян, Микаел Грантович

1. Устойчивость коммерческого банка

1.1. Российская государственная библиотека

Адилханян, Микаэл Грантович

**Устойчивость коммерческого банка
[Электронный ресурс]: Организационный
механизм и управление персоналом; на
материалах Республики Армении : Дис.
канд. экон. наук : 08.00.10, 08.00.07 .-М.:
РГБ, 2003 (Из фондов Российской
Государственной библиотеки)**

**Финансы, денежное обращение и кредит -
Экономика труда**

Полный текст:

<http://diss.rsl.ru/diss/03/0205/030205026.pdf>

Текст воспроизводится по экземпляру,
находящемуся в фонде РГБ:

Адилханян, Микаел Грантович

Устойчивость коммерческого банка

М. 2000

Российская государственная библиотека, 2003
год (электронный текст) .

61:01-8/1848-6

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

На правах рукописи

АДИЛХАНЯН Микаел Грантович

**УСТОЙЧИВОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ
МЕХАНИЗМ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

(на материалах Республики Армения)

Специальность 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит

Специальность 08.00.07 - Экономика труда

Диссертация
на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель

Доктор экономических наук, профессор
Погосян Г.Р.

[Handwritten signature]
Москва -2000

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава I. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, НАПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ	
1.1 Роль и место коммерческих банков в структуре экономики Республики Армения	10
1.2 Институциональные преобразования и организационный механизм банков	22
1.3 Обеспечение устойчивости коммерческих банков: мировой опыт	34
Глава II. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ	
2.1 Факторы, определяющие развитие банков в трансформационный период	44
2.2 Особенности и специфика формирования персонала банков	59
2.3 Оценка динамики и закономерностей изменений, происходящих в управлении персоналом: мировой опыт	79
Глава III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА	
3.1 Пути преодоления конфликта интересов между банками и реальным сектором	102
3.2 Повышение конкурентоспособности банка: развитие и стимулирование персонала	111
3.3 Методика оценки влияния величины трудового (образовательного и возрастного) потенциала на результаты деятельности банка	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	148
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	153
ПРИЛОЖЕНИЕ	159

ВВЕДЕНИЕ

Произошедший за последнее десятилетие переход от командно-административной к рыночной экономике потребовал создания соответствующей инфраструктуры, обслуживающей рынок. Банковская система является одним из основополагающих элементов этой инфраструктуры. Особенность нынешних условий состоит в том, что процесс создания и развития коммерческих банков в постсоветских государствах совпал с тяжелейшим экономическим кризисом. Сузились и сократились объемы производства в реальном секторе экономики. Наблюдалось сокращение общего объема капитала в экономике. Банки обслуживают лишь малую часть денежных средств, проходящих по товарным и финансовым потокам. Но при объективном анализе процессов, происходящих в современных экономических условиях, становится очевидным, что, например, в Армении создание национальной банковской системы является почти единственной успешно реализованной макроэкономической программой за годы реформ. Специфика сложившихся условий такова, что коммерческие банки добились наибольшего развития за указанный период.

Распад единой рублевой зоны привел к необходимости формирование целостного банковского законодательства. Введение национальных валют предусматривало проведение самостоятельной денежно-кредитной политики и становления института коммерческих банков на новой основе. Новые законы определили полномочия центральных банков в области обеспечения стабильности цен на внутреннем рынке, осуществления денежно-кредитной политики, создания и развития действующей платежно-расчетной системы, лицензирования банков, регулирования и надзора за банковской деятельностью. Страны Балтии и Армения раньше других на постсоветском пространстве осуществили переход банковской системы на международные стандарты бухгалтерского учета к началу 1998 года. Важной вехой в институциональном становлении банковской системы принято считать вступление в силу с 1996 года «Порядка формирования резервного фонда на

покрытие возможных потерь по кредитам, предоставленным банками, функционирующими на территории Республики Армения, и списания за его счет безнадежных кредитов». К принятию указанного порядка побудило резкое снижение платежеспособности крупных системообразующих банков. Создание резервного фонда оказалось очень болезненным для банков, и им было предоставлено два года для полного списания безнадежных, иначе говоря «плохих» кредитов, но действия Центрального Банка были очень своевременными, поскольку дальнейшая необъективная оценка активов и капиталов банков, то есть искусственное завышение платежеспособности, могла привести к непредвиденному крупномасштабному банковскому кризису с тяжелейшими последствиями для экономики страны.

С 1998 года принято считать, что банковская система является сложившимся институтом и на повестку дня вышли важные задачи иного свойства. Страны с переходной экономикой рассматривают национальную банковскую систему в качестве основного кредитора экономики. Кредитные программы в Армении и других странах СНГ реализуются в основном в рамках международных организаций и фондов. Четырехлетний опыт Армении показал, что надлежащий надзор и регулирование со стороны Центрального Банка способствует отсутствию крупномасштабных банкротств и кризисов в банковской системе. Параллельно в обществе постепенно растет доверие к банкам. Но наряду с этим банковская система во многом слаба из-за малой капитализации, что никак не способствует устойчивости банков. Они затрудняются брать на себя риски и кредитовать нефинансовый сектор. Уровень общего капитала банковской системы за последний год колебался в пределах 3-3,5% ВВП. Общие кредитные вложения банковской системы на 31 декабря 1999 года составили 92,8 млрд. драм или 9% ВВП. Повысить капитализацию банков можно двумя направлениями: привлечением институциональных иностранных инвесторов или постепенным увеличением общего капитала за счет прибыли от деятельности. Собственный капитал выступает залогом устойчивости банков. Предпосылкой устойчивого развития мы рассматриваем прибыльную деятельность банков, а не только выполнение нормативов и исполнение в срок обязательств.

В банковской системе вырисовывается и другая проблема. Формирование и успешное функционирование банковской системы, включение национальных финансово-кредитных организаций в международный бизнес в значительной мере зависят от квалификации и уровня подготовки банковских служащих и менеджеров, их знаний и опыта, что актуально для всех стран СНГ. В коммерческом банке наиболее явственно вырисовываются прямые зависимости между управлением персоналом и результатами деятельности банка. Научно-обоснованные подходы отбора и расстановки, повышения профессионального уровня, санкции и аттестации, стимулирования персонала позволяют значительно улучшить производительность работы банков. В итоге увеличивается прибыль, рентабельность на капитал и растет стоимость акций. Соответственно усиливается конкурентоспособность.

В банковской системе наступил период осмысливания прошедшего и выбора направлений для развития. Существование банков раздельно от реального сектора в условиях переходной экономики нежелательно и не может длиться долго. Если банки не вовлекутся в возрождение экономики, то они сами лишатся возможностей существования и развития. Опыт деятельности банков за последнее десятилетие позволяет сделать вывод о негативности их роли в развитии реального сектора экономики. Отсутствие действенной системы комплексного управления коммерческим банком и нерациональное управление персоналом привело к тому, что вместо содействия банки, в некотором смысле, превратились в тормозящий и сдерживающий фактор. Осмысление произошедших процессов, недостаточная теоретическая разработанность и большое прикладное значение проблемы натолкнуло автора на вскрытие роли управления и рационального использования банковского персонала для достижения устойчивого развития банковской системы. В тоже время при всей важности проблематики, его анализ и научное освещение носит эпизодический характер, что подчеркивает актуальность исследования

Цель и задачи. Цель работы заключается в исследовании особенностей развития банковской системы и выявлении внешних и внутренних факторов, определяющих устойчивость работы коммерческих банков; выработка рекомендаций по улучшению его организационного механизма.

Цель исследования определила постановку следующих задач:

- обобщить опыт реформирования и эволюцию банковского сектора стран с трансформирующейся экономикой;

- проанализировать макроэкономическую ситуацию и опыт по проведению реформ, на этой основе выявить внешние (общеэкономические и правовые) факторы, влияющие на устойчивость развития системы коммерческих банков и тормозящих их взаимодействие с предприятиями реального сектора экономики;
- изучить основные тенденции, динамику и особенности развития коммерческих банков (на примере Республики Армения);
- исследовать механизм управления персоналом в коммерческих банках и сформулировать рекомендации по его улучшению на основе зарубежных научно-методологических подходов;
- оценить возможности и определить пути улучшения взаимодействия банков и реального сектора экономики, предусматривающие, в том числе, формирование надежной клиентской базы;
- изучить возможности и обосновать подходы по усилению мотивации к росту профессионализма, используя современные стимулы к повышению качества труда.

Объект диссертационного исследования. Объектом исследования является банковская система стран с переходной экономикой на примере Республики Армении.

Предмет диссертационного исследования. Предметом исследования является взаимосвязь организационного механизма и управления персоналом с результатами деятельности коммерческих банков в период трансформации.

Теоретическая и методологическая база исследований. Теоретической базой диссертационного исследования являются труды российских и зарубежных ученых-экономистов и социологов по финансам и корпоративным финансам, роли банков в обществе и экономике, финансовому менеджменту, управлению персоналом, управлению человеческими ресурсами, экономике труда, кадровому менеджменту.

Следует отметить, что проблема достижения устойчивости коммерческих банков посредством улучшения управления персоналом пока еще не нашла достаточного отражения в научной литературе. Реальнаяправленческая практика еще не накопила достаточного эмпирического опыта для осуществления исследований на серьезном научном уровне.

В качестве информационной базы использовались статистические материалы Госкомстата РФ и Госуправления статистики и анализа РА, материалы Региональной группы

по банковскому надзору государств Закавказья и Центральной Азии, «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики», подготовленные Банком России на 2000-ый год, годовые отчеты Центрального Банка Республики Армения за 1997-99 годы, внутренние документы банков, публикации в периодической печати.

Научная новизна диссертационной работы. Научная новизна состоит в следующем:

- ◆ на основе всестороннего анализа институциональных преобразований и общезэкономических изменений выявлены особенности развития банковской системы Армении по сравнению с Россией и некоторыми странами СНГ;
- ◆ определены причины недостаточного уровня взаимодействия банков и реального сектора экономики: макроэкономические, правовые, социальные и налого-бюджетные с учетом особенностей экономики Республики Армения;
- ◆ оценены новые возможности и перспективы повышения объемов средне и долгосрочного кредитования малого бизнеса, как из международных источников, так и за счет собственных средств. Определены необходимые (общезэкономические и правовые) для их реализации условия;
- ◆ выявлена взаимосвязь между результатами деятельности банка и критериальными показателями использования персонала (с применением компьютерных технологий). При этом разработан и апробирован новый подход к оценке и стимулированию работы банковского персонала, обеспечивающий большую взаимосвязь между результатами деятельности банка и качеством труда его сотрудников и подразделений;
- ◆ впервые систематизирован и исследован ранее не публиковавшийся материал о динамике и состоянии банковского персонала, в результате сделаны оригинальные выводы (об опережающем относительно других секторов экономики росте квалификации и обновляемости персонала, быстрого роста интернетизации рабочего места и др.).

Практическая значимость исследования состоит в совершенствовании организационного механизма в банках и в возможности практического использования предложенных научных подходов. Материалы диссертации могут быть использованы в практике управления коммерческого банка, а также могут служить основой для научных исследований по проблематике управление персоналом в банке.

Разработанные системы по оценке и стимулированию труда персонала внедрены в ОАО «Армянский Банк Развития» и других коммерческих банках.

Основные положения работы могут составить основу для разработки учебного курса «Управление персоналом в банке». Результаты исследования использовались в учебном процессе в центре «Банковский менеджмент» Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Апробация работы. Основные принципы содержания и выводы исследования изложены в публикациях автора и выступлениях на научных конференциях.

Практические выводы и рекомендации непосредственно использовались в подготовке «Порядка о трехуровневой системе вознаграждения труда работников ОАО «Армянского Банка Развития».

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 5 печатных работ.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка литературы. Структура диссертационной работы обусловлена целями и задачами исследования.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации и дана общая характеристика работы. Определены цель и задачи диссертационного исследования. Обоснованы научная новизна и практическая значимость.

В первой главе представлено текущее состояние экономик стран, находящихся в процессе трансформации на примере Армении, представлена роль банков в достижении устойчивого экономического развития. Проанализированы и подытожены институциональные преобразования, имевшие место в странах СНГ в 90-х годах. Рассмотрен мировой опыт проведения реформ в банковском секторе. Особое вниманиеделено реформированию и реструктуризации банковской системы в Венгрии, как страны с переходной экономикой, и в Турции, как страны, претендующей на роль регионального гегемона.

Во второй главе предложен целостный анализ состояния и динамики развития банковской системы. Банки ранжировались по трем группам: бывшие государственные банки, дочерние иностранные банки и национальные коммерческие банки. Изложены факторы, препятствующие развитию банков. Выявлены внутренние проблемы, в частности

сфокусировано внимание на управлении персоналом. Представлен анализ состояния и специфики формирования персонала в коммерческих банках Республики Армения. Рассмотрены мировые тенденции и закономерности изменений, происходящих в управлении персоналом. Показано, что без надлежащей постановки вопросов управления персоналом в коммерческих банках невозможно добиться устойчивого, прибыльного развития и повышения конкурентоспособности коммерческих банков. Высвечиваются наибольшие различия в понимании роли традиционной службы кадров или персонала и службы по управлению человеческими ресурсами.

В третьей главе рассматриваются основные пути преодоления разрыва между банками и реальным сектором экономики. Раскрывается возможность создания рабочей группы в банках, для осуществления программ, направленных на развитие реального сектора. Предложены подходы к совершенствованию системы переподготовки, повышения квалификации и оценки труда высших и линейных менеджеров, специалистов, объединенные в систему непрерывного развития персонала. Уделяется достаточное внимание вопросам мотивации, материального и морального стимулирования труда. Представлен новый метод оценки и стимулирования труда персонала. Продемонстрирована взаимосвязь между результатами деятельности банка и показателями и критериями по использованию персонала.

ГЛАВА I ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, НАПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

1.1 Роль и место коммерческих банков в структуре экономики Республики Армения

В большинстве государств СНГ, Центральной и Восточной Европы сходными были средства и методы проявления стабилизационной политики в переходный период и, как правило, разрабатывались на основе рекомендаций международных финансовых институтов, и включали, прежде всего, жесткую монетарную и финансовую политику. Непременным условием оказания финансовой помощи странам с переходной экономикой ставилось осуществление программ, согласованных с МВФ. К числу основных элементов указанного подхода относится положение о том, что уровень инфляции служит важнейшим индикатором устойчивости или слабости экономики. Соответственно обуздание инфляции становится главным содержанием макроэкономической политики. Но опыт реформ показал, что сдерживание инфляции само по себе не создаст предпосылки для радикального оздоровления экономики и не заложит базу для экономического роста на новой рыночной основе.

В каждой стране СНГ стабилизационная политика имела свои особенности, но общим было достижение стабилизации посредством преимущественно денежно-кредитной и бюджетной политики. Если взять степень жесткости монетарной политики, то все страны СНГ довольно условно можно подразделить на три группы¹:

Страны с наиболее жесткой стабилизационной политикой	Армения, Грузия, Киргизия, Молдавия
Страны с умеренно жесткой политикой стабилизации	Азербайджан, Казахстан, Россия, Узбекистан
Страны с относительно мягкой политикой стабилизации	Белоруссия, Украина

¹ Информационно-аналитические материалы, выпуск 2(15), Научно-исследовательский институт ГБР

Единственной страной СНГ, где финансовая стабилизация за 1994-97 годы сопровождалась некоторым экономическим ростом, является Армения. Однако объем производства не достиг пока и половины дореформенного уровня, а чрезвычайно низкая инвестиционная активность грозит стать серьезным препятствием к тому, чтобы экономический рост приобрел устойчивый характер. В трех странах первой группы замедление спада производства было более значительным, чем в странах двух других групп, а в Армении, как уже отмечалось, имел место рост производства. В этих странах стабилизировались курсы национальных валют.

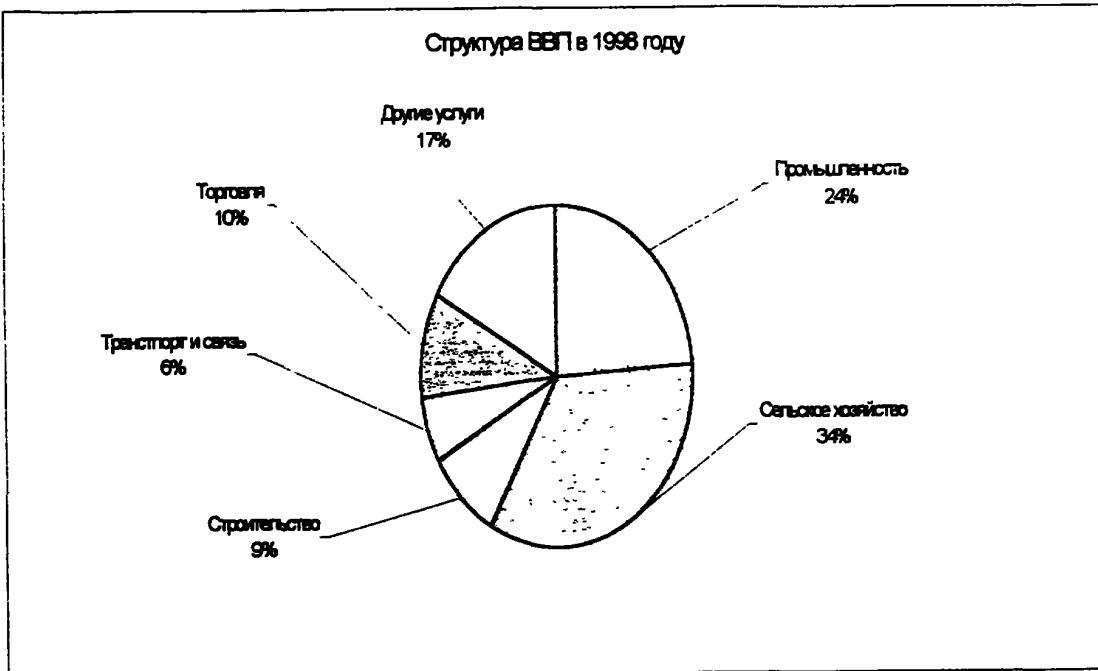
Экономика Армении не переживала спада начиная с 20-х годов. Но с начала 90-х годов экономика РА попала в полосу затяжного спада. В 1996 году ВВП РА в объеме 1,59 млрд. долларов США составил 15,8% от уровня 1990 года - 10,1 млрд. долларов США². Показатель ВВП на душу населения в 1996 году составил 18,5% от показателя 1990 года. В дальнейшем в 1997 году ВВП составил 1,6 млрд. долларов США, а в 1998 году – 1,885 млрд. долларов США. (См. таблицу 1.1). И хотя в республике с 1994 года сохраняется позитивная тенденция экономического роста, но объем ВВП и промышленного производства не достиг пока и половины уровня 1990 года. К тому же чрезвычайно низкая инвестиционная активность в состоянии стать серьезным препятствием для устойчивого экономического роста.

	рублей				драмов						
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*	2000**
ВВП (в фактических ценах)											
млрд.	10,1	16	62,5	853,1	187,1	522,3	660,3	798,5	951,9	1003	1125
млн. долларов США			323,7	492,7	643,3	1287	1597	1601	1885	1875	2064
Темп роста ВВП (в процентах к предыдущему году)	94,5	88,3	58,2	91,2	105,4	106,9	105,8	103,1	107,2	104	105,5

Таблица 1.1

Армения имея довольно ограниченные земельные угодья, превращается из развитой промышленной страны в аграрную. В структуре ВВП превалирует продукция сельскохозяйственного комплекса, в частности

² Валовая продукция рассчитана, исходя из уровня цен в 1990 году по курсу 1рубль=1 доллар США.



Источник: Armenia – Country Report by Troyka Dialog Research December 1999

рис.1

растениеводства. (См. диаграмму на рис.1)

За 1990-1996 годы выпуск промышленной продукции сократился в 16 раз. В том числе производство продовольствия сократилось в 11,3 раз, производство непродовольственных товаров в 64 раза, продукции сельского хозяйства в 1,5 раза, капитальные вложения в 61 раз, жилищное строительство в 14,7 раз. Резкий экономический спад привел к тяжелейшим социальным последствиям. Естественный прирост населения снизился в 2,6 раз. Промышленный и строительный комплекс в основном бездействует. В нем в 1990 году было занято 678,9 тыс. человек. Работающие на транспорте и связи уменьшились в 1,8 раз. По официальным данным заметно увеличилось с 289,1 тыс. до 586 тыс. человек число занятых в сельском и лесном хозяйстве РА.

О бедственном социальном положении населения страны свидетельствуют показатели государственного бюджета. Еще в 1990 году доходы государственного бюджета составляли 4,1 млрд. долларов США, что составляло 41,2% ВВП. Для сравнения, в 1996 году доходы государственного бюджета составили 214,2 млн. долларов США (14,9% ВВП), в 1997 году

228,3 млн. долларов США (16,6% ВВП), в 1998 году 301 млн. долларов США (17,7% ВВП). Доходы бюджета в среднем за эти годы в 16,5 раз меньше показателей 1990 года. Сохраняется перманентный дефицит государственного бюджета. (См. таблицу 1.2)

	Млн. рублей		Млн. драмов						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 [*]
Доходы-всего	4628	12696,8	197963	27755,8	94024,9	96214,9	132322,6	168666,8	186116,4
в % к ВВП	29	20,3	23,2	14,8	18	14,9	16,6	17,7	18,8
Расходы-всего	4371,2	22655,9	298017,1	40717,2	125167,4	127066,1	152690,4	204600,1	244336,8
в % к ВВП	27,4	36,2	34,9	21,8	24	19,2	18,1	21,5	24,6
Дефицит	-	-6967,1	-100064,1	-12961,4	-31142,5	-28860,2	-20367,8	-35944,3	-68220,4
Профит	256,8	-	-	-	-	-	-	-	-
в % к ВВП	1,6	15,9	11,7	6,9	6,0	4,4	2,5	3,8	5,8

*Оценка

Таблица 1.2

Институциональные преобразования в Армении в годы независимости обусловлены необходимостью перехода к новым экономическим отношениям и становления основ рыночной экономики. Нашей стране свойственны особенности всех переходных систем:

- страна прошла путь от инфляции и постоянного обесценения национальной валюты к стабильности цен и валютного курса;
- национальное производство морально устаревшее и неконкурентоспособное, что снижает возможности экспорта;
- резкий спад покупательной способности населения, снижение внутреннего потребления³.

Значительные макроэкономические преобразования в Армении, в частности, либерализация внешней торговли, реформа цен, укрепление налоговой дисциплины, сокращение административного вмешательства государства в экономику и политика разгосударствления и приватизации государственной собственности, существенно повлияли на состояние дел в финансовом секторе. Произошли либерализация процентных ставок, сокращение прямого кредитования коммерческих банков со стороны Центрального Банка, приватизация и разгосударствление банков. Государство последовательно сокращало доли в уставных капиталах государственных банков, вплоть до полной приватизации. Причем основной этап был осуществлен во время ваучерной приватизации, и лишь в 1998 году

³ См. The Baltic States in Transition (1993), Assisting Reform in Central and Eastern Europe (1992) by

незначительные пакеты реализовывались в денежной форме. Исключением стало Государственное акционерное общество (ГАО) «Армсбербанк». Основным акционером последнего остается Министерство Финансов Республики Армения. Основным препятствием для приватизации послужили обязательства по обесценившимся за годы реформ вкладам населения. Подход к ним у высшего руководства страны претерпел несколько стадий. Президент Л.Тер-Петросян в начале своего правления рассматривал обесценившиеся сбережения граждан Армении как государственный долг СССР, то есть несуществующей страны. Соответственно предлагалось забыть и отказаться от претензий на эти суммы. Впоследствии Правительство все-таки признало наличие внутреннего долга перед населением, но не преминуло отметить, что денег у государства для выплат нет, и вряд ли будет в ближайшем будущем. В сентябре 2000 года Правительство Армении включило ГАО «Армсбербанк» в список приватизируемых в ближайшем будущем объектов.

Становление и развитие банковской системы Армении происходили в условиях потребности экономики в ресурсах и их ограниченности, высоких темпов инфляции, сопряженных с определенными рисковыми факторами, присущими странам, находящимся в процессе трансформации. В условиях переходной экономики и при тотальной либерализации проблематичен подсчет и прогнозирование возвратности кредитов, выданных той или иной отрасли. Так же, как и неоднозначно обоснование многих выданных кредитов. Часто банки вынуждены предоставлять кредиты исходя из политических требований или по субъективному желанию владельцев-акционеров. Этим обуславливается снижение качества банковского портфеля, и наличие большой доли просроченных кредитов. В банковской системе нужны были реформы наряду с коренными преобразованиями в экономике страны.

Банковская система Армении – одна из наиболее динамично развивающихся секторов экономики. Она в своем современном виде прошла путь, хотя и недолгий во времени, но насыщенный событиями, суть которых заключалась в специфике экономических реформ,

характере политической, экономической и социальной ситуации сложившейся в Республике Армения в период после обретения независимости. В свете насущных проблем стран СНГ, связанных с преодолением кризисных явлений и структурной перестройкой экономики, усилением внимания к созданию благоприятного инвестиционного климата, для расширения кредитования реального сектора экономики и совершенствования системы расчетов, наличие эффективно функционирующей банковской системы, способной обеспечить мобилизацию финансовых ресурсов и их концентрацию на приоритетных направлениях структурной перестройки экономики, имеет огромное значение. При этом особенности институциональных преобразований каждой страны (различия в проводимой политике макроэкономической стабилизации, банковского законодательства и регулирования) определили этапы эволюции и современные черты банковской системы в них. Коммерческие банки – это финансовые институты социально-экономической сферы, которые наиболее гибко реагируют на любые изменения, как в экономической, так и в политической жизни общества.

Процесс создания и становления банковской системы Армении уже является достоянием истории. Основными характеристиками концепции становления банковской системы являлись либеральность и высокая степень регулирования банковской деятельности. Условно принято считать, что в 1997г. завершился период становления национальной банковской системы и в последующие годы происходит устойчивое развитие и дальнейшее совершенствование банковской деятельности. Начальный период возникновения и становления двухуровневой банковской системы условно подразделяется на две стадии. Переход от государственной к современной двухуровневой модели развития банковской системы в РА начался в 1988 году. Тогда были зарегистрированы первые кооперативные банки: «Ереван», «Армянский коммерческий банк», «Масис», «Прометей», «Анелик». А из бывших государственных банков первым коммерческим банком стал в сентябре 1991 «Армэкономбанк» (бывший «Жилсоцбанк»). Интенсивный и стихийный процесс институционального становления банковской системы продолжился и в

последующие годы, что объяснялось привлекательностью банковского бизнеса, возможностью быстрого обогащения в начальном периоде введения в обращения армянского драма в 1993-94 годах. Низкие минимальные требования к величине банковского уставного капитала также способствовали этому. Таким образом, банковский бизнес представлял особый интерес, и туда устремились многие в поисках легкой наживы.

Именно момент распада рублевой зоны принято считать началом второй стадии развития и институционального становления банковской системы. Введение национальной валюты «армянского драма» предусматривало проведение самостоятельной денежно-кредитной политики. Эксперты, в частности президент Ереванской фондовой биржи, отмечали недостаточную подготовленность и запоздалость данного шага. Во всех республиках бывшего СССР созрела необходимость в создании новых финансовых институтов и инфраструктуры.

В завершении этой стадии стояла проблема реализации требований закона РА «О Центральном банке», который был принят еще весной 1993 года. Хотя в указанном году Верховным Советом был принят банковский кодекс, но место, роль и значение Центрального Банка в экономике было незначительным. По существу закон «О Центральном банке» начал действовать в начале 1994 года, после формирования правления Центрального Банка. Задача Центрального Банка в развитии и становлении банковской системы сводилась к созданию новой финансовой инфраструктуры и ее развитию. По существу создавались отдельные рынки (кредитные, валютные), и они постепенно превращались в взаимодополняемые звенья денежно-кредитной политики.

Институт регулирования и надзора за банковской деятельностью в структуре Центрального Банка создавался в 1994 году. Начиная со второй половины 1994 года, сформировалось управление банковского надзора, целью которого было организация проверок на местах. Параллельно было основано новое структурное подразделение - управление регулирования за кредитно-финансовыми учреждениями, перед которым была поставлена задача документарных проверок, организация аналитической деятельности и

разработка задач банковской методологии. Необходимо отметить, что из-за слабой законодательной и нормативной базы этот период характеризовался низкой эффективностью банковского надзора и неудовлетворительным уровнем банковского регулирования. Начиная со второй половины 1994 года, в полном объеме начало действовать управление банковского надзора, был разработан и принят пакет нормативных документов, которые были призваны дополнить пробелы банковского законодательства, что позволило поддерживать связь с одной стороны между документарным и инспекционным надзором, а с другой стороны между органами лицензирования и методологии. Принятие нормативных актов позволило установить взаимоотношения между Центральным Банком и коммерческими банками на качественно новом уровне, которые в основном направлялись на регулирование ликвидности банков и защиту интересов вкладчиков и кредиторов.

Реформы, проведенные в области банковского законодательства до 1996 года, не давали своих результатов, а в ходе их применения были обнаружены противоречия и недостатки, которые не позволяли эффективно работать коммерческим банкам. Центральный Банк не мог обеспечить надлежащий надзор за деятельностью банков. Как следствие этот период характеризовался случаями банкротств. Появилось опасное социальное явление – обманутые вкладчики банков. Названия банков «Ной» и «Армения» надолго будут напоминанием и символом недоверия общества к кредитно-финансовым организациям и, в особенности к банкам.

В 1996 году был принят пакет новых законов, регулирующих отношения уже сформированные в банковской системе: «О Центральном Банке Республики Армения», «О банках и банковской деятельности», «О банковской тайне», «О банкротстве банков», «Об акционерных обществах», «О переводе средств по платежному поручению» в которых были учтены недостатки прежних законов, упущения и противоречия правовой базы. Новые законы определили полномочия ЦБ РА в области обеспечения стабильности цен на внутреннем рынке, осуществления денежно-кредитной политики, создания и развития действующей платежно-расчетной системы, лицензирования банков, регулирования и

надзора за банковской деятельностью. Закон «О банках и банковской деятельности» считается прогрессивным, и его отдельные положения соответствуют принятым международным стандартам. Так в законе «О банках и банковской деятельности», статья 59 обязывает банки публиковать ежеквартальные финансовые отчеты (баланс банка, отчет о доходах и расходах, отчет о денежных потоках, отчет об изменении капитала банка), что, несомненно, способствует увеличению прозрачности, публичности и открытости деятельности банков.

В течение первой половины 90-х годов наблюдалась высокая степень изменчивости количества банков. К концу 1995 года со становлением и укреплением со стороны Центрального Банка (ЦБ) РА функции надзора количество банков стабилизировалось в пределах 30-35.

Еще в 1995-96 годах бывшие государственные банки нуждались в оздоровлении, по причине кредитования реального сектора экономики (промышленность, сельское хозяйство и прочее). Такие предприятия, кредитуемые по государственной указке, стали неплатежеспособными, что предвещало идентичные перспективы и банкам. Структура портфеля кредитных вложений в 1995 году характеризуется ростом просроченных кредитов до 33%. Резкое снижение платежеспособности некоторых банков побудило ЦБ РА разработать и совместно с Министерством Финансов и Экономики утвердить «Порядок формирования резервного фонда на покрытие возможных потерь по кредитам, предоставленным банками, функционирующими на территории Республики Армения, и списания за его счет безнадежных кредитов». Указанный порядок стал применяться с 1996 года и, подняв на качественно новую ступень эффективность проведения банковского надзора, дал возможность составить правильное представление об обесцененных активах банка и оценить реальный уровень платежеспособности банка. Принятие указанного порядка стало одним из важных шагов в налаживании механизмов регулирования банковской системы РА и приведении их в соответствие с международными стандартами.

С применением нового порядка в 1996 году отмечается некоторое улучшение качества кредитного портфеля. Объем просроченных кредитов в общем объеме банковских кредитов опустился до 23,4%. Согласно порядку в 1997 году завершился процесс формирования резервного фонда по «безнадежным кредитам» и списания таких кредитов за счет прибыли. В течение того же года объем просроченных кредитов неуклонно сокращался и их удельный вес в кредитных вложениях составил 8,5%.

Одновременно обязательное списание безнадежных кредитов привело к колоссальным убыткам банковской системы. Для рассматриваемого периода чистые убытки банков превысили 1 млрд. драм (среднегодовой обменный курс 1 доллар США=490,77 драм). Наибольшие потери понесли крупные банки – Ардшинбанк, Армагробанк, Армэкономбанк, имеющие важное значение для экономики Армении. Невзирая на огромные убытки, отразившиеся на росте капитала банков, данное решение оказалось очень своевременным, поскольку дальнейшая необъективная оценка активов банков и их капиталов, то есть искусственное завышение платежеспособности, могла привести к непредвиденному крупномасштабному кризису. Центральный Банк использовал стабилизационные кредиты для поддержания ликвидности неплатежеспособных банков. Цель, преследуемая данным положением, была достигнута.

Уже в течение 1998 года величина резервов на покрытие возможных потерь по кредитам колебалась в пределах 3-4% от объема кредитных вложений. Рассмотрение происходивших в указанный период процессов свидетельствует, что хотя банки и очистились от бремени «старых» долгов, но задача возврата просроченных и безнадежных кредитов и на сегодня остается актуальной для коммерческих банков.

Радикальные перемены в области банковского надзора и регулирования, формирование целостного банковского законодательства явились надежной гарантией для формирования и развития здоровой банковской системы. «Политика ЦБ РА в области регулирования банковской деятельности и надзора за ней направлена на обеспечение стабильности и надежности всей банковской системы республики, ее интеграции в мировые

финансовые рынки посредством перехода к стандартам, принятым в международной практике»⁴. Все это обусловило необходимость создания и совершенствования нормативной базы. Центральным Банком разработаны и приняты восемь положений, регулирующих банковскую деятельность.

Качественное улучшение сводных показателей банковской системы стало наблюдаться в 1995-97 гг. Для дальнейшего развития банковской системы за 1997-1998 годы при непосредственном участии ЦБ РА, проведены следующие мероприятия:

- приняты и реализованы принципиальные решения по реформированию и восстановлению платежеспособности бывших государственных банков;
- развитие законодательства и нормативной базы;
- переход на международные стандарты учета (осуществлен с 1 января 1998 года);
- совершенствование системы платежных отношений (введена межбанковская электронная система CBANet).

Процесс регулирования и надзора в 1998г. пополнился новым инструментом, который в международной практике называется «Паспорт банка». В нем помимо основных аспектов деятельности конкретного банка на различных этапах входят также данные о высших менеджерах банка.

Таким образом, регулирование банковской деятельности в Армении находилось в процессе постоянного развития и совершенствования. Деятельность ЦБ РА направлена не только на повышение стабильности банковской системы, развитие и формирование соответствующих институтов финансового рынка, но и на внедрение в экономике продуктивной системы банковских услуг. Перечень предоставляемых банками услуг вполне соответствует международным стандартам, проводятся мероприятия по постепенному улучшению их качества. Переход на принятые в международной практике стандарты бухгалтерского учета, а также совершенствование и развитие расчетно-платежной системы армянских банков, вовлечение в международную систему SWIFT создали реальные

⁴ Журнал «Банковское дело» №8 за 1999 год

предпосылки для интеграции банковской системы Армении с инфраструктурой мирового финансового рынка. Рост доверия международной общественности к банковской системе Армении характеризует реализация нескольких проектов международных финансовых институтов по финансированию развития малого и среднего бизнеса. С 1999 года начала действовать кредитная программа фонда «Lincy», основанного американским бизнесменом армянского происхождения Керком Кркоряном, в объеме ста миллионов долларов США. На первом этапе предусмотрено выделение первого транша в десять миллионов долларов США. Кредитные программы осуществляются также Всемирным Банком, фондом Евразия и другими организациями.

Задача достижения макроэкономической стабилизации, с помощью стандартного набора монетарных методов была успешна решена. В то же время задача обеспечения реального экономического роста не обусловливается только достижением успеха в борьбе с инфляцией, а нуждается в комплексной экономической программе для осуществления структурных реформ, улучшения инвестиционного климата, созданию равных конкурентных условий для ведения бизнеса.

Правительство и Центральный Банк Республики Армения осознают важнейшее значение устойчивой, стабильной и развитой банковской системы в трансформационный период, но, безусловно, государство и общество должно взять на себя свою долю ответственности за ее успешное функционирование. Иначе единичные, не поддерживаемые обществом попытки банков закрепить и развить положительную динамику экономического роста, посредством стимулирования потребительского спроса и участием в инвестиционных проектах заранее обречены на неудачу.

1.2 ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ БАНКОВ

В 2000 году приходит время оценивать происходящие за последнее десятилетие в Республике Армения экономические реформы. Как и другие молодые независимые государства, наша страна, проведя структурные реформы и переход от административно-командной к рыночной экономике, основывалась на экономической программе, выработанной в рамках Вашингтонского консенсуса. Но, приходится констатировать, что проводимая в стране экономическая политика больше направлялась на разрушение государственной экономики и ее субъектов. Тотальная приватизация земли и государственных предприятий не принесли желаемых результатов. Рост производства сельскохозяйственной продукции происходит при существенных негативных перекосах в структуре сельхозпродукции. При приватизации государственных предприятий наблюдались ситуации, когда крупный завод был приватизирован по цене трехкомнатной квартиры, расположенной в центре Еревана. Объявленной целью такой политики являлось невозможность движения назад к тоталитаризму. Руководители Армении всегда декларировали приверженность к либеральным и рыночным ценностям, но при этом достигнутые при движении к рынку результаты оказались весьма призрачными. За десять лет страна заполучила почти 1 млрд. долларов внешней задолженности, около одного миллиона жителей были вынуждены эмигрировать из-за ухудшения условий жизни.

Конечно, мы считаем, что в основе глубочайшего экономического кризиса лежат объективные причины. На наш взгляд к ним можно отнести:

- отсутствие государственности и опыта управления государством;

В результате каждый государственный чиновник отождествляет себя с государством, что и приводит к распространению коррупции, безобразной привычки подмены государственного кармана на личный.

- продолжающая уже на протяжении восьми лет экономическая и транспортная блокада;

Потери от транспортной блокады сопоставимы с потерями от локального военного конфликта. Существенно сократился товарооборот между Россией и Арменией, вследствие чего теряют обе стороны. В результате, основные импортируемые продукты попадают в Армению либо морским путем через Грузию, либо из Ирана. Так, нефтепродукты, являясь одной из основных статей импорта, завозятся в Армению из Болгарии и Румынии⁵.

- наличие обширной зоны бедствия, охватывающей 30% территории страны;

Зона бедствия породила величайшие социальные и демографические катаклизмы. Не восстановлены огромный промышленный потенциал региона, жилищный фонд, животноводческие комплексы.

- деформированность структуры экономики Армении. Промышленность Армении работала на привозном сырье и полуфабрикатах, интегрированной в единую плановую экономику СССР и оказавшейся нежизнеспособной в условиях независимых государств;

Эта проблема свойственна многим странам постсоветского пространства. Но гиганты промышленной индустрии Армении за редким исключением не востребованы и действуют на минимуме своих мощностей. Происходит необратимый физический износ оборудования, производственных цехов и сооружений.

- отсутствие инфраструктуры, обслуживающей рынок;

Государственная экономическая политика последних лет ориентировалась на создание рыночной инфраструктуры, о чем свидетельствует и активная риторика реформаторов. В самом начале реформ, государство отказалось от активной роли в банковском секторе. Из-за хронического отсутствия средств, государство провозгласило курс на постепенное самоустраниние и передачу основных элементов инфраструктуры иностранным компаниям путем продажи. Так было с приватизацией крупнейшей государственной телекоммуникационной компании «Арментел», получившей законодательно закрепленную монополию на связь. Летом 2000 года Национальное

⁵ По информации компании „МИКА-Армения»

Собрание, под давлением Международного Валютного Фонда и Всемирного Банка проголосовало за изменения в программе приватизации и включило в список приватизируемых объектов распределительные электросети. На повестке дня рассмотрение возможностей приватизации государственной авиакомпании и железных дорог.

- пробелы в законодательстве;

На состоявшейся 8-10 сентября в Нью-Йорке и Женеве встречах Президента Армении Р. Кочаряна с представителями деловых кругов армянской диаспоры, он особо подчеркнул, что в стране сложилось целостное законодательное поле, чего не было на заре строительства государственности.

- неразвитость цивилизованного рыночного мышления в психологии населения. Данная проблема больше социально-психологическая, чем экономическая, но она значительно мешает ходу экономических преобразований и вовлечению страны в цивилизованные рыночные взаимоотношения.

Даже наличие таких обширных объективных причин не может скрасить тяжесть ошибок субъективного характера. Основная из них - размытая и непоследовательная экономическая политика. За все годы экономических реформ ни одно из часто меняющихся правительств Армении (за последние восемь лет сменилось девять премьер-министров) не сформулировало цели и стратегию социально-экономического развития страны. Каждое новое правительство выглядело многообещающим при назначении, но в деятельности своей не отходило от психологии временщиков. В основном все премьеры и правительства занимались лишь оперативными вопросами, при полном попустительстве стратегических вопросов. Исключением обещало стать Правительство, сформированное парламентским большинством, после выборов в мае 1999 года.

В 1998 году Правительство «молодых реформаторов» пыталось сформулировать экономическую программу под названием «рост через стабильность». Подразумевался переход от макроэкономической стабильности к экономическому росту. Убедив общество,

что, сдерживая инфляцию и удерживая без сильных колебаний обменный курс, экономический блок Правительства надеялся осуществить прорыв в привлечении иностранных инвестиций и выйти на рекордные темпы роста ВВП. Скорое наступление перелома и улучшение условий жизни населения казалось, имели под собой реальные предпосылки.

Но итоги года оказались неоднозначными. В ноябре-декабре 1998 года обострился дефицит государственного бюджета, одновременно резко упали цены на государственные облигации. Заемствование с открытого рынка обходилось дороже, и усиливалась нагрузка на государственный бюджет. Экономические субъекты ожидали повторения российского сценария, но из-за относительно небольшого объема выпуска государственных облигаций и масштабной долларизации, ЦБ РА удалось удержать обесценение драма в программных пределах. Рост инвестиций за 1998 год объяснялся приватизационными процессами. По итогам года была зафиксирована 1,3% дефляция (хотя планировалась 10% инфляция), при росте ВВП на 7,2%. Правительство профессионалов - монетаристов не нашло лучшего способа как ужать денежную массу до предельных величин для недопущения обесценения драма. Использование монетарных методов воздействия на экономику имеет объективные пределы, которые необходимо учитывать.

Чем чревата подобная ситуация экономической науке известно. Ощущается нехватка денег, развивается бартер и натуральный обмен, появляются сурrogаты денег. В Армении с ее либеральным валютным регулированием усиливается роль доллара в денежном обращении, и он выполняет функцию параллельной национальной валюты. Долларизация экономики приняла всеохватывающий характер, наличный доллар является платежным средством наравне с армянским драмом.

Кроме того, поддержание объема денежной массы в размере 8-10% ВВП (по странам «большой семерки» этот индикатор варьируется в пределах 55-100%, по развивающимся странам 40-60%), порождает искусственное повышение обменного курса драма к доллару и основным мировым валютам. (См. таблицу 1.3). Последнее способствует импорту (часто в

страну завозится некачественное продовольствие из стран Ближнего Востока) и стимулирует отток иностранной валюты из страны. А экспорт, в частности в страны - торговые партнеры по СНГ, девальвировавшие свои валюты, армянской продукции дорожает и сужается. В связи с этим катастрофическое состояние дефицита торгового баланса (33,6%ВВП в 1997 году и 30,45%ВВП в 1998 году) сохранилось, при сокращении возможностей экспорта.

	ВВП и денежная масса в 1995-1999гг				
	1995	1996	1997	1998	1999
Денежная масса (на конец года), млн драмов	41109	54593	70824	97075	111069
в % к предыдущему году	172,3	132,8	129,7	137,1	114,4
в % к ВВП	7,9	8,3	8,8	10,1	11,2
Источник Мин. Статистики					Таблица 1.3:

Уже более пяти лет ведутся переговоры о вступлении Армении в Всемирную Торговую Организацию, но пока без видимых достижений. Нужно понимать, что экспорт армянских товаров и услуг без мощной государственной поддержки не продвинется, и будет колебаться в пределах 220-290 миллионов долларов США.

Приходится констатировать, что пресловутая формула «рост через стабильность» оказалась неудачной. В Армении не произошло экономического чуда. Низкая инфляция недостаточное условие для обеспечения долгосрочного экономического роста. Так называемая макроэкономическая стабилизация на проверку оказывается депрессией или застоем, и оно не может само по себе привести к экономическому росту. Без проведения структурных реформ для формирования реально действующих рыночных механизмов и установления благоприятного инвестиционного климата, создание условий для устойчивого роста, на наш взгляд, не представляется возможным. Пока в стране не будет преодолена негативная динамика снижения платежеспособного спроса, жизненный уровень людей будет неуклонно снижаться.

Не помешало бы обратиться к опыту стран Восточной Европы, например Польши, где экономический рост сопровождался сравнительно высокой инфляцией и политикой стимулирования внутреннего рынка. Страны, достигшие наибольшего успеха в реформировании экономик, не подались соблазнам неолиберальной модели, ставившей во

главу угла всеобщую экономическую свободу с максимальным сокращением государственного регулирования. Экономики этих стран либерализовали не в одночасье, а поэтапно, шаг за шагом. Хотя риторика реформаторов была одинаково направленной к либеральным ценностям, но реальные поступки носили рациональный характер⁶. К примеру, массовая приватизация началась в Польше лишь к концу 1996 года. Опыт стран региона показал, что приватизация экономики может оказать позитивное воздействие лишь в том случае, если она сопровождается необходимой институциональными переменами и эффективной экономической политикой, направленной на создание движущего механизма рыночной экономики – конкуренции.

Основной акцент в экономической политике при переходе к рынку должен делаться на двух группах вопросов: создания в экономике рыночного механизма, способного обеспечивать экономический рост и повышение благосостояния граждан и формирование равновесной экономики, где существует рыночное равновесие, когда предложение товаров и услуг уравновешивается платежеспособным спросом⁷. Нормальный рыночный механизм обеспечивается равной для всех конкурентной средой и объективной системой распределения, стимулирующей и собственников, и наемных работников. Рыночное равновесие должно основываться на равновесном состоянии рынков действующих в экономике, при косвенном участии государства.

При кажущейся либеральности в Армении отсутствует реальная конкурентная среда, равные условия хозяйствования. Широкое распространение получили легальные и полулегальные монополии. Монополиям свойственно завышение цен из-за неразвитости инфраструктуры. Монополизация хозяйственной сферы достигла угрожающих масштабов. После окончательной приватизации в 1997 году компании «Арментел» ее собственник – греческая компания ОТЕ получила законодательно закрепленное монопольное положение на территории Армении по всем видам связи, в том числе сотовой. Распространены преференции по отношению к отдельным частным компаниям, зависящие от степени

⁶ См. Журнал «Эксперт» №6(219), 14 февраля 2000г, стр.20

⁷ См. Аганбегян А.Г. «Экономическая ситуация в России», Сборник статей «Российская экономика на новых путях» Под редакцией Э.И.Гойзмана и Р.Н.Евстигнеева. М.:Институт бизнеса и Экономики, 1997.

близости к властным структурам, привычна практика, когда одни компании платят налогов больше, а другие меньше. Вследствие этого цены на потребительские товары, топливо, электричество в несколько раз превышают аналогичные цены в России. Для выправления ситуации необходимо на государственном уровне принять меры по ограничению монополий и установлению реально равных возможностей.

При переходе к рынку в стране должны быть сформированы нормально действующие рынки товаров и услуг, рабочей силы, недвижимости, земли, капитала, валюты, ценных бумаг, межбанковского кредитного рынка и др. Сформировать рынок товаров и услуг оказалось относительно просто, но он еще очень далек от цивилизованной формы. Широкое распространение получила ярмарочная и оптовая уличная торговля. Начальный товарный голод был удовлетворен относительно легко, но очень скоро и остро встал вопрос ограниченности потребительского спроса.

В Армении впервые в СНГ в 1992 году был принят Земельный Кодекс. По нему земля может выступать объектом приватизации, купли и продажи, обмена. При этом до 2000 года еще не до конца сложились рыночные институты по осуществлению сделок с землей и недвижимостью. Ликвидность стихийного рынка невелика из-за низкого платежеспособного спроса.

Межбанковский валютный и кредитный рынок жестко регулируется со стороны ЦБ РА. Валютный курс определяется ежедневно со стороны ЦБ РА, отсутствуют рыночные механизмы определения обменного курса. Ставки на рынке государственных бумаг жестко регулируются со стороны Центрального Банка. Рынок ценных бумаг так и не перешел из зачаточной в зрелую стадию. Общий анализ позволяет сделать вывод, что на каждом из названных рынков что-то проделано, но нигде процесс не доведен до логического конца. Резюмируя, мы делаем вывод, что равновесное состояние не наблюдается как из-за сформировавшихся рынков, так и перманентного падения реального потребительского спроса.

«Настоящий рынок начинается не там, где есть равновесие, а там, где рынок движет экономикой, где рыночный механизм превращается в двигатель экономического развития и

рыночный механизм толкает экономику вверх, требует, чтобы росла эффективность, снижались затраты, обновлялась продукция, шел технологический прогресс... Реальный рыночный механизм начинается работать только тогда, когда нельзя увеличить прибыль таким простым путем, как повышение цен⁸. В Армении торговля валютой и вложения в ГКО приносили до 45-50% в валюте, при этом инфляция в 1998-99 годах колебалась в пределах 0-2% годовых, а среднегодовой обменный курс драма к доллару США в 1997-99 годах колебался в пределах 9% (1997 год 1\$=490,77 , 1998 год 1\$=504,87 1999 год 1\$=535). Приведенные примеры свидетельствуют об имеющемся в стране рыночном механизме.

В классической экономической науке описываются четыре фазы экономического цикла и указывается, что после кризиса и депрессии начинается оживление и подъем. Развитые западные страны на протяжении последних десятилетий действуют на экономический цикл с целью сглаживания фаз. Не наблюдается кризисов и бурных подъемов. В постсоветских же государствах пребывающих в состоянии перманентного кризиса должен наступить долгожданный подъем. Государству необходимо всячески стимулировать этот процесс и самое главное никак не препятствовать ему. Общеизвестно, что в классической рыночной экономике выход из кризиса начинается с инвестиционного бума.

«Инвестиции – вот та движущая сила, которая вытягивает экономику из кризиса, обеспечивает оживление, а потом подъем. Инвестиции являются наиболее динамичным элементом экономического развития⁹. Для развертывания в стране инвестиционного бума важны как внешние, так и внутренние источники финансовых средств.

Особое значение для достижения экономического роста имеют иностранные инвестиции. Тут важно понимать, что инвесторы идут не туда, где все сверх либерализовано, а туда где есть свои точки роста. Если в нашей стране не будет собственных капиталовложений в промышленность или сферу услуг, то и иностранцы не станут вкладывать деньги в ее экономику.

8 9

Аганбегян А.Г. «Экономическая ситуация в России», Сборник статей «Российская экономика на новых путях»/Под редакцией Э.И.Гойзмана и Р.Н.Евстигнеева. М:Институт бизнеса и Экономики, 1997. – с.21

Сбережения населения вряд ли могут служить основой для разворачивания инвестиционного бума. С одной стороны с началом реформ произошло замораживание и обесценение вкладов населения в Сбербанке. Последовавшее затем появление финансовых пирамид полностью исчерпало доверие вкладчиков к банкам и финансовым организациям. В итоге мы имеем тот факт, что, большая часть сбережений населения находится вне банковской сферы. С другой стороны, за последние четыре года, в банковской сфере отсутствовали масштабные кризисы и серьезные системные проблемы. Основная заслуга в этом принадлежит жесткому регулированию и надзору со стороны ЦБ РА. В банковской системе в 1998-99 годах наблюдался рост депозитов. В структуре депозитов львиная доля приходится на валютные, в основном долларовые депозиты (см. таблицу 1.4). Основная причина этого кроется в долларизации экономики: цены на товары, расчеты, выплата зарплаты в теневом секторе и соответственно сбережения производятся в долларах. Сверхзадачей является дестимулирование массовой практики покупки валюты для сбережений и вытеснение доллара из сферы денежного оборота внутри страны.

Анализ депозитов (млн. долларов США)

	Долларовые депозиты	Драмовые депозиты
I кв. 96	16,67	0,76
II кв. 96	8,07	2,2
III кв. 96	9,64	2,7
IV кв. 96	13	2,61
I кв. 97	10,13	2,16
II кв. 97	18,97	2,77
III кв. 97	13,23	1,56
IV кв. 98	19,34	3,34
I кв. 98	48,52	2,87
II кв. 99	24,59	3,31
III кв. 98	55,6	6,73
IV кв. 99	26,89	8,77
I кв. 99	30,52	7,42

Источник: Минстатистики.

Таблица 1.4

Объем денег на руках населения оценивается в 200-300 миллионов долларов США. Конечно, привлечь весь этот объем в коммерческие банки практически невозможно. Одна часть названной суммы обслуживает распространенный и развитый челночный бизнес и внутренний торговый товарооборот (часто неучтенный). Другая часть является

накоплениями домашних хозяйств, в среднем составляющие 500-1000 долларов США. Лишь третья часть накоплений населения находится в банках. В армянских банках имеются также вложения нерезидентов, которых привлекают высокие процентные ставки по вкладам и относительная стабильность. Из-за постоянной опасности девальвации драма сбережения в национальной валюте увеличиваются незначительно.

Подводя промежуточные итоги можно констатировать, что база национальных финансовых ресурсов мала, и для осуществления инвестиционных программ недостаточна, и ее нужно расширять, в первую очередь за счет увеличения реальных доходов населения, параллельно привлекая кредитные ресурсы от иностранных партнеров. Но даже в пределах имеющихся ресурсов, только при наличии реального и гарантированного механизма поступления и возврата накопленных сбережений в реальную экономику можно осуществить финансовую подпитку инвестиционных программ. Такими механизмами мы считаем инвестиционный кредит и, частично, финансовый лизинг.

Едва ли не единственным субъектом экономической жизни способным осуществить инвестиционное кредитование нам видятся коммерческие банки. Уже было отмечено, что сильных государственных банков, как в России, в Армении не осталось (за исключением ГАО «Армсбербанк»). По этой причине мы рассматриваем роль коммерческих банков в намечаемых программах. Банковский сектор остается важнейшим звеном, через которое государство в лице ЦБ РА оказывает воздействие на экономику.

В начальном периоде (до 1997 года) становления банковской системы и банковского законодательства и в современном периоде банки явственно страдают из-за позиции, занимаемой государством. Государству для стимулирования развития бизнеса необходимо обеспечить соответствующую инфраструктуру, создать и развивать законодательное поле, защищать права собственников, безопасность, а банки сами найдут точки приложения капитала.

В российских научных кругах и среди специалистов часто говорится о негативности государственного внешнего долга. Та же долгосрочная ориентация частного сектора на

иностранные заимствования идентично вредна экономике. Помимо прочего, российскому кризису 1998 года предшествовали хронический, на протяжении нескольких лет дефицит федерального бюджета в размере 5-7% ВВП, большая задолженность экономических субъектов (только долги банков составляли 7-8 млрд. долларов США) и слабость банковской системы, загруженной валютными пассивами. Ситуация, когда долговая зависимость государства подменяется долговой зависимостью банковской системы, чревата кризисными явлениями. К чему это приводит хорошо видно на примере кризиса в Юго-Восточной Азии 1997 года. В среднесрочной перспективе коммерческим банкам Республики Армения следует рассматривать в качестве приоритета сбережения своих граждан. На наш взгляд, сбережения граждан, задействовав новые финансовые инструменты, необходимо превратить в источник долгосрочных инвестиций. Населению из финансовых инструментов более привычны срочные банковские вклады, но более перспективно развивать долгосрочное страхование жизни и другие страховые продукты.

При анализе различных сценариев, единственной реальной альтернативой долгосрочной ориентации экономики РА на кредиты коммерческих банков видятся, на наш взгляд, инвестиционные ресурсы страховых компаний. Страховые компании – это специфические финансовые институты, владеющие долгосрочными финансовыми средствами, которые могут быть направлены в экономику. Собранные страховыми компаниями премии во всем мире представляют собой самый заманчивый и привлекательный (с точки зрения дешевизны и длительности) для государства инвестиционный ресурс. Достаточно указать, что в 1996 году доля страховых премий в ВВП составляла 9-11% в таких странах как США, Великобритания, Швейцария, Франция и около 6% в Германии и Канаде¹⁰. Безусловно, на наш взгляд страхование необходимо развивать на государственном уровне. В этом деле существенна роль коммерческих банков. Перспективное сотрудничество банков и страховых компаний в деле развития экономики

¹⁰ См журнал «Рынок ценных бумаг» №20, октябрь 1999 года, стр.98

страны представляется разумным, и даже их возможная конкуренция должна быть конструктивной, а не деструктивной.

И все же именно коммерческие банки на пороге двадцать первого века более приспособлены и готовы к решению насущных экономических проблем страны. Без распространения банковского кредитования реального сектора, привлечения прямых иностранных инвестиций, проектного финансирования, развития лизинга невозможно представить экономического возрождения РА, подъема экономики и основных макроэкономических показателей до уровня стран Восточной Европы и Балтии. От этого зависит техническое перевооружение и модернизация производственного процесса, рост экспортных возможностей, расширение импортозамещения и реализация многих социальных программ страны, в том числе создание новых рабочих мест, улучшение бытовых, жилищных условий людей.

1.3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ: МИРОВОЙ ОПЫТ

В последние десятилетия многие страны столкнулись с острыми проблемами в банковской сфере, потребовавшими реструктуризации всей банковской системы. Причем с проблемами в банковском секторе столкнулись как развитые страны (Япония, Швеция, Финляндия и Испания), так и страны с переходной экономикой (Восточная Европа, страны Балтии и СНГ), и развивающиеся страны (Перу, Чили, Мексика). Мировой опыт показывает, что задачи реструктуризации банковской системы во многом носят политический характер. Так для успешного процесса реструктуризации требуются институциональные реформы, специфические инструменты и определенная макроэкономическая политика.

Проблемы банковского сектора во всех странах не были обусловлены одной единственной причиной. В частности не решались проблемы с оздоровлением государственных банков. Если в стране оплотом банковской системы служат государственные банки, то распределение, проходящее через них больших ресурсов происходит не на основе их рыночной цены, а это таит в себе две потенциальные угрозы. Во-первых, значительная часть кредитов невозвратные и банки обременяются «плохими» кредитами. Во-вторых, банковская система принимает характер закрытой, непрозрачной среды как извне, так и внутри¹¹. Особое внимание следует уделить процессу приватизации государственных банков. Характер приватизации очень важен для определения будущей рентабельности и жизнеспособности банковского сектора. Быстрый и болезненный процесс приватизации банков может в дальнейшем явиться детонатором банковского кризиса.

Для достижения наибольшего успеха в деле реструктуризации банковской системы нужен комплексный подход к проблеме. Зачастую приходится параллельно решать задачи оздоровления нефинансовых организаций, пересматривать налоговую политику.

Самой главной предпосылкой успешного реформирования считается правильно определенный диагноз характера и масштабов проблем банковской системы, чтобы

¹¹ См. журнал «Эксперт» №18 (231) от 15 мая 2000, стр. 24

определить набор инструментов для проведения реструктуризации. Значительного прогресса в реструктуризации достигли страны, которые первоначально определили причины системных проблем и сформулировали стратегию реструктуризации. Безотлагательность действий является важной составляющей успеха. Осуществление соответствующих мер в течение первого года после возникновения проблем способствует успешной реструктуризации.

Состояние экономики страны оказывает решающее значение для выбора политики реструктуризации. Быстрый экономический рост, приводящий к улучшению финансового состояния заемщиков, способствует успешной реструктуризации, поскольку положительно влияет на доходность и нераспределенную прибыль банков. И наоборот, снижение потребительского спроса, сокращение продаж, ухудшение финансовых показателей заемщиков и понижение качества активов могут привести к неплатежеспособности банков.

В разных странах варьировалась роль центральных банков в указанных процессах. Опыт показывает, что проведение реформирования банковского сектора исключительно усилиями центрального банка не приводит к достижению поставленных целей. Центральные банки оказываются перегруженными ответственностью. Помимо своих основных задач – проведения денежно-кредитной политики и обеспечения стабильности цен, им приходится решать задачи управления активами неплатежеспособных банков и обеспечения их заемными средствами. В странах с переходной экономикой, имеющих наибольший прогресс в реструктуризации, центральные банки первоначально играли активную роль. Затем эта роль была приуменьшена, и больший упор делался на текущее поддержание ликвидности коммерческих банков.

Наиболее часто используемыми инструментами служат стабилизационные кредиты центрального банка, скупка облигаций банков, перекладывание части или всех «плохих» активов в специально созданные институты, так называемый банк-госпиталь. Из-за отсутствия в странах с переходной экономикой института страхования вкладов, на

центральные банки ложится ответственность по внешнему управлению неплатежеспособными банками и по выплатам частным вкладчикам.

Вовлечение центрального банка в операции по рефинансированию реструктурируемых банков, превышает его финансовые возможности, и входит в противоречие с другими его функциями. Участие центральных банков в капитале коммерческих банков приводит к вовлечению их в коммерческую деятельность. Поэтому реструктуризация должна координироваться и проводиться специально созданным институтом.

Используемые центральными банками инструменты оказывают неоднозначное воздействие на показатели бюджетных расходов государства или баланс центрального банка. Источником средств для реструктуризации выступают либо бюджетные расходы, либо активы центрального банка. Предоставление долгосрочных льготных кредитов коммерческим банкам способно увеличить расходы центрального банка и уменьшить отчисления в государственный бюджет, хотя способствует стабилизации банковской системы, но не может рассматриваться как положительный стимул для банков.

Составной частью успеха реформирования является принцип распределения убытков между государством, банками и обществом. Наличие специального агентства по страхованию вкладов, финансируемое банками, в состоянии нейтрализовать перекладывание потерь на плечи вкладчиков.

Проблемы банковской системы привели к значительному снижению роли финансового посредничества банков в экономической активности государств в процессе трансформации. Доля банковских услуг в ВВП этих стран колеблется от 4 до 20%, тогда как в странах ОЭСР она превышает 80%.

В Венгрии до 1987 года стержнем банковской системы являлся Национальный Банк (National Bank of Hungary – NBH), выполнявший одновременно функции центрального и коммерческого банка, финансировавший и обслуживающий промышленность и сельское хозяйство. Реформа 1987 года началась с преобразования NBH в центральный банк. Его кредитный портфель был поделен между тремя специализированными коммерческими

банками, которые получили право предоставлять своим клиентам всю номенклатуру банковских услуг. Преобразования внесли четкость в определение роли центрального банка в финансовой системе страны. Однако перестройка в банковской системе не сопровождалась изменениями в законодательстве, в существующей системе регулирования и институциональном структурировании, необходимыми для перехода к рыночно ориентированной экономике. Последнее создало проблемы на начальном этапе реформы. Реформа 1987 года и последующее принятие в 1991 году законодательного акта о банковской деятельности, устанавливающего достаточно либеральную процедуру создания банков, стимулировали процесс образования новых банков.

Особенностью постсоциалистического развития банковской системы Венгрии с самого начала стала ее открытость для частных национальных и зарубежных капиталовложений. Половина из 44 действовавших в 1995 году банков были частными. В основном это были небольшие банки, полностью или частично принадлежащие иностранным инвесторам, успешно конкурировавшие на финансовом рынке с крупными государственными банками.

Несмотря на политику децентрализации и стремление уменьшить влияние властей в финансовой сфере, в начале 1996 года государство владело пакетами акций 22 венгерских банков, в том числе в 17 банках участие было мажоритарным, а в пяти – миноритарным. Венгерское правительство достаточно долго старалось удержать контроль над шестью крупнейшими банками страны, составлявшими основу венгерской банковской системы. Однако с самого начала существования ситуация в этих банках была достаточно сложной. В начале 90-х годов в условиях экономического спада, банки, обремененные унаследованной дебиторской задолженностью, стали испытывать серьезные трудности. Они начали терять своих наиболее выгодных клиентов, которые стали обращаться к услугам малых и средних банков, действующих в новых условиях более эффективно.

Для улучшения ситуации в крупных банках государство (1992-1995 годы) провело четыре масштабные операции по рекапитализации государственных банков. Очистка банковских активов проводилась путем обмена «плохих» кредитов на гособлигации. Для

централизованной реструктуризации пытались использовать специальную структуру – Венгерский банк капиталовложений и развития. В результате этих мер, доля банковского капитала, принадлежащего государству в лице министерства финансов, агентства по приватизации и фонда социального страхования, увеличилась с 40% в 1992 году до 69% в 1994 году. Хотя на операции по рекапитализации было затрачено 3,5 млрд. долл. США, позиции государственных банков оставались достаточно слабыми.

К 1995 году банки снова оказались в критическом положении. На втором этапе государственные средства направлялись только для поддержки крупных государственных банков, которые предполагалось приватизировать. По сравнению с приватизацией промышленных и торговых предприятий процесс перехода в частную собственность банков шел более медленными темпами. Крупномасштабные операции по продаже государственных пакетов акций венгерских банков начались лишь после 1995 года. При приватизации сберегательных банков правительство подходило к проблеме очень осторожно, учитывая важность сбербанков для граждан, а также межбанковского рынка. Как и в сфере промышленности и сельского хозяйства, приватизация банков не предусматривала никаких льгот трудовым коллективам и руководству и осуществлялась в основном путем продажи за наличные деньги. Ставка делалась на привлечение зарубежных стратегических инвесторов. Продажа пакетов акций банков иностранным инвесторам обеспечивала значительные поступления иностранной валюты в казну, что должно было облегчить погашение внешнего долга Венгрии. Еще одним существенным фактором в пользу привлечения иностранных инвесторов в банковскую сферу стала возможность провести структурную перестройку банковской сферы с учетом принятых в мировой практике принципов организации и управления банковской деятельностью, новейших банковских технологий и использования современных технических средств. К тому же предполагалось, что иностранные стратегические инвесторы привнесут опыт и знание зарубежных рынков. Приватизация, начатая в 1994 году, активно продолжалась в 1995-1997 годах. В результате в 1997 году доля иностранного капитала в банковской системе

превысила 60% (1996 год – 48%, 1995 – 35%), а доля в активах – 50%. Увеличение акционерного капитала в принадлежащих иностранцам банках отчасти связано с условиями приватизационных соглашений, которые предусматривали вливание стратегическими собственниками новых капиталов в приватизируемые банки. Общие затраты на реструктуризацию составили от 12% до 18% ВВП.

Приватизация крупнейшего Венгерского сберегательного банка (OTP), учитывая его социально-экономическую значимость, долгое время оставалась под вопросом. Но в 1994 году законодательно установленная доля государства в капитале сократилась с 50% до 25% плюс одна акция. В июле 1995 года международным инвесторам был предложен 20-процентный пакет акций (максимальный размер пакета для одного инвестора устанавливался в размере 5%); для национальных инвесторов максимальные размеры одного пакета были установлены на уровне 5,5%. Всего было продано 33,4% акций на сумму 88,9 млн. долл. США. После приватизации, акции OTP распределились следующим образом: национальным инвесторам принадлежит 27%; служащим банка – 5%; государству – 25% плюс одна акция (впоследствии этот пакет был конвертирован в одну золотую акцию, обеспечивающую контроль государства над деятельностью банка); фондам медицинского и пенсионного страхования – 20%; мелким международным инвесторам – 20%; лидерам консорциума – Creditanstalt и Schodersky (Австрия) – 2,9%.

По банковскому законодательству, вступившему в действие в январе 1997 года, доля участия государства в акционерном капитале венгерских банков к 2000 году не должна превышать 15%.

Эксперты пока не дали окончательную оценку последствий широкомасштабной трансформации банковского сектора в Венгрии, ставшей следствием приватизации банковской системы и стремительного роста участия иностранного капитала, но есть мнение, что процессы преобразований окажут благоприятное воздействие на развитие банковской системы и венгерской экономики. Отрадно то, что не было ни одного случая замораживания вкладов или отказа вернуть деньги вкладчикам.

В МЕКСИКЕ реструктуризация банковской системы была проведена в 1995 году после девальвации песо. Одной из первых мер Banco de Mexico стало введение специальной расчетной единицы UDI, индексированной к уровню цен. Все активы банков были пересчитаны с ее использованием, чтобы избежать обесценивания их кредитных портфелей. Основным органом, занимавшимся реструктуризацией банков, был Банковский фонд защиты сбережений. В ходе санации фонд выкупал у банков ценные бумаги, а полученные средства банки депонировали в Banco de Mexico. В течение пяти лет банки должны были выкупить эти бумаги, в противном случае они конвертировались в акции этих банков и реализовывались на рынке. В проблемных банках вводилось внешнее управление, в ряде случаев их акции передавались иностранным банкам. Одновременно была оказана помощь должникам банков: их задолженность реструктурировалась. В результате удалось предотвратить разрушение национальной банковской системы. Вклады населения практически не пострадали. Сохранилось доверие к банкам иностранцев. Реструктуризация обошлась в 14,5% ВВП.

Действующие в Турции универсальные банки подразделяются в зависимости от сфер деятельности на коммерческие, инвестиционные и банки развития. В зависимости от юридического статуса имеются публичноправовые, частноправовые и коммерческие банки с иностранным участием. Главным акционером трех крупнейших публичноправовых банков является министерство финансов.

Анализ балансов банков показал, что в последние годы доходы банков от торговли цennыми бумагами значительно превышают доходы от финансирования промышленности и сферы услуг. Это связано с тем, что с начала 90-х годов банки в основном занимались финансированием государственного долга, приносившим им высокие процентные доходы. Вследствие снижения уровня процентных доходов по таким операциям турецкие банки все чаще начинают возвращаться к классическим сделкам. Этому в немалой степени способствовало то, что до конца 1998 года доходы банков от участия в капитале и операций

с недвижимостью, направлявшиеся на увеличение капитала банков, не облагались налогами.

В целом банковский сектор Турции характеризуется сравнительно небольшим объемом и относительно низкой долей в ВВП, что не позволяет банкам противостоять растущей иностранной конкуренции. В 1996 году совокупные активы банков составили 83,3 млрд. долл. США, что несколько меньше половины ВВП¹². Общие капиталы банков составили 5 млрд. долл. США.

Чтобы стать конкурентоспособными на международном уровне, турецкие банки ставят задачу увеличения объема собственных капиталов. Расширяя международную деятельность банки, концентрируют внимание на сферах, приносящих наибольший доход. В настоящее время зарубежная деятельность турецких банков сосредоточена в странах Западной и Восточной Европы, Средней Азии и Кавказа.

В разработанном правительством Турции пятилетнем плане развития в числе важнейших целей банковского сектора названы: ускорение приватизации публичноправовых банков, развитие конкурентных структур и улучшение гарантий по банковским вкладам. Оживление конкуренции должно привести к глубоким изменениям в банковском секторе, к расширению номенклатуры предоставляемых банками услуг, от чего прежде всего выигрывают местные предприниматели. Качество банковских услуг в сфере расчетов и платежей неудовлетворительно, в результате чего основная масса расчетов осуществляется наличными средствами, что вынуждает клиентов платить высокие сборы за денежные переводы. Диверсификация деятельности позволит банкам лучше подготовиться к возможным кризисам. Усиление ориентации на работу с клиентом потребует изменений в области банковского менеджмента, деловой культуры и философии банка, а также в функциональных обязанностях банковских сотрудников, которые должны будут в основном заниматься продажей банковских продуктов и услуг.

¹² Сборник аналитических и реферативных материалов «Банковское дело: зарубежный опыт» 1999г №,2

К 1998 году в Турции ощущалась настоятельная необходимость в проведении банковской реформы. Как важнейшее направление реформы специалисты называли уменьшение роли центрального банка и увеличение активов банков, главным образом за счет иностранных капиталов. Однако для большинства банков такой путь наращивания активов практически невозможен из-за высокой стоимости иностранных кредитов.

В начале 1998 года под давлением банковского лобби были отвергнуты пункты банковской реформы, предусматривающей досрочную ежеквартальную выплату банками налогов на доходы от операций с государственными векселями и облигациями. Поскольку на их долю приходится 40-60% банковских активов, это привело бы к значительному сжатию ликвидности. Тот факт, что основными источниками прибыли турецких банков являются операции с облигациями и векселями, послужил для некоторых аналитиков основанием заявления о том, что «турецкие банки делают деньги на государстве».

В КАЗАХСТАНЕ развитие банковской системы характеризуется ростом иностранного капитала и приватизацией государственной доли, снижением общего количества банков и консолидацией банковского капитала. В 1998 году Правительством и Национальным Банком Республики Казахстан проводились мероприятия по уменьшению доли государства в банковском капитале. В результате количество банков со 100% участием государства снизилась с 5 до 1, а доля в совокупных банковских активах уменьшилась с 48% до 2,8%. В республике на начало 1999 года функционировали представительства 16 иностранных банков. В 1998 году продолжалась реализация программы по переходу на международные стандарты бухгалтерского учета. К началу 1999 года 4 казахстанским банкам присвоены международные рейтинги кредитоспособности. Получили развитие привлечение внешних займов, создание консорциумов и выдача синдицированных кредитов.

При детальном рассмотрении причин периодически возникающих в разных странах банковских кризисов эксперты МВФ выделяют внешние и внутренние факторы. К внешним факторам возникновения банковских кризисов можно отнести преимущественно макроэкономические потрясения. К внутренним относятся факторы непосредственно

связанные с банковской деятельностью. Многие банки из стран с переходной экономикой не уделяли должного внимания решению целого ряда важных внутренних проблем банковского сектора. В этой группе факторов особо выделяются низкий уровень банковских менеджеров, слабый контроль над операциями, неправильный учет рисков при выдаче кредитов и другое¹³.

Детальное рассмотрение международного опыта реформирования и последующей передачи в частные руки сберегательных банков, особо актуально в свете намеченной приватизации ГАО «Армсбербанк». Уникальность ситуации придает тот факт, что акции ни одного армянского банка не выставлялись на продажу на международном аукционе и не продавались стратегическому инвестору, поэтому опыт приватизации государственных банков в других странах с переходной экономикой представляет большую ценность.

¹³ См. сборник аналитических и реферативных материалов «Банковское дело: зарубежный опыт» 1998г №4 стр.14

ГЛАВА II ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

2.1 ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВ В ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ПЕРИОД

В рыночной экономике банки призваны исполнять роль посредника, эффективно регулирующего перераспределение финансовых ресурсов, однако этому препятствует недостаточное накопление сбережений в экономике. Экономика страны, хотя и нуждается в мощной и развитой банковской системе, в свою очередь ограничивает возможности ее развития. Привлечению банками большего объема ресурсов в Армении препятствуют:

- низкий уровень доходов населения;
- наличие теневой экономики, сосредотачивающей у себя львиную долю финансовых ресурсов;
- слабо развитый рынок ценных бумаг. Ценные бумаги могут способствовать переливу капитала из финансового в промышленный сектор. Акции банков способны стать привлекательными инструментами рынка. Государственные ценные бумаги выступают в качестве обеспечения и способствуют развитию межбанковского кредитного рынка;
- недоверие к банкам, как со стороны населения, так и хозяйствующих субъектов, которое может быть переломлено созданием института страхования депозитов.

Для эффективной банковской деятельности кроме высокой динамики экономических показателей, банкам необходимо также доверие общественности, и чтобы банковская система, максимально отвечала финансовым потребностям общества.

Страны с переходной экономикой рассматривают национальную банковскую систему в качестве основного кредитора экономики. И в ряде случаев указанный подход оправдан и приносит свои плоды. Например, в Чехии в процессе экономических реформ банкам отводилась ключевая роль, поскольку они призваны финансировать развитие рыночной экономики. Для этого приватизация крупнейших государственных банков откладывалась, и

лишь к 1998 году правительство приступило к окончательной приватизации трех крупнейших банков¹⁴.

Что же представляет собой современная банковская система Армении? На 1.01.99 года в стране функционировал 31 банк, а на 1.01.2000 – 30, из них четыре банка являются дочерними банками иностранных банков.(см. таблицу 2.1) На 1.01.98 года на долю бывших государственных банков приходилось 56,35% активов банковской системы. На долю же коммерческих банков, образованных после 1990 года – 27,36%. По состоянию на 1.01.2000 года эти показатели коренным образом изменились, составив, соответственно - 32,42% и 50,68%. За истекшие два с половиной года наблюдался интенсивный рост активов указанных банков, который мы склонны объяснить расширенным участием их в разнообразных кредитных программах, проводимых совместно с Мировым Банком и международными фондами. За указанный срок активы банковской системы удвоились в драмовом выражении, активы же трех бывших государственных банков выросли максимум на 35%, а у остальных снизились или остались ориентировочно на том же уровне. Изложенные данные позволяют нам сделать вывод, что в банковской системе Армении на ведущие роли выходят средние по размерам, но динамично развивающиеся банки, имеющие не более чем десятилетнюю историю.

Таблица 2.1			Концентрация активов по группам банков*				
Дата	Всего банков	Бывшие гос. банки	Дочерние иностранные банки		Банки, образованные после 1990 г		% в активах
			Кол-во	% в активах	Кол-во	% в активах	
01.01.98	28	5	56,35%	3	16,28%	20	27,36%
01.07.98	29	5	51,39%	3	16,14%	21	32,47%
01.01.99	30	5	39,91%	4	14,69%	21	45,40%
01.07.99	31	5	35,53%	5	17,72%	21	46,76%
01.01.00	30	5	31,94%	5	17,71%	20	50,35%
01.07.00	28	5	32,42%	4	16,90%	19	50,68%

* без учета "Арцахбанка"

Распространено мнение, что наличие банковской системы, регулируемой и контролируемой по международным стандартам, - одна из важнейших предпосылок

¹⁴ См. сборник аналитических и реферативных материалов «Банковское дело: зарубежный опыт» 1999 №1 стр 55

стимулирования иностранных инвестиций в экономику, что, в свою очередь, является немаловажным условием экономического роста. Для экономики Армении с ее специфическими условиями принципиальное значение приобретают иностранные инвестиции. На долю банковской системы приходится существенная часть прямых инвестиций за 1995-97 годы. Отсутствие ограничений по отношению к иностранному капиталу, а также постепенный переход к международным стандартам позволили повысить доверие деловых кругов зарубежных стран к банковской системе Армении, вследствие чего уже в начале 1995 года отметился значительный приток иностранного капитала. В действующие банки приходят новые инвесторы, на армянском рынке появляются новые банки. Здесь уместно отметить, что хотя иностранный капитал сохраняет большой удельный вес, но единственным западным банком с мировым именем, представленным в РА, является дочерний банк британской банковской группы HSBC. По сравнению с армянскими банками этот банк лучше оборудован, имеет более квалифицированный персонал и материально-техническую базу, что также способствует их успеху на рынке. По итогам 1998 и 1999 годов указанный банк занял первое место по полученной прибыли. На его долю пришлось 33,57% совокупной прибыли банковской системы Армении в 1999 году¹⁵.

Либерализм к иностранному капиталу направлялся в первую очередь на привлечение иностранных банков и внедрения ими современных технологий и методик управления персоналом. В 1995 году 46,9% уставного капитала приходилось на долю иностранных инвесторов. Но уже на 1.01.99 года, при величине фактически оплаченного уставного капитала банков в 18,9 млрд. драмов, доля иностранного капитала составила 42%, а доля государственного участия составила 3,2%. Но пятилетний опыт показывает, что крупнейшие иностранные банки не обосновались в Армении. Действующие же банки осуществляют специфическую деятельность: обслуживание дочерних структур международных корпораций и межбанковское кредитование. Иностранные банки вряд ли проявит особое стремление к кредитованию экономики в условиях существующих политических рисков

¹⁵ Информационное агентство СНАРК

Успешному осуществлению кредитования экономики препятствует слабая капитализация национальных банков. Рост капитализации банковской системы – отдельная большая задача и мы особо подчеркиваем ее значение. Собственный капитал считается залогом стабильности и надежности коммерческого банка. ЦБ РА принял меры по постепенному наращиванию величины общего капитала банков к 2000 году. Для упорядочения этого процесса ЦБ РА в 1996 году сформировал требования к общему капиталу банков в виде временной шкалы. Предусматривалось, увеличить минимальные требования к общему капиталу банков с 350 тысяч долларов США в 1997 году, до суммы эквивалентной 1 млн. долларов в 2000 году. Таким образом, за три года банкам необходимо было утроить собственный капитал. Далеко не все банки оказались в состояния увеличить капитал за счет чистой прибыли, многие банки нарастили свои капиталы за счет увеличения уставного фонда. К примеру, в 1998-99 годы неуклонно снижалась доля первых десяти банков в общем капитале банковской системы Армении. Данное снижение происходило на фоне сохранения относительно стабильной доли банков из второй десятки. За упомянутый период прекратил свою деятельность один банк, а лицензированы были три банка.

Появление новых банков также отразилось на динамике роста капитала банковской системы. Требования ЦБ привели к тому, что банки, попадающие в третью десятку увеличили свою долю с 7-8% до 15% от общего капитала банковской системы. (См. рис.2)

На период 2000-2003 годов ЦБ РА рассматривал два возможных сценария ужесточения требований к минимальному размеру общего капитала коммерческих банков. Первый сценарий: более радикальные требования к капиталу банков и ускорение темпов роста капитала. Возможно, данный сценарий привел бы к консолидации банков (здесь уместно привести пример Польши, где в 1996 года с подачи правительства, заставившего парламент принять закон о консолидации банков, начались процессы слияния и взаимного обмена пакетами акций, что привело к созданию мощных банковских групп¹⁶). Против такой инициативы выступило банковское сообщество и Ассоциация армянских банков (ААБ).

¹⁶ См. сборник аналитических и реферативных материалов «Банковское дело: зарубежный опыт» 1999 №1 стр.48

Второй сценарий - более плавный переход к существующим в Европейском Союзе правилам и нормам, где минимальный капитал банка должен составлять 5 млн. евро. Этот сценарий заметно умеренней и предполагает поэтапное ужесточение требований. Оба сценария имеют как несомненные достоинства, так и недостатки. В первом случае вырисовывается болезненность, в некотором смысле шоковая терапия, для банков.

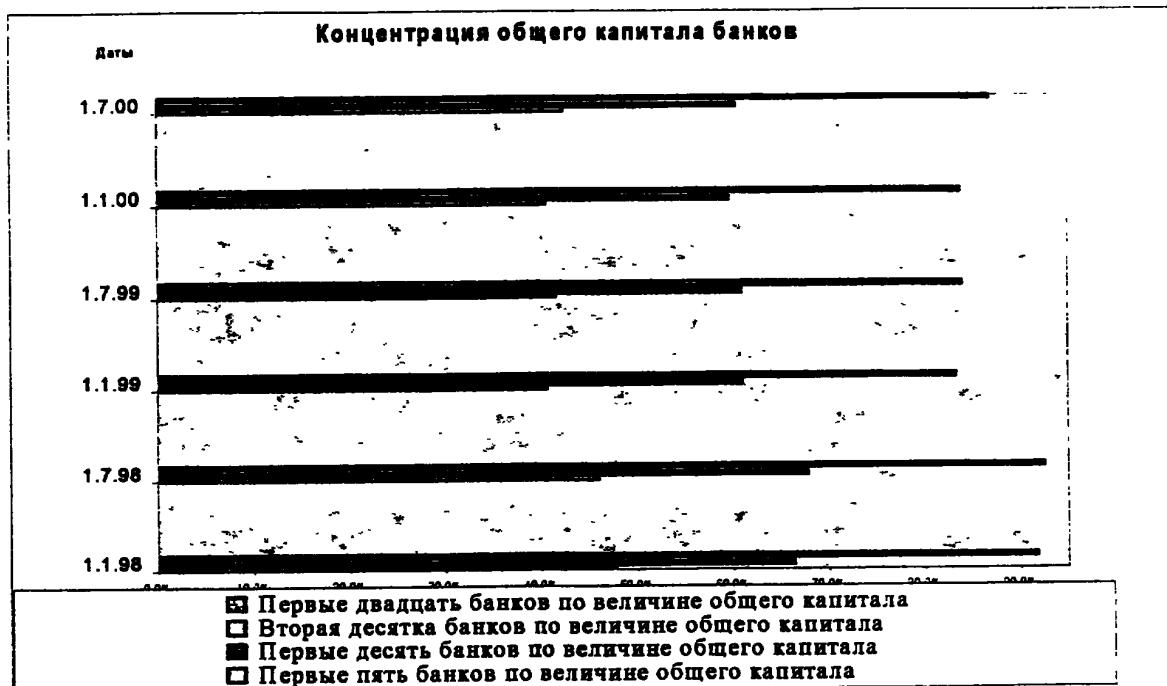


Рис. 2

Сложившиеся условия, когда продолжается кризис в экономике и наблюдается хронически отрицательное сальдо платежного баланса страны (по итогам 1997 года сальдо текущего счета платежного баланса составило -284 млн. долларов США, а в 1998 году - 390,3 млн. долларов США¹⁷) никак не располагают к таким радикальным мерам. Недостатком второго сценария может явиться ее чрезмерная растянутость во времени и в случае возможной экспансии западных банков, армянские банки попросту не успеют сгруппироваться. Долгий во времени процесс наращивания капиталов банков не будет способствовать осуществлению программ по кредитованию экономики. Государство не

¹⁷ Годовой отчет Центрального Банка Республики Армения за 1997 и 1998 годы, Приложение 4

может ждать, пока банки будут в состоянии укрупниться и приступить к более активному вмешательству в экономические процессы. Компромиссом, на наш взгляд, явилось бы принятие описанных выше радикальных мер в одном пакете с мерами по совершенствованию судебной системы, залогового законодательства, что позволит упростить процедуру взысканий с недобросовестных заемщиков, а также предоставление стимулов для банков, кредитующих реальные инвестиционные проекты.

В конечном счете, ЦБ РА после долгих обсуждений принял компромиссный вариант, предусматривающий доведение размера общего капитала до уровня эквивалентного 2 млн. долларов США к 2003 году, а для вновь создаваемого банка минимальное требование к уставному капиталу составляет 5 млн. долларов США.

Необходимо обратить внимание на некоторую дисгармонию в развитии экономики и банковской системы. Более того, в прошедшие годы сложился большой разрыв между экономикой и банками. Развитие банков носило обособленный характер, что в целом отражало общекономическую ситуацию. За три последних года, несмотря на продолжающееся усиление банков связи с реальной экономикой не укрепляются, а ослабляются. Доходило до взаимных обвинений. Предприниматели обвиняют банкиров в нежелании прислушаться к потребностям экономики. ЦБ РА в тексте ежегодного отчета за 1998 год, направляемого в Национальное Собрание, особо указал на слабую взаимосвязь банковской системы и реального сектора экономики.

Сегодня слышны голоса, обвиняющие банки в незаинтересованности кредитования реальной экономики. Не действует ни земельная, ни жилищная ипотека, которая во всем мире занимает ощутимую долю банковского кредитования. Проектное финансирование зародилось относительно недавно. Лишь в 1999 году Национальное Собрание одобрило в первом чтении закон о лизинге, что даст право коммерческим банкам направлять ресурсы в лизинговые программы. В то же время известно, что не существует никаких гарантий возвратности кредитов. Процесс возврата безнадежных кредитов сталкивается с несовершенством судебной системы, противоречиями в законодательстве. В таких условиях

высшие менеджеры испытывают затруднения в определении стратегии, целей и миссии банка.

В Армении в 1998-99 годах наблюдалась ситуация, когда при низкой инфляции (не превышающей 9% в годовом исчислении) и умеренных темпах обесценения армянского драма (не превышающей 10% от базового уровня за два года наблюдений) процентные ставки на выдаваемые кредиты оставались достаточно высокими. Процентные ставки по кредитам в национальной валюте ориентируются на ставку рефинансирования и доходность государственных ценных бумаг. За весь 1999 год процентные ставки по ГКО не опускались ниже 40% годовых, а ставка рефинансирования ЦБ РА находилась на уровне 42%. Наблюдался дисбаланс между ставкой рефинансирования и инфляцией. Можно было сделать вывод о некоторых расхождениях в проводимой макроэкономической политике.

Но, начиная с первого квартала 2000 года, Министерство Финансов и Центральный Банк совместными усилиями скорректировали доходность государственных облигаций. К концу квартала доходность облигаций колебалась в диапазоне 17-22% годовых при удлинении срока их обращения. Достигение данного уровня беспрецедентно и не имело аналогов в новейшей армянской финансовой истории. Основным механизмом осуществления данного мероприятия явились сделки РЕПО ЦБ с ведущими коммерческими банками и наличие джентльменского соглашения с ними. Несомненно, в проделанном шаге есть позитивный момент, но с другой стороны банки оказались не готовы к такому повороту событий. Резкое, в течение двух-трех месяцев понижение ставок привело к падению доходности операций банков на рынке государственных ценных бумаг. Как следствие банки будут вынуждены искать альтернативные направления активных операций, что достаточно затруднительно.

На этом фоне, руководители банков отодвигают внутрибанковские проблемы на второй план, что, на наш взгляд приводит к ситуации заколдованныго круга. На наш взгляд это усугубляется объективными факторами, такие как общая нестабильность внешней среды, высокий политический риск, изменчивость и неустойчивость экономического окружения. Улучшение управления активами и пассивами банков, сокращение рискованности операций,

углубление поля деятельности, повышение конкурентоспособности – вот неполный перечень задач напрямую увязанных с управлением персонала. Именно посредством управления персоналом можно максимально повысить конкурентоспособность армянских банков. Именно он является пока что слабо задействованным внутренним ресурсом банка.

Попробуем представить наиболее основные, на наш взгляд, внутренние проблемы коммерческих банков, препятствующие и сдерживающие их участие в развитии реального сектора экономики:

- Информационная закрытость коммерческих банков
- Отсталость организационно-правовой формы коммерческих банков
- Неразвитость понятия кредитной истории, низкий уровень кредитной культуры заемщика
- Недостаток квалифицированных банковских специалистов
- Негласность и закрытость принятия решений о кредитовании того или иного проекта, слабая степень коллегиальности в принятии решений.

Первые две задачи могут быть решены постепенным переходом коммерческих банков к форме акционерных обществ открытого типа (из 30 функционирующих на территории РА банков, на 1.7.99, 6 являются АООТ, 16- АОЗТ). В России действует особый порядок расчета собственных средств для банков, стимулирующий постепенный переход правовой формы к акционерному обществу.

Только совместными усилиями банковского сообщества можно добиться перелома в вопросе повышения кредитной культуры, улучшения восприятия в обществе банковского кредита. Последний все еще воспринимается как безвозмездный финансовый инструмент.

Последующие задачи относятся к управлению персоналом в коммерческом банке и будут освещены ниже. По нашему мнению, совершенствование качества управления и повышение профессионального уровня персонала должно проводиться непрерывно, и приведет, начиная с определенного этапа к положительным результатам.

Формирование и успешное функционирование банковской системы Армении, включение национальных финансово-кредитных организаций в международный бизнес в значительной

мере зависят от квалификации и уровня подготовки банковских служащих и менеджеров, их знаний и опыта. Именно в коммерческом банке наиболее явственно вырисовываются прямые зависимости между постановкой управления персоналом и результатами деятельности банка. К сожалению, проблемы управления персоналом, сегодня недостаточно изучаются или рассматриваются не в первую очередь, и мы ставим задачу привлечения внимания руководителей и сотрудников банков к этому вопросу.

Задачи, связанные с управлением коммерческого банка нуждаются в подробном рассмотрении. Напомним эти задачи: недостаток квалифицированных банковских специалистов, низкий уровень культуры обслуживания, в частности кредитной культуры, неразвитость понятия кредитной истории. Одной из главнейших внутрибанковских задач, нуждающихся в решении, является наличие в банках персонала, способного профессионально решать поставленные перед ними задачи. Здесь важно правильно оценить и охарактеризовать состояние персонала, ибо люди, задействованные в банке, принимают непосредственные решения и оценивают риски вложений в те или иные сферы экономики, осуществляют обслуживание клиентов и представляют лицо банка. Также важно помнить, что факторы, препятствующие развитию, усилению и расширению поля деятельности коммерческих банков одновременно тормозят развитие персонала коммерческих банков. Банки, балансирующие на грани прибыльности и убыточности, не могут вкладывать средства в развитие персонала.

Так часть безнадежных кредитов – результат неправильной оценки кредитного риска самими банками. Наиболее рискованная область банковской деятельности – это осуществление кредитных операций. Нормативные требования ЦБ РА ограничивают максимальный риск на одного заемщика, а также риск по кредитам выданным связанным с банком лицам (акционерам, пайщикам и руководителям банка). Опыт многих обанкротившихся и ликвидированных банков показывает, что основными причинами их краха было прямое давление в процессе принятия решений на управленческий аппарат

банка со стороны лиц, связанных с банком, которые, злоупотребляя своим положением, получали льготные кредиты.

К причинам также относятся неправильная оценка залога, дефицит квалифицированных специалистов, способных оценить бизнес-план. В коммерческих банках распространен механизм предоставления кредита на основе единоличного решения председателя банка. Отсутствуют кредитные комитеты, коллегиальность в вопросе выделения кредита, неразвито понятие кредитной истории.

На заре создания банковской системы по ясным причинам кадровой политике не уделялось никакого внимания. Не было выработанной системы кадровой политики. Государственные банки имели, конечно, и проверенные кадры, и соответствующую школу, но все ценные кадры перемещались в коммерческие банки. Руководителями коммерческих банков становились люди в советское время не имевшие с банковским бизнесом ничего общего. Неудивительно, что побуждающие мотивы этих людей диаметрально отличались от традиционной этики, корректности и ценностей банковского дела. Подбор осуществлялся по степени родства и личной преданности руководителю банка. Не было намека на делегирование полномочий, руководство велось по авторитарным принципам, все решения в банке, начиная от финансовых и, заканчивая хозяйственными, концентрировались в одних руках.

Специалисты и служащие банков редко когда имели финансово-экономическое образование. Лишь во второй половине 90-х годов в банки стали приходить специалисты, имеющие полноценное фундаментальное образование в области финансов и банковского дела.

В целом на рынке трудовых ресурсов коммерческие банки сохраняют особую привлекательность по причине наиболее высокого размера оплаты труда. Средняя зарплата для банковских служащих составляет почти 100 долларов США. Средняя зарплата в целом по стране 32 долларов, а минимальная 16 долларов США¹⁸. В сложившихся условиях

¹⁸ Годовой отчет ЦБ РА за 1998 и 1999 годы

наибольшую популярность приобрели банковские специальности. Даже в такой традиционно консервативной сфере как высшее образование осознали важность задачи подготовки кадров и взялись за подготовку специалистов по банковскому делу, рынку ценных бумаг, страховому делу.

Коммерческие банки в вопросе подбора персонала предъявляют серьезные требования к кандидатам. Еще несколько лет назад кандидат, имеющий диплом по техническим дисциплинам, мог рассчитывать на работу в банке. Сегодня такое положение дел в принципе невозможно. Кадровый потенциал коммерческих банков неуклонно повышается за счет привлечения молодых сотрудников с фундаментальным экономическим и финансовым образованием. Многие высшие и линейные менеджеры за эти годы прошли обучение в банковском учебном центре при ЦБ РА, где проводятся учебные семинары для сотрудников банковской системы Армении, наиболее отличившимся выдаются золотые сертификаты.

Определенные требования к квалификации высших банковских менеджеров предъявляет ЦБ РА, что сказывается на развитии профессионального уровня персонала банков. Но, на наш взгляд, данная процедура носит скорее разовый характер, и не может служить механизмом непрерывного развития персонала.

В законе «О банках и банковской деятельности» и в Положении 1 ЦБ РА описывается данная процедура. В статье 22 изложено, что ЦБ РА проводит обязательную аттестацию следующих руководителей банка:

- председатель и члены совета банка
- исполнительный директор банка
- члены правления
- главный бухгалтер банка
- председатель и члены ревизионной комиссии банка
- руководители территориальных подразделений.

Критерии и порядок аттестации, профессионального соответствия назначаемых и выборных руководителей банка, за исключением руководителей структурных подразделений, устанавливает Центральный Банк¹⁹.

Законом предусмотрено, что руководителями банка не могут быть лица: имеющие судимость за умышленно совершенные преступления, лишенные решением суда права занимать определенные должности, признанные банкротами и имеющие непогашенные обязательства и незаконные действия которых в прошлом привели к банкротству банка или другого лица.

В Положении 1 ЦБ РА, в главе 7 представлен «Порядок проверки квалификации и профессионального соответствия кандидатов на руководящие должности банка и предоставление свидетельства». По данному порядку проверка кандидатов осуществляется в два этапа: письменный (тестовый) экзамен и устный (в форме собеседования) экзамен, который проводится на заседании комиссии ЦБ РА. Результаты письменного теста оцениваются по семибалльной шкале в зависимости от количества правильных ответов. Кандидату необходимо правильно ответить на 66% и более из 100 или 80 вопросов письменного теста, при этом 66-70% правильных ответов оцениваются в 1 балл, 71-75% - 2, 76-80% - 3, 81-85% - 4, 86-90% - 5, 91-95% - 6, 96-100% - 7 баллов. Результаты устного экзамена оцениваются по шестибалльной шкале (0-5 баллов). В итоге баллы, набранные за оба экзамена, суммируются, и при превышении 8 баллов претенденту выдается лицензия. Здесь надо обратить внимание на дополнительные баллы, которые присуждаются:

- 1) при наличии профессионального стажа в финансово-банковской сфере 1-2 года и более 2 лет соответственно – 1 и 2 балла
- 2) при наличии профессиональной ученой степени - 1 балл
- 3) при наличии свидетельства об участии в курсах повышения профессиональной квалификации – 1 балл

¹⁹ См. Закон Республики Армения «О банках и банковской деятельности»

Аттестация проводится каждые три года. Автоматическая пролонгация лицензии не предусмотрена.

Мы проводили исследование в банках являющихся лидерами, в частности по объемам кредитования реальной экономики. По мере развития и усложнения услуг и усиления конкуренции все большее число руководителей банков начинает разделять тезис о том, что именно эффективное управление персоналом обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество.

В системе управления персоналом современного коммерческого банка должны быть отражены все вопросы, начиная от прогнозирования потребности, приема на работу до завершения карьеры и выхода на пенсию.

Рассмотрим систему управления персоналом более подробно. Здесь можно выделить несколько основополагающих задач, которые должны быть решены и реализованы:

- Синхронизация целей и стратегии банков с государственной экономической политикой
- Интеграция системы управления персоналом с целями банка
- Разработка экономических стимулов и социальных гарантий, усиление роли профсоюзов в банках
- Внедрение методик непрерывного обучения и развития персонала
- Повышение уровня коммуникационного процесса.

В процесс создания системы управления персоналом банка должны быть вовлечены все его сотрудники. Эта задача не может стать прерогативой отдела кадров или высших руководителей. Превращение данной задачи в узкоспециальную для отдела кадров вуалирует смысл, который вкладывается в это понятие. Необходимо возвышение роли службы управления персоналом и существенное расширение сферы ее деятельности. Построение системы управления персоналом должно четко увязываться с целями банка.

Остановимся подробнее на сути банковского менеджмента. «Банковский менеджмент – это управление отношениями, связанными с формированием и использованием денежных

ресурсов, взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом, занятым в банковской сфере. Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента»²⁰. (см. таблицу 2.2)

Таблица 2.2 Функции банковского менеджмента

Финансовый менеджмент	Управление персоналом
1. Управление активами и пассивами	1. Администрирование системы организации и оплаты труда
2. Управление ликвидностью	2. Организация отбора и расстановки персонала
3. Управление собственным капиталом	3. Организация системы подготовки персонала
4. Управление заемным капиталом	
5. Управление банковскими рисками	
6. Управление кредитным портфелем	
7. Организация внутрибанковского контроля	

Алгоритм построения системы банковского менеджмента на Западе предусматривает этапность. От стратегии и миссии банка формируется организационная структура и политика управления персоналом. Структура системы управления банка должна быть взаимосвязана с целями банка. Организационная форма банка обусловлена его функциями. Размеры банка также являются важным фактором, определяющим его организационную структуру²¹. Более крупный банк осуществляет больше функций и предлагает более широкий спектр услуг. Однако размеры и функции не единственные детерминанты организационной структуры банка и эффективности его работы. Тем не менее, вопросы управления персоналом в определенной степени важны как для больших, так и для меньших по размерам банков.

Организационная структура банка обычно строится для максимальной эффективности выполнения стоящих перед ним задач. Выстроить функционально-целевую

²⁰ Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С.Стояновой

организационную структуру банка недопустимо без определения миссии, формулирования стратегических и тактических задач. Формулирование последних затруднено общей нестабильностью внешней среды, наличием больших рисков.

В процессе исследования, при опросе рядовых сотрудников иногда можно столкнуться с фактами незнания ими целей банка. Причина видится в информационной замкнутости и закрытости деятельности банков, которая распространяется и на сотрудников организации. Сотрудники слабо втянуты в управленческий процесс. Высшие менеджеры банка на словах всячески декларируют приверженность к поощрению творческих способностей персонала, при этом, не прилагая весомых усилий для прозрачного отбора, переподготовки и повышения квалификации персонала, определения резерва для выдвижения на руководящие должности, упрощения коммуникационных связей в банке, оценки индивидуального вклада каждого работника.

В рассмотренных нами банках еще не сложилась комплексной системы работы с персоналом. Как рассматривалось выше, банки стали уделять более высокие требования к образовательному уровню нанимаемых работников. Но наем профессиональных и хорошо образованных менеджеров еще не гарантирует процветания банка.

²¹ См. «Банковский менеджмент» Роуз Питтер С. Пер. с англ. Со 2-го изд. – М.: Дело, 1997. – с.р 25

2.2 Особенности и специфика формирования персонала банков

В рыночной экономике коммерческие банки призваны исполнять роль посредника, эффективно регулирующего перераспределение финансовых ресурсов, являясь одними из основных доноров экономики страны. Для успешного функционирования цепочки «экономика» - «банки» - «экономика» на одну из ведущих ролей выходит фактор менеджмента в банке, фактор персонала. Здесь важно правильно оценить и охарактеризовать состояние персонала, ибо именно люди, задействованные в банке, принимают непосредственные решения и оценивают риски вложений в те иные сферы экономики.

При наблюдении за состоянием персонала в армянской банковской системе, при многочисленных беседах с коллективами коммерческих банков были выявлены источники вероятных проблем в отношениях между собственниками и высшими менеджерами, с одной стороны, и высшими менеджерами и специалистами, с другой. Были изучены документы, касающиеся вопросов управления банком. Исследования проводились в четырех наиболее успешных и динамичных банках: АОЗТ «Армимпэкспбэнк» (далее в скобках место по величине активов на 1.1.2000 – 1), ОАО «Кредит-Ереван» (4), ОАО «Ардшинбанк»(5), ОАО «Армянский Банк Развития» (8). Здесь представлены два бывших государственных банка и два банка, созданных как коммерческие. Проводился анализ возрастного состава и образовательного уровня высших руководителей (председатели и их заместители, директора департаментов), линейных руководителей (руководители отделов) и специалистов (главные, ведущие, старшие). Каждый рассматриваемый коммерческий банк имеет особое значение в банковской системе Республики Армения. Немаловажно и то, что три из четырех рассматриваемых банков являются открытыми акционерными обществами. Такой юридический статус требует от банка определенной открытости и прозрачности как перед акционерами и клиентами, так перед широкой общественностью. Выбор именно этих четырех банков был продиктован следующими соображениями:

- «Армимпэксбанк» рассматривался как крупнейший банк страны,
- «Ардшинбанк» - бывший крупнейший государственный банк, при приватизации которого так и не был найден стратегический инвестор в лице иностранного банка, и где новыми менеджерами была проведена наиболее удачная реструктуризация и оздоровление от груза безнадежных долгов;
- банк «Кредит-Ереван» со дня своего создания принадлежит к группе лидеров. Банк внедряет наиболее передовые банковские услуги и технологии, вышел на первое место по величине частных вкладов по итогам 1999 года;
- «Армянский банк развития» наряду с упомянутыми банками имеет наилучшую материально-техническую базу, внедряет наиболее передовые банковские технологии, по итогам 1999 года банк занял четвертое место по кредитным вложениям направленным в экономику и имеет репутацию уважаемого в банковском сообществе и считается прогрессирующим.

АОЗТ «Армимпэксбанк» был создан на базе армянского филиала Внешэкономбанка СССР. По итогам 1996 года банк занял устойчивое первое место по величине активов, сохраняя свое лидирующее положение и на 1 января 2000 года, являясь, таким образом, крупнейшим банком в банковской системе РА. На 1 января 1998 года активы банка составили 30253,2 млн. драмов (обменный курс 1\$=494,98драм), (см. Приложение). Банк имеет сеть из 10 филиалов и активно работает на рынке частных вкладов. Специфичность банка в том, что он обслуживает как крупных корпоративных клиентов: Министерство Энергетики, «Кока-кола ботлерз Армения», так и физических лиц. Последним предоставляются услуги по системе мгновенных денежных переводов по системе Western Union, обслуживание и распространение пластиковых карточек, эмитированных АКБ «Альфа-Банк» (г. Москва), всех видов дорожных чеков Thomas Cook.

Первым из армянских банков АОЗТ «Армимпэксбанк» получил аккредитацию от Всемирного Банка для осуществления программы финансирования малого и среднего

бизнеса. В рамках программы кредитования малых предприятий банк задействован в качестве финансового посредника фонда «Евразия». Благодаря вышеизложенному, а также привлеченным от иностранных банков кредитам АОЗТ «Армимпексбанк» за рассматриваемый период осуществляет наиболее масштабное кредитование экономики среди банков, функционирующих на территории РА. На 1 января 1998 года объем выданных кредитов составил 21220,2 млн. драмов (обменный курс 1\$=494,98драм). По итогам 1996-97 годов АОЗТ «Армимпексбанк» занимал первое место по объему привлеченных от юридических и физических лиц средств. Но уже с 1998 года банк начал утрачивать позиции на рынке вкладов. Особенно заметным стал отток средств населения. По показателю привлеченных средств на 1 января 1999 года банк занял четвертое место, а по величине вкладов населения оказался на шестом месте. На наш взгляд наиболее разумным видится следующее объяснение. Имея возможность привлекать дешевые финансовые ресурсы от международных финансовых организаций и зарубежных банков, менеджеры АОЗТ «Армимпексбанк» в начале 1998 года приняли решение о снижении процентных ставок по привлекаемым вкладам. Также необходимо отметить, что первый квартал 1998 года банк закончил с убытками. В течение года банк не смог работать с устойчивой прибылью, по причине списания многих безнадежных кредитов, что также побудило менеджеров в целях сокращения процентных расходов пойти на снижение процентов по вкладам.

ОАО «Ардшинбанк» создан 24.03.92 года на основе Армянской конторы Промстройбанка СССР. В капитале банка отсутствуют иностранные акционеры. В 1998 году был реализован последний государственный пакет акций, составляющий 17% от акционерного капитала. Все попытки привлечь стратегического инвестора не увенчались успехом. В частности наиболее продвинулись переговоры с российским банком «МЕНАТЕП», но случившийся в августе 1998 года финансовый кризис в России помешал осуществлению таких планов. ОАО «Ардшинбанк» имеет 35 филиалов, расположенных в Ереване и марзах РА, является членом Международной платежной ассоциации «VISA International». Банк активно работает на рынке частных вкладов, обслуживает

международные дорожные чеки и пластиковые карточки VISA. Также банк предлагает весь спектр информационно-справочных, консультационных и иных банковских услуг, не противоречащих законодательству РА. Для корпоративных клиентов предоставляется персональный менеджер счета, который ведет все операции по счету клиента. Кредитная политика банка традиционно направлена в реальный сектор экономики. Если на 1 января 1998 года банк по объему кредитных вложений занимал четвертое место, то уже на 1 января 1999 года кредитные вложения выросли на 118%, и банк вышел на третье место. Банк занимал третье место по привлеченным средствам физических и юридических лиц на 1 января 1998 года, а на 1 января 1999 года банк привлек 2037 млн. драмов частных вкладов (обменный курс 1\$=522,03 драма) и сохранил третье место. Еще в 1997 году новые высшие менеджеры ОАО «Ардшинбанк», приступив к осуществлению программы оздоровления банка, уделили особое внимание вопросам кадровой политики и управления персонала. Проводимые мероприятия позволили банку за два года превратиться в прибыльно работающий и вернуться в число лидеров банковского рынка по количественным показателям. А по рейтингу информационной политики и связям с общественностью на протяжении 1999 года ОАО «Ардшинбанк» регулярно попадал в тройку лидеров.

Банк «Кредит-Ереван» АООТ зарегистрирован в ЦБ РА 11.03.94 года. С самого начала деятельности банк выступал в качестве уполномоченного банка мэрии г. Еревана. Банк имеет два отделения. Благодаря участию банка стало возможным открытие в г. Ереване в 1998 году представительства, а затем автосалона и сервисного центра международного концерна «Daimler-Chrysler». Данный шаг расценивается в Республике как прорыв, ибо всемирно известная марка, имеющая представительства во всех странах СНГ, долго присматривалась к армянскому рынку. Банк, первым в республике вступил в международную платежную систему «Europay» и с 1999 года эмитирует пластиковые карты «Mastercard». В сфере экспортно-импортных операций многие импортеры широко применяют аккредитивы и банковские гарантии, предоставленные банком. За последние годы банк стал активно привлекать вклады населения. За период с 1 января 1997 по 1

января 1998 года частные вклады увеличились в 4,4 раза. В следующем году тенденция к росту сохранилась, к 1 января 1999 года при росте вкладов в 2,4 раза банк вышел на первое место по данному показателю в банковской системе РА. В этих целях мощным рычагом для привлечения вкладов явились достаточно высокие проценты по вкладам физических лиц. Кредитная политика банка направлена на развитие производства, банк участвует в программе кредитования среднего и малого бизнеса фонда «Линси». По итогам 1999 года банк удерживает четвертое место по объему кредитных вложений, при их абсолютном росте в 1,5 раза. В целом банк имеет репутацию динамичного и надежного банка.

ОАО «Армянский банк развития» образован в 1990 году постановлением Совета Министров СССР. Целью создания банка являлось восстановление зоны Спитакского землетрясения. Начальное название – «Банк восстановления и развития». В дальнейшем банк стал универсальным финансово-кредитным институтом. Банк одним из первых в Армении оборудовал дилинговый зал для операций на международном валютном рынке, для клиентов предоставляется услуга индивидуальных банковских сейфов, функционирует система удаленного доступа «Банк-Клиент». Банк активно привлекает вклады физических лиц, и на 1 января 1999 года занимал пятое место по частным вкладам, при более чем двукратном увеличении их величины за год. Благодаря соглашению, заключенному в 1999 году с крупным зарубежным банком, ОАО «Армянский банк развития» получил банковский кредит в размере 10 млн. долларов США и направил эти средства в качестве кредитов хозяйствующим субъектам экономики РА. Аудитором банка является компания из мировой большой пятерки «KPMG».

При анализе результатов деятельности рассмотренных банков за 1998-1999 годы (с января 1998 года, внедрена международная методика бухгалтерского учета) и сравнивая их с использованием персонала можно сделать определенные выводы:

- во многих крупных коммерческих банках, определяющих лицо банковской системы РА, за эти годы сменились высшие менеджеры, и поменялась политика управления персоналом;
- за три последних года в вопросе отбора и расстановки персонала произошли существенные изменения в сторону большей публичности и открытости;
- открывавшиеся в 1998-1999 годах дочерние иностранные банки привлекали персонал с опытом работы в банках и переманивали высокой оплатой труда специалистов из армянских банков, последние же не в состоянии пока предложить своим сотрудникам аналогичные условия оплаты;
- рассматриваемые банки ежегодно набирали новых сотрудников из числа перспективных молодых выпускников вузов, но удержать своих опытных специалистов они зачастую не в состоянии;
- в последние годы из-за урезания расходов ЦБ, наметился отток специалистов в банки;
- складывается интересная ситуация: во-первых, банки не заинтересованы вкладывать средства в повышение квалификации и переподготовку своих специалистов, понимая, что не смогут их удержать из-за низкой оплаты труда, во-вторых банки и не стремятся удержать высокопрофессиональных сотрудников так как уровень банковских операций и требования к сотрудникам не очень высоки и банкам выгодно нанимать низкооплачиваемых молодых сотрудников;
- на рынке трудовых ресурсов в течение нескольких лет заметна тенденция растущей привлекательности банковских профессий, что подтверждает возрастание авторитета банков и их вакансий на рынке труда РА.

Среди рассматриваемых банков в ОАО «Ардшинбанк» и Банке «Кредит-Ереван» организационная структура от председателя до специалиста (председатель, директора департаментов - заместители председателя, руководители управлений, руководители отделов, рядовые специалисты) имеет пять уровней, а в АОЗТ «Армимпексбанк» и ОАО «Армянский банк развития» - четыре уровня. Это свидетельствует о более громоздкой и

имеющей многоступенчатую иерархию структуре, затрудняющей коммуникационные связи в банке.

Рассмотрим основные части системы управления персоналом. В исследованных банках отчасти задействованы механизмы, указываемые ниже, но целостный подход еще не сформировался.

Отбор и прием на работу. Начальная стадия любого отбора – это планирование потребности в персонале, исходя из организационной структуры коммерческого банка. «Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место²²». После определения требований к кандидату (должностная инструкция) менеджер по персоналу приступает к поиску кандидатов для последующего отбора. Из известных в мировой практике методов в армянском банковском сообществе получил распространение внутренний и внешний поиск кандидатов. Из методов внешнего поиска используется: отбор с помощью сотрудников, объявления в средствах массовой информации и привлечение молодых специалистов. «Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами: 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации и 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны²³». Кроме того, необходимо определение профиля каждой должности (профессограммы).

Рассматриваемые банки имели существенные подвижки в данном вопросе. Процесс приема на работу становится более прозрачным. Активно используются указанные выше внешние методы, что в сочетании с внутренним, позволяет обеспечить приток необходимых кандидатов для последующего отбора.

²² Шекин С.В. Управление персоналом современной организации. М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. Стр103

²³ Шекин С.В. Управление персоналом современной организации. М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. Стр111

На начальном этапе отбора из множества кандидатов банки используют анкетирование и собеседование. Службы безопасности банков наводят справки о потенциальном кандидате, сопоставляют рекомендательные письма с наведенными справками.

Только в двух из рассмотренных банков действует порядок двойного собеседования. На первом этапе собеседование проводится руководителем службы персонала, и в случае удовлетворения результатами собеседования кандидат направляется к руководителю структурного подразделения, располагающего вакансией. Это собеседование позволяет оценить профессиональные качества кандидата, степень личной совместимости и возможность интеграции в подразделение.

В одном банке собеседование, за редким исключением, проводит руководитель банка. Он и принимает решение о найме или отказе от найма кандидата. На наш взгляд такой подход оправдан лишь для найма высокопрофессиональных менеджеров для работы линейными руководителями. В других случаях вовлечение руководителя банка в процесс отбора нам представляется неуместным.

Профессиональное развитие и переподготовка персонала. Процесс приема и отбора на работу, безусловно, важен, но на наш взгляд еще важнее постоянное развитие и обучение персонала. Потребность в этом возникает под воздействием существенных внешних и внутренних факторов:

- динамика внешней среды (законодательные действия государства, проникновение конкурентов на новые сегменты банковских услуг и удовлетворение возрастающих потребностей клиентов);
- освоение новых или модернизация традиционных банковских продуктов, развитие банковских технологий, продвижение традиционных продуктов на новые рынки;
- изменение стратегии развития банка под воздействием развития информационных технологий и Интернета;
- создание новой организационной структуры, сокращения персонала (в результате слияния или поглощения).

В нашей бурно развивающейся жизни уже не секрет, что базовое высшее образование через три-семь лет дефлируется и работникам банков необходимо проходить курсы переподготовки и повышения квалификации. В этом случае совершенствуются навыки, расширяются познания работников, повышается их ценность для организации.

Суть профессионального развития - подготовка сотрудника к выполнению новых функций, решению новых задач, занятию новых должностей. Ведущие мировые банки затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями банков в развитие своих сотрудников, от которых ожидается отдача в виде возрастания участия каждого в достижение целей. Иными словами профессиональное развитие необходимо не для мнимых целей, а для стремления к выполнению стратегических и тактических целей банка. Развитие ради развития теряет свое предназначение. Если руководством банка по той или иной причине не сформулированы цели, то пропадает необходимость в профессиональном развитии.

В изучаемых банках распространена практика переподготовки персонала. Она развивается в трех направлениях: локальное обучение в пределах банка, прохождение краткосрочных семинаров в банковском учебном центре (БУЦ) при ЦБ РА, направление сотрудников на стажировку или на специальные курсы за рубеж. Собеседования с руководителями кадровых служб позволили сделать вывод о слабой согласованности организуемых семинаров в БУЦе с потребностями банков. Проводимые с приглашением иностранных лекторов недельные семинары, бесспорно, содержат полезную информацию, но из-за отсутствия предварительной подготовки и заблаговременного отбора слушателей, сотрудники банков оказываются неподготовленными, вследствие чего между лектором и аудиторией не устанавливается обратная связь. На наш взгляд основная причина в слабой согласованности действий БУЦ-а и банков, пассивности банков в предложении тематики семинаров. Из-за этого полезность этих семинаров заметно понижается.

Организовать учебный процесс у себя могут позволить себе только наиболее крупные банки, да и те ограничиваются точечным обучением на рабочем месте. Наиболее распространенный вид обучения на рабочем месте – инструктаж и наставничество. Более опытные коллеги по банку постоянно следят за развитием молодых специалистов, оказывают помощь советами, подсказками. Наибольшее распространение внутрибанковское обучение получило в ОАО «Армянский банк развития», где ведущие менеджеры банка проводят лекции и семинары, рассматривают практические ситуации для своих коллег.

Направление сотрудников за рубеж занятие дорогостоящее и этот метод практикуют очень крупные банки. Но при относительной дороговизне при этом появляется возможность в установлении непосредственных контактов между сотрудниками банков-корреспондентов, что отражается на уровне двухстороннего сотрудничества. Руководство ОАО «Ардшинбанк» особо ратует за стажировку своих сотрудников в иностранных банках. Руководители банка «Кредит-Ереван» и АОЗТ «Армимпексбанк» также прилагают усилия для переподготовки сотрудников в иностранных банках и учебных центрах.

Планирование и развитие карьеры. Современные крупные иностранные банки видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления персонала. Планирование и развитие карьеры требует от конкретного сотрудника и от руководителей банка, поддерживающих этот процесс, определенных дополнительных усилий. В то же время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и банку. Для сотрудника, во-первых, предоставляются возможности профессионального роста, видения личных перспектив и повышения уровня жизни, во-вторых, появляется высокая степень удовлетворенности от работы в организации, в-третьих, появляется возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности. Для банка появляется возможность, во-первых, приобщить сотрудников к корпоративному духу, во-вторых, повысить мотивацию сотрудников, связывающих свою профессиональную

деятельность с банком, что снижает текучесть кадров и повышает производительность труда, в-третьих, создать группу подающих надежды и подготовленных молодых сотрудников для последующего продвижения на руководящие должности.

Управление развитием карьеры является сложным, требующим значительных ресурсов процессом. Само по себе наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всех сотрудников банка. Однако его отсутствие вызывает неудовлетворенность сотрудников, может привести к повышенной текучести кадров. Международная практика показала, что затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе²⁴.

Оценка персонала. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Оценка персонала позволяет определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению. Основное требование к процедуре оценки – максимальная объективность. Для этого критерии оценки должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Из видов оценки в армянских банках наиболее развита периодическая аттестация и простое тестирование персонала. Менее распространено аттестационное собеседование. В банках, имеющих широкую филиальную сеть, применяется процедура аттестации с выездом комиссии из менеджеров по персоналу на места. Отдел кадров ОАО «Ардшинбанк» периодически проводит тесты для выявления степени знания сотрудниками: а) законодательства, б) нормативов ЦБ РА, в) теоретических основ банковского дела и денежно-кредитной политики. В трех других банках оценка персонала либо носит периодический характер, либо не проводится.

В мировой практике наиболее популярным методом оценки сотрудников становится метод управления посредством постановки целей. Перед сотрудником на год или шесть месяцев ставятся цели, вероятность достижения которых равняется 50%. Целей, как

правило, несколько и они относятся в целом к задачам банка. По истечении оговоренного срока исполнения сотрудник и его руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах). Участие сотрудника в определении целей значительно повышает в его глазах объективность оценки и усиливает мотивацию, что является достоинством данного метода наряду с простотой применения. Важно также выделить новые, нетрадиционные методы аттестации. Здесь оценка сотрудника увязывается с группой сотрудников, где он работает. Соответственно важно оценить способность каждого сотрудника к работе в группе, оценка одного сотрудника ставится в зависимость от результата всей группы. Нетрадиционные методы оценки персонала начали распространяться в мире относительно недавно.

Традиционные и нетрадиционные методы вознаграждения. Важнейшей составной частью системы управления персоналом становится оплата труда и вознаграждение с применением традиционных (заработная плата) и нетрадиционных методов (премии, участие в прибыли, социальные гарантии).

В рассмотренных банках не было выявлено четкой взаимосвязи между результатами деятельности сотрудников и вознаграждением. В банках отсутствуют современные методики по поощрению сотрудников, распространены формальные подходы. Уравнительный подход к вознаграждению чреват неблагоприятными последствиями для банков.

В определении величины заработной платы банки в основном ориентируются на рынок труда. Величина заработной платы меняется в трех случаях: иерархического перемещения сотрудника, изменения общего уровня заработной платы в банке и периодического пересмотра вознаграждения каждого сотрудника. Заработка плата в течение последних десяти лет менялась в сторону увеличения, что определялось такими факторами как общее состояние экономики, повышение потребительских цен, соотношение спроса и предложения на рынке труда.

²⁴ См. Шекина С.В. Управление персоналом современной организации. М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1998.Стр111

Считается, что удовлетворительность сотрудника справедливой оплатой труда побуждает к более производительному труду. Не во всех банках применяются «ножницы» должностных окладов, не соблюдается конфиденциальность при процессе выдачи зарплаты. Механизм определения величины премии по итогам календарного года непрозрачен и не носит мотивирующего характера.

При выработке подходов к оплате труда в рамках системы управления персоналом необходимо принять во внимание такие факторы, как профессиональные знания, вытекающие из образования, стаж и опыт, ответственность, личные характеристики (дисциплинированность и исполнительность), участие сотрудника в достижении поставленных целей.

Мировой опыт показывает, что без применения специальных методов стимулирования и поощрения невозможно добиться от сотрудников полноценной отдачи в труде. В рассмотренных банках наиболее распространенным видом поощрения является премия, выдаваемая обычно один или два раза в год. Из опыта крупнейших мировых компаний становится известным, что величина премии составляет 30% от годового оклада служащего. В противном случае премия теряет свое стимулирующее действие. В нескольких армянских банках мы, при исследованиях и беседах, сталкивались со случаями, когда сотрудникам ежемесячно выплачиваются премии, при этом величина премии превосходит величину оклада сотрудника. На наш взгляд в описанном случае заметно уменьшается стимулирующее действие премии, она становится обыденным явлением.

Участие в прибылях сотрудников является для армянских банков экзотическим явлением. Хотя высший менеджмент ОАО «Армянский банк развития» при определении размера премии по итогам календарного года исходит из показателей прибыли банка за отчетный период. Соответственно в случае убытков банка никто премию не получает.

С развитием цивилизованных рыночных отношений на наш взгляд будет усиливаться роль страхования (медицинского, жизни, пенсионного) и социальных гарантий для

сотрудников банков. Банки, являясь наиболее прогрессивными рыночными институтами в стране, с самым высоким уровнем оплаты труда, должны задавать тон и в этой области.

За годы независимости республики ситуация с пенсионным обеспечением не улучшается, а наоборот ухудшается. Государственная пенсия никак не обеспечивает прожиточного минимума. Здесь важно внедрение системы корпоративного пенсионного страхования. В этом случае сотрудник банка с выходом на пенсию получит не только государственные пенсионные выплаты, а что гораздо важнее, от страхования со стороны банка. К участию в пенсионной программе банка могут подпускаться сотрудники, имеющие стаж работы от пяти лет и больше. На время действия трудового договора банк будет вносить выплаты за сотрудника. При окончании или прерывании договора сотрудники будут предложено самому осуществлять ежегодные взносы. Описанная система выгодна как сотрудникам банка, у которых появляется уверенность в своем будущем, так и банку, который социальными гарантиями может привлечь новых высокопрофессиональных специалистов, а аккумулируемые средства направить в свои инвестиционные проекты.

Коммуникация в современной организации. В управлении современным коммерческим банком значительна роль коммуникации и передачи информации от одного человека к другому. Существует три основных вида коммуникационных потоков: сверху - вниз, снизу – вверх и по горизонтали. В ежедневной деятельности коммерческого банка важна коммуникация между отдельными отделами (валютным, фондовым, кредитованием) и отдельными сотрудниками. В коммуникации составной и очень важной частью является обратная связь с отправителем информации. В коммерческих банках при наличии многоуровневой иерархии коммуникация между высшим руководством и специалистами затруднена. На расширенных совещаниях присутствуют в основном линейные руководители. При рассмотрении подготовленных специалистами различных отделов предложений и заданий, в обязательном порядке выступают все руководители. Таким образом, из-за отсутствия соприкосновения и невербальной формы коммуникации основная суть предложений не доходит до адресата. Как выход на наш взгляд является

непосредственное изложение материала со стороны специалистов и частые посещения высшими руководителями отделов. Происходит неформальное общение, что способствует улучшению взаимопонимания и упрощению коммуникации.

Исследования и собеседования показывают, что обыкновенная устная похвала и положительный отзыв достаточно ценятся и способны оказать на сотрудника большее стимулирующее воздействие, чем простое материальное вознаграждение. Высшее руководство ОАО «Ардшинбанк» и ОАО «Армянский банк развития» уделяло изложенному вопросу наибольшее внимание, сотрудники банка хорошо проинформированы о результатах деятельности банка, о предстоящих важных событиях. Важно добиться установления доверительных и уважительных отношений между руководством и рядовыми сотрудниками.

Система управления персоналом требует организационного звена, который будет реализовывать изложенные задачи. В банках должны быть выработаны положения о работе отдела кадров, а еще лучше отдела человеческих ресурсов, где будут определены принципы работы и компетенция соответствующей службы. Это потребует придания ей определенных полномочий. Появляется необходимость в пересмотре обязанностей и ответственности службы по управлению персоналом, исходя из изложенной системы. Для реализации основных положений предлагаемой системы следует разработать комплекс методологических материалов, учитывающих все изложенные выше аспекты.

Возрастной состав рассматриваемых банков. Для всех банков (см. таблицу и рисунки из Приложения) возраст большей части (более 50%) высших руководителей превышает 40 лет. На наш взгляд все высшие руководители банков, а именно председатели являются высокопрофессиональными менеджерами, со средним стажем работы в банках 8 лет, и достигли значительных успехов. Проведенные интервью и изученные документы позволяют сделать данное заключение.

Для линейных руководителей общая тенденция проявляется в другом: если в АОЗТ «Армимпексбанк» и ОАО «Армянский банк развития» большинство рассматриваемых пребывают в возрастной группе «31-40 лет» (свыше 50%), то ОАО «Ардшинбанк» и Банке

«Кредит-Ереван» - в возрастной группе «41-50 лет». На наш взгляд это вытекает из логики организационной структуры. В первых двух банках с четырехуровневой иерархией председатель в работе опирается на молодых и энергичных руководителей, становление профессионализма которых происходило в условиях национальной банковской системы, средний стаж работы, которых в банках превышает 5 лет. На наш взгляд пятиуровневая организационная структура для текущих реалий слишком громоздка и ее следует упростить. Нецелесообразно проводить повальное омоложение персонала за счет увольнения руководителей и специалистов, имеющих средний стаж работы в банках более 10 лет. Наиболее подходящий вариант – сочетание опыта и традиций руководителей старшего поколения с энергичностью, знаниями и энтузиазмом молодых руководителей. Анализ также показал, что двум последним банкам предстоит подготовить замену соответственно 15,8% и 12% линейных руководителей пребывающих в возрастной группе старше 51 года.

В возрастном составе специалистов отчетливо вырисовывается следующая тенденция. Банк «Кредит-Ереван» и ОАО «Армянский банк развития», созданные после 1990 года, основной набор молодых специалистов осуществили в середине 90-х годов. Соответственно такие специалисты к моменту исследования перекочевали в возрастную группу «31-40 лет» (с показателями соответственно 30,9% и 50%), имея средний стаж работы в банке 3-4 года. Именно они составляют основной менеджерский слой, на который основывается деятельность банка. При этом количество специалистов в возрастной группе «21-30 лет» также велико (соответственно 29,4% и 45%) и продолжается непрерывный процесс набора молодых специалистов. Кроме того, рассматриваемым банкам свойственно приглашение готовых специалистов, с широким опытом работы в банках и финансовых организациях, на конкретные вакантные должности, которые не могут быть удовлетворены за счет внутренних ресурсов. В бывших же государственных банках АОЗТ «Армимпексбанк» и ОАО «Ардшинбанк» процесс омоложения персонала начался два-три года назад. Особенно заметна политика омоложения (специалистов от «21-30» лет – 51,7%) на примере АОЗТ «Армимпексбанк», где после смены председателя в июле 1999 года изменилась и

организационная структура и политика отбора и расстановки персонала. Нанимались в основном молодые специалисты с финансово-экономическим образованием. Но столь радикальная смена персонала вызывала нарекания. Ведь вновь нанятым молодым специалистам необходимо время для адаптации на новом для себя месте. Это могло негативно сказаться на результатах деятельности банка. В дальнейшем высшие руководители разграничили должности, на которые можно набирать молодых специалистов и должности, которые могут занять кандидаты со стажем работы более двух лет.

В ОАО «Ардшинбанк» не проводилось политики радикального омоложения персонала, но высшее руководство на вакантные должности нанимало молодых специалистов со специальным образованием. Кроме того, именно ОАО «Ардшинбанк», где оплата труда ниже средней по банковской системе, традиционно сталкивается с процессом миграции персонала в другие банки, в частности дочерние структуры иностранных банков и на их место приглашаются новые сотрудники. Такая динамика не может не озадачивать высших руководителей и в ближайшие годы следует принять меры для повышения привлекательности и престижности работы в ОАО «Ардшинбанк».

В целом по всем рассмотренным категориям в группе «21-30 лет» большая доля у АОЗТ «Армимпексбанк» - 43,6%, в группе «31-40 лет» - ОАО «Армянский банк развития» имеет показатель 50%, а в банке «Кредит-Ереван» преобладающая группа сотрудников (42,4%) находится в возрасте от 40 лет и выше.

Образовательный уровень рассматриваемых банков. Общей характеристикой всех банков является низкий показатель (около 6-8%) специалистов со средним или профессионально-техническим образованием (см. таблицу и рисунки из Приложения). Они задействованы либо в кассовых подразделениях и обслуживают операции с наличностью, либо работают операционистами.

Высшие менеджеры в подавляющем большинстве имеют высшее финансово-экономическое образование. Этому способствовало ужесточение со стороны ЦБ РА квалификационных требований к руководителям банков.

Для анализа образовательного уровня линейных менеджеров и специалистов рассмотрим отдельно каждый банк.

В АОЗТ «Армимпексбанк» среди линейных менеджеров все имеют высшее образование, и наблюдается равновесие между категорией руководителей с финансово-экономическим и иным образованием. На наш взгляд, на сложившуюся ситуацию определенное воздействие оказало наличие в организационной структуре мощной и разветвленной юридической службы. Необходимость в сильной юридической службе объясняется наличием большого объема невозвратенных кредитов к 1999 году. Впрочем, высока вероятность того, что впоследствии необходимость в иерархичной юридической службе уменьшится и это скажется и на организационной структуре. Среди специалистов же велика доля (56,3%) специалистов, имеющих финансово-экономическое образование. На наш взгляд это объясняется большим притоком в 1999 году молодых специалистов.

В ОАО «Ардшинбанк» преобладают руководители и специалисты с финансово-экономическим образованием. Можно сделать вывод о продуманной со стороны высших менеджеров системе управления персоналом, особенно в части набора и расстановки новых сотрудников. В отделах относящихся к традиционным видам банковской деятельности (кредитно-депозитная деятельность) преобладают специалисты, характеризующиеся опытом и стажем работы, роль финансового образования нивелируется. В относительно новых отделах (валютный дилинг, ценные бумаги, связи с общественностью, банковский маркетинг) преобладают молодые специалисты с профильным высшим образованием или прошедших переподготовку по конкретному предмету. Есть отделы, загруженность которых еще не велика, но высшие руководители предпочитают заведомо нанимать или переподготавливать специалиста по перспективному направлению деятельности банка.

Банк «Кредит-Ереван» характеризуется равным соотношением среди линейных руководителей и преобладанием специалистов с финансово-экономическим образованием. В связи с тем, что банк выступает пионером в внедрении новых банковских продуктов и

технологий, политика найма персонала ориентирована на внутренние ресурсы банка. Для этого высшие руководители банка направляют своих специалистов на курсы переподготовки и стажировку в зарубежные банки.

ОАО «Армянский банк развития» выделяется среди других банков противоположной ситуацией. Кроме высших менеджеров, на следующих ступеньках иерархической лестницы не преобладают лица с финансово-экономическим образованием. На основании этих данных, бесед с персоналом и наблюдений можно сделать вывод о высокой степени концентрированности принятия управленческих решений в руках руководителей. Хотя при этом проводится поэтапное участие линейных менеджеров в процедуры принятия решений и управления банком на основе коллегиальности. На наш взгляд высшим руководителям банка следует акцентировать внимание на повышении профессиональной переподготовки линейных руководителей и специалистов. В частности направлении их на специальные курсы и зарубежные стажировки.

Обобщая вышеуказанные данные, можно сделать выводы об улучшении профессиональных качеств персонала рассматриваемых банков. Наблюдается рост численности молодых специалистов с финансовым образованием. Также некоторым банкам в течении ближайших лет предстоит подготовить замену порядка 10% процентов линейных руководителей и специалистов, обладающих большим опытом работы. Во всех рассмотренных банках распространена практика заключения трудовых договоров, имеются должностные инструкции с полным описанием обязанностей сотрудников. У трех банков выработаны нормы внутреннего распорядка и поведения. Но во всех банках указанные инструкции были внедрены в 1997-98 годах, то есть относительно недавно. Высшие менеджеры ОАО «Армянский банк развития» в 1999 году приступили к мероприятиям по улучшению социального положения персонала. Была введена трехступенчатая система оплаты труда, состоящая из базового оклада, стажа работы и конкретных результатов работы сотрудника за определенное время, одновременно с ужесточением трудовой дисциплины.

В целом рынку трудовых ресурсов свойственно избыточное предложение, в основном преобладают молодые специалисты, во множестве заканчивающие вузы по профильным специальностям. Складывающаяся ситуация позволяет высшим менеджерам отказываться от услуг нарушителей дисциплины или сотрудников, некачественно выполняющих свои служебные обязанности.

Из негативных заключений в первую очередь обращает внимание отсутствие или номинальная роль отдела кадров или службы персонала в трех банках: АОЗТ «Армимпексбанк», Банке «Кредит-Ереван» и ОАО «Армянский банк развития». В последних двух отдел кадров выполняет в основном функции документооборота, составления приказов о приеме на работу, увольнении или ухода в отпуск. Из проведенных с сотрудниками отдела кадров бесед автору стало известно, что нет выработанной системы работы с персоналом. Все решения по персоналу принимаются первыми лицами банков, и отдел кадров никоим образом не вовлечен в процесс поиска, отбора и распределения персонала. Согласно утвержденной в сентябре 1999 года организационной структуре в АОЗТ «Армимпексбанк» упразднен отдел по управлению персонала, и взамен предложена вакансия менеджера по персоналу в структуре администрации председателя банка. Наиболее продвинута работа с персоналом в ОАО «Ардшинбанк», где проводятся периодическая аттестация сотрудников и программы повышения квалификации, применяется не только материальное, но и моральное стимулирование сотрудников.

Проведенные собеседования и интервью с персоналом и высшими руководителями, наблюдение за организацией и технической оснащенностью труда, изученные документы, анкетирование сотрудников позволили сделать выводы об управлении персоналом в рассматриваемых банках.

2.3 ОЦЕНКА ДИНАМИКИ И ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ ИЗМЕНЕНИЙ, ПРОИСХОДЯЩИХ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: МИРОВОЙ ОПЫТ

В данном параграфе раскрывается содержание управления персоналом, как одного из эффективных механизмов улучшения управления в организации и анализируется эволюция взглядов на этот тип управления. Также рассмотрен и проанализирован российский и международный опыт управления персоналом, выделены его особенности в условиях переходной экономики. Основным лейтмотивом может служить высказывание известного американского специалиста по менеджменту человеческих ресурсов Гари Десслера: «В мире нет слаборазвитых стран, а есть слабо управляемые».

К концу 50-х годов, а окончательно в 60-е годы управление человеческими отношениями превратилось в специальную управленческую функцию, получившее



персоналом». Ее основная цель состоит в том, чтобы, повышая благосостояние работника, вместе с тем дать ему возможность вносить свой максимальный личный вклад в эффективную работу организации. В конце 60-х годов и в начале 70-х при возрастании интереса к проблемам менеджмента, сформировались новые подходы к решению вопросов управления через систему взаимоотношений людей. При таком подходе управление рассматривается как целенаправленное воздействие на людей. То есть управление рассматривается как целенаправленное воздействие на людей и только через них на протекающие производственные отношения. Важнейшим методом менеджмента стали социально-психологические отношения. В 70-80-е годы в американском и европейском менеджменте начали утверждаться понятия «человеческие (или людские) ресурсы» и управление ими взамен «персонала» и «управление персоналом» (работа с

кадрами). Большинство западных компаний отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию во внутреннюю документацию. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в работниках и комплектованию штатов (планирование «человеческих ресурсов») и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников.

Основные различия между управлением персоналом и управлением человеческих ресурсов представлены в таблице 2.3.

В связи с интенсивным развитием новых технологий, а вместе с тем с совершенствованием трудовых отношений, организации труда, повышением профессионального и культурного уровня сотрудников вопросы управления персоналом превращаются в новое направление науки. Здесь уже приоритетом является управление личностью.

В настоящее время сложилась система основных понятий, которые использовались в данной работе. Управление персоналом (кадовый менеджмент, менеджмент персонала) - комплекс мероприятий экономического и административного свойства, включающий в себя:

- Определение потребности в персонале
- Привлечение (найм и отбор) персонала
- Развитие персонала
- Оценка трудового вклада сотрудников
- Политику вознаграждения и социальных гарантий
- Планирование карьеры и формирование резерва

Политика управления персоналом – система теоретических взглядов и принципов, определяющих требования к персоналу; цели, задачи, формы и методы его отбора, расстановки, мотивации и развития. Она реализуется через систему организационных, правовых, экономических мер, составляющих в совокупности механизм работы с

персоналом. Непосредственная работа с персоналом базируется, вытекает из политики управления персоналом, как тактика деятельности из стратегии.

Таблица 2.3

КРИТЕРИИ	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
Назначение кадровой работы	Замещение должностных вакансий по признакам формального соответствия	Изменение возможностей организации за счет работников, способных влиять на состояние и развитие организации
Основания отбора и подбора кадров	Интуиция и предчувствия	Объективная оценка способностей кандидатов с помощью современных методов психодиагностики
Обучение кадров	Подготовка кадров в основном как исправление дефектов их образования	Подготовка кадров для достижения целей организации. Знание – основа изменения организации ради выживания и развития.
Статус кадровой службы	Исполнительское звено в структуре управления организацией	Аналитический, экспертный и консультационный центр по вопросам достижения целей организации за счет возможностей человеческого фактора, исполнительское звено по оформлению кадровых документов
Управление кадровыми службами	Административное: приказы и распоряжения в основном по поводу зачисления и увольнения, а также предоставления справок по формальным признакам	Управление на основе запросов руководства организаций кадровым службам о возможностях кандидатов на должности присвоить прибыль или влиять на значимые параметры организации
Финансирование кадровой работы	Только затратное: издержки, подлежащие списанию по истечению планового срока	Инвестиции в работников, способных создавать добавочную стоимость, инвестиции в службу чел. ресурсов, способных находить эффективных сотрудников
Кадровики	Профессионалы в основном по кадровому делопроизводству; исполнители, занятые набором кадров по формальным критериям	Эксперты-аналитики по целям организации и возможностям сотрудников; профессионалы, ведущие поиск и предлагающие обоснования для кадровых решений, специалисты по кадровому делопроизводству

Политика управления персоналом в организации – комплекс целенаправленных мероприятий в области управления персоналом (кадрового менеджмента, менеджмента персонала) организации.

Организационный потенциал – совокупность способностей всех человеческих ресурсов, технических средств и информационных технологий, задействованных в организации.

Оценка персонала – изучение и измерение профессионального, образовательного и культурного уровня при приеме на работу, перемещениях по службе, аттестации, в процессе обучения и переподготовки кадров, социологических исследованиях.

Мотивация сотрудников – процесс активизации мотивов для побуждения сотрудников к определенному действию.

Планирование персонала – часть общей системы планирования на предприятии, включающая: определение потребности в персонале, планирование привлечения и высвобождения персонала, планирование развития персонала, планирование затрат на персонал.

Планирование карьеры (продвижения по службе) – определение возможного пути перемещения конкретного сотрудника по согласованной со штатным расписанием последовательности должностей.

Развитие персонала – подготовка, переподготовка, повышение квалификации, в том числе в рамках системы непрерывного образования.

Целью управления персоналом является формирование определенного поведения сотрудников, которое обеспечило бы конкурентоспособность организации и его экономический рост.

Российский и зарубежный опыт управления персоналом на предприятии в условиях рыночной экономики

Централизованная плановая экономика создала адекватную систему контроля над каждым членом общества, включающую различные анкеты, справки, заявления, требующие разрешительных резолюций, ежемесячные, ежеквартальные и годовые отчеты, требуемые вышестоящими структурами. Сбором, обработкой и хранением этой информации занимались, в том числе, отделы кадров советских организаций. Важнейшей задачей руководителя отдела являлось: обеспечить наличие всех требуемых вышестоящими органами документов, справок, приказов. Безусловно, кадровики выполняли и другие, более важные функции – прием на работу, повышение квалификации.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом – сначала это были вопросы стимулирования труда и создания конкурентоспособных условий оплаты, сохранения в организации высококвалифицированных специалистов, у которых расширилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, повышение производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции. Решение этих задач требует совершенно иных навыков, чем те, которые были достаточны для ведения документации и составления отчетов, поэтому многие работники служб персонала оказываются не в состоянии предложить руководителям организаций эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом.

Для российских специалистов по управлению персоналом встали задачи, близкие с задачами, аналогичных служб развитых индустриальных стран. В связи с этим их опыт представляет для нас определенную ценность, так как современные транснациональные компании накопили богатый управленческий опыт. Отделы человеческих ресурсов такой компании занимаются широким комплексом вопросов и играют ключевую роль в развитии

предприятия. Нами сделана попытка детального рассмотрения деятельности службы управления персоналом.

Как следует из рассмотренных материалов, в большинстве случаев отдел человеческих ресурсов крупной организации возглавляет вице-президент, который подчиняется непосредственно президенту. В меньших по размеру организациях такие функции может осуществлять руководитель службы напрямую подчиненный руководителю организации. Статус вице-президента подразумевает двоякую роль в иерархии организации: а) руководство функциональной службы, б) участие в правлении (высшем руководстве) всей организации. В первом случае вице-президент обеспечивает бесперебойную работу и функционирование вверенной ему службы. В то время как во втором – синхронизирует работу своей службы с деятельностью всей организации, принимает участие в обсуждении важнейших вопросов, определения целей и стратегии развития, делит ответственность за принятие решений и общее управление.

При обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес-стратегии вице-президент по человеческим ресурсам выступает, прежде всего, как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант для остальных руководителей. В непосредственном подчинении у него находятся, как правило, руководители ключевых служб или отделов, занимающихся узловыми позициями управления персоналом: отбор, обучение и развитие, оценка и аттестация, вознаграждение и социальные вопросы. В случае наличия сильного профсоюза имеется отдел отношений с работниками и профсоюзами. В его ведении находятся также внутрифирменная коммуникация и управление карьерой работника.

Компании меньшего размера объединяют указанные функции в отделе компенсации и отношений с работниками. Отбор, обучение, оценка и аттестация также объединяются в рамках одного отдела.

Также как и другие службы, отдел человеческих ресурсов имеет соответственную иерархию должностей, входящую в иерархию компании. Как уже было сказано,

всегда возглавляет ее директор по персоналу или вице-президент по человеческим ресурсам, подчиняющийся непосредственно руководителю компании и при этом являющийся членом высшего исполнительного органа компании. Во главе отделов стоят руководители среднего звена (линейные менеджеры), подчиняющиеся вице-президенту по человеческим ресурсам. Их главной задачей является организация работы вверенной службы, а также представление экспертных советов своему руководителю.

Несмотря на естественное различие подходов крупных зарубежных компаний к управлению персоналом, можно выделить несколько общепризнанных положений:

→ Эффективное управление персоналом признается во всем мире важнейшим фактором конкурентоспособности компаний и достижения ими экономического успеха. Среди зарубежных компаний наблюдается разброс в подходах. Наличествуют приемы консервативного технократического ведения дела. Однако сегодня уже очевидно, что успех сопутствует тем компаниям, которые ориентируются на перспективную модель инновационного управления трудом. Взамен традиционной стабильности занятости, вознаграждения и жестких организационных структур ведущие корпорации предлагают создание новых методов (создание условий для расширения знаний и повышения квалификации, использование мотивационных программ, делегирование полномочий и расширение участия работников в принятии решений, формирование единых моральных ценностей и корпоративной культуры).

Опыт зарубежных компаний показывает, что бизнес направляет значительные средства на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной корпоративной культуры.

→ В основе эффективного управления лежит стратегия использования персонала, основанная на рыночных принципах.

В крупных зарубежных компаниях работа службы управления персоналом строится с учетом разных временных горизонтов и глобальных аспектов деятельности фирмы, на

основе многовариантности развития и адаптивности фирмы к изменениям рынка. Руководство и эксперты анализируют тенденции развития людских ресурсов и изучают внешние социально-экономические, демографические и иные параметры будущей стратегии.

Компании занимают активную позицию в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы, ведут поиск новых специалистов и одновременно приспосабливают собственные людские ресурсы к новым требованиям через механизмы обучения и динамичные организационные изменения. При проведении политики оплаты труда во внимание принимается деятельность конкурентов, отслеживаются уровни оплаты труда в ведущих компаниях. В конкурентных борьбе за ценных специалистов все большее значение приобретают профессионализм, интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников.

→ Структура фирмы, соотношение прав и ответственности работников, а также содержание трудовых функций во многом определяются стратегиями, ориентированными на нововведения.

Практика бизнеса подтверждает радикальное изменение отношения к организационным структурам. В ведущих зарубежных компаниях сокращается число уровней иерархии, и пересматриваются полномочия и ответственность менеджеров. Большое внимание уделяется вопросам организационного развития. Горизонтальные коммуникации – формальные и неформальные – служат необходимой основой процесса экономического развития. Сетевые структуры позволяют акумулировать знания, информацию, творческий потенциал, обмениваться информацией, создавать команды быстрого реагирования. Это резко повышает конкурентный потенциал компаний.

→ Службы управления персоналом в компаниях обладают высоким статусом и широкими полномочиями для комплексного системного управления трудовыми ресурсами.

Чтобы оказаться на уровне новых требований в политике управления персоналом и в целом требований оптимального использования труда, службы нуждаются в расширении

полномочий, укомплектовании их квалифицированными сотрудниками-экономистами и юристами по труду, социологами и психологами, а также в оснащении современными информационными средствами.

В зарубежных компаниях отлажены механизмы найма, отбора, расстановки и перемещения персонала, оценки и развития трудового потенциала работников, используются многообразные гибкие формы материального вознаграждения и социальные программы, причем ответственность за их эффективность лежит на службах управления персоналом. Их заключения являются решающими для линейных и высших менеджеров компаний, а сами службы обладают необходимыми полномочиями для проведения своих программ в жизнь. Высокий образовательный уровень представителей этих служб не подлежит сомнению.

→ В системе управления человеческими ресурсами резко возрастает роль культурно-этических параметров. Любая организация опирается на определенную ценностную структуру, выраженную в виде корпоративной культуры, духа.

В отечественной (при бывшем СССР) практике многие организации исповедовали стабильную технократическую культуру, основанную на идеологических стереотипах и административных принципах. Для руководителей фактор организационной культуры был вне сферы их внимания. Тем более, что на многих предприятиях действовали надличностные механизмы воспроизведения культуры. Исключение, пожалуй, составляли те организации, которые возглавлялись яркими лидерами, сплачивавшими вокруг себя сподвижников и личными качествами, придававшими своеобразие группе.

Современная ситуация в бизнесе характеризуется обострением внимания к корпоративной культуре. Возникает потребность в хорошо определенных системах ценностей, разделяемых работниками компании, и в «преобразующих лидерах», проводящих глубокие изменения в компании. Практика зарубежных компаний показывает, как формируются и распространяются в организации системы ценностей: уважение и доверие к индивиду, поощрение новаторства и предпринимчивости, реализация и развитие

способностей, соблюдение прав человека и предоставление равных возможностей. Проводимые по каналам внутрифирменных коммуникаций, путем создания имиджа компании, эти ценности предопределяют нормы поведения и характер жизнедеятельности организации.

В связи с этим во многих передовых компаниях лидерство противопоставляется технократическому администрированию. Если за менеджерами-администраторами, при их обособленности и идентификации со сложившимися положением, сохраняется приверженность к сбалансированным конформистским решениям, то с лидерами происходит иное. Лидеры занимают активную позицию при формулировании целей развития фирмы и ее составляющих.

Влияние лидера проявляется в изменении настроений, создании образов и ожиданий, в формировании специфических желаний работников, в которых заинтересована фирма, определении инновационных направлений бизнеса. Образ культуросозидающих лидеров включает следующие черты. Во-первых, лидеры – это носители изменений, способные воодушевить «команду» и формулировать цели и задачи фирмы; профессионалы, постоянно совершенствующие свои знания и навыки, обладающие смелостью и принципиально отстаивающие свои позиции в борьбе с консервативными силами. Во-вторых, «преобразующих лидеров» отличают вера в человеческие возможности и «видение» будущего организации. Они могут не только мечтать, но и переводить это «видение» на понятный другим язык, с тем, чтобы его разделяло большинство. В-третьих, лидеры способны действовать в условиях высокой неопределенности и риска. Лидеры – это те людские ресурсы, которые обеспечивают наибольший коммерческий успех.

В результате усиления глобализации и интернационализации экономики, технического прогресса, развития информационной технологии и Интернета, усиления конкуренции и одновременно сотрудничества, демографических и образовательных сдвигов на рынке труда происходят структурные сдвиги в экономике и экономической стратегии компаний. Усиливается структурная адаптация посредством deregулирования и приватизации,

децентрализации и делегирования полномочий в процессе принятия решений. В мире возрастает экономическая интернационализация малых и средних фирм, при возрастании гибкости продуктов, технологии и рабочей силы. Эти и другие глобальные изменения привели к кардинальным изменениям в организационных структурах и практике менеджмента. Наиболее важные из них следующие:

- Организация становится ориентированной на рынок, повышается уровень экономии издержек
- Организационная структура становится менее иерархичной и децентрализованной. Усиливается потребность в интеграции, которая обеспечивается общей корпоративной стратегией, культурой и усилением финансового контроля
- Связи и управление на горизонтальном уровне приобретают большую значимость, усиливается роль инициативы, независимости, способностей к анализу и предвидению
- Инновационная способность, творчество, умение взвешивать риск и долгосрочная ориентация становятся необходимыми компонентами управления
- Стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняются от бюрократического к предпринимательскому
- Люди и их способности – наиболее ценные ресурсы организации

Грамотное и профессиональное управление персоналом становится стратегической задачей в организации. При таком подходе развитие организационного потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в традиционных, централизованных и бюрократических организациях.

На фоне этих достаточно динамичных и сложных изменений, существенные трансформации в довольно короткий период, всего за 10-15 лет, претерпели и подходы к управлению персоналом и их развитие. Такие изменения считаются достаточно быстрыми и серьезными даже для западных компаний, функционирующих в условиях развитой рыночной экономики с ее развитой инфраструктурой, стабильной внешней средой, десятилетиями, накопленными знаниями и системой ценностей. Для стран же с

переходной экономикой затруднительно и невозможно стремительно осуществить переход к западным стандартам управления персоналом.

Функции руководителя советской эпохи коренным образом переменились. Качество продукта, уровень сервиса, стоимость услуг, конкурентный рынок, финансовый менеджмент и мотивация - это, по сути, новые категории для руководителей, сложившихся при социалистическом хозяйствовании. По сути, задача выживаемости менеджеров в переходной экономике гораздо сложнее. Приходится следить, изучать и учитывать глобальные изменения и тенденции мировой конъюнктуры для преодоления отставания. При этом надо своевременно избавляться от пережитков прежней системы.

На этом пути наибольшим потенциалом изменений обладает практика управления персоналом и их развитие в противовес традиционной «кадровой политике». Происходящий сдвиг от «кадровой политики» к управлению персоналом вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях организации, в принятии решений в связи с децентрализацией и делегированием полномочий.

Вместе с тем называются и более конкретные, специфичные причины, отражающие в основном дисбаланс между устаревшей практикой управления кадрами и возросшими новыми и более жесткими требованиями деловой среды. С одной стороны возросла роль функции управления персоналом, и сам управленческий процесс стал более сложным. Прежде специалисты по кадрам больше тушили пожар, чем занимались упреждающим и перспективным управлением в соответствии со стратегией компании, которая зачастую отсутствовала. Линейные менеджеры были оторваны от специалистов по кадрам, и у них были изъяты важнейшие инструменты мотивации. С другой стороны, резко возросла конкуренция, усилилось давление на снижение издержек, ослабла власть профсоюзов, изменились организационные структуры, бизнес стал строиться вокруг продуктов и потребителей. Возросла значимость горизонтальной интеграции (коммуникативные связи на одной иерархической ступени). Резко возросли требования к образовательному уровню,

знаниям, устаревание которых происходит быстрее. Все эти процессы и тенденции привели к возникновению сравнительно новой (особенно для постсоветских стран) функции управления человеческими ресурсами, которая будет все более вытеснять концепцию технологически устаревшего отдела кадров.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ. Многочисленные исследования в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты. Ценность человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний возросла с увеличением скорости изменений. Общепринято считать, что функция управления человеческими ресурсами играет узловую роль в обеспечении конкурентоспособности компаний в 90-х годах. Среди причин повышенного внимания к управлению человеческими ресурсами особенно выделяется объективная связь работников со стратегией, целями и задачами компаний. Появились трудности с поиском и наймом высококвалифицированных менеджеров. Делается больший акцент на оценку и анализ результатов труда, что влияет на вознаграждение.

Попробуем продетализировать сравнение управления человеческими ресурсами в сравнении с традиционной деятельностью отдела кадров. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, специфический капитал, который надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. Управления человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, действующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что управление все более тесно связано со стратегией бизнеса. По этой причине управления человеческими ресурсами носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить продуктивность компании и удовлетворить потребности ее работников. Из всех характеристик управления человеческими ресурсами, которые

отличают его от традиционного управления персоналом (или кадрами), ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция с целями бизнеса.

Стратегия управления человеческими ресурсами (УЧР) исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели УЧР со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих критериям и требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. Это требует, например, единственной интеграции планирования потребностей в рабочей силе в общий процесс внутрифирменного планирования и прогнозирования, играющий важную роль. Кратко стратегическую роль управления человеческими ресурсами можно охарактеризовать следующим образом:

- управление человеческих ресурсов должно быть представлено в высшем уровне управления компании
- управление человеческих ресурсов должно быть вовлечено в разработку стратегии бизнеса и организационной структуры компании
- линейные менеджеры непосредственно должны участвовать в реализации программ управления человеческих ресурсов

Управление человеческими ресурсами может существенно повлиять на результаты компаний только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников и прием на работу, мотивация, аттестация, обучение, партнерство наемных работников и менеджеров и другие, объединены в одну цельную программу – систему, являющуюся частью стратегии бизнеса. Только в этих условиях управление человеческими ресурсами станет ключом к раскрытию возможностей и реализации преимуществ человеческого потенциала организации. При возрастающей мировой глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются квалифицированные человеческие ресурсы и научная база, а не, как принято в классической экономической теории земля, капитал и природные ресурсы.

Наиболее типовыми элементами практики управления человеческими ресурсами успешных компаний являются акцент на качество отбора, найма и обучения сотрудников, применение методов работы в команде, с тем, чтобы создать благоприятную среду для сотрудничества и делегирования полномочий по принятию решений. Под это разработаны соответствующие критерии оценки результатов коллективного труда.

При рассмотрении опыта управления человеческими ресурсами мировых компаний можно выделить следующие моменты:

- занятие руководящих должностей, прежде всего за счет внутреннего продвижения
- акцент на качество и гордость за достигнутые результаты
- уменьшение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация привилегий)
- создание благоприятных условий труда и окружающей среды
- поощрение открытого делового общения, доказательности принимаемых решений, участие в принятии решений
- увольнения не производятся без попыток найти другую работу внутри компании
- формирование культуры работы в команде
- участие работников в прибыли
- повышение квалификации работников

Можно заключить, что управлять человеческими ресурсами представляет собой более высокую стадию работы с людьми, чем традиционный отдел кадров.

Среди многих задач, стоящих перед отделом человеческих ресурсов наиболее часто называются следующие:

- участие в разработке деловой стратегии компании
- отбор, найм и расстановка сотрудников
- мотивация и вознаграждение
- аттестация, оценка результатов труда
- трудовые отношения

- социальная и пенсионная политика
- коммуникация, межличностное общение и микроклимат в организации
- обучение и развитие человеческих ресурсов

Исследования свидетельствуют, что в целом политика управления человеческими ресурсами в частных компаниях более конкретна и лучше разработана, чтобы воздействовать на реализацию стратегии и целей компании, чем в государственном секторе (см. таблицу 2.4). Таким образом, глобальные структуры и также технологические изменения, повышение гибкости, уровня конкуренции, а также децентрализация и приватизация привели к трансформации управления – от кадровой функции к управлению человеческими ресурсами.

Основные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами. Практика экономически эффективных компаний позволяет предложить ряд важных принципов, которые легли в основу управления человеческими ресурсами. Среди них можно отметить следующие:

- эффективная система отбора, найма и расстановки сотрудников
- система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам и является хорошо управляемой
- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации
- развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации
- занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно

Отличия государственных и частных компаний

Таблица 2.4

Государственные компании	Частные компании
Цель кадровой политики в обеспечении распределения работ наиболее подходящим людям в нужное время	Цель управления человеческими ресурсами в совмещении наличных чел. ресурсов (квалификация и потенциал) с корпоративными целями и стратегией
Обеспечивается компромисс между экономическими и социальными целями	Развивается целостная и сильная корпоративная культура, балансируются настоящие и будущие потребности

Вместе с тем, несмотря на относительную стабильность вышеупомянутых принципов в системах управления человеческими ресурсами, представляется все же необходимым выделить **и основные изменения в развитии этой функции**. Кратко эти тенденции можно свести к следующему.

1. От управления кадрами к управлению человеческими ресурсами. Если специалисты отдела кадров даже не проинформированы о деловой стратегии компании, связь между бизнес-процессами и планированием персонала очень слабая, то функция управления человеческими ресурсами имеет интегрирующий характер и сама является частью стратегии. Основные сдвиги в этом направлении можно описать следующим образом:
 - от вертикального управления, централизованной кадровой функции и отдела кадров к горизонтальному управлению, децентрализованной функции управления персоналом, вовлекающей линейное управление
 - от планирования персонала как реакции на производственные планы к планированию человеческих ресурсов, полностью интегрированному в корпоративное планирование
2. От инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами. Акцент кадровой политики смещается с подбора и расстановки кадров в сторону участия в формировании и реализации стратегии бизнеса.

Если в стратегии компании акцентируется качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем (невнутрифирменном) рынке труда, то наиболее приемлемым решением соответствующих проблем может быть стратегия отбора и мотивации сотрудников. Если же цели компании сфокусированы вокруг недорогого стандартного продукта и на рынке труда имеются значительные ресурсы неквалифицированной рабочей силы, то желаемые результаты могут дать тщательное управление и контроль за использованием рабочей силы.

Когда целью является ценовая конкуренция продуктов невысокого качества, а рынок труда не может удовлетворить потребности в рабочей силе, то нужна, например, стратегия развития человеческих ресурсов с акцентом на профессиональное обучение.

Если же стратегия ставит своей целью создание новых рынков для новых продуктов с высокими ценами, часто единственным выходом является использование внутренних источников трудовых ресурсов, и управление человеческими ресурсами становится лучшим механизмом для обеспечения необходимого качества рабочей силы путем ее развития, мотивации и достижения баланса между целями организации и работников. Так, последние тесно связаны с компанией и управление человеческих ресурсов интегрировано в ее стратегию.

При стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами привлечение, мотивация, развитие и поддержка тех, кто может лучше выполнить работу, приобрели значимость, когда много компаний перешло к инновационным стратегиям. Целеустремленные, интеллигентные и творческие работники сегодня часто являются тем, что отличает компании друг от друга.

3. От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного менеджмента в управление человеческих ресурсов и помощи ему. Оставляя за собой ряд прежних кадровых функций, управление человеческих ресурсов добавило себе новую важную функцию – оказание помохи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании его организационного потенциала, т.е. подчиненных ему

человеческих ресурсов. Частью этой функции является активное вовлечение линейного менеджмента в управление человеческими ресурсами, особенно в развитие будущего человеческого потенциала организации.

Специалист в области управления человеческими ресурсами должен быть высококвалифицированным советником и консультантом высшего менеджмента и его подчиненных, помогающим им решать общие проблемы. В этой связи специалисты по управлению человеческими ресурсами все больше и больше становятся внутренними консультантами в отборе сотрудников, их мотивации, развитии карьеры и осуществлении различных организационно-культурных изменений. Как уже упоминалось, управление человеческими ресурсами также помогает линейным менеджерам в выработке и реализации, как стратегии бизнеса, так и стратегии развития человеческих ресурсов.

4. Профессионализация функций управления человеческими ресурсами. Стратегический и интеграционный характер этой функции, более широкое вовлечение линейного руководства в ее реализацию, а также повышение ее консультативного характера приводят к необходимости профессионализации управления человеческими ресурсами. Раньше начальниками отделов кадров становились практически любые люди (часто из отставников спецслужб), способные вести документацию не требующую высокой квалификации. При инициировании управления человеческими ресурсами в организации с приятием ему статуса высшего звена менеджмента, при усложнении техники поиска и отбора, развития и продвижения, мотивации и стимулирования, требуют повышенной квалификации от служащего. Соответственно профессия эта значит гораздо больше в формировании успешной деятельности компании.

5. Большой акцент на управление изменениями. Поскольку гибкость и способность к изменениям представляют сегодня ключевые характеристики бизнеса, а основным барьером (как и фактором изменений) являются люди – человеческие ресурсы компаний, одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами становится активное управление изменениями и организационное развитие. Как

правило, способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и способности персонала к инновациям. Это ставит более сложные задачи с точки зрения техники и методов оценки и отбора, тренинга и развития работников.

6. Интернационализация функции управления человеческими ресурсами. Глобализация бизнеса, более активные международные связи, а также международная специализация и интеграция делают необходимым развитие многонациональных коллективов с различной системой ценностей и культур. Все более и более важным становится формирование небольшой, но динамичной элитной группы специалистов - космополитов с развитыми коммуникационными и лингвистическими способностями,ющими работать в международных коллективах и в развитых странах.

7. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений становится все более важной функцией управления человеческими ресурсами. В экономике партнерство рассматривается не только как этическое понятие, но и как организационный принцип. Оно означает признание взаимозависимости и солидарности в социальном контексте, а также признание различного рода социальных интересов отдельных общественных групп и как следствие предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, в принятии управленческих решений. Управление человеческих ресурсов сыграло важнейшую роль не только в развитии этого процесса, но и в использовании его как инструмента повышения эффективности управления персоналом.

Партнерство и участие в принятии управленческих решений улучшают трудовые отношения и психологический климат на предприятиях. В результате работники проявляют большее понимание проблем организации, становятся более активными в повышении производительности труда. Совместно разрабатываются прогрессивная

система мотивации, направленная на эффективное использование ресурсов и создание материальных благ.

8. Существенно изменяются принципы и система мотивации как важнейшие факторы рационального использования и развития человеческих ресурсов. Система мотивации эволюционирует, имея целями достичь перехода от принципов оплаты за должность к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации.

В этой связи наиболее важными принципами мотивации сегодня являются:

- создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь
- сохранение занятости (заложено в систему мотивации высокопроизводительного труда)
- равные возможности для занятости, повышение в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов
- защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда
- обучение
- справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями

В структуре вознаграждения возрастает переменная часть и становится более важной для удовлетворения жизненных потребностей человека, более гибкой, чтобы вознаграждать его даже за краткосрочную эффективность.

9. От повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов. Развитие человеческих ресурсов сегодня входит в число важнейших компонентов и задач управления человеческими ресурсами. Традиционное обучение или повышение квалификации уже не может решать новые задачи в рамках управления человеческими ресурсами.

Все перечисленные выше тенденции в практике управления персоналом, которые, собственно, и отличают традиционный отдел кадров от управления человеческих

ресурсов, конечно, не являются исчерпывающими, но они, бесспорно, наиболее важны, ибо именно они подняли функцию управления человеческими ресурсами на качественно новый уровень.

ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ИХ РАЗВИТИЕ. Если попытаться проследить основные изменения функции управления человеческих ресурсов в сравнении с традиционными задачами, можно сделать следующие предположения (см. таблицу 2.5).

В будущем ключевым словом, определяющим наиболее важную роль функции управления человеческими ресурсами, будет «помощь» – помочь линейному менеджменту в управлении изменениями, в формировании системы оплаты труда, в развитии человеческих ресурсов, в организации труда и эффективного использования сотрудников в соответствии с целями организации.

Среди наиболее важных требований квалификации будущих специалистов по управлению человеческими ресурсами можно назвать:

- глубокое знание бизнеса (продукта, услуги, технологии, конкурентов, организационной структуры)
- способность применять новейшие методы и инструменты управления человеческими ресурсами наряду с традиционными, а также умение проектировать организацию и поддерживать эффективные взаимосвязи, деловое общение
- способность к управлению изменениями посредством воздействия на людей, внедрения инноваций, распространения лучшего опыта, организационного развития

Все эти и другие изменения потребует высокого профессионализма и этики в управлении человеческими ресурсами.

Российский опыт последних лет свидетельствует, что многие руководители предприятий и организаций осознали важность организации целенаправленной работы с персоналом и необходимость дополнения традиционных функций кадровых служб новыми методами активизации человеческих ресурсов.

Перспективы управления человеческими ресурсами

Таблица 2.5

Традиционные задачи	Будущие задачи управления человеческими ресурсами
Назем в соответствии со спецификацией должности	Стратегия человеческих ресурсов нацелена на реализацию корпоративной стратегии
Оценка содержания труда	Создание новых организационных структур
Аттестация, распределение премий	Отбор сотрудников, подходящих к стратегии и культуре организации
Повышение квалификации	Проектирование и реализация системы мотивации в соответствии со стратегией
	Реализация участия и партнерства
	Содействие организационным изменениям
	Полное использование потенциала диверсифицированной рабочей силы

Управление человеческими ресурсами, как единый комплекс мероприятий, рассматривается многими российскими руководителями в качестве важного резерва управления, позволяющий компенсировать негативные тенденции экономического кризиса, обеспечить стабильность и развитие.

Руководители передовых российских предприятий, осознавшие важность активизации человеческого капитала, организуют работу по изучению текущей ситуации с персоналом и формированию актуальной концепции управления персоналом.

Таким образом, российский опыт последних лет свидетельствует об активном восприятии передового зарубежного опыта руководством организаций, отраслей и руководством кадровых служб. Научные исследования и отечественные практика управления показывают, что в большинстве случаев не возникает принципиальных возражений против использования методов управления, основанных на универсальных подходах управления человеческими ресурсами, выработанных в крупных зарубежных компаниях.

Глава III СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА

3.1 Пути преодоления конфликта интересов между банками и реальным сектором

В рыночной экономике от устойчивой и эффективной работы банковской системы во многом зависит структура и развитие экономики. В Республике Армения для выхода из затянувшегося экономического кризиса важно использовать потенциал коммерческих банков как аккумуляторов финансовых ресурсов и снабжающих ими экономику. Но, по нашему мнению, для участия в инвестиционном кредитовании армянским банкам недостаточно являться только финансовыми посредниками.

Попробуем определить, насколько именно важна роль коммерческих банков. В России также акцентируется внимание на данной проблеме. Наличие устойчивых и сильных коммерческих банков, способных генерировать долгосрочные инвестиционные кредиты для реального сектора будет способствовать развитию экономики.

Роль инвестиционного кредита в подъеме экономики велика, ибо – это важнейший инструмент для стимулирования экономического роста. На семинаре профессорского и преподавательского состава Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ 20 декабря 1999 года с докладом выступил ректор Академии Абел Гезевич Аганбегян и озвучил от чего зависит экономический рост. Основными составляющими были названы: потребительский спрос, экспорт, экономическая среда и стимулы экономического развития.

Те же составляющие важны и для Армении, с незначительной поправкой на приоритет развития экспорта и отделения государства от бизнеса. Ни для кого не секрет широкое распространение государственного рэкета, чему должен быть положен конец. Стимулировать экономический рост может положительная динамика спроса как внешнего,

так и внутреннего, на армянские товары и услуги. Особую важность приобретает роль услуг, никак не меньше промышленных или сельскохозяйственных товаров.

А.Г. Аганбегян считает, что для стимулирования экспорта обменный курс является лучшим механизмом, чем тарифная политика. Путем поддержания эффективного обменного курса драм/доллар США и таможенного регулирования можно было бы ограничить импорт потребительских товаров и сделать более выгодным производство их в Армении, а не импорт (пример натуральных соков, которые завозятся из Греции и Кипра, при наличии широкой ресурсной базы для производства соков в Армении). Особо в поддержке нуждаются малый и средний бизнес, производящие продовольствие и потребительские товары. Страдают они от административных барьеров и произвола фискальных органов.

Нашей целью не является простая констатация фактов проецирующих реальное состояние экономики, характеризуемая нами как депрессия, а предложения реальных путей к экономическому возрождению. Конечно же, имеют место множество факторов, препятствующих осуществлению данной цели. Попробуем перечислить основные:

- Отсутствие целостной государственной социально-экономической программы среднесрочного развития, с учетом прогнозируемых угроз социального характера. Важно на государственном уровне принять программу мер по улучшению жизненных условий людей и уменьшению миграции населения. Наличие у банковской системы Армении ориентира в виде разработанной государственной программы среднесрочного развития упросило бы участие банков в экономическом возрождении страны.
- Несовершенное законодательство и судебная система. Это одна из архиважных задач нуждающихся в реформировании. Успех в судебном или арбитражном разбирательстве зависит целиком от благорасположения судей.
- Отсутствие кредитного рейтинга у Армении. По этой причине коммерческие банки не могут получить рейтинги от частных мировых рейтинговых агентств и выйти на международный рынок капитала.

- Малое количество предприятий, способных честно работать с акционерами и инвесторами. Руководители производственных предприятий не стремятся раскрывать завесу над своим бизнесом. Наличествует абсолютная непрозрачность, непроницаемость бизнеса. Балансовые обороты предприятий значительно уступают реальным. Повсеместный характер носит наличие двойной бухгалтерии.
- Сложное финансовое положение предприятий, наличие большой задолженности перед бюджетом. В Армении после проведения масштабной ваучерной приватизации реальными хозяевами стали люди далекие от производства, преследующие личные корыстные цели. Новые хозяева при продаже приостановленных промышленных активов занимали больший доход, чем, при продолжении дальнейшей эксплуатации. Из-за усиления налогового администрирования фискальных органов у многих преуспевающих предприятий и организаций выявлены налоговые нарушения и фактически они оказались должниками бюджета.

Для повышения привлекательности кредитования коммерческими банками реального сектора экономики, ЦБ РА может расширить перечень активов, принимаемых в залог при предоставлении кредитов на рефинансирование банков. Аналогичные меры предлагались ЦБ РФ в 1999 году в ежегодном послании к Государственной Думе: «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2000 год». В частности речь шла о переучете векселей финансово устойчивых и платежеспособных предприятий, закладных ценных бумаг, прав требований по кредитным договорам. Банк России декларировал также стремление к постепенному выводу реальных процентных ставок на низкий уровень, стимулирующий спрос на заемные средства со стороны предприятий и, соответственно, экономический рост.

Одни из самых распространенных механизмов стимулирования платежеспособного спроса в мире являются ипотечное кредитование, разнообразные формы потребительского кредита, кредитные карточки.

Что же необходимо сделать для развития и распространения названных форм кредитования. Из проведенного выше анализа мы создали картину со сбережениями населения, и ее, конечно, не хватит для развертывания экономического роста. Источники финансирования есть на западе, выражается готовность выделения кредитов со стороны известного американского бизнесмена армянского происхождения Керка Киркоряна. Основанный им фонд «Линси» располагает средствами в размере 160 млн. долларов США. Сами банки в состоянии привлечь финансовые средства от своих деловых партнеров. Армянские банки в течение трех лет предлагают инвестиционные кредиты для малого бизнеса, из ресурсов выделенных Всемирным Банком и фондом Евразия. Только по линии Всемирного Банка коммерческие банки разместили за неполных три года двенадцать с половиной миллионов долларов США. Процентные ставки по таким кредитам не превышают 20-21% годовых. Кредиты, выданные из международных источников в 1997-98 годах, направлялись в основном в энергетику. В 1998 году энергетика поглотила 65% всех кредитных вложений.

Притом, что те же банки привлекали средства от населения и предприятий вплоть до 24% годовых в валюте. Что же происходит со средствами, которые банки привлекли от населения. Они заведомо дорогие и банки выдают кредиты под 40% годовых в валюте и выше. Соответственно кредиты под такие проценты берутся только под краткосрочные торговые операции с алкоголем или табаком, приносящие большую выгоду.

Происходит дестимулирование, зачем инвестировать кредитные средства в производственные проекты, если на них же в другом банке можно получить большие проценты. В таких условиях первоочередной задачей становится понижение ставок по привлекаемым средствам, для удешевления кредитных ресурсов. Подсчеты показывают, что при процентной ставке по привлекаемым средствам в 24% в валюте себестоимость выдаваемых кредитов составляет 33,9% (учитывается норма резервирования по привлеченным средствам в размере 8%). А при ставке, приближенной к ставкам надежных российских банков, в размере 10-12%, себестоимость кредитов составляет уже 19-21%. С

этой ставкой можно приступить к осуществлению наиболее эффективных проектов. Для самих банков должно стать необходимым упорядочение стоимости обслуживания своих обязательств. Есть надежда, что перелом в динамике процентных ставок, произошедший в первой половине 2000 года станет поистине необратимым, и кредиты банков перерастут из спекулятивного в инвестиционный инструмент.

Очень важным и первоочередным на наш взгляд представляется выработка государственной политики по развитию ипотеки в РА. В ней должны принять участие как органы исполнительной власти и ЦБ РА, так и коммерческие банки. На наш взгляд, в ближайшие два-три года важно подготовить почву и принять закон об ипотеке, что может послужить важной вехой в развитии как банков, так повышения условий жизни населения. ЦБ РА также в состоянии ускорить разработку нормативной и методологической базы кредитования под залог прав собственности. Для Армении с недостаточно развитым фондовым рынком нам более предпочтительным видится использование немецкого опыта организации ипотеки. Поскольку кредитные ресурсы не заимствуются на открытом рынке капиталов, а формируются за счет привлечения сбережений потенциальных заемщиков и это позволяет выдавать кредиты по значительно более низким процентным ставкам, чем существующие в данное время. Ипотечное кредитование в принципе невозможно развивать по действующим сейчас в Армении процентным ставкам.

Указанные мероприятия должны сопровождаться государственной политикой по увеличению заработной платы работников бюджетной сферы, пенсий, обязательному изменению шкалы подоходного налога. Нужны законодательно закрепленные минимальные ставки оплаты труда, периодически пересматриваемые. Понятно, что за 35 долларов едва ли возможно прожить месяц, не говоря уже о жилье и других благах. На деле же сумма выплат работающим в коммерческой сфере занижена, и основная часть не учитывается и выдается в наличной валюте. Приемлемые ставки подоходного налога, (на наш взгляд единая ставка тут не уместна) и законодательное ограничение минимальной заработной

платы поспособствуют выводу из тени значительных средств, выплачиваемых в форме заработной платы и премий.

На законодательном уровне можно ограничить минимальную оплату труда, при допустимости временного разрыва в размере минимальной оплаты бюджетников и работников других сфер. Действие перечисленных условий позволит повысить реальные доходы населения, и в структуре их использования увеличится доля сбережений. Последние же станут долговременным фактором роста ресурсной базы коммерческих банков и страховых компаний. В итоге может возрасти инвестиционная активность, кредитование предприятий и населения. Поэтому приоритетным направлением государственной политики на 2000-2003 годы должна стать принятие комплексных мер по росту доходов населения и активизации платежеспособного спроса. Нужно разработать специальные мероприятия для поддержания и закрепления тенденции увеличения доходов и возможностей по осуществлению потребительских расходов, что представляется важным фактором расширения внутреннего спроса и увеличения объемов национального производства.

Параллельно необходимо заострять внимание на повышение культуры потребителей, культуры банковского обслуживания, кредитной культуры. Потребительский спрос внутри Армении зависит от реальных доходов населения. В стране впервые в 1998 году денежные доходы населения превысили расходы. Задачей экономической политики государства нам видится поддержание и дальнейшее укрепление минимального положительного разрыва в доходах и расходах населения. Показатель валового национального располагаемого дохода за 1997-98 годы колеблется в диапазоне 500-560 долларов США на душу населения. Здесь необходимо сделать уточнение, что во всех показателях на душу населения, количество покинувших страну людей властями официально не признается, и результаты искажаются на одну треть. Показатель средней реальной заработной платы не превышает 35 долларов США. Понятно, что с такой нищенской заработной платой невозможно развивать кредитные программы.

Постоянно слышны призывы к активному использованию рынка капитала в качестве источника средств для промышленных и сервисных предприятий. Есть мнение²⁵, в экономически развитых странах для крупных промышленных корпораций, да не только для них, банковский кредит становится менее привлекательным, чем фондовый рынок, для обращения, на котором они эмитируют акции и облигации.

Приходится констатировать, что в Армении так и не сложилось действующего фондового рынка. Такое понятие как «голубые фишки» вообще отсутствует. Объем операций на рынке корпоративных акций представляется ничтожно малым. Необходимо отметить, что в 1998-99 годах при поддержке Агентства Соединенных Штатов по Международному Развитию (USAID) крупнейшая мировая аудиторская и консультационная компания «PriceWaterhouseCoopers» предпринимала усилия по внедрению в РА системы электронных торгов. Данная инициатива периодически сталкивается с сопротивлением руководителей местных фондовых бирж. В Армении зарегистрированы четыре фондовые биржи. Складывающаяся конфронтация никак не способствует появлению действенного фондового рынка.

Принятие Национальным Собранием в июле 2000 года после более чем годового процесса согласований и уточнений «Закона о регулировании рынка ценных бумаг» способно придать новый долгожданный импульс развитию фондового рынка в Армении. Но появление и создание реально работающих механизмов потребует значительного времени.

Единственным направлением для вложения капитала остаются государственные краткосрочные облигации (ГКО), эмитируемые Министерством Финансов РА. Деятельность действующих на финансовом рынке инвестиционных компаний концентрируется в этой области. События августовского финансового кризиса в России 98-го года, в частности дефолт по государственным ценным бумагам, заставляют участников пребывать в настороженном состоянии. На наш взгляд перспективы рынка капиталов, как источника долгосрочных инвестиционных ресурсов на ближайшие два-три года туманны.

²⁵ См. журнал «Эксперт» №36 от 25 сентября 2000, стр.240

Из всех финансовых инструментов, используемых при организации финансирования предприятий, таких как эмиссия акций, выпуск облигационных займов, банковский кредит, лизинг, факторинг и т. д. наибольшее распространение по вышеприведенным причинам получило банковское кредитование. По этой причине, мы отводим ведущее место коммерческим банкам и исходим из их особой роли. На наш взгляд, им полезнее вовлечься в инвестиционный процесс не в конце, а в самом начале.

Банки, во-первых, проводят мониторинг экономики и находят точки роста и возможного приложения капитала, во-вторых, специалистами банка оцениваются бизнес-планы и проводится сравнительный анализ для отбора наиболее эффективных проектов, в-третьих, утвержденный банком проект и гарантия о готовности финансирования от 30 до 50% суммы представляется иностранным партнерам, для привлечения недостающей суммы.

В описанном нами механизме может участвовать как единичный банк, так и пул банков, объединенных для осуществления инвестиционного проекта. Составная часть описанного нами механизма – это внутрибанковская рабочая группа, на плечи которой и возлагается осуществление указанных мероприятий. Причем группа эта выходит за пределы обычного кредитного отдела или управления, так как в ее работе участвуют разнопрофильные специалисты, начиная от маркетологов, заканчивая технологами.

В нашем понимании, уже после проведения первоочередных мер по стимулированию потребительского спроса и достижения очевидного прогресса, источником экономического роста также может выступать предложение: производитель товара или услуги не ждет появления рынка, а формирует его сам. Таким путем в своих стратегиях следуют, например, успешные российские компании в области телекоммуникаций, сотовой связи. Другой путь – прямое тиражирование технологий производства, продаж и управления, через создание компаний, копирующих опыт действующих иностранных предприятий²⁶.

Выше мы говорили о феномене инвестиционного бума, который зарождается в недрах депрессионной экономики. Но к инвестиционному буму должна привести предпосылка.

²⁶ См. журнал «Эксперт» №1-2 от 17 января 2000, стр. 9

Для нашей страны наилучшей предпосылкой видится намеченное на 2001 год празднование 1300-летия принятия христианства Арменией в качестве государственной религии. Мероприятия растянутся на целый год. Ожидается прибытие гостей со всего мира и представителей армянской diáspory. Все это, возможно, будет способствовать: во-первых, привлечению массированного интереса к Армении, во-вторых, появлению интереса к Армении как месту потенциального приложения капитала, в-третьих, возрастанию доходов от туризма благодаря большому притоку туристов и паломников, в-четвертых, увеличению инвестиций в туристическую инфраструктуру (гостиничная индустрия, коттеджное строительство и др.) и сферу обслуживания. Ожидается возрождение интереса к такой подзабываемой важнейшей проблеме, как восстановление зоны Спитакского землетрясения 1988 года.

3.2 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА: РАЗВИТИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

На пороге третьего тысячелетия стало общепризнанным, что на наиболее значимые роли в управлении выходит человеческий фактор, человеческий ресурс, человеческий потенциал. И значимость данного фактора абсолютно приоритетна как для государства в целом, так и для субъектов хозяйственной жизни. Для маломальских достижений в сфере экономики в двадцать первом веке, усилия и ресурсы необходимо сосредоточивать для максимально продуктивного развития и использования названного фактора. Из среднемирового прироста ВВП в размере 4% за последние двадцать лет, более половины приходится на человеческий ресурс, правильную организацию его управления. Соответственно процессы повышения профессионального уровня, производительности, овладения новых навыков должны быть непрерывными и совершенствуемыми.

Советская практика подготовки специалистов широкого профиля нуждается в корректировке и пересмотре. В условиях перехода к рыночной экономике, возникают новые требования к профессиональному уровню высших и линейных руководителей и специалистов. Появляется потребность в обеспечении процесса непрерывного и постоянного развития и обучения людей, совершенствования их знаний и умений.

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ. Управления человеческими ресурсами состоит из трех следующих важнейших частей:

- развития человеческих ресурсов
- использование человеческих ресурсов
- формирования окружающей среды, условий, благоприятных и для использования, и для развития человека и его потенциала.

Наиболее важной и новой тенденцией в управлении человеческими ресурсами после повышения его роли до уровня стратегической функции является эволюция фрагментарного повышения квалификации (тренинг) к новой, более комплексной концепции – развитию человеческих ресурсов. Целью развития человеческих ресурсов

является обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии с целями и стратегией организации. Обычный тренинг не сможет справиться с этой задачей. К сожалению, отождествление тренинга и развитие человеческих ресурсов является наиболее частой ошибкой не только практиков, но и теоретиков.

Ключевые характеристики развития человеческих ресурсов являются его тесная связь с целями и стратегией организации. Поддержка развития человеческих ресурсов высшим управлением, а также постоянный анализ окружающей среды и выявление благоприятных и неблагоприятных факторов для бизнеса в этой среде. Так, крупные компании все больше инвестируют в подготовку персонала, поскольку внешний рынок труда и система образования все меньше удовлетворяют их потребностям. Этому также способствует и сокращающийся жизненный цикл продуктов, их частое изменение, требующее новых квалификаций. Многие компании в увеличении инвестиций в развитие человеческих ресурсов видят свое главное оружие в конкурентной борьбе.

Таким образом, хороший план развития человеческих ресурсов, как правило, является результатом совместной разработки стратегического плана бизнеса и управления человеческими ресурсами. Поэтому специалисты по развитию человеческих ресурсов должны принимать непосредственное участие в разработке долгосрочной стратегии компаний.

Компании, практикующие развитие человеческих ресурсов, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей. В таких компаниях лучше перспективы карьерного роста и система мотивации, меньше текучесть персонала, более высокая степень удовлетворенности работой. Развитию человеческих ресурсов кроме выработки стратегии непосредственно включает прогнозирование и планирование персонала, своевременное повышение квалификации новых работников, укрепление связей с другими организациями по обучению и тренингу, аттестацию персонала и определение учебных потребностей,

систему профессионального роста. Новой сферой деятельности в системе развития человеческих ресурсов является корпоративная культура, ее постоянный анализ и улучшение. Важными характеристиками такой культуры, например, могут быть открытое деловое общение и горизонтальные связи, разрешение ошибаться как возможность познания, использование ролевых моделей, стиль управления, нацеленный на объяснение принимаемых решений, доступность, неформальность, инновации и творчество.

Среди других наиболее важных тенденций в формировании и развитии персонала можно отметить следующие:

- повышение гибкости системы развития человеческих ресурсов и ее ориентация на конечные результаты бизнеса
- движение от фрагментарного повышения квалификации к комплексному, целостному развитию человека
- сдвиг от акцента на индивидуальное обучение к «обучающимся организациям»
- изменение функций специалиста по обучению персонала: от преподавателя к профессиональному – консультанту по развитию человеческих ресурсов
- переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно-ориентированным программам развития

Такие программы должны представлять собой замкнутый, ориентированный на проблемы компании и конечные результаты цикл развития человеческих ресурсов, а не только обучения. В этой связи важно еще раз подчеркнуть изменения в функциях обучающего: из простого передатчика знаний он все больше превращается в специалиста – консультанта в области диагностики проблем организации и человека. Он анализирует потребности в повышении квалификации и организационных изменениях, становится дизайнером комплексных программ таких изменений, организатором – исполнителем и специалистом по оценке эффективности, как обучения, так и программы развития.

В этой связи статус специалиста по развитию человеческих ресурсов резко возрастает, и он все больше выполняет стратегическую функцию развития человеческих

ресурсов, которая как раз и заключается в том, что она уже не фрагментарная, как при обычном обучении, а системная, встроенная в стратегию бизнеса и долгосрочное планирование. Цикл развития человеческих ресурсов начинается уже не с наличия стандартной программы обучения, а с определения целей бизнеса.

Развитие человеческих ресурсов из статьи издержек превратилось, таким образом, в объект инвестиций, и поэтому, как любые инвестиции, оно требует постоянной оценки того, как затраты на развитию человеческих ресурсов повлияли или повлияют в будущем на повышение эффективности организации.

Уже упоминалось, что банковская система является флагманом новой независимой экономики Республики Армения. Причем сказанное относится не только к экономической, а скорее интеллектуально-профессиональной сфере. На протяжении восьми лет с в банковской системе, ввиду объективных и субъективных причин, концентрируются и аккумулируются наиболее талантливые специалисты в области банковского дела, финансов, менеджмента, ценных бумаг. Их влечет не только высокий заработок, но соответствующая прогрессивная среда.

Многие вузы страны осознали насущную необходимость в подготовке таких специалистов и прелагают усилия для удовлетворения спроса на рынке труда.

При многочисленных интервью, исследованиях, опросах проявилась следующая тенденция. Многие банковские специалисты как новые, так и работающие в течение определенного периода нуждаются в программах профессиональной подготовки, а некоторые и в переподготовке. Причем программы необходимо вырабатывать как групповые, так и индивидуальные. Конечно, рассмотренные банки различаются по корпоративной культуре, стилю руководства, внутренней иерархии, и это следует принять во внимание при выработке положений обучающих программ. В целом направления обучающих программ могут концентрироваться на разных направлениях:

- Ознакомление сотрудников с изменениями в законодательстве или нормативном поле

- Ознакомление сотрудников с новыми банковскими информационными продуктами и технологиями
- Возможное перепрофилирование сотрудников банков в случае изменения специфики или характера работы
- Углубление познаний сотрудников в банковской корпоративной культуре и внутренних канонах

Таким образом, цели подготовки или обучения сотрудников банка могут быть разные. Но основной целью остается поднятие до уровня должностных требований знаний и навыков сотрудников.

Для постоянного обучения и повышения квалификационного уровня человеческих ресурсов и, как следствие, человеческого потенциала, банки осуществляют программы, состоящие из нескольких узловых моментов:

- Любая программа подготовки и обучения должна соответствовать стратегическим целям банка
Тут возможно несколько вариантов. Руководство банка сформулировало новые цели и ему нужны новые специалисты, соответственно, имеющиеся в наличии специалисты проходят курсы переподготовки. Другой гипотетический случай углубление знаний и дальнейшая специализация сотрудников определенного подразделения банка. Ввиду развития современных технологий банки направляют значительные средства в обучение сотрудников новым навыкам.
- Программа подготовки должна осуществляться с согласия сотрудника
Без наличия желания и готовности сотрудника пройти подготовку она может потерять основной смысл. Важно также правильно определить потребность в подготовке именно конкретного специалиста.
- Создание благоприятной среды для обучения

Важно выбрать подходящее время для обучения, ибо основные контрактные обязанности сотрудника не должны страдать по причине участия в обучающих программах.

- **Обеспечение реального применения полученных знаний**

Нет смысла обучать чему-то сотрудника и тратить на это деньги и драгоценное время, если эти познания не будут использованы в ежедневной работе. Не допускается также временной разрыв между окончанием обучения и применением полученных навыков. Неподготовленность коллег по подразделению также может отрицательно сказать на прошедшем обучение специалисте.

- **Правильный (адекватный) выбор места обучения**

Местом обучения может служить рабочее место обучаемого (коаинг), учебная комната в банке, так называемые внутренние направления обучения. К внешним относятся: специализированный межбанковский обучающий центр, где могут быть собраны специалисты из разных банков, зарубежные стажировки в иностранных банках и учебные программы в профильных вузах. Обучение на месте проводится обычно штатными сотрудниками банка, в то время как для более широкой аудитории могут быть приглашены сторонние преподаватели для разделного или совместного с сотрудниками банка преподавания. Выбор места и метода обучения зависит от значимости ее для банка и степени сложности.

- **Акцентирование на престиже обучающих программ и углубления знаний**

Любой потенциальный обучающийся должен знать, что приобретение новых знаний помимо роста материального вознаграждения, приведет к повышению его престижа как сотрудника.

- **Итогом любого обучения должна стать проверка, а затем и оценка результатов обучения**

Важно определить насколько проведенная программа соответствовала ожидаемым целям, в какой степени был усвоен фактический материал. Возможен вариант, при

котором программа будет заново пересмотрена и в ней произойдут улучшения или что затраты на обучения не оправдают полученный результат.

После завершения самой программы обучения наступает не менее ответственный, непростой и значимый этап сравнения затрат на обучение и достигнутых результатов. Для топ-менеджеров банков должно быть чрезвычайно важно знать затраты на обучение сотрудников и сопоставлять с издержками на привлечения людей за счет внешней среды, в частности, для выбора методов отбора специалистов на вакантные должности. При возможности необходимо сравнивать издержки на профессиональную подготовку специалистов, с результатами их деятельности. Для сотрудников хорошие результаты обучения интересны с точки зрения последующего карьерного продвижения и роста заработной платы. При этом возможные такие изменения в заработной плате руководителями банков должны учитываться как косвенные издержки и калькулироваться вкупе с прямыми издержками на обучение.

Подготовку и обучение следует рассматривать в комплексе мероприятий оценки знаний и аттестации сотрудников. Нельзя сказать, что наши банки не направляют сотрудников на обучение и профессиональную подготовку, но это носит спонтанный, никак не регламентированный характер, а результаты таких обучающих программ могут не измеряться со стороны руководителей или соответствующих служб банков.

Для уменьшения нежелательных явлений и несбывшихся ожиданий рекомендуется заранее отбирать круг сотрудников, участвующих в программе профессиональной подготовки и знать уровень их знаний и компетенций для максимальной полезности результатов. Обычно сотрудника для обучения рекомендует непосредственный линейный менеджер, который лучше осведомлен о знаниях и профессиональных способностях подчиненного. Все мероприятия по организации образовательных программ сопровождаются службой управления персоналом, который несет свою долю ответственности за результаты.

Компонентами программы эффективного обучения могут рассматриваться цели обучения, методы обучения, ресурсы обучения, оценка обучения. На наш взгляд, цели обучения формирует высший менеджмент, методика и ресурсы обучения являются прерогативой службы человеческих ресурсов с утверждения высшего менеджмента. Без целей обучения мы не можем гарантировать, что какое-то обучение будет иметь место и будут достигнуты определенного уровня навыки. Цели обучения служат основой как для выбора методов и ресурсов обучения, так и для оценки эффективности обучения. Без целей обучения мы не можем гарантировать достижения определенного уровня мастерства, исходя из целей, сформировываются подходящие методы и оценивается эффективность обучения. Из методов обучения, основывающихся на целях обучения и обучаемой аудитории можно выделить:

- **Самообучение**
- **Групповое обучение**
- **Наблюдение и практика на рабочем месте.**

Опыт показывает, что наилучшие результаты достигаются при комбинации методов. На тип необходимого обучения влияют:

- **Количество обучаемых**
- **Возможность отрыва от работы**
- **Актуальность и значимость (важность) обучения**
- **Предыдущий опыт и знания обучаемых**
- **Искомый результат**
- **Необходимость внешнего общения с другими людьми.**

В международной практике за планирование ресурсов для обучения согласно плану обучения отвечает отдел человеческих ресурсов. Крупные международные банки располагают штатом менеджеров-преподавателей. Ответственность за обучение специалистов может возлагаться и на линейных менеджеров. Они также могут определять наиболее эффективные способы обучения. Уже отмечалось, что обучающие программы

могут быть составлены силами банковского персонала (т.е. внутренние), или можно воспользоваться внешними источниками будь-то курсы повышения квалификации, переподготовки, семинары, конференции, приглашение лекторов или специалистов из консультационных компаний.

Следует помнить, что процесс планирования ресурсов на обучение – это основа для убеждения руководства в необходимости обучения. В этом случае как аргумент используется сравнение и выгода от разных форм обучения. Без аргументации необходимости затрат руководство вряд ли согласится выделить необходимые средства. К тому же для службы управления персоналом важно показать и убедить руководство рассматривать выделение средств на обучение не как затраты, а как инвестиции, имеющие свою рентабельность. При выборе сложиться так, что лучшее обучение может и стоить дороже, поэтому необходимо рассчитать и представить ожидаемый результат от обучения.

Измерение эффективности обучения невозможно осуществить без оценки результатов обучения. Оценка позволяет раскрыть следующие моменты:

- Определить, является ли обучение эффективным
- Сгруппировать информацию для определения потребности в пересмотре и изменении программ обучения
- С помощью упорядочение приоритетов обучения корректируется бюджет обучающей программы.

Сам факт грядущей оценки поддерживает качество обучения получаемого банковскими сотрудниками.

Для начального этапа подготовки системы непрерывного обучения важно иметь объективную и реальную информацию о потребности персонала в обучении. В рамках данного этапа определяется необходимость в обучении. Для этих целей требования по уровню мастерства и компетентности из должностных инструкций сравниваются с текущим или имеющимся уровнем компетенции сотрудников, и вырисовывается разница между требующимся и существующим уровнем. Определение требований предусматривает

интервью с сотрудниками, для выяснения навыков и знаний, используемых в каждойодневной работе. Затем выясняются знания и навыки, используемые лучшими специалистами, для выявления разницы в подходах и используемых знаниях. Другим инструментом для выявления искомой разницы служит визуальное наблюдение за сотрудниками в процессе работы, а также самофотография. Подобное наблюдение было использовано нами при исследованиях в Банке «Кредит-Ереван» и ОАО «Армянский банк развития» и позволяет определить вероятные источники и причины проблем. Зачастую главные специалисты и даже линейные менеджеры вынуждены до 40% своего рабочего времени затрачивать на технические процедуры, различные согласования, подписание документов у руководителей и отвлекаться от исполнения своих прямых обязанностей. Более приемлемо нанять одного делопроизводителя для обеспечения нормального функционирования отделов или управлений. Коммерческие банки не проявляют особого стремления к найму технического обслуживающего персонала, а в случае возникновения финансовых затруднений именно эта категория сотрудников в первую очередь подпадает под увольнение.

Для сбора информации может также использоваться интервью с линейными менеджерами для факторов, мешающих лучшему исполнению работы и определения разрыва текущей компетенции сотрудников с требуемой по должностной инструкции. Нелишне напомнить, что требования, изложенные в должностной инструкции должны опираться на цели банка и выражаться, в частности, в организационной структуре.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и недовольны? Для получения результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с

деятельностью человека. Данные, характеризующие трудовую мотивацию японцев (как по результатам упомянутых выше социологических опросов, так и по реальным экономическим показателям), будучи соотнесены хотя бы с принципами организационной культуры и подготовки кадров в японских компаниях лишний раз подтверждают тот фундаментальный факт, что человек не рождается с готовой мотивацией (к тому же труду, например). Формирование последней во многом обусловлено ситуацией общественной жизни в целом и факторами социально-экономического характера.

Мотив – движущая сила человека, вызывающая определенные действия. Именно мотив определяет, что надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы могут поддаваться осознанию, человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая, также устраняя из своих движущих сил.

Потребности – нужда, необходимость чего-либо для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности, социальной группы. Различают биологические или первичные потребности, такие как потребности в пище, жилище и т.д. Они поддерживают организм в состоянии нормальной жизнедеятельности. К другой группе относятся социальные потребности: потребность принадлежать к социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, добиваться общественного признания и др. Рассмотрим их схематическое описание. Для этого необходимо воспользоваться широко известной в психологическом мире схемой А. Маслоу. Она весьма уместна в контексте организационного подхода к проблеме мотивации. Согласно А. Маслоу предполагается наличие пяти основных уровней человеческих потребностей.

1. Основные человеческие потребности.
2. Потребности в безопасности.
3. Потребности в социальной общности.
4. Потребности в уважении и самоуважении.
5. Потребности в самореализации (самоактуализации).

К первому уровню относятся потребности человека в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Потребности этого уровня иногда называют также первичными, базовыми. Безусловно, один из важнейших стимулов к удовлетворению этих потребностей – деньги, перспектива экономической состоятельности. Высокий заработок обеспечивает достойное человеческое существование, например возможность жить в просторном, комфортабельном помещении, хорошо питаться, полноценно отдыхать, носить необходимую для пребывания в той или иной местности удобную и модную одежду и т.д. Но высокий заработок предполагает и немалые усилия со стороны самого человека.

Второй уровень включает как физиологические так и психологические компоненты и в известной мере связаны с потребностями предыдущего уровня. Человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность, быть уверенным в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие стимулы как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность хранения денег в своем банке под особый процент и т. д.

Человек существует общественное и его потребности в контактах с людьми отличаются значительной выраженностью и достаточно широким диапазоном проявлений. Люди стремятся к вхождению в социальные группы, нуждаются в эмоциональной привязанности, любви и поддержке. Именно общество является источником удовлетворения подобных потребностей. Чтобы не возникли неприятные эмоциональные переживания необходимы социальные взаимосвязи: рабочие контакты и неформальные дружеские отношения.

Люди хотят пользоваться уважением и признанием со стороны окружающих, испытывать чувство собственной значимости и нужности для организации. Особо остро данные потребности встают в жизни менеджеров. Есть расхожее мнение, что мотивом поведения многих управляющих является стремление к удовлетворению этой потребности. Таким образом потребности четвертого уровня – мощный двигатель нашего поведения. Удовлетворение потребностей этого уровня нередко также обеспечивает человеку высокий уровень материального благополучия.

Человеку свойственно стремление к раскрытию своих потенциальных возможностей, стремление к самосовершенствованию, творчеству, нахождению достойного места в жизни. По А. Маслоу для самоактуализирующейся личности характерно стремление к независимости, ее отличает способность брать на себя ответственность, умение реалистически оценивать свои возможности. Наконец, самоактуализация по А. Маслоу – это не конечное состояние, а развернутый во времени процесс, некая "протяженная" реализация человеком своих способностей. И хотя полного удовлетворения потребностей этого уровня добиваются далеко не многие, но каждый из нас хоть и в меньшей степени способен к самоактуализации. Ведь самоактуализация это и есть делать хорошо интересующие нас дела, но при соблюдении определенных условий.

Таким образом, описанные потребностные уровни дают представление о том, что нами движет. При отсутствии средств удовлетворения многих базовых, первичных потребностей трудно вести разговор о полноценной реализации устремлений более высоких уровней, в особенности потребностей в реализации и самоактуализации.

Стимул – это побуждение к действию или причина определенного поведения человека.

К основным видам стимулов относятся:

1. Принуждение.
2. Материальное поощрение.
3. Моральное поощрение.
4. Самоутверждение.

Можно много рассуждать о необходимости, пользе, специфике и т. п. применения разного рода стимулов. Человеком в его поступках движут разные «силы», перечисление которых не входит в нашу задачу. Важно описать первоосновы всех этих «сил», каковой являются человеческие потребности.

Связь между качеством и количеством труда, с одной стороны и объемом денежного дохода, с другой – должна быть обеспечена как на уровне отдельного работника, так и для коллектива работников. Для экономики современных промышленно развитых западных

стран распространены определенного рода поощрения за коллективные результаты трудовой деятельности. Соответственно коллективные формы денежного стимулирования являются распространенной практикой в развитых странах.

Сейчас в РА господствуют обломки старой системы, подвергшиеся деформации случайным дифференцированием доходов, гиперинфляцией, разовыми подачками. Вырисовывается крайне слабая зависимость между доходами работников и реальными трудовыми достижениями.

Далее, существует система материальных, но не денежных, а так называемых «социальных» стимулов. Последние позволяют существенно мотивировать труд. К таким стимулам относится создание достойных условий труда; мотивация труда переходом к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу; стимулирование свободным временем; улучшение отношений в коллективе. В качестве примера рассмотрим следующую ситуацию: проведем эксперимент и вместо постепенного сокращения числа наименее дисциплинированных и наименее эффективно работающих работников, сокращаются наиболее квалифицированные и творчески мыслящие работники, но определенным образом. А именно те, кто умеет работать лучше всех, смогут перейти на более интересную и творческую работу, но при этом подразделение (отдел) в сокращающемся составе должно суметь работать столь качественно и квалифицированно, как и прежде. Перед лидерами, теми, кто работает наиболее квалифицированно, стоит очень интересная задача: суметь научить своих товарищей по коллективу работать в меньшем составе, но с такой же или может быть большей эффективностью. В этом случае они получат возможность уйти от монотонного, рутинного труда к занятию интересной творческой и исследовательской деятельности, с получением такого же или даже более высокого дохода. Приведенный пример на деле подтверждает, как в коллективе рождаются новые отношения – партнерства, как возникают стимулы к повышению производительности труда, раскрываются возможности получения новой интересной и творческой работы.

Интегрируются различные неденежные стимулы, создавая мощную мотивацию роста производительности труда и эффективности деятельности.

Весьма существенную роль в современной экономике играют «моральные» стимулы. Они ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. Возможности воздействия на человека играют весьма значительную роль в экономике. В большинстве случаев именно обыкновенная похвала оказывает большее стимулирующее значение, чем крупная денежная премия. «Моральные» стимулы – это сложная система методов демократического воздействия на человека как личность с целью повышения эффективности и инициативности его трудовой деятельности. Чем более труд человека превращается в творческую деятельность, тем в большей степени возрастает роль «моральных» стимулов.

Все вышеперечисленные компоненты стимулирования труда должны составлять единую систему, применяемую как по отношению отдельной личности, так и к коллективу. Для наиболее детального изучения необходимо создать «мотивационный портрет» каждого отдельного работника, но и коллектива в целом. Необходимо стремится к достижению соответствия между системой стимулов и «мотивационным портретом». Создание «мотивационного портрета» коллектива и каждого работника является важнейшей задачей. Она должна привести не к общей работе системы стимулов, а созданию сильных мотивов для каждого работника и коллектива в целом. На самом деле разные люди имеют разную систему мотивов, которые позволяют задействовать их различные способности. Так вполне возможно, что для одного наиболее значимым оказывается денежный стимул, для другого – наличие свободного времени или возможность перейти на творческую работу, для третьего – устная похвала.

К каким же стимулам следует обратиться, чтобы побудить к эффективной работе далеко не совершенного по своим возможностям индивидуума? На сегодня имеются четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда, ранжируемые по силе вызываемого ими производственного

эффекта. Это: 1) экономические методы; 2) целевой метод; 3) метод проектирования и перепроектирования работ, обогащения труда; 4) метод соучастия или вовлечения работников. Все эти методы представлены в таблице 3.1.

Рассмотрим перечисленные в таблице стимулирующие методы. Большинство из них безусловно известны топ-менеджерам. Определенную новизну несут из индивидуальных методов – вознаграждение за отсутствие прогулов, а из числа групповых – бригады производительности и кружки качества (они относятся к методу соучастия и разговор пойдет несколько ниже).

Таблица 3.1

Методы стимулирования результативности труда (по Д. С. Синку)

Виды методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)	Сдельная оплата Повременная оплата Премия за рационализаторство Плата за отсутствие прогулов Плата за обучение	Распределение прибыли
Экономические (косвенные)	Льготное питание Дошколы за стаж Премии	Дополнительные выплаты Групповые премии
Неденежные	Заработанные отгулы Гибкие рабочие графики Обогащение труда Оценка результативности Продвижение по службе Обучение	Программы повышения качества трудовой жизни Бригады производительности Кружки качества Бездефектная работа Охрана труда Информация от потребителей

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ. Вознаграждение сотрудников – это понятие, относящееся ко всем формам выплат или наград, которые поступают работникам вследствие факта их найма. Вознаграждение работников рассматривается из двух частей. Оно включает в себя прямые выплаты в форме зарплаты, окладов, стимулирующих премий, комиссионных и косвенные выплаты в форме льгот, таких как страхование жизни и здоровья за счет работодателя, оплату больничных, пенсионное обеспечение, оплачиваемый отпуск.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА ПРЯМОЙ ОПЛАТЫ

Для определения оплаты, в сущности, используются две базы: время и результат труда. Наиболее распространены повременная и сдельная форма вознаграждения. Большинство работников получает плату за время, затраченное ими на работу. В частности в рассматриваемых банках большинство сотрудников – руководители, специалисты, секретари и другие служащие – получают оклад. Им выплачивают вознаграждение за работу в течение определенного периода времени (например, за неделю, месяц или год), а не за количество выполненных работ.

При сдельной форме оплаты труда вознаграждение напрямую связано с объемом работы, выполненной работником. Такая форма популярна в качестве стимулирующей системы оплаты. Так комиссионное вознаграждение для тех работников, которые непосредственно реализуют банковские или иные финансовые продукты. В данном случае вознаграждение привязывается к результату труда. Приходится констатировать, что в исследованных банках названная форма практически не применяется.

Общеизвестно, что помимо денег существуют немало иных полезных стимулов. Однако вполне вероятны случаи, когда деньги утрачивают свое стимулирующее значение вовсе не потому, что человек увлечен исключительно самим содержанием трудового процесса либо на первый план выдвигает для себя вопросы карьеры и социального престижа. Имеют место причины иного свойства. Так премия должна составлять не менее 30% процентов основной годовой заработной платы. В противном случае премия теряет свою стимулирующую силу. Следующий пример – уровень запросов сотрудника. Он может быть настолько низок, что стимулирующее влияние денежного вознаграждения окажется значительно ниже ожидавшегося. Другой родственный фактор – недостаточные способности физические (или интеллектуальные) человека. Дело в том, что далеко не каждому по силам выполнить или перевыполнить тот или иной трудовой норматив, а значит, и попытаться больше заработать. Есть еще и такая причина, как тяготение человека к социальным, психологическим контактам. Вполне вероятна ситуация, когда сотрудник откажется от

полуторной и даже двойной оплаты за сверхурочную работу в выходные дни исключительно только ради того, чтобы побывать в кругу семьи или провести время в компании друзей. Наконец, низкий эффект материального поощрения может быть вызван рядом собственно организационных моментов. Таких как недоверие рядовых сотрудников к администрации. В силу данной причины люди не захотят работать интенсивнее, опасаясь, что это чревато повышением трудовых норм. И в итоге за те же самые деньги придется работать гораздо больше. Еще один собственно организационный фактор получил имя – слишком далекие выгоды. Суть фактора объясняется следующим образом: трудно человека убедить напряженно и хорошо работать сегодня, обещая систему участия в прибылях или значительную сумму через 5 или 10 лет.

ФОРМЫ КОСВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

По мнению специалистов, суть предоставления дополнительных к зарплате льгот состоит в том, что одинаковые льготы должны иметь все сотрудники одного уровня. При этом необходимо учитывать индивидуальные запросы людей в зависимости от их возраста, семейного положения, размера семьи и т.д. Так, людей с большими семьями, прежде всего интересует размер льготного медицинского обслуживания и страхование жизни, пожилых людей – льготы, предоставляемые при выходе на пенсию, молодых работников – немедленное получения денег (например - под покупку жилья).

Таким образом, при всей стимулирующей мощи денежного вознаграждения оно далеко не всегда достигает ожидаемого эффекта. И когда это случается, руководителю не стоит сетовать на неблагодарность или леность подчиненных. Гораздо разумнее попытаться найти истинную причину возникшего мотивационного торможения, противопоставив ему большое число благоприятствующих обстоятельств.

ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД. Цели являются вторым по «силе» средством повышения трудовой мотивации работника фактором роста результативности его деятельности. Выдающиеся

менеджеры хорошо осознают их роль в организационном процессе, в стимулировании творческой активности людей. Фактически нет ни одного аспекта организационной жизни, где бы постановка целей прошла незамеченной. Попробуем охарактеризовать цели: 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях; 2) могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты; 3) могут служить в качестве механизма для обоснования затрат ресурсов; 4) могут повлиять на структуру и процедуры организационных систем; 5) нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

Выполненные исследования содержат ряд интересных результатов. Во-первых было показано, что при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность усиления мотивации (стремления) сотрудника действовать в соответствии с такими целями. Во-вторых, выяснилось, что трудные цели, сравнительно с легкими, обладают большой мотивирующей силой, способствуя росту результативности. При этом важно, что трудная цель должна быть принята человеком. Один из способов реализации труднодостижимой цели заключается в том, чтобы внушить индивиду субъективное представление о том, что он способен добиться цели. В исследованиях трудовой постановки цели, было обнаружено, что при постановке любых (трудных, легких, конкретных, неопределенных) целей, включение денежных стимулов усиливает мотивацию достижения цели.

Целевой метод занимает большое место в менеджерской практике. Приблизительно 40-50% всех крупных компаний США применяют в настоящее время ту или иную форму этого метода.

Что же касается самих целей, то в практике эффективной организационной деятельности от них ожидаются следующие характеристики:

1. Цели должны быть измеримыми.
2. Результаты должны быть однозначными (цели должны быть как можно проще).
3. Цели должны включать точные сроки.
4. Они должны быть мобилизующими, но достижимыми.

5. Они должны концентрировать внимание на возможностях роста производительности.
6. Они должны предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь цели.
7. Они должны пользоваться поддержкой организации.
8. Они должны быть контролируемыми.
9. Должны быть лица, ответственные за цели.
10. Цели должны поддаваться оценке; результаты их достижения должны быть ясны.
11. Необходимо иметь процедуру ранжирования и отбора целей и задач, под которые следует выделять ресурсы.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ, ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА. Проектирование работ – это формальная и неформальная спецификация относящихся к работе индивидов, с учетом потребностей и запросов как организации так и индивида. С проектированием работ связаны анализ различных систем стимулирования, изучение взаимосвязи между местом человека с системе и специализацией труда, выяснение причин неудовлетворенности людей трудом, поиск эффективных управленческих моделей и т.п. Основная цель перепроектирования работы состоит в том, чтобы путем ее изменения повысить мотивацию людей и добиться роста эффективности труда. Когда речь заходит о перепроектировании работы, очень часто используются два термина – расширение работы и обогащение труда. Расширение работы – это значит дать работнику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают более сложную или более высокого порядка работу. Концепция обогащения труда весьма популярна и влиятельна среди специалистов. Перечислим несколько характеристик, присущих обогащенному труду: 1) ответственность (сотрудник отвечает за результат), 2) достижение (работник считает, что он выполняет важную работу), 3) контроль над ресурсами (степень контроля сотрудника над выполняемой работой), 4) обратная связь (степень получения непосредственной информации относительно результатов выполненной работы), 5) профессиональный рост (степень возможности для сотрудника повысить

квалификацию), 6) условия труда (контроль сотрудника над условиями труда). Вызываемое этими характеристиками благоприятное психологическое состояние сотрудника имеет своим следствием рост его личностных (внутренняя мотивация к труду, удовлетворенность трудом) и трудовых (эффективность высококачественного труда) результатов и снижение ряда негативных поведенческих (невыходы на работу, текучесть кадров) проявлений.

МЕТОД СОУЧАСТИЯ ИЛИ ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ. Этот метод направлен на раскрепощение творческой активности сотрудника, создание простора для индивидуальных достижений способных людей и вместе с тем обеспечивает необходимое интегрирование одиночных усилий в единое коллективное действие. Иными словами, позитивный психологический смысл подобной управленческой стратегии совершенно очевиден и в ней заключается специфика менеджмента «образцовой компании». К основным чертам метода соучастия или вовлечения сотрудников относятся: 1) право голоса при решении проблемы; 2) консультации, поиски согласия; 3) согласие с окончательным решением; 4) целенаправленные, систематизированные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость; 5) совместное принятие решений; 6) действенное делегирование прав; 7) совместное выявление проблем и соответствующих действий; 8) возможность создать надлежащие условия и установки; 9) механизм сотрудничества высших менеджеров и менеджеров среднего звена.

Хотя обсуждаемый метод стимулирования мотивации и трудовой активности людей занимает пока по силе своего влияния последнее место в ряду других методов, будущее его оценивается довольно высоко. О его перспективности говорит и организационная практика последних десятилетий. Особенно об этом свидетельствует ориентация японского менеджмента на соучаствующий стиль руководства.

В переходной экономике в основе системы распределения лежат два принципиально различных механизма распределения. Один из них – механизм распределения по труду (в

зависимости от количества и качества труда). Другой механизм основан на рыночных методах. В рыночной системе хозяйствования существует достаточно простая модель, объясняющая получение доходов различными лицами, - их приносит каждый из факторов производства: труд-зарплату, капитал - процентный доход, земля - ренту. Сюда добавляются предпринимательские способности, которые также обеспечивают соответствующие доходы.

Частнопредпринимательская деятельность, связанная с инвестициями в производство, в экономическое развитие должна поощряться в той же степени, как и любая другая инновационная деятельность, а получение рантьерских доходов от собственности должно тормозиться. Необходимы жесткие ограничения на иные доходы чисто рантьерского характера, связанные с бюрократическими привилегиями, близостью к государственной собственности и другими формами использования привилегированного бюрократического положения в рамках государственных и других иерархических структур. Такого рода меры ориентированы не столько на достижение социальной справедливости, сколько на решение задачи роста эффективности переходной экономики, так как названные выше шаги позволят уменьшить «оттягивание» ресурсов от производственных и социальных инвестиций. Таким образом, мы рассмотрели один из важнейших слагаемых стимулирования в переходной экономике. Без них невозможно создание систем распределения и стимулирования, направленных на рост экономической эффективности.

На сегодняшний день в условиях переходной экономики в Армении задействованы оба механизма, зачастую в деформированном виде вследствие сохранения псевдосоциалистических подходов. Не исключено, что движение по пути «торгашеского капитализма», по сути сформировавшееся в нашей стране полностью вытеснит механизмы распределения по труду в ближайшем будущем.

Система отношений распределения – это, однако, не только система оплаты по труду и регулирования доходов. Но еще и система социальной защиты, обеспечивающей гарантии равных стартовых возможностей. Это и система стимулов к труду, которая включает в себя

не только оплату по труду или рыночные механизмы стимулирования, но и предполагает гораздо более сложную систему отношений, позволяющую задействовать механизмы обеспечения социальной справедливости для роста экономической эффективности, стимулирования производительного интенсивного труда и «задействования» предпринимательских способностей большинства членов общества.

В постсоветской системе работник получает только заработную плату, равную стоимости рабочей силы, а лицо, обладающее средствами производства, присваивает и эквивалент стоимости этих средств производства, капитала и прибыль. В нормальной рыночной системе действуют отношения конкуренции, а величина дохода в условиях конкуренции определяется не только тем объемом труда, которым обладает собственник средств производства, но и тем, как сложится соотношение спроса и предложения на рынке. В таких условиях кто-то получит относительно больше, кто-то относительно меньше воплощенной в товаре стоимости, поскольку под влиянием спроса и предложения цена будет постоянно отклоняться от этой стоимости.

Если рассмотреть весь банковский сектор без отрыва от реальной экономики, то стимулы предпринимательства кроются, во-первых, в необходимости снятия бюрократических ограничений при наличии четкого нормативного и государственного регулирования предпринимательской деятельности. Реальное наличие равных возможностей для осуществления предпринимательской деятельности и стабильных «правил игры» является объективно необходимым и не труднореализуемым условием, без которого невозможно создавать стимулы предпринимательства. Во-вторых, недостаточно окрепли и не повсеместно действуют ассоциации, объединяющие предпринимателей с целью защиты своих интересов. Ощущается необходимость их подлинно демократического участия в органах государственной власти и экономического регулирования с целью создания партнерских отношений между основными субъектами экономической деятельности. В-третьих, проблема стимулирования предпринимательства включает в себя соединение точечной поддержки отдельных сфер экономической жизни в рамках

реализации социальных программ, программ структурной перестройки экономики, наличие сильного антимонопольного регулирования, призванного преодолеть фактическое неравенство различных предпринимательских структур. Зачастую сегодня мы имеем дело с ситуацией, когда та или иная предпринимательская структура пользуется такой поддержкой в зависимости от своей близости либо к государственным структурам, либо к частным монополистическим объединениям, монополизирующими те или иные функции экономической жизни. В-четвертых, важнейшей задачей стимулирования предпринимательской деятельности является поддержка наиболее важных сфер предпринимательской активности не только по принципу точечного регулирования отдельных сфер экономики, но и по принципу приоритетности определенных секторов экономики или определенных секторов экономики или определенных форм его организации.

Более подробно остановимся на принципах денежного стимулирования трудовой активности. На наш взгляд, зарплата любого сотрудника может быть разбита на три составляющих. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все кто занимается в данной организации аналогичными горизонтальными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники компании получают эту составляющую, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Выплата же третьей составляющей складывается исходя из качества труда. Она колеблется для каждого сотрудника, и ее величина определяется достигнутыми результатами в рассматриваемом периоде. Плохой сотрудник скоро увидит, что эта составляющая его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что она равна как минимум двум первым составляющим, вместе взятым²⁶. Смысл этой системы состоит в тесном увязывании зарплаты сотрудника с эффективностью его труда за рассматриваемый период.

²⁶ См Кричевский Р.Л. «Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе»

Описанная система с некоторыми изменениями была внедрена в июне 1999 г. в ОАО «Армянский банк развития» согласно приказу председателя правления банка. Согласно ему зарплата сотрудников складывалась из суммы трех компонент:

- Зарплата, определенная трудовым договором между банком и сотрудником
- трудовой стаж сотрудника в банке
- качество труда сотрудника

Величина зарплаты, указанная в договоре, служит базой для расчета двух других компонент(последние рассчитываются как процент от базовой величины). Количественный измеритель трудового стажа сотрудника рассчитывается как 5% от базовой величины за каждый целый год работы в банке. В расчет не принимаются не уважительные отсутствия, также отсутствия, длившиеся более 30 календарных дней. При этом максимальное значение данного измерителя ограничивается 40%.

Название оценки	Показатель (%)
«Не оценен»	0
«1 уровень»	5
«2 уровень»	10
«3 уровень»	30

Оценка текущей трудовой деятельности сотрудника осуществляется со стороны правления банка, на основании справок, представленных руководителями структурных подразделений по представленной ниже шкале. Необходимо отметить, что на заседаниях правления присутствует председатель профсоюза сотрудников, имеющий совещательный голос. При получении сотрудник трех оценок «не оценен» его персональный вопрос рассматривается на правлении.

После проведенного в ОАО «Армянский банк развития» опроса выяснилось, что большинство сотрудников банка не удовлетворены своей зарплатой. По мнению 38,6% респондентов их зарплата низкая, 36,4% желают повышения зарплаты, а для 20% она нормальна. В то же необходимо отметить, что уровень заработной платы в рассмотренном банке превышает средние значения по банковской системе. При этом 40,5% сотрудников выразили готовность поменять работу, если им будет предложена большая зарплата или продвижение по службе и лишь 27,3% не собираются менять место работы. Велико также число тех, кто затруднился ответить на этот вопрос – 30%.

В мировой практике существует четыре основных фактора, которые необходимо учитывать для принятия решения о размере вознаграждения сотрудников. К этим факторам относятся: законодательство, профсоюзы, политика оплаты и соображения социальной справедливости. Рассмотрим более подробно эти факторы.

Законодательство: Прежде всего, существуют законы, определяющие размер выплачиваемого вознаграждения. В частности для переходной экономики наиболее важен закон о минимальной оплате труда. Размер минимальной оплаты труда может устанавливаться как для почасовой, так и для месячной оплаты. Этот показатель может быть введен для оплаты труда в частном секторе, но в то же время привязываться к оплате труда государственных служащих.

Профсоюзы: В США Национальный Закон о трудовых отношениях 1935 года и связанные с ним законодательство и судебные прецеденты легализировали профсоюзное движение, обеспечили ему законодательную поддержку, предоставили работникам право образовывать собственные организации и проводить переговоры и совместные действия, направленные на заключение коллективных договоров. Исторически главным вопросом в коллективных договорах был размер тарифных ставок. Но велико значение и других вопросов, таких, как оплачиваемый отпуск, индексация в соответствии с изменением стоимости жизни и разнообразные льготы. Также профсоюз имеет право знать зарплату каждого из работников- участников коллективного договора. К сожалению, в нашей

республике роль профсоюзов до неприличия занижена. Можно говорить о полнейшем игнорировании профсоюзного движения. Отдельные профсоюзы имеются в банках. В частности исследованные банки имеют свои профсоюзы, но роль их сугубо представительна и не отражает реальных пожеланий сотрудников.

Политика вознаграждения: Политика вознаграждения также влияет на величину зарплаты. Здесь все зависит от того, хочет ли рассматриваемый банк быть лидером рынка по величине оплаты труда. Среди других важных вопросов- принципы повышения зарплаты, повышения и понижения по службе и политика, касающаяся оплаты в течение испытательного срока, во время службы в армии, выполнения гражданских обязанностей и отпуска. Многие банки ориентируются на показатель среднего размера оплаты труда по банковской системе.

Справедливость и ее воздействие на уровень оплаты: Стремление к справедливости, наверное, самый важный фактор при определении уровня оплаты. Существуют два аспекта справедливости: внутренний и внешний. Внешняя справедливость означает, что оплата сотрудников банка не должна проигрывать в сравнении с вознаграждением в других организациях - иначе будет трудно привлечь и удержать квалифицированных работников. Внутренняя справедливость означает, что каждый работник должен считать свою зарплату справедливой по сравнению с уровнем оплаты других работников в той же организации. Некоторые зарубежные компании проводят опросы, чтобы узнать, как работники воспринимают систему вознаграждения на фирме и как относятся к ней.

Нам представляется важной задачей развитие банковских институтов в русле традиционных акционерных обществ. Особо актуальным становится упреждение развития агентского конфликта акционер-менеджер. Перед банками встают задачи обеспечения роста стоимости акций и их ликвидности на рынке. Эти задачи ставят перед менеджерами новые цели и требуют новых навыков управления. При этом, для открытого акционерного банка, акции которого рассредоточены среди многих инвесторов и никто не владеет единолично контролльным пакетом, важным вопросом становится стимулирование эффективного труда

высших менеджеров. Вознаграждение менеджеров должно увязываться с результатами деятельности банка.

Западные специалисты придерживаются мысли, что основной целью менеджеров должно являться повышение стоимости акций, что есть прямое обогащение акционеров. Потенциальный инвестор, намеревающийся приобрести акцию, всегда интересуется вопросом – насколько менеджеры, представляющие их интересы, правильно и эффективно исполняют свои обязанности. Есть, конечно, определенный круг людей, которые из самоуважения стремятся выполнить взятые на себя обязанности перед акционерами. Но очень часто управляющие преследуют свои собственные цели в ущерб интересов акционеров. В этом и заложено противоречие интересов менеджеров с интересами акционеров-собственников. Для акционеров важно наличие устойчивой прибыли от деятельности компании. Акционеры в ежегодных отчетах надеются увидеть снижение затрат и увеличение чистой прибыли компании, в то время как руководство неохотно идет на сокращение издержек и расходов. Считается большой ошибкой просто, предложить управляющему твердый оклад и работу в течение всей жизни. Высока вероятность снижения мотивации такого менеджера. Естественно, менеджеры будут стремиться заполучить как можно больше льгот и привилегий. Многие стремятся ездить на дорогих машинах, допускать большие затраты на представительские цели.

Простой контроль за действиями менеджеров не является оптимальным средством. Советы обществ зачастую не справляются с этой задачей. В практике армянских банков даже членам совета общества довольно сложно иметь необходимую, своевременную информацию. Заседания советов, как правило, проводятся раз в полгода. При таких редких и непродолжительных встречах менеджерам сложно передать всю суть происходящего в банке. Членам совета в свою очередь трудно составить объективное впечатление и оценивать работу менеджеров.

Простое увязание вознаграждения менеджеров с тем, что они фактически приносят компании, не решает всех вопросов. В этом случае может случиться так, что львиная доля

дохода компании будет уходить на вознаграждение руководителей, а акционеры получат лишь фиксированный доход.

Необходимо учитывать и риски. Ведь акционеры, перекладывая все риски по управлению на менеджера, должны учитывать, что успех не зависит только от того хорошо или плохо работает руководство. Ведь под воздействием внешних факторов прибыль может значительно уменьшиться, а то и превратиться в убытки, и неразумно предполагать, что менеджер будет возмещать эти потери.

Компромиссным представляются два подхода, вернее их совмещение. Вознаграждение руководителей напрямую связывается с котировками акций – менеджерам представляются опционы. Также используется система наградных акций, увязанная с получаемым на одну акцию доходом.

Механизмом стимулирования, получившим большое распространение в западных компаниях, являются фондовые опционы руководителей. Фондовый опцион – договор о праве владельца в определенный срок (от одного года до нескольких лет) купить по оговоренной цене определенное количество акций банка или компании и продать по цене рыночных котировок. Такие опционы имеют ценность лишь в том случае, если рыночная цена данных акций растет. Цена опциона обычно устанавливается на 20-30% выше существующей. Негативная сторона опционов состоит в том, что колебания фондового рынка могут свести на нет все усилия менеджеров и наоборот. Поэтому фондовые опционы не могут рассматриваться в качестве единственного механизма стимулирования.

Наградные акции представляются менеджерам и специалистам банка в качестве вознаграждения за результаты банка - доходом на активы, доходом на одну акцию, доходом на капитал. Банк устанавливает четырехлетний период в начале которого у высших менеджеров закрепляется определенное количество акций, у специалистов – на порядок меньше. Если компания достигает запланированных показателей, например увеличения дохода на одну акцию на 15% в год, менеджеры получают 100% выделенных акций. Если

результаты деятельности банка выше запланированных, менеджеры могут получить большее количество акций – максимум до 130%. Но если результаты оказались ниже плановых, менеджеры получают менее 100% выделенных им акций. Если же прирост дохода на акцию меньше 9%, они не получают ничего. Чтобы иметь право на получение наградных акций, менеджеры должны проработать в фирме в течение всего оцениваемого периода (четыре года).

Наградные акции могут иметь ценность даже при неизменном или снижающемся в силу рыночной конъюнктуры курсе акций фирмы, в то время как фондовые опционы при аналогичных условиях не имеют ценности, даже если менеджеры и добились больших успехов в повышении дохода на одну акцию.

Эти подходы к вознаграждению представляются, очевидно, наиболее разумными. Но они будут действовать лишь в условиях развития фондового рынка и рынка капитала.

Банки, заключившие опционы с менеджерами могут и не быть обществами открытого типа, а иметь целью стать такой в будущем (что вообще актуально для банковской системы Армении). Руководители банков должны стремиться зарегистрироваться на фондовой бирже, пройти листинг и добиться высокой ликвидности и повышения стоимости котировок акций. Развитие фондового рынка зависит, на наш взгляд, от способов самофинансирования компаний. При выборе его как основного источника капиталов, зеленый свет внедрению опционов будет обеспечен.

С другой стороны нынешняя ситуация на фондовой бирже, когда акции имеют котировки, но редко продаются и покупаются не способствует этому. В этом случае цены акций довольно приблизительны, никто не знает ее реальную цену, что является препятствием для внедрения опционов. Предоставление менеджерам опционов, а не только возможности покупки акций и владения пакетом приведет к повышению эффективности компаний в будущем. Хорошие и эффективные менеджеры должны твердо знать, что они могут стать богатыми.

3.3 МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ВЕЛИЧИНЫ ТРУДОВОГО (ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО И ВОЗРАСТНОГО) ПОТЕНЦИАЛА НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Обозначив проблемы, представляющие для нас наибольший интерес, мы сформулировали круг вопросов относящихся к устойчивости коммерческого банка. Одним из основополагающих элементов устойчивого функционирования банка есть эффективное управление персоналом. Для того чтобы охарактеризовать качество управления, мы рассматриваем организационный механизм коммерческого банка и уровень использования персонала. Использование специальных методик оценки потенциала персонала банка позволит эффективно использовать основной ресурс банка – «человеческий».

Сформировавшиеся в банках Армении кадровые службы так и не смогли отойти от командно-административного руководства людьми, выполняя преимущественно учетные функции и не отвечая за эффективное использование персонала и его развитие. По существу такой задачи перед ними никто и неставил. Работа в кадровой службе потеряла свой престиж и профессиональную значимость. Ситуация превращается в заколдованный круг: кадровые службы профессионально слабы и не квалифицированы для решения задачи повышения качества персонала, создания и поддержания новаторской атмосферы в банке, а с другой стороны, высший менеджмент не проявляет инициативы к повышению и усилению роли кадровой службы в банке, не торопится повысить роль и значимость управления персоналом. Организационные структуры банков, потребность в персонале, и его развитие не увязаны с целями деятельности. Совершенствование управления персоналом подразумевает сокращение уровней иерархии в организационных структурах и делегирование полномочий. На деле не обнаруживается стремления и заинтересованности сотрудников банка в улучшении творческих возможностей, роста квалификации и профессионализма.

Мы сделали попытку проанализировать взаимосвязи потенциала персонала банка с его результатами. Под измерения попали основные сотрудники банков - высшие и линейные

менеджеры банка. (Технический персонал не был введен по причине малой количественной доли и не участия в управлеченческих решениях). Результатом деятельности банка рассматривалась прибыль до налогообложения.

Для измерения величины организационного потенциала мы рассматривали несколько показателей:

1. Образовательный уровень (под наблюдение подпадают только высшие и линейные менеджеры банков).

◆ Среднее профессиональное образование
◆ Высшее финансово-экономическое образование
◆ Иное высшее образование
◆ Курсы профессиональной переподготовки
◆ Ученая степень по профилю работы (кандидаты и доктора наук)

2. Измерение стажа сотрудников по банковской сфере. Помимо измерения показателей образовательного уровня, важным показателем представляется и измерение стажа работы сотрудника в банковской сфере. Мы сгруппировали стаж сотрудников по подгруппам, исходя из классификации ЦБ РА (Положение 1) при лицензировании банковских служащих и основываясь на оригинальную методику поощрения персонала.

От 0 до 1 года работы
От 1 до 2 лет работы
От 2 до 3 лет работы
От 3 до 5 лет работы
От 5 до 8 лет работы
более 8 лет

Вместе с тем, недостаток этого метода в том, что сотрудники банков, подпадающие в последнюю категорию, не имеют стимулов, по причине максимальной выплаты за стаж –

40%. Поэтому стаж работы в банке в ближайшие годы будет одним из доминирующих показателей, но не самым решающим.

Простая ориентация на стаж непрерывной работы в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний неоправданна²⁷. На Западе принято считать, что через 5-7 лет базовое образование подвергается устареванию и девальвированию. По этой причине службы управления персоналом уделяют особое внимание постоянному обучению и повышению квалификации сотрудников. Для служб управления персонала важно отслеживать указанную тенденцию и прилагать усилия по совершенствованию и развитию профессиональной подготовки сотрудников.

Над менеджментом стран с переходной экономикой довлеет задача определения оптимального соотношения менеджеров с преобладанием нового рыночного мышления и менеджеров, имеющих значительный опыт работы на советских предприятиях. В Китае процедура смены руководящих менеджеров государственных предприятий проводилась относительно безболезненно. Проводимая политика шла в русле цитаты Дэн Сяо Пиня: «Переобучать всегда дороже, чем учить». Введением должности почетных генеральных директоров, на которую перемещались директора, имеющие опыт работы в административной экономике обеспечивалась преемственность руководства. На должности же генеральных директоров назначались новые, молодые менеджеры, обучавшиеся в западных бизнес школах, способные ориентироваться в рыночной среде. За счет этого достигалась цель создания сплава опыта и житейской мудрости с одной стороны и молодости, энергичности, нового мышления с другой стороны. Таким образом, была нейтрализована угроза создания управленческого вакуума, когда прежние менеджеры полностью освобождаются от обязанностей, а новым нужно какое-то время для освоения и адаптации к условиям управления компании.

Для банковской сферы Армении также актуально наличие изложенной проблемы. Не удалось избежать перекосов в кадровой политике. Между тем в ближайшие пять-десять лет

основной пласт специалистов сформировавшихся при командно-административной экономике приблизится к предпенсионному возрасту. К тому моменту нужно подготовить замену их специалистами, сформировавшимися в условиях переходной экономики. Многие банки форсировали этот процесс и в своей кадровой политике стали полностью ориентироваться на молодых специалистов. Но простой отказ от услуг опытных специалистов способно возбудить паралич управленческой системы банка.

3. Измерение возрастного состава сотрудников.

Для этого мы распределили сотрудников на группы, но прежде они были ранжированы по принципу важности занимаемых должностей:

Высшие менеджеры	Линейные менеджеры
21-30 лет	21-30 лет
31-40 лет	31-40 лет
41-50 лет	41-50 лет
51 и старше	51 и старше

В итоговом виде мы получаем таблицу, где ранжированы все высшие и линейные менеджеры, исследуемого банка (см. таблицу 3.2).

Для характеристики кадрового потенциала помимо основных показателей мы предлагаем ввести и дополнительные, с помощью которых можно определить уровень профессионального развития персонала. В процессе исследования мы выяснили, что в среднем каждый седьмой сотрудник банка направляется на курсы подготовки Банковского учебного центра, но в то же время не проводились тематические семинары внутри банка. Важно также иметь подготовленных и имеющих лицензию ЦБ РА сотрудников, готовых в любой момент заменить выбывших по некоторым причинам руководителей банков.

²⁷ См: Шекин С.В. Управление персоналом современной организации. М:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998

Стаж	Образование	Возраст	I кв. 1998	II кв. 1998	III кв. 1998	IV кв. 1998	I кв. 1999	II кв. 1999	III кв. 1999	IV кв. 1999	I кв. 2000	II кв. 2000
от 0 до 1 года	высшее	21-30 лет				1	1	1	1			
	финансово-экономическое образование	31-40 лет	1	1	1							
		41-50 лет										
		51 и старше										
	иное	21-30 лет	1	1	1	1						
	высшее	31-40 лет							1	1		
от 1 до 2 лет	образование	41 и старше										
	высшее	21-30 лет							1	1	1	
	финансово-экономическое образование	31-40 лет					1	1	1	1		
		41-50 лет										
		51 и старше										
	иное	21-30 лет										
от 2 до 3 лет	высшее	31-40 лет	1	1								
	образование	41-50 лет										
		51 и старше										
	иное	21-30 лет										
	высшее	31-40 лет										
	образование	41 и старше										
от 3 до 5 лет	курсы БУЦ	21-30 лет									1	
		31-40 лет									1	
	высшее	21-30 лет										
	финансово-экономическое образование	31-40 лет										
		41-50 лет										
		51 и старше										
от 5 до 8 лет	иное	21-30 лет										
	высшее	31-40 лет	3	3	4	3	3	2	1	1	1	
	образование	41 и старше										
	курсы БУЦ	21-30 лет					1					
		31-40 лет										
		41 и старше										
более 8 лет	высшее	21-30 лет										
	фин экон.	31 и старше										
	иное	21-30 лет										
	высшее	31-40 лет					1	1	2	3	3	3 4
образование	41 и старше	21-30 лет	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 1
		31 и старше										

Прибыль до налогообложения за 63319 8131 50817 81373 72858 -27981 45923 114100 -53155 55133
период

4. Количество сотрудников, направляемых на проф. подготовку к общему количеству, внутренние семинары для сотрудников банка, наличие резерва сотрудников, имеющих лицензии ЦБ РА.

ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Для анализа уровня использования кадрового потенциала важно оценить соотношение средней величины активов к количеству основных сотрудников. В разных по величине активов банках сотрудники оперируют разными объемами денежных средств, и показатель величины активов приходящихся на одного сотрудника приобретает большое значение для повышения эффективности своих операций. Чем выше уровень развития банковских технологий, квалификации сотрудников и производительность труда тем меньше будут операционные расходы.

- 1. Объем активов приходящихся на одного сотрудника.** Для подсчета этого показателя средняя величина активов делится на кол-во основных сотрудников.

$$\text{Показатель средней величины активов на одного сотрудника} = \frac{\text{средняя величина активов банка}}{\text{средне кол-во основных сотрудников}}$$

- 2. Показатель производительности труда сотрудников.** Наиболее точные показатели операционной эффективности банка и производительности труда сотрудников являются:

$$\text{Показатель операционной эффективности} = \frac{\text{совокупные операционные расходы банка}}{\text{средне кол-во основных сотрудников}}$$

$$\text{Показатель производительности труда сотрудников} = \frac{\text{чистая операционная прибыль банка}}{\text{количество основных сотрудников}}$$

- 3. Показатель участия сотрудников в акционерном капитале.** Один из основных постулатов менеджмента в Японии гласит: «Надо сделать так, чтобы работник работал как на себя». Проведение политики широкого участия сотрудников банка в акционерном

капитале на наш взгляд будет способствовать большей степени заинтересованности в конечном результате и сплочения персонала банка. Соответственно сотрудники смогут лучше реализовать свои творческие и профессиональные способности именно в благоприятной для этого среде. В западных методиках используются как простое наделение менеджеров акциями организации, так и предоставление опционов на покупку, и продажу акций предприятия.

4. Участие сотрудников банка в принятии решений, коллегиальность управления.

При тотальной концентрации всех управленческих решений в одних руках отпадает потребность в комплексной характеристике совокупного потенциала персонала банков. Сотрудники банка превращаются в безголосый инструмент для достижения целей банка. Поэтому важно оценить степень вовлеченности линейных менеджеров и специалистов в выработку решений. Здесь представить несколько гипотетических ситуаций:

- ◆ централизация принятия решений в одних руках
- ◆ наличие в банке правления, на котором рассматриваются основные задачи
- ◆ наличие расширенного правления, с правом совещательного голоса
- ◆ собрания внутри отделов и управлений (в Японии собрания проводятся раз в год, где выступает каждый сотрудник).

5. Постановка годовых персональных целей перед сотрудниками. Если в банке практикуется установление персональных годовых целей перед сотрудниками, то по происшествии календарного года можно сравнить ожидаемые результаты с фактическими и определить степень использования персонала. Данная методика особо распространилась на Западе, где внешняя среда характеризуется стабильностью. Для стран с переходной экономикой, характеризуемой нестабильной внешней средой, прямое применение данной методики чревато занижением уровня персональных целей сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный в диссертационной работе анализ состояния, динамики и тенденций развития и становления банковской системы показал следующее.

1. Создание устойчиво функционирующей банковской системы является одной из основных задач, стоящих перед странами с переходной экономикой. Каждая из этих стран по разному подходит к решению этой задачи, исходя из национальных, общеэкономических и политических особенностей. Помимо этого, многим странам СНГ приходится строить национальные банковские системы на основе подразделений советских государственных банков. Каждой стране пришлось, в той или иной мере, провести реформирование банковского сектора экономики.

Банковская система Республики Армения добилась определенного прогресса по многим направлениям. Значение банковской системы для экономики Республики Армения очень велико и заключается в том, что она обеспечивает бесперебойное движение денежных потоков в народном хозяйстве, проводит кредитные программы для развития малого и среднего бизнеса в рамках международных организаций и фондов и, можно отметить, что она является сердцевиной денежного обращения страны.

Банковская система Республики Армения состоит из 30 коммерческих банков, из которых четыре являются дочерними подразделениями иностранных банков. Активы всех банков составляют примерно 400 млн. долларов США или 22% Валового Внутреннего Продукта (ВВП) Республики Армения (данные за первое полугодие 2000 года). В сравнении с развитыми индустриальными странами 22% ВВП – величина незначительная, например банковские активы стран еврозоны составляют 250%. В странах Восточной Европы аналогичный показатель составляет 69%.

2. В настоящее время, по мнению автора, банковская система Республики Армения функционирует относительно устойчиво, но с низкой степенью эффективности. Об этом свидетельствуют недостаточная капитализация банков (кредитные вложения банков в

общей структуре активов, не превышающие 50%), малая доля сбережений населения, хранимых в банках, убыточность многих операций и многочисленный объем безнадежных кредитов. Одной из причин сложившейся ситуации является отсутствие специалистов, способных оценить рискованность тех или иных вложений, недостаточный внутренний контроль и высокая степень субъективизма при принятии управленческих решений.

3. В работе сформулирована авторская концепция по проблемам воздействия внешней и внутренней среды, способствующей и тормозящей устойчивое, надежное и эффективное функционирование и развитие банковской системы Республики Армения. Нормально развитая и эффективно функционирующая банковская система главный фактор эффективного функционирования экономики республики. Устойчивое, надежное и эффективное функционирование банка зависит в первую очередь от профессионализма банковского персонала. Концептуальным является фундаментальное положение о том, что совершенствование организационного механизма есть средство более эффективного функционирования и развития банков. К внешним факторам относятся приток иностранных инвестиций, вовлечение банковской системы Армении в мировую банковскую систему, но одновременно с этим сохраняется макроэкономическая нестабильность в Республики Армения и многих странах мира, высокая степень риска потери капиталов из-за несовершенства системы законодательства и региональных конфликтов. К внутренним факторам отнесены: недостаточный объем собственных денежных средств банков, невысокий профессиональный уровень большинства сотрудников банков и отсталая материально-техническая база, обеспечивающая бесперебойную работу банка.

4. В основу исследования положена гипотеза о том, что, внутренними ресурсами и единичными усилиями только коммерческих банков основополагающие проблемы банковской системы не решить. Необходимо государственное воздействие на процессы становления и развития банковского сектора экономики и максимальное использование позитивного потенциала внешней среды. Крупнейший недостаток функционирующей банковской системы – недостаточное взаимодействие банков и реального сектора, что

является дестабилизирующим фактором развития экономики республики. Необходимо резкое улучшение и возрастание роли законодательного регулирования, совершенствование судебной системы рассмотрения хозяйственных споров, рост значения и действенности фондового рынка, повышение степени доверия населения и хозяйствующих субъектов к банковской системе путем создания института страхования вкладов и усиления функции надзора Центрального банка.

5. Для устойчивого, надежного и эффективного функционирования банковской системы необходим высокий уровень капитализации. В настоящее время этот показатель составляет всего 3,3% от ВВП (данные за первое полугодие 2000 года). Низкий уровень капитализации присущ многим постсоветским странам, в том числе и России. Повысить уровень общего капитала исключительно за счет собственных источников достаточно сложно. Основных путей решения данной проблемы два: увеличение объема получаемой прибыли или дополнительные вложения в уставной капитал банка. Для реализации первого направления требуется достаточно долгое время; а для второго - необходимы развитый фондовый рынок и прямые инвестиции иностранных банков.

6. Экономика Армении нуждается в крупномасштабных инвестициях для обеспечения высоких темпов модернизации, обновления основных фондов предприятий, создания новых производственных мощностей, особенно в перерабатывающих отраслях промышленности.

За последние годы Армения превратилась из страны с развитой промышленностью в страну с сельскохозяйственной ориентацией, что отражается в структуре ВВП. Ограниченные земельные ресурсы, низкий уровень фондовооруженности труда предопределяют переход Армении в ряды слаборазвитых стран. Для того чтобы этого не произошло необходимо направить значительные инвестиции в модернизацию и техническое перевооружение предприятий, развитие инфраструктуры. Способствовать именно такой инвестиционной политике может транзит через территорию Армении топливно-энергетических ресурсов, развитие телекоммуникационных и информационных технологий, экскурсионного и оздоровительного туризма. Исследование финансовой базы Армении для

привлечения инвестиций, показало, что национальные финансовые ресурсы ограничены, а перманентный бюджетный дефицит не позволяет осуществить государственное финансирование. Отсюда вывод, что практически единственным источником поступления инвестиций в экономику республики являются долгосрочные кредиты коммерческих банков. Именно здесь проявляется уникальная роль банковской системы. Банки в состоянии привлечь необходимые ресурсы также на международном рынке. Банки имеют возможность вести сопровождение сделок по привлечению предприятиями финансовых ресурсов на фондовом рынке, являясь финансовыми консультантами. Государству для достижения желаемых результатов необходимо поддерживать вышеуказанные процессы изменениями в законодательстве, обеспечением правительственные гарантий для инвесторов, налоговым стимулированием, соблюдением прав собственников. Назрела необходимость в принятии закона о банкротстве в нефинансовом секторе.

7. Формами мобилизации коммерческими банками ресурсов для долгосрочного кредитования из международных источников могут служить облигационные займы и кредитные линии. Механизмы обеспечения кредитных вложений могут служить проектное финансирование, финансовый лизинг, синдицированные кредиты, потребительские и ипотечные кредиты. Банковская система особо нуждается в новых финансовых инструментах и направлениях ведения активных операций, для чего необходимы высококвалифицированные профессионалы, объединенные в специально созданные в банке рабочие группы. В состав таких групп необходимо включать разноплановых специалистов: маркетологи, технологи. Данная группа выходит за рамки обычного кредитного комитета. Допускается возможность привлечения специалистов для подготовки проекта.

8. В диссертации особо подчеркивается возрастание значения банковского персонала. Общепризнано, что банковская система уже прошла период становления и сейчас для каждого банка важно определить приоритеты и цели, и в соответствии с ними сформулировать процедуры для их достижения. Автор пришел к выводу, что банки,

проводя прогрессивную кадровую политику, будут, возможно, ориентироваться на молодых специалистов – космополитов, способных работать единой командой в условиях интернационализации и глобализации бизнеса. Такую команду специалистов необходимо стимулировать в зависимости от достигнутых результатов и, следовательно, отказаться от уравнительной системы оплаты труда.

9. Для эффективного функционирования банковской системы из всего рассмотренного в исследовании блока проблем внутреннего характера особо подчеркнута роль управления персоналом в банке. Выявлена прямая взаимосвязь между результатами деятельности банка и критериальными показателями качественных характеристик персонала. Установлено, что в сфере организационного механизма управления персоналом лежат возможности повышения конкурентоспособности, уменьшения рисков в деятельности и достижение устойчивого и прибыльного развития.

Преодоление основных сдерживающих факторов банковской системы – недостаточно развитого фондового рынка и отсутствия кредитного рейтинга Армении в конечном итоге будет способствовать восстановлению и развитию народного хозяйства.

ЛИТЕРАТУРА

Нормативные документы, монографии, статьи

1. Гражданский кодекс Республики Армения.
2. Закон Республики Армения «О Центральном Банке».
3. Закон Республики Армения «О банках и банковской деятельности».
4. Аганбегян А.Г. «Экономическая ситуация в России», Сборник статей «Российская экономика на новых путях»/Под редакцией Э.И.Гойзмана и Р.Н.Евстигнеева. М.:Институт бизнеса и Экономики, 1997.
5. Адилханян М.Г. «Опцион – метод повышения эффективности управления в банковской системе Армении». Материалы научно-практической конференции. Ереван –1999.
6. Адилханян М.Г. «К проблеме банковского менеджмента РА». Вестник Ереванского Университета, общественные науки. Ереван – 1999.
7. Адилханян М.Г. «Банковский менеджмент в коммерческих банках Республики Армения». Журнал «Банковское Дело», №4, 2000.
8. Адилханян М.Г. «Взаимосвязь экономических процессов и политики кредитно-финансовых организаций». Аналитический журнал «Рынок капитала в Армении», №8,9 2000.
9. Адилханян М.Г., Оганесян Г.Ш. «Система организации заработной платы в условиях либерализации экономики», Школа управления РА. Сборник материалов научной конференции «Демократизация государственного управления», Книга 2, 2000.
10. Артамонова Н.В. Управление персоналом. Методология управления: Учеб. Пособие / СПбГУАП. СПб., 1998.
11. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Изд-во «Консалтбанкир», 1998.
12. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд./Под ред. В.И.Колесникова, Л.П. Кроловицкой. –М.: Финансы и статистика, 1998.
13. Банковское дело:Учебник/ Под ред. О.И.Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1998.
14. Банковский менеджмент/Под ред. А.А.Кириченко – Киев,1998.
15. Белых Л.П. Устойчивость коммерческих банков. – М.: Банки и биржи,1996.

16. Брибхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т./ Пер. с англ.
Под ред. В.В.Ковалева. СПб. : Экономическая школа, 1997. Т-1. XXX+497 с.
17. Брэйли Ричард, Майерс Стюарт. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.:
ЗАО «Олимп – Бизнес», 1997. – 1120с.
18. Буклемишев О.В. Рынок еврооблигаций, М.: Дело, 1999.
19. Валесян Р. «Регулирование банковской деятельности и оценка банковских рисков в
условиях экономической нестабильности» / Журнал «Банковское дело» №8 за 1999 год.
20. Ван Хорн Дж. К «Основы управления финансами»: Пер. с англ. –М.: Финансы и
статистика, 1999.
21. «Вестник Региональной группы по банковскому надзору государств Закавказья и
Центральной Азии».
22. Введение в регулирование, надзор и анализ банковской деятельности Роберт С. Портер
Под редакцией Мери Э. Уорд и Якова М. Миркина.
23. Газман В.Д. Рынок лизинговых услуг. – М.: Фонд «Правовая культура», 1999, 376 с.
24. Гжегож В. Колодко От шока к терапии. Политическая экономия постсоциалистических
преобразований – М.: - 392 с.
25. Годовые отчеты Центрального Банка Республики Армения за 1997 , 1998 и 1999 годы.
26. Данилов Ю.А. Создание и развитие инвестиционного банка в России. М.:Дело,1998.
27. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: «Издательство БИНОМ»,
1997. – 432 с.
28. Дзобек К., Пазарбашиглу К.«Уроки реструктуризации банковской системы». Сборник
аналитических и реферативных материалов «Банковское дело: зарубежный опыт» 1998,
№4.
29. Доллан Э.Дж., Кэмпбелл К.Д., Кэмпбелл Р.Дж. Деньги, банковское дело и денежно-
кредитная политика. – М.: 1991.
30. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые
операции: Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело, 1998 – 784с.
31. Иванцевич Дж., Лобанова А.А. «Человеческие ресурсы управления». – М.: Дело, 1993.
32. Информационно-Аналитические материалы, выпуск 2(15), Научно-исследовательский
институт ЦБР.

33. Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления / Общая ред. И предисловие Д.М.Гвишиани. М.: «УРСС», 1998. – 112 с.
34. Катрич А.С. Роль банков в устранении кризисных явлений в российском обществе. Банковская деятельность в системе социально-экономической информации. – М.: Дело, 1999. – 96 с.
35. Киселев В.В. Управление банковским капиталом. Теория и практика. М.:Экономика, 1997.
36. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление компаний. Выбор инвестиций. М.: Финансы и статистика, 1997.
37. Кричевский Р.Л. «Если Вы – руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе».
38. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М.: Республика, 1992.
39. Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика: - М.: «ДeКА», 1998.
40. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312с.
41. Мастерство: Менеджмент./Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1998.
42. Мастерство: Деловые финансы./Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1998.
43. Мастерство: Финансы./Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1998.
44. Матвеева А. «Рыба растет с головы»/ Журнал «Эксперт» №8(172) 1 марта 1999.
45. Материалы консультационной компании Barents Group.
46. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения./Под ред. Красавиной Л.Н. – М.: Финансы и статистика, 1994.
47. Меньшиков И.С. Финансовый анализ ценных бумаг. Курс акций. М.:, Финансы и статистика, 1998.
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
49. Миркин Я.М. Ценные бумаги и фондовый рынок. М.:, Перспектива, 1995.
50. Мишкин Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков./Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1999.
51. Монтес М.Ф., Попов В.В. «Азиатский вирус» или «голландская болезнь»? Теория и история валютных кризисов в России и других странах: Пер. с англ. – Дело, 1999. –136с.

52. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2000 год. Центральный банк Российской Федерации.
53. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2001 год. Центральный банк Российской Федерации.
54. Оучи У. «Методы организации производства. Японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984.
55. Питерс Т., Уотермен Р. «В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986.
56. Пушкирев Н.Ф. Формирование кадровой политики коммерческого банка: отечественный и зарубежный опыт: Учеб. Пособие. – М.: Хронограф, 1998. – 188 с.
57. Резник С. «Царство онлайновых брокеров» / Журнал «Эксперт» №36(248) 25 сентября 2000.
58. Роуз Питер С. «Банковский менеджмент» Пер. с англ. Со 2-го изд. – М.: Дело, 1997.
59. Рэдхэд К., Хьюз С. Управление финансовыми рисками. М.:, 1999.
60. «Рынок труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе. Переходный период и дальнейшее развитие. Под редакцией Николаса Барра Пер. с англ. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. Перевод с английского под научной редакцией С. Кадомцевой, Т. Клячко, Т. Проскуряковой.
61. Саакян К.Э. «Инвестиции, основные направления и методика пруденциального (документарного) надзора в банковской системе Республики Армения». Сборник научных трудов АНХ при Правительстве РФ «Инвестиционный менеджмент». Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Проценко О.Д.
62. Саакян К.Э. «Особенности и тенденции развития банковской системы Армении за 1999 год». Аналитический банковский журнал №8 (63), август 2000.
63. Самоукина Н.В. «Искусство управления персоналом банка» – М.: Русская деловая литература, 1997.
64. Селиванова В. «Перед лицом своих товарищ...» / Журнал «Эксперт» №11(175) 22 марта 1999.
65. Семенов И.И. История менеджмента: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 222 с.

66. Синки Дж., мл. Управление финансами в коммерческих банках. Пер. с англ. 4-го переработанного изд./ под ред. Р.Я.Левиты, Б.С.Пинскера. М.: 1994, Catalogue. – 820с.
67. Слюсарчук Т.Н. «Трудовые отношения в российской банковской системе: не оправдавшие себя риски и неиспользованные ресурсы» Сборник научных трудов АНХ при Правительстве РФ «Факторы производства: резервы и риски». Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Проценко О.Д.
68. Травин В.В. Дятлов В.А. Кадровый менеджмент – М.: Дело, 1997.
69. Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272с.
70. «Управление персоналом государственной службы: Уч.-метод. пособие / Под общей редакцией доктора социологических наук, профессора Е.В.Охотского. – М.:Изд-во РАГС, 1997. – 536с.
71. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
72. Фаткин Л.В., Петросян Д.С., Раскатов А.В. Управление финансовой организацией: Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 152 с.
73. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С.Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 1998. – 656с.
74. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.
75. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999. – 360с.
76. Холт В. Планирование инвестиций. М.:, Дело, 1994.
77. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
78. Ценные бумаги: Учебник под ред. В.И. Колесникова, - М.: Финансы и статистика, 1999.
79. Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. – М.: Издательский центр «Анкил», 1997. 116с.
80. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
81. «Экономика переходного периода» под редакцией В.В. Радаева, А.В. Бузгалина. Издательство Московского университета 1995 г.
82. Экономика труда: Учеб. Пособие для вузов;Под ред. Л.И.Жукова, Г.Р.Погосяна.–М. 1991.

83. The Baltic States in Transition (1993), Assisting Reform in Central and Eastern Europe (1992)
by John M. Starrels, External Relations Department International Monetary Fund, Washington,
DC.

Периодические издания, сборники

84. Журнал «Банковское дело», различные выпуски 1998-2000 гг.
85. Журнал «Коммерсантъ ДЕНЬГИ», различные выпуски 1995-2000 гг.
86. Журнал «Профиль», различные выпуски 1997-2000 гг.
87. Журнал «Рынок ценных бумаг», различные выпуски 1998-2000 гг.
88. Журнал «Эксперт», различные выпуски 1997-2000 гг. №6(219) 14 февраля 2000, №18
(231) 15 мая 2000, №1-2 17 января, №43(159), 16 ноября 1998г., стр. 12, 33, №45, 30
ноября 1998г., стр. 12, №47(163), 14 декабря 1998г, стр.8, 17.
89. Сборник аналитических и реферативных материалов «Банковское дело: зарубежный
опыт», различные выпуски 1998-1999 гг.
90. Armenia – Country Report / Troika Dialog Research, December 1999.

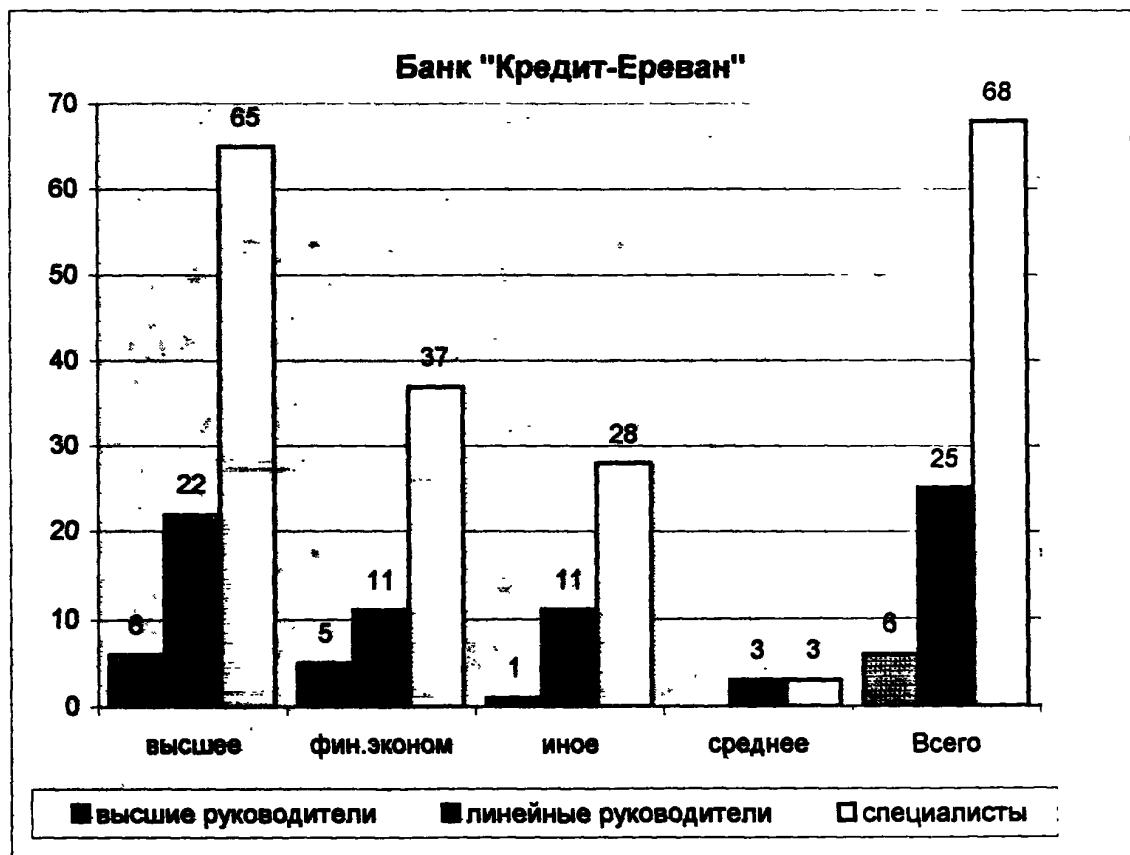
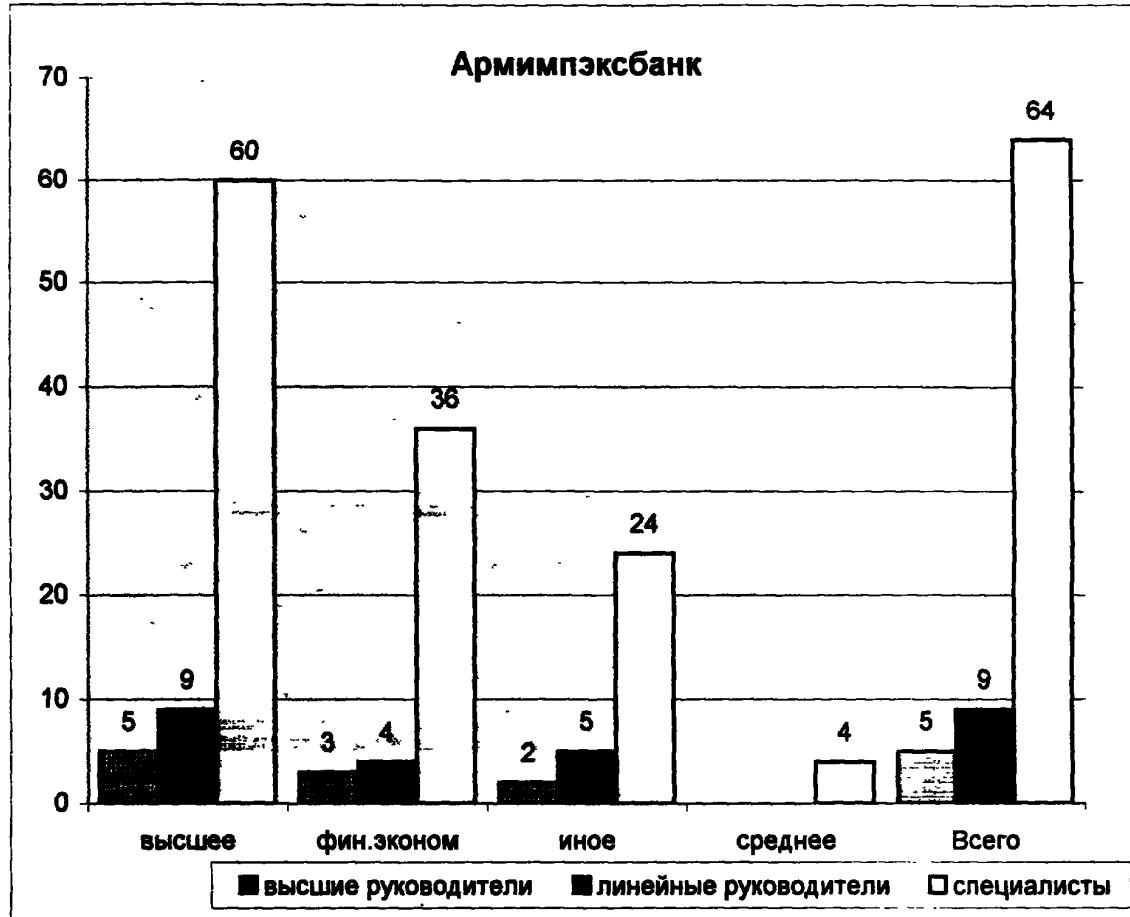
ПРИЛОЖЕНИЕ 1

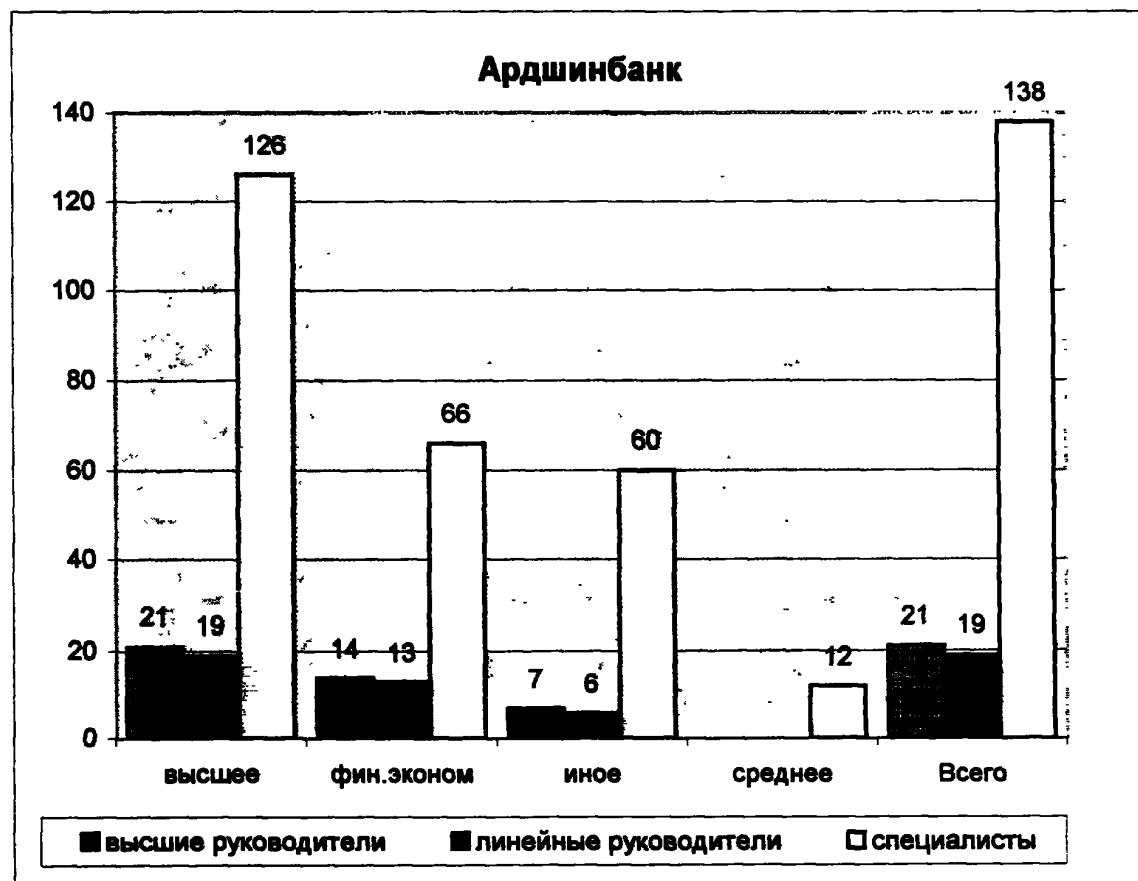
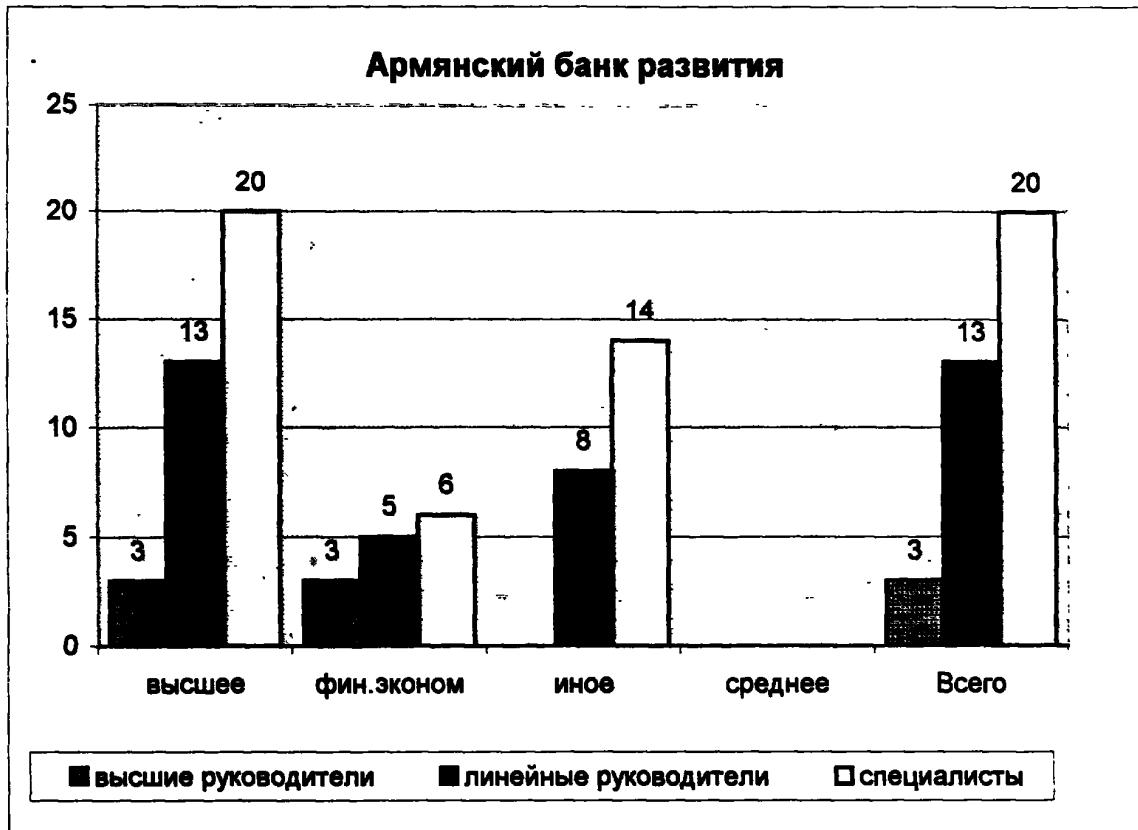
Банки		"Армимпэксбанк"					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Образовательный уровень	высшее	5	83,3%	9	36,0%	60	88,2%
	фин.эконом	3	50,0%	4	16,0%	36	52,9%
	иное	2	33,3%	5	20,0%	24	35,3%
	среднее			0,0%		4	5,9%
Всего		5	167%	9	72%	64	182%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		5	6%	9	12%	64	82%
						78	100%
						78	100%

Банки		"Ардшинбанк"					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Образовательный уровень	высшее	21	19	126		166	
	фин.эконом	14	66,7%	13	68,4%	66	47,8%
	иное	7	33,3%	6	31,6%	60	43,5%
	среднее			12	8,7%	12	6,7%
Всего		21	100%	19	100%	138	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		21	12%	19	11%	138	78%
						178	100%
						178	100%

Банки		"Кредит-Ереван" банк					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Образовательный уровень	высшее	6	22	65		93	
	фин.эконом	5	83,3%	11	44,0%	37	54,4%
	иное	1	16,7%	11	44,0%	28	41,2%
	среднее			3	12,0%	3	4,4%
Всего		6	100%	25	100%	68	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		6	6%	25	25%	68	69%
						99	100%
						99	100%

Банки		"Армянский банк развития"					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Образовательный уровень	высшее	3	13	20		36	
	фин.эконом	3	100,0%	5	38,5%	6	30,0%
	иное			8	61,5%	14	70,0%
	среднее			14	70,0%	22	61,1%
Всего		3	100%	13	100%	20	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		3	8%	13	36%	20	56%
						36	100%
						36	100%





ПРИЛОЖЕНИЕ 2

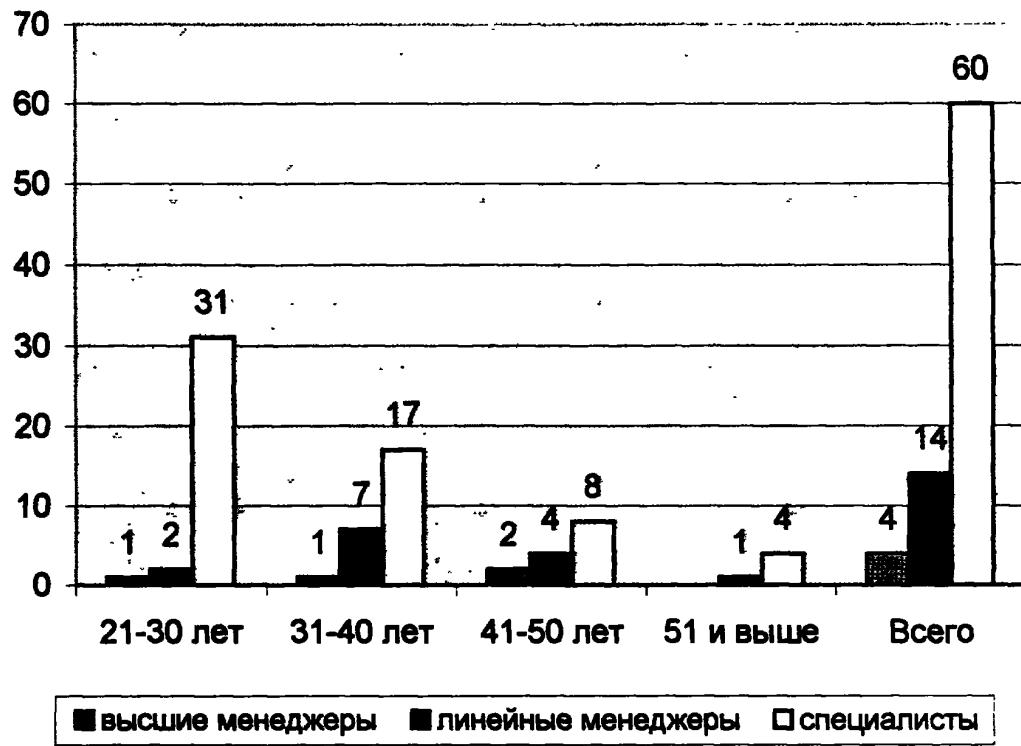
Банки		"Армимпэксбанк"					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Возрастной состав	21-30 лет	1	25,0%	2	14,3%	31	51,7%
	31-40 лет	1	25,0%	7	50,0%	17	28,3%
	41-50 лет	2	50,0%	4	28,6%	8	13,3%
	51 и выше			1	7,1%	4	6,7%
Всего		4	100%	14	100%	60	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		4	5%	14	18%	60	77%
						78	100%

Банки		"Ардшинбанк"					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Возрастной состав	21-30 лет	2	9,5%	2	10,5%	58	42,0%
	31-40 лет	8	38,1%	5	26,3%	36	26,1%
	41-50 лет	8	38,1%	9	47,4%	34	24,6%
	51 и выше	3	14,3%	3	15,8%	10	7,2%
Всего		21	100%	19	100%	138	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		21	12%	19	11%	138	78%
						178	100%

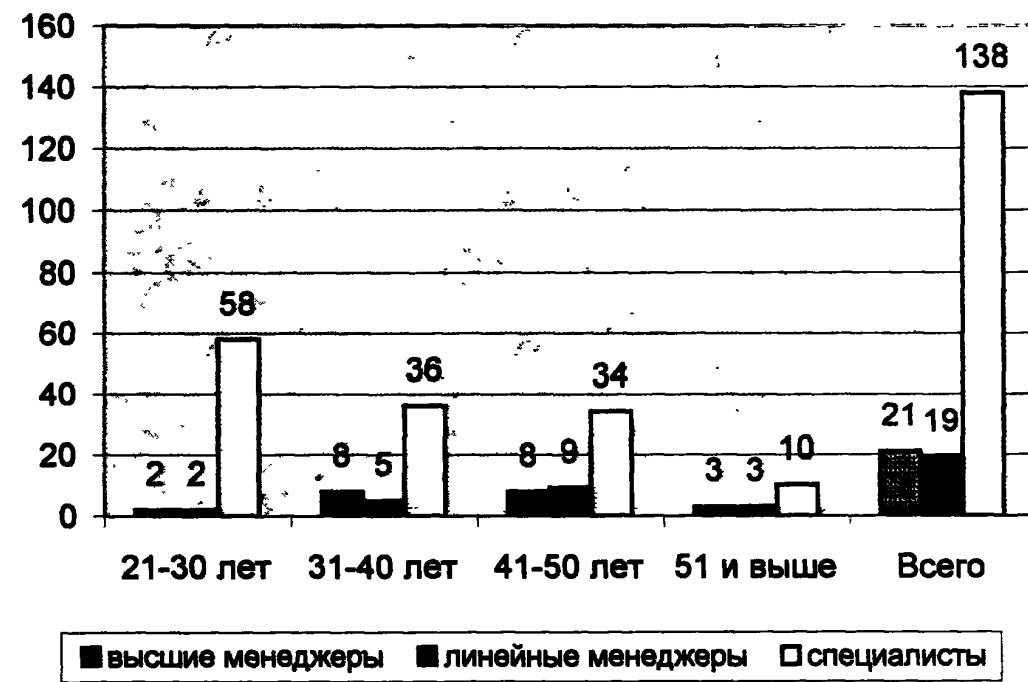
Банки		"Кредит-Ереван" банк					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Возрастной состав	21-30 лет	1	16,7%	7	28,0%	20	29,4%
	31-40 лет	2	33,3%	6	24,0%	21	30,9%
	41-50 лет	3	50,0%	9	36,0%	17	25,0%
	51 и выше			3	12,0%	10	14,7%
Всего		6	100%	25	100%	68	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		6	6%	25	25%	68	69%
						99	100%

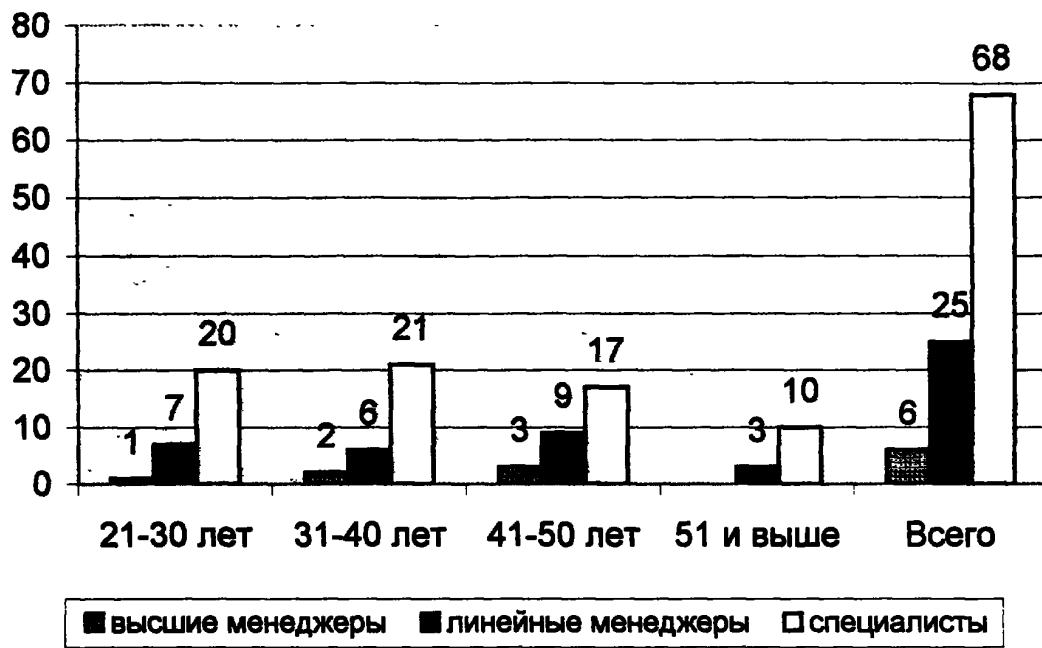
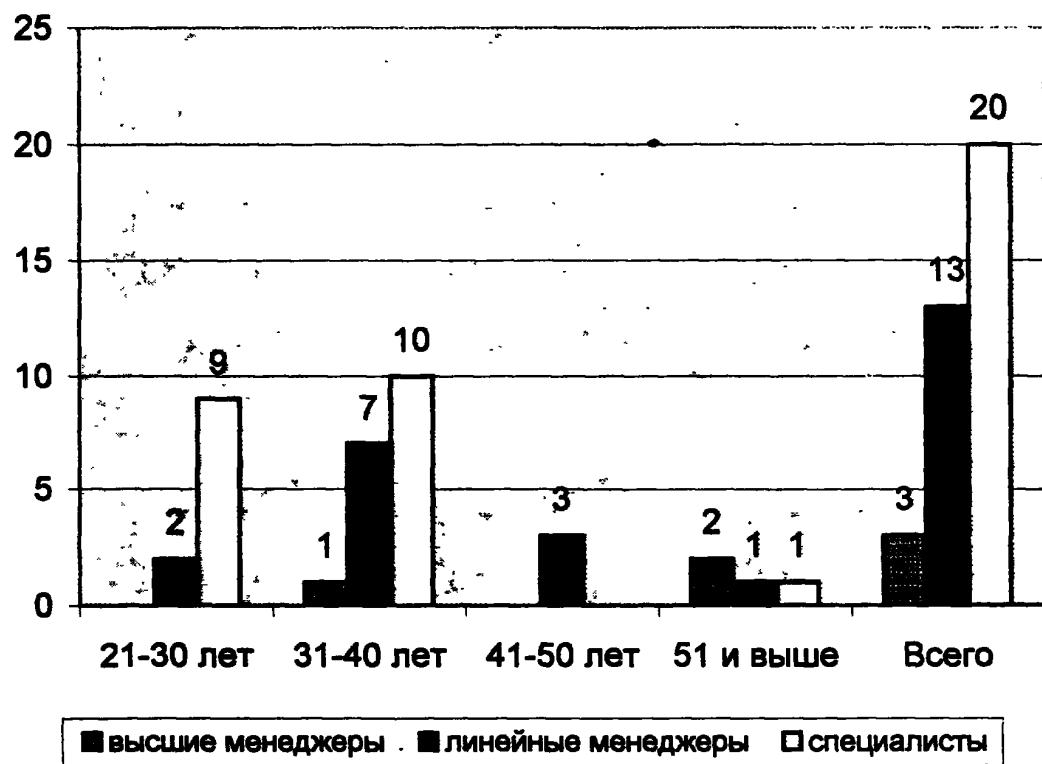
Банки		"Армянский банк развития"					
		Руководители		Специалисты		ИТОГО	
		а)высшие	б)линейные				
Возрастной состав	21-30 лет		2	15,4%	9	45,0%	11
	31-40 лет	1	33,3%	7	53,8%	10	50,0%
	41-50 лет		3	23,1%			3
	51 и выше	2	66,7%	1	7,7%	1	5,0%
Всего		3	100%	13	100%	20	100%
Доля отдельных категорий в общем кол-ве		3	8%	13	36%	20	56%
						36	100%

Армимпэксбанк



Ардшинбанк



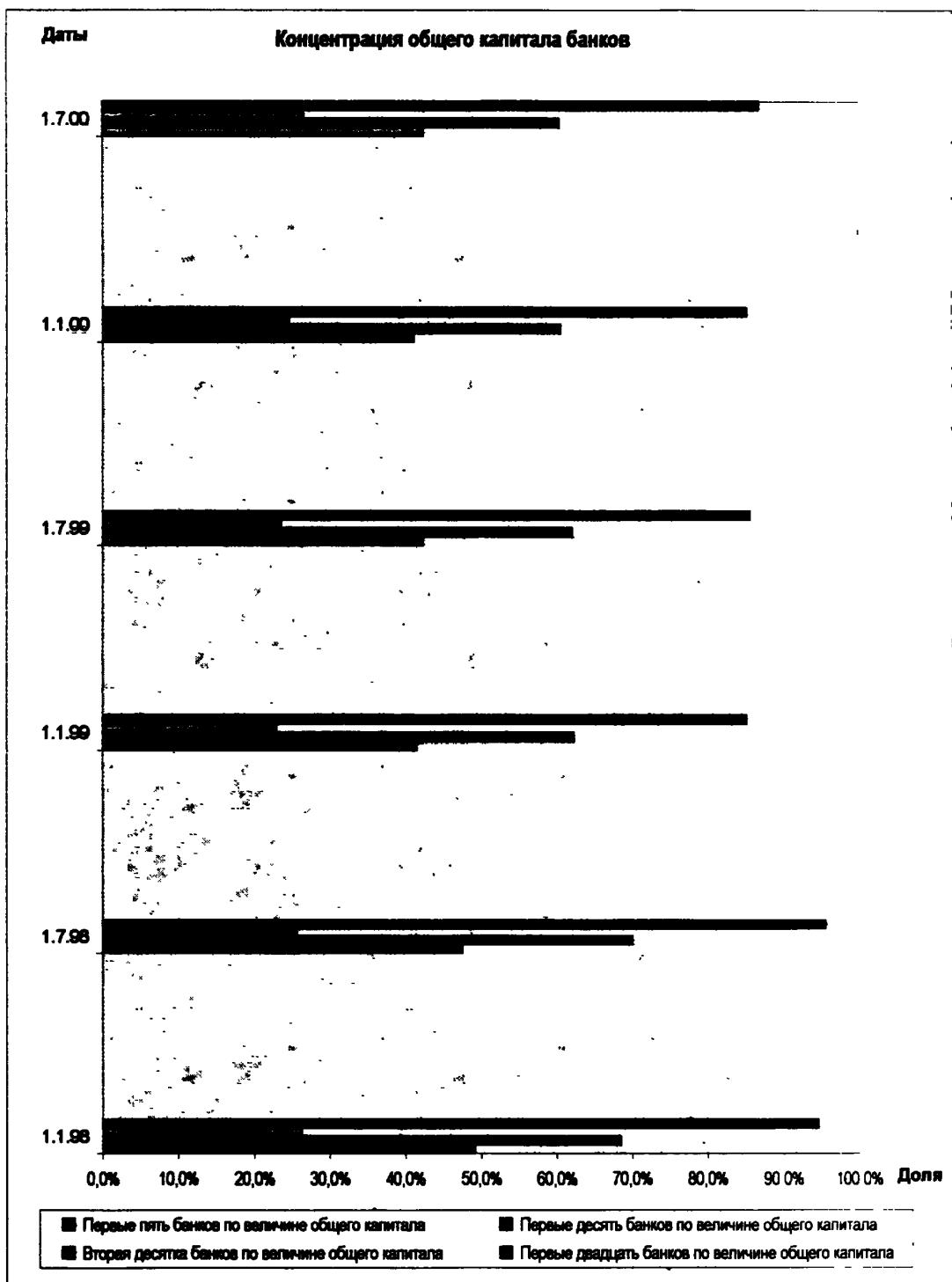
Банк "Кредит-Ереван"**Армянский банк развития**

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Концентрация общего капитала банков.

Количество рассматриваемых банков	Доля капиталов крупных банков в общем капитале					
	01.07.00	01.01.00	01.07.99	01.01.99	01.07.98	01.01.98
Первые пять банков по величине общего капитала	42,3%	41,1%	42,3%	41,5%	47,5%	49,1%
Первые десять банков по величине общего капитала	60,3%	60,6%	62,0%	62,28%	70,0%	68,4%
Вторая десятка банков по величине общего капитала	26,4%	24,6%	23,5%	22,88%	25,5%	26,2%
Первые двадцать банков по величине общего капитала	86,7%	85,2%	85,5%	85,2%	95,6%	94,6%

Рисунок 2

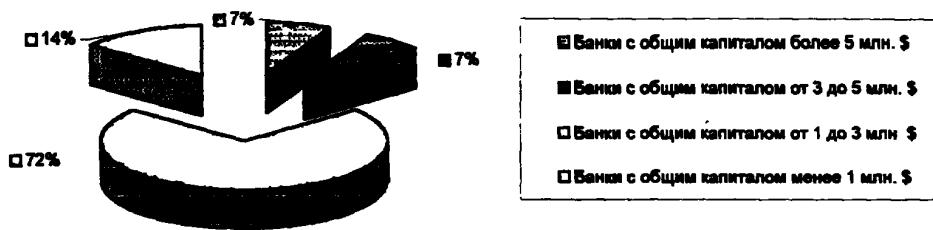


ПРИЛОЖЕНИЕ 4

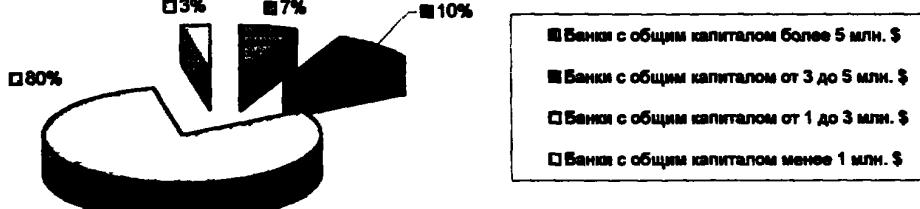
Анализ общего капитала банков*

	17 00	11 00	17 99	11 99	11 98	11 97
Банки с общим капиталом более 5 млн. \$	2	7,1%	2	6,7%	1	3,4%
Банки с общим капиталом от 3 до 5 млн. \$	2	7,1%	3	10,0%	3	10,3%
Банки с общим капиталом от 1 до 3 млн. \$	20	71,4%	24	80,0%	12	38,7%
Банки с общим капиталом менее 1 млн. \$	4	14,3%	1	3,3%	15	48,4%
ИТОГО (" без учета "Арцебанка")	28	100%	30	100%	31	100%

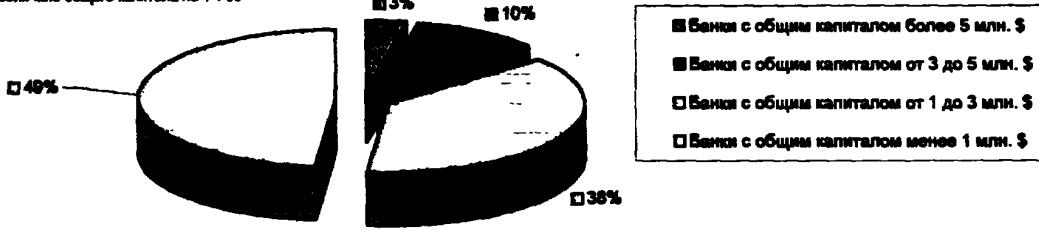
Распределение банков по величине общего капитала на 17 2000



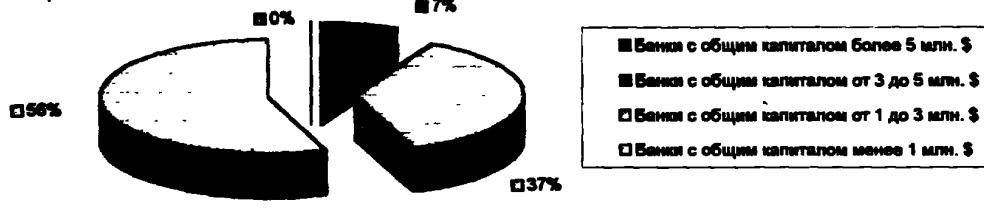
Распределение банков по величине общего капитала на 11 2000



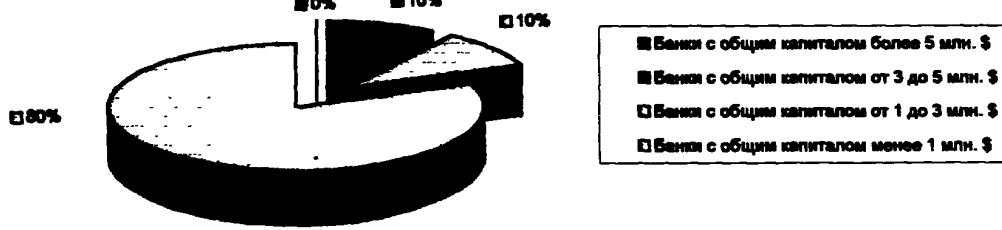
Распределение банков по величине общего капитала на 11 99



Распределение банков по величине общего капитала на 11 98



Распределение банков по величине общего капитала на 11 97

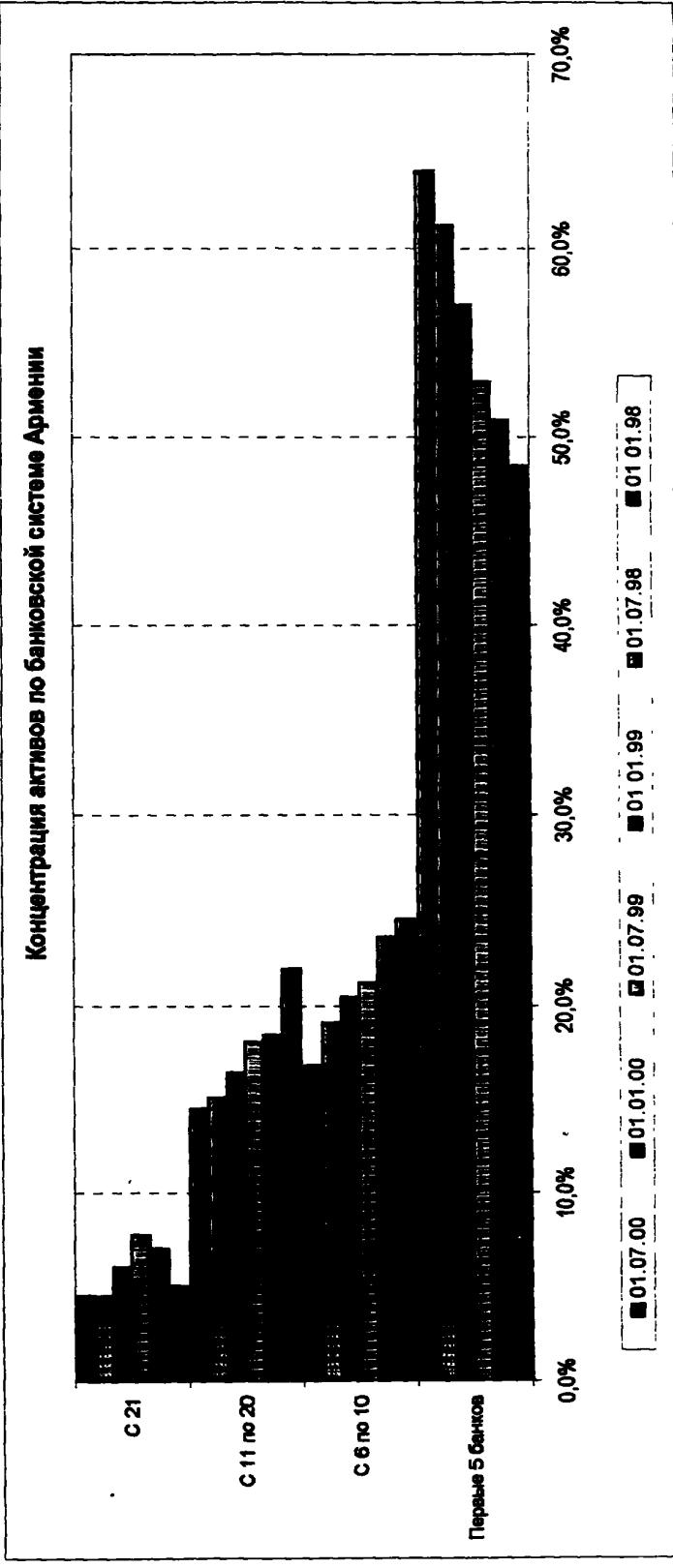


Концентрация активов по банковской системе Армении^{*}.

Количество банков	01.07.00		01.01.00		01.07.99		01.01.99		01.01.98	
	млн. драмов	%								
Первые 5 банков	106 437,6	48,5%	96 088,5	50,9%	89 153,2	52,9%	77 128,6	57,0%	74 354,9	61,2%
C 6 по 10	53 929,5	24,6%	44 630,7	23,6%	35 801,6	21,2%	32 126,7	20,5%	23 205,6	19,1%
C 11 по 20	48 285,2	22,0%	34 889,6	18,5%	30 552,3	18,1%	25 889,1	16,5%	18 438,3	15,2%
C 21	11 005,0	5,0%	13 166,1	7,0%	13 080,0	7,7%	9 417,1	6,0%	5 480,0	4,5%
Итого	219 657,2	100,0%	188 774,9	100,0%	168 587,1	100,0%	144 567,4	100,0%	121 456,9	100,0%

* без учета "Арзрабанка"

Концентрация активов по банковской системе Армении



ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Кадровый потенциал высших менеджеров

Стаж	Образование	Возраст	I кв 1998	II кв 1998	III кв 1998	IV кв 1998	I кв 1999	II кв 1999	III кв 1999	IV кв 1999	I кв 2000	II кв 2000
от 0 до 1 года	высшее	21-30 лет										
	фин-экон	31 и старше										
	иное высшее	21-30 лет										
	образование	31 и старше										
от 1 до 2 лет	высшее	21-30 лет										
	фин-экон	31 и старше										
	иное высшее	21-30 лет										
	образование	31 и старше										
от 2 до 3 лет	высшее	21-30 лет										
	фин-экон.	31 и старше										
	иное высшее	21-30 лет										
	образование	31 и старше										
от 3 до 5 лет	высшее	21-30 лет										
	фин-экон	31 и старше	1									
	иное высшее	21-30 лет										
	образование	31 и старше										
от 5 до 8 лет	высшее	21-30 лет										
	финансово-экономическое	31-40 лет	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	образование	41-50 лет										
	51 и старше	51 и старше	2	2	2							
более 8 лет	иное высшее	21-30 лет										
	образование	31 и старше										
	высшее	21-30 лет										
	финансово-экономическое	31-40 лет										
	образование	41-50 лет										
	51 и старше	51 и старше				2	2	2	2	2	2	2
	иное высшее	21-30 лет										
	образование	31 и старше										

Прибыль до налогообложения за период 63319 8131 50817 81373 72858 -27981 45923 114100 -53155 55133

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Кадровый потенциал линейных менеджеров

Стаж	Образование	Возраст	I кв 1998	II кв 1998	III кв 1998	IV кв 1998	I кв 1999	II кв 1999	III кв 1999	IV кв 1999	I кв 2000	II кв 2000
от 0 до 1 года	высшее финансово- экономическое образование	21-30 лет 31-40 лет 41-50 лет 51 и старше					1	1	1	1		
	иное	21-30 лет	1	1	1	1						
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше									1	1
	иное	21-30 лет									1	1
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше										
	иное	21-30 лет										
от 1 до 2 лет	высшее финансово- экономическое образование	21-30 лет 31-40 лет 41-50 лет 51 и старше					1	1	1	1		
	иное	21-30 лет										
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше					1	1	1			1
	иное	21-30 лет	1	1								
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше									1	1
	иное	21-30 лет										
от 2 до 3 лет	высшее финансово- экономическое образование	21-30 лет 31-40 лет 41-50 лет 51 и старше									1	1
	иное	21-30 лет										
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше										
	курсы БУЦ	21-30 лет										1
	курсы БУЦ	31-40 лет										1
	иное	21-30 лет										
от 3 до 5 лет	высшее финансово- экономическое образование	21-30 лет 31-40 лет 41-50 лет 51 и старше			1	1	1	1	1	1	1	1
	иное	21-30 лет										
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше	3	3	4	3	3	2	1	1	1	
	иное	21-30 лет										
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше										
	курсы БУЦ	21-30 лет				1						
от 5 до 8 лет	высшее фин экон	21-30 лет 31 и старше										
	иное	21-30 лет										
	высшее образование	31-40 лет 41 и старше				1	1	2	3	3	3	4
	иное	21-30 лет	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	высшее образование	31 и старше										
	иное высшее образование	21-30 лет 31 и старше										
более 8 лет	высшее фин экон	21-30 лет 31 и старше										
	иное высшее образование	21-30 лет 31 и старше										
	иное	21-30 лет										

Прибыль до налогообложения за период 63319 8131 50817 81373 72858 -27981 45923 114100 -53155 55133
 7 7 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9