



Центральний офіс
Райффайзен Банку Аваль.



Знайоме обличчя:

*ексклюзивне інтерв'ю
з відомим
українським банкіром,
Головою Правління
Райффайзен Банку Аваль¹,
знаним в Україні
та за її межами фахівцем
у сфері сучасних методів
управління
Володимиром
ЛАВРЕНЧУКОМ,
який ділиться досвідом
успішного менеджменту,
аналізує основні напрями
розвитку банківської
системи.*

Успішний менеджер у звичних умовах досягає незвичайних результатів

— Володимире Миколайовичу, в 2011 році за версією журналу “Топ-100. Рейтинг лідерів бізнесу України” Вас було визнано кращим топ-менеджером у банківській системі України. Які основні напрями, підходи та інструменти управління в банківстві нині є найефективнішими та пріоритетними для досягнення поставленої мети?

— Менеджер може називатися успішним лише в успішній установі.

¹ Назву банку подано за орфографією реєстраційних записів.

Банк — це колективна організація, тому всі рейтинги та номінації, які здобував Райффайзен Банк Аваль і керівництво, — реакція ринку на діяльність установи. Успіх гарантує те, що на спільний результат працює потужний професійний колектив, який знає, що, коли і як робити.

У моделі управління банками в Україні та і у Східній Європі за останні 5–7 років, на мій погляд, відбулася значна трансформація. Добре пам'ятаю ієрархічну модель управління, за-

сновану ще за часів СРСР, а потім скопійовану новоствореними комерційними банками України. Це модель з відповідною вертикаллю: накази надходять від керівника до виконавців, звітність — у зворотному напрямку. Така система замикається на правління банку, яке підпорядковується голові правління, а вже той визначає стратегію, політику, тактику банку. В останні сім років український банківський сектор відкрився для міжнародного ринку фінансів і праці. Нині частка іноземного капіталу в статутному капіталі вітчизняних банків становить майже 40%. У банках працює чимало менеджерів із різних країн. Банківський сектор загалом і більшість банків зокрема впроваджують міжнародні практики управління.

Перше — це модель менеджменту. Однією з найбільших відмінностей є матрична система управління, за якої банківський бізнес розподіляється на кілька сегментів, у тому числі фронт-офісні та бек-офісні. Ця модель у різних банках представлена в різних конфігураціях, але всі вони сформовані за спільним правилом. Керівники бізнес-вертикалей мають високий рівень автономії. Водночас вони мають погоджувати діяльність і співробітничати між собою з метою досягнення спільного кінцевого результату.

Перехід від ієрархічної моделі до матричної став великим викликом українським управлінським традиціям. На власному досвіді можу сказати, що така модель приживалася повільно, адже є традиційне несприйняття нового, особливо якщо добре працює старе. Матрична модель (яка потребує більшої координації та погоджень) спочатку видавалася складнішою та бюрократичною, ніж одноосібне управління керівником.

Свого часу поштово-пенсійний банк “Аваль” був успішним за основними показниками. Тому необхідність управлінських змін на момент придбання банку австрійцями для багатьох не була цілком очевидною. Чимало часу пішло на трансформацію. Тепер ця нова управлінська модель уже не перший рік добре працює. Переважна більшість рішень, як правило, приймається консенсусом. Це забезпечує якісніше впровадження таких рішень.

Друге, що перейняв вітчизняний банківський сектор із міжнародної практики управління, — це змагання за таланти. Дуже важливо мати в банку прозору систему пошуку та мотивації

талановитих співробітників. Успіх організації й теза про “необхідну людину у правильному місці” нині як ніколи вільно пов’язані. Саме такі люди втілюють нові проекти, якщо бачать перед собою перспективу. Звісно, для цього необхідний відповідний механізм, оскільки даний процес не може ґрунтуватися на суб’єктивних оцінках. Підбір кадрів та їх розвиток — основний критерій успіху компанії. Групу Райффайзен іноді називають “навчальною машиною”. І хоча нині наслідки кризи значно обмежили бюджети, робота з кадрами — це важлива стратегія для розвитку нашого банку.

Група впроваджує директиви щодо забезпечення контролю за реалізацією кадрової політики. Очевидно, що ідеальних механізмів не існує, проте суб’єктивні чинники необхідно мінімізувати. З власного досвіду знаю, що традиції “кумівства” в широкому сенсі цього поняття у суспільстві є глибокими. У нашому банку подібне явище не сприймається. Значення талановитих менеджерів для організації є більшим, ніж родинні стосунки. Це наш важливий принцип. Система контролю стосується і Володимира Лавренчука, і всіх інших. Кадрові ініціативи розглядаються спеціальними комітетами, а конфлікти інтересів — відповідними службами та акціонерами.

— Глобальний фінансовий ринок упродовж останнього часу зазнає суттєвих змін. Трансформуються установлені впродовж багатьох років звичні схеми його функціонування, змінюються пріоритети, з’являються нові країни — лідери у цьому секторі, а водночас — нові виклики та ризики. Вітчизняний ринок не може стояти осторонь цих процесів, фактично він є інтегрованим у світовий фінансовий мейнстрім. Яким Ви бачите майбутній розвиток банківського сектору України?

— До 2010 року оцінювати український банківський сектор було легше, ніж зараз. За цей час суттєво змінилася ситуація на європейському фінансовому ринку, є вагомі причини для переосмислення пріоритетів діяльності та для оцінювання. На моє переконання, банківська система — найнадійніша і найрозвинутіша складова фінансового сектору. За всієї поваги до страхових компаній, пенсійних фондів тощо за обсягами капіталу, операцій, організаційною структурою вони навіть не наближаються до банків.

Банківська система має високий

рівень капіталізації — нині понад 16%. Високий рівень капіталізації свідчить про те, що фінансовий стан банківського сектору загалом позитивний.

Дуже важливо, що у банківському секторі досягнуто високого рівня надійності банківської звітності, контролю і нагляду. Банкіри довіряють цій звітності при укладенні міжбанківських угод, довіряють їй і в Національному банку України. Це величезний прогрес порівняно з початковим періодом та іншими секторами. Важливо також, що у банківському секторі є здорова конкуренція, немає одного або кількох домінуючих банків, які б контролювали ринок. У клієнта завжди є вибір. У банківському секторі існує взаємна довіра банкірів — це партнерські, навіть джентльменські стосунки, які забезпечують повагу учасників ринку один до одного.

Щодо слабких рис сектору, то, на мою думку, це те, що майже всі банки у своїх стратегіях розвитку позиціонують себе як універсальні. Вони конкурують за депозити, корпоративні кредити, у сфері платіжних карток, споживчих кредитів тощо. Очевидно, що в умовах нинішньої економіки та перспектив її розвитку, за такого рівня цін це — малореально. До 2008 року були періоди, коли активи банківської системи щороку зростали на 70%, але для цього необхідні капітал і ресурси. Нині подібної динаміки немає, економічні перспективи також змінилися, вони є значно консервативнішими — річне зростання економіки прогнозують на рівні від 0 до 3%. За таких умов обсяг кредитного портфеля банку не може збільшитися на 50–70%, навіть на 20–30%... А якщо не збільшуються обсяги кредитних портфелів, то й доходи також не можуть зростати, інвестиції не окупляться. Отже, банкам необхідно переглядати свої стратегії. Ми це робили у 2012 році та адаптували свою бізнес-модель.

Нині суттєво звузилося коло інвесторів, які вкладають кошти в банківську справу, оскільки вона має незначні перспективи зростання. Якщо банк не має капіталу, не може отримати необхідні доходи, і при цьому ринок капіталу для нього закритий, стратегію необхідно змінювати. Банк може бути універсальним лише за умови великого розміру та достатності капіталу. Якщо ж капіталу бракує або розмір його незначний, витрати на операційну діяльність за будь-якими напрямками у нього лише зростатимуть. Кошти на інкасацію,

обслуговування банкоматів і розширення їх мережі, карткові проекти, програмні продукти зростають невпинно. Без належного забезпечення уповільнюється розвиток системи.

Варто зазначити, що перегляд стратегії притаманний банківському сектору і на глобальному рівні. Якщо пригадаємо “бульбашку” іпотеки в банківському секторі США, то стає очевидним, що банки мали такі нестримні апетити до зростання, випускали такі обсяги “порожніх” цінних паперів та суругатних паперів у формі деривативів, що, зрештою, виявилось: нерухомості значно менше, ніж паперів, випущених під неї. Аналогічна ситуація з державними облігаціями в Греції та Італії, інших країнах. Саме тому в усьому світі нині відбувається ґрунтовна переоцінка економічних перспектив, яка “приземлює” багатьох учасників. Лише деякі гравці мають настільки значні капітали, що можуть не переглядати плани і впевнено рухатися далі, решта змушена кардинально змінювати підходи.

Наприклад, коли ми бачимо рекламу з пропозиціями відсоткових ставок за гривневими депозитами вкладати в розмірі 22–25%, маємо розуміти, що ця пропозиція зроблена з метою виграти час. Якщо інфляція близька до нуля, а ціни більш-менш стабільні, то чому за гроші необхідно платити 25%? Маємо пам’ятати, що залучення грошей за будь-яку ціну – це небезпека, ризик. Лише деякі банки спроможні окупити свою діяльність, сплачуючи 25% річних за нульового рівня інфляції. На мій погляд, за таких економічних умов максимальна відсоткова депозитна ставка має бути 12–14%. Адже гроші – це такий самий товар, як і будь-який інший. Якщо ж відсоткова ставка за вкладом становить 25%, то за кредитом вона становитиме 30%. Цього не витримає жодна економіка. Наприклад, у Швейцарії економіка насичена дешевим фінансовим ресурсом, навіть є від’ємні ставки за депозитами, таким чином стимулюється її розвиток.

– Експерти і банкіри-практики порізно оцінюють стан розвитку вітчизняної фінансової системи. Дехто вважає, що її структуру та функціональне призначення необхідно змінити або модернізувати. Яке Ваше бачення сучасного стану, якими мають бути пріоритети її розвитку для стабільного поступу в майбутньому й уникнення при цьому основних ризиків?

Вважаю, що за останні 20 років

банківський сектор має дуже значний прогрес. Є приклади, коли наш український досвід, технології стають конкурентними і в регіоні Центрально-Східної Європи (ЦСЄ). Наприклад, інформаційний контакт-центр Райффайзен Банк Аваль – найкращий у Групі Райффайзен, до складу якої входять банки з 15 країн. Центр розташований у Херсоні, там працюють майже 400 фахівців та ще стільки ж на інших централізованих процесах. Тут надають необхідну інформацію клієнту цілодобово та здійснюють операції за їх дорученням. Найсучасніше обладнання та навчений персонал уможливили досягнення найвищих показників продуктивності й якості обслуговування серед банків Групи Райффайзен.

Інший приклад. Український процесинговий центр банківських карт UPC надає сервіси не тільки десяткам українських фінансових установ, а й обслуговує ряд банків групи з інших країн. Власники карток тих іноземних банків, напевно, навіть не знають, що їхні щоденні операції обслуговуються в Києві. Це свідчить про те, що наші технології і менеджери вельми креативні, а їхній рівень – світовий. Райффайзен Банк Аваль є цілком конкурентним порівняно із банками Групи Райффайзен у Росії, Польщі, Румунії та інших країн ЦСЄ.

Якщо говорити про весь український банківський сектор, то у багатьох банків є чимало прикладів, коли менеджмент генерує інноваційні продукти і технології.

Щодо уникнення ризиків, то тут відповідь лежить у площині планування. Мені одразу впала в око вираженість у плануванні ресурсів західними банківськими менеджерами. Це дає змогу уникнути невинуватених інвестицій. Прораховуючи ефект переважної кількості операцій та інвестицій, банк має надійний підмурівок для своєї діяльності.

Ризик-менеджмент світового рівня також ставить високі вимоги до надійності банківських операцій, і не лише кредитних. Операційні ризики несуть велику загрозу та запобігаються необхідними контролями, так званими “бекапами” (back-up), тобто резервними процесами і технологіями, резервними дата-центрами, резервним живленням... і власне грошовими резервами, страхуванням тощо. Тобто від банківського менеджменту вимагається контроль за ризиками та уникнення авантюризм (небезпечних) рі-

шень також у сфері технологічних процесів. Оскільки ризики вимірюються резервами, а це витрати, кожен крок також необхідно обґрунтовувати, доводячи, що ризики будуть керованими. Така вимоглива система стримує від непрорахованих операцій. Міжнародні банки в Україні критикують за надмірний консерватизм, але для такої поведінки є вагомі підстави.

– Понад 20 років працює в реальних умовах українського фінансового ринку Райффайзен Банк Аваль. Це установа з глибокими традиціями, чималим акумульованим досвідом, значними практичними результатами роботи. У кожного банку є своя історія становлення і розвитку. Чи могли б Ви виокремити ключові етапи поступу, які були найважливішими для досягнення провідних позицій на ринку, забезпечення перспективи розвитку в майбутньому?

– Банк “Аваль” засновано 1992 року. Він досяг надзвичайного успіху завдяки тому, що стратегія розвитку мала дуже широкі горизонти. Від самого початку це був банк з великими амбіціями, значним переліком продуктів і, що важливо, з відповідальною громадянською позицією, тобто піклувався не лише про свій розвиток, а й про розвиток системи, суспільства. Дані фактори, а також ефективний менеджмент, сприяли тому, що банк свого часу став поштово-пенсійним – уклав угоди з Укрпоштою та Пенсійним фондом, із Державною митною службою. Це були масштабні проекти, для них спеціально розроблялися цільові інструменти, операційні механізми. Завдяки реалізації таких проектів вдалося створити велику базу, що фактично є історією успіху банку – “найближчий великий банк”.

Переконаний, за всіма параметрами банк “Аваль” був найкращим придбанням на українському ринку для іноземних інвесторів. “Аваль” за показником упізнаваності бренду (Brand Awareness) свого часу мав майже 90% впізнання. У 2005 році він увійшов до Групи Райффайзен, відбулося суттєве збільшення капіталу. Завдяки цьому в період швидкого зростання капіталізації банк став одним із лідерів. Адже якщо установа не зростає, її місце займуть інші. Це були справжні перемогли: у кого є капітал – перемагає, хто його не має – вибуває з гри.

З приходом іноземного капіталу ми також отримали більший доступ до довгострокового дешевого фінансування, що дало змогу наростити акти-

ви та забезпечити корпоративних клієнтів складними фінансовими продуктами для фінансування міжнародної торгівлі, для довгострокового проєктного фінансування, споживчого кредитування тощо. Використовуючи досвід Групи Райффайзен у ЦСЄ, за короткий період ми створили лізингову компанію та компанію з управління активами. Водночас упровадження міжнародних стандартів обліку, ризик-менеджменту і групових директив управління зробило “Аваль” повноцінним членом Групи Райффайзен-Банк Інтернаціональ. Особливо важливою підтримкою групи для нас була наприкінці 2008 року, коли активи суттєво знецінилися, гривня втратила значну частку вартості, обсяги капіталізації банківської індустрії зменшилися на 22% й постала необхідність збільшувати капітал. Саме тоді ми пересвідчилися в тому, наскільки важливою для нас є підтримка акціонерів. Банк отримав від них та від міжнародних організацій за їх сприяння майже 600 мільйонів доларів США. Завдяки цьому ми зберегли позицію на ринку. Отже, для банку “Аваль” найважливіші чинники успіху діяльності у складі Групи Райффайзен – це персонал, технології і капітал.

– Які підходи до роботи з клієнтами в банку Ви вважаєте основними? Клієнт завжди правий чи іноді банку варто відстоювати й обґрунтовувати власну позицію, якщо для цього є вагомі аргументи?

– Роль таких питань, як планування, контроль і управління ризиками надзвичайно важлива. Але за матричної системи управління кожний підрозділ виконує свою роль, а в центрі всього цього процесу має стояти клієнт. Якщо ми візьмемо на себе більше ризику, ніж допустимо, то поставимо під цей ризик насамперед нашого клієнта. Я дуже добре знаю з власного досвіду ситуацію, коли депозитні вклади не повертаються. Це було під час кризи 1998 року, тоді я працював у іншій установі. Якщо вкладник приходив по депозит, а банку бракує грошей, то для менеджменту банку, який допустив такі ризики, немає жодного виправдання. Роль управління ризиками особливо чітко проявляється під час кризових явищ, це основний індикатор ефективності управління. В інтересах клієнтів банки мають бути дуже ризикообачними.

На мій погляд, ідеальний клієнт – людина, близька до установи, яка вправі сказати: “Це мій банк”. Чому?

Бо саме тут його рахунок, тут у зручній формі та без помилок сплачуються всі його комунальні й інші платежі, тут якісна і широка мережа дистанційного управління коштами, зручні для клієнта комунікації – як безпосередні, так і по телефону чи Інтернету. Звісно, в такому банку зручно розмістити депозит або взяти кредит, бо клопоти з документами будуть мінімізовані. Такий він – “Мій банк”. Очевидно, шлях до ідеального клієнта лежить... через створення ідеального банку. А це насамперед – новітні технології, досвідчений персонал, капітал.



Ми розробляємо програми лояльності для клієнтів. Цим опікуються наші маркетологи, спираючись на досвід групи, а також на рекомендації наших відділень, з якими існує постійний контакт. Раз на рік на Щорічному форумі ми збираємо всіх начальників відділень саме для обговорення роботи з клієнтами. Як я вже говорив, у Райффайзен Банку Аваль більше трьох мільйонів клієнтів, працює багато кредитних програм, налаштованих на нашого споживача. Ми знаємо своїх клієнтів, можемо передбачати фінансові потоки, запропонувати спеціальні програми. Ці взаємовідносини перевірені роками співпраці. Натомість робота з клієнтом “з вулиці” ускладнена необхідністю додаткової документації, перевірки тощо. На це потрібен час, тому постійні клієнти обслуговуються швидше. Налагодження довгострокових стосунків – важлива мета діяльності банку. Я не прихильник короткострокових стратегій, за яких споживач наших послуг розглядається лише як

миттєве джерело банківського доходу. Ми надаємо перевагу моделі взаємної довіри та співпраці, вона забезпечує надійність кредитів, депозитів, мінімізує ризики, спрощує процедури та заощаджує час клієнта.

– Нині швидко розвиваються новітні напрями надання банківських послуг, зокрема обіг електронних грошей, Інтернет-банкінг, он-лайн управління банківськими рахунками, безготівкові розрахунки. Чи могли б Ви спрогнозувати пріоритети розвитку банківництва у найближчій та середньостроковій перспективі з урахуванням новітнього технологічного потенціалу?

– Щодо корпоративних клієнтів, то в короткій перспективі – їх попит на здешевлення гривневого фінансування зростатиме, тому формування такого фінансування буде предметом активного пошуку та інновацій, а саме: запровадження спільних продуктів з постачальниками обладнання, технологій та сировини. Використовуються програми фінансування та пільг, гарантії платежу, векселі, відстрочки тощо. В довшій перспективі попит на довгострокове (проєктне й інші форми) фінансування вимагатиме гривневих продуктів.

Стосовно населення перспективним буде Інтернет-банкінг, розширення цього сервісу, дистанційне управління рахунками через мережу Інтернет та мережі операторів мобільного зв'язку. Тобто йдеться про повний комплекс дистанційного управління коштами. Для цього ми вже розгорнули широку мережу кіосків, доступних цілодобово. Драйверами змагання за клієнтуру в банківському секторі будуть новітні технології. Проте більша частина населення потребуватиме простіших технологій, і тому потреба в простих сервісах для сплати комунальних та подібних платежів зростатиме (разом зі зростанням кількості таких платежів). Тому постійні доручення (Standing Order) чи пряме списання (Direct Debit) можуть стати драйверами нових банківських послуг. При цьому роль відділень банку в нашій стратегії залишається незмінною – безпосередній контакт з клієнтом, консультація щодо сервісів залишається актуальними і в майбутньому.

– Райффайзен Банк Аваль здобув визнання у професійному середовищі, рік у рік посідає провідні позиції в рейтингах професійних економічних видань. За основними показниками банк входить до групи лідерів вітчизняного банківського ринку. Що, на Ваш погляд, найважливіше в роботі мерційного бан-

ку: професійний рівень менеджменту і персоналу, якість обслуговування клієнтів, дотримання вимог і стандартів за найкращими світовими зразками, ділова репутація установи?

– Найважливіше в роботі банку – його клієнт. Але забезпечує наявність цього клієнта – персонал, професіонали своєї справи, і перш за все – на рівні кожного відділення, яке працює безпосередньо з клієнтом, адже це обличчя банку. Насамперед клієнт має отримати корисну, правдиву і зрозумілу інформацію. Така позиція забезпечує повагу та довіру. Всі умови і вимоги банку повинні бути зрозумілими, їх необхідно оприлюднити і при потребі роз'яснити. У відділенні неприпустимо давати недостовірну або неточну інформацію. Якість роботи у відділенні забезпечує успіх усього банку. За всієї поваги до головного офісу свій імідж для масового споживача банк формує на рівні відділень. А це касири, фронт-офісні менеджери тощо. У нашому банку загалом близько 6 тисяч фронт-офісних співробітників. За допомогою сторонніх організацій ми проводимо моніторинг їхньої діяльності, визначаємо можливі відхилення від стандартів. Іноді доводиться вдаватися до адміністративних заходів. У банку діє програма мотивації за якістю роботи.

Важливі також технології, саме тому ми найбільше коштів інвестуємо у високотехнологічні операційні системи та механізми гарантування банківської безпеки. Розбудовуємо модерні, надійні платіжні системи, надійні системи контролю платежів та інших операцій. Наша мета – щоб клієнт банку почувався комфортно і спокійно. Чи це електронні системи, чи банкомати, чи приміщення банку – безпека є безумовним пріоритетом.

Ще одна необхідна складова – якісний продукт. У нашому банку продукти перед масовим продажем проходять складну процедуру погоджень і технологічного забезпечення. Рекомендації віденського офісу мають свою користь, оскільки спираються на досвід групи з інших країн – ми отримуємо інтерактивну підказку, коментар щодо гарантування безпечності операції. Наші продукти відповідають стандартам групи, але є й відмінності, адже процентні ставки – різні, законодавство і нормативи також відрізняються.

– *Володимире Миколайовичу, Ви є членом ради директорів Форуму провідних міжнародних фінансових уста-*

нов, членом правління Європейської бізнес-асоціації, до якої входить чимало банків і фінансових установ, тому добре знаєте думку іноземних партнерів і колег, їхнє сприйняття сучасного українського фінансового ринку. Іноземний бізнес загалом сприймає ділове середовище в Україні позитивно чи з певними застереженнями?

– Це залежить від багатьох чинників: хтось з іноземних колег вразливий, а хтось – загартований економічними реаліями в країнах пострадянського простору. Якщо ж вивести середній показник, то в цілому український банківський сектор не викликає в іноземних фінансистів драматичних або негативних оцінок. Тобто оцінка є позитивною. Проте деякі банки планують вийти або вже виходять із нашого ринку. Що спонукає їх до такого кроку? Є кілька основних чинників, які мотивують до таких дій.

Перший – це негативний досвід стягнення проблемних кредитів в Україні через судову систему. За дослідженнями Агенції з міжнародного розвитку США (USAID), в Україні рік тому було 183 тисячі судових справ щодо проблемних позичальників. Лише в нашому банку таких справ понад 11 тисяч. Зрозуміло, що маючи велику кількість неповернутих кредитів, банки сподіваються на їх стягнення. Але судова практика є непередбачуваною і ненадійною для захисту прав кредиторів. Банки втрачають великі суми, зазнають збитків, не знаходячи захисту в судах.

Завдяки Національному банку України цю проблему частково врегульовано на рівні закону, проте є багато прикладів штучних банкрутств та інших “трюків” і схем ухилення позичальником від виконання зобов'язань перед банком. Можемо спостерігати пряму залежність між розміром кредиту і ймовірністю махінацій – чим більша сума проблемного кредиту, тим більше банк ризикує потрапити під схему шахрайства. Для банку дуже високий ризик того, що він не отримає захисту в суді. Це також об'єктивно стримує від надання нових кредитів. Проблему надійності захисту в судах законних прав кредиторів поки що не вирішено.

Другий чинник, який спонукає деякі банки виходити з нашого ринку, – невисока якість і ненадійність документів. Визнання багатьох угод, кредитних і заставних, недійсними значно ускладнило нове кредитування. Для іноземних банків така сле-

цифічна юридична практика неприйнятна. Та, власне, вона ні для кого неприйнятна.

Третій чинник пов'язаний із підвищенням вимог до капіталу, які запроваджені європейською банківською установою. Частина європейських банків приймає рішення вийти з деяких ринків (країн) і сконцентрувати капітал у материнській структурі. Це вже питання стратегії певного банку. Завдяки нашим акціонерам Райффайзен Банк Аваль підтверджує довгострокову стратегію активної діяльності в Україні. Наші акціонери бачать тут велику економічну перспективу.

– *Досвід – вагомий капітал будь-якого банкіра. Дайте, будь-ласка, кілька порад майбутнім фахівцям і початківцям щодо того, як уникнути основних ризиків у роботі, стати успішним, здобути визнання і повагу не лише колег, а й широкого загалу.*

– Зізнаюся, я часто сам беру поради у своїх колег, щоправда з питань функціонування сектору. У банківському секторі працює чимало досвідчених фахівців. Час від часу телефоную колегам і цікавлюся їхньою думкою, раджуся...

– *Назвіть когось...*

– ...Зокрема, з Борисом Тимонькіним, Миколою Удовиченком та іншими.

Щодо визнання, то очевидно, що найоб'єктивнішим критерієм є визнання саме на ринку. Для мене успішний менеджер – це та людина, котра очолює компанію, в якій працює багато успішних людей. Його роль є такою, що колектив за звичних загальних умов досягає незвичайних результатів. Якщо в банківському відділенні працюють професіонали, які знають свою справу, забезпечують функціонування складних процесів, а клієнти отримують якісні сервіси, і в такому конкурентному середовищі вибирають наш банк, – переконаний, це і є мірило спільного успіху, успіху установи, менеджера.

Моя управлінська практика і пріоритет полягають в безпосередній співпраці з колегами, кожен з яких досконало знає свій напрям роботи, й подекуди – геній у своїй сфері. І таких працівників у нашому колективі є чимало! Образно кажучи, я бачу персональний успіх лише за умови, коли навколо багато “мотиваторів”, котрі спонукають і мене рухатися вперед. Але для цього необхідно постійно

працювати над собою, вдосконалюватися, швидко переймати досвід, вивчати мови і новітні управлінські моделі, користування гаджетами та опрацювати величезні масиви інформації. Щороку доводиться міняти окуляри, збільшуючи діоптрію на 0.25 одиниці. Крім того, я прихильник того, щоб працювати в режимі “реального часу” – відеоконференцій, дистанційних нарад тощо. Цьому завжди надаю перевагу порівняно з багатоголовою циркуляцією якихось листів “з печатками” і з десятками віз чи навіть порівняно з електронним листуванням. Цілісність – також дуже важлива риса менеджера. Тобто слова мають відповідати діям – і навпаки.

Щодо прийняття рішення, то я завжди вимагаю альтернативу навіть найідеальнішій пропозиції. Прагну поглянути на проект, що пропонується, з іншого боку, знайти альтернативу. Це допомагає обрати якісні проекти і відхилити непереконливі.

– **Яких основних принципів Ви дотримуетесь в бізнесі та житті? Як вони виникли і чим зумовлені, про що Ви мрієте?**

– Мені пощастило в житті на багатьох видатних особистостей, які дуже вплинули на моє професійне формування. Переважно це були партнери банку де я працював (здебільшого міжнародні), котрі витрачали чимало часу на роз’яснення мені базових управлінських традицій та практик. Власне, ці пояснення ніколи не виглядали відірваними від загального суспільного розвитку і базувалися на прикладах Німеччини або Ірландії,

США чи України. До того ж додати і досвід власних рішень – вдалих та помилкових, а також власну вдачу, характер, що теж формує відповідний стиль та звичай управління.

Основний принцип – це насамперед партнерство. В укладеній угоді вигоду мають отримувати обидві сторони, а не хтось один. Це принцип Win-Win (виграш-виграш). Він ґрунтується на вигідній співпраці обох сторін, які в результаті отримують однакову користь від справи. Порівняно із системами Win-Lose (виграш-програш) та Lose-Lose (програш-програш) для неї притаманний високий рівень бізнес-моралі та економічної етики партнерів. Кожен учасник угоди має давати іншому користь. Якщо при цьому виникає ризик, необхідно частину його також брати на себе, а не перекадати на інших людей.

Важливий принцип – мотивація оновлення та інновацій. Продукт, процеси, реклама, внутрішня організація та комунікації мають постійно поліпшувати свою ефективність і навіть... смак. Бізнес – річ емоційна. Треба більше позитивізму і новизни. І це нам дасть тільки оновлення та інновації.

Інший принцип – бізнес має бути соціально відповідальним. Перед тими, хто мешкає у цьому місті, перед наступними поколіннями, перед природою, перед власною совістю. І ця соціальна відповідальність не так у тому, скільки коштів виділено на спонсорство у звітному році, як у тому, яка користь від твоєї щоденної діяльності для громади.

Ще один принцип – у своїй

команді не просити і не вимагати від когось зробити щось, що сам би не хотів робити. Тобто я залучаю колег до проектів або доручаю якісь проекти (роботу), які й сам би робив... як би був на то час.

Наступний принцип – усього можна досягти, тільки треба твердо знати для чого. Серйозна робота, яку я починаю, має бути з глибоко усвідомленим результатом.

Я люблю процес пошуку нових, нестандартних рішень, альтернативи. Напевно, світ є значно більшим і складнішим, ніж ми можемо уявляти, отже, кожен має шанс бути винахідником у своїй сфері й не тільки. Завжди мотивую себе і колег звертати увагу на ті сфери, в яких раніше ніхто не працював. Можливо, я певною мірою мрійник – імовірно, завдяки цьому багато мрій були втілені в життя. Та є ще й нові (сміється)... постійно з’являються. Ми живемо в час, який випереджає наші мрії. Цей потяг мчить з такою швидкістю, на яку годі було сподіватися.

Вірю, що ми в Україні подолаємо наслідки кризи. У цьому в мене немає сумнівів. Також вірю, що незабаром у банківському секторі діятиме принцип такого партнерства: “мій клієнт, мій банк”. Ми всі відчуваємо необхідність цього, тому обов’язково досягнемо мети.

Записав

Роман Підвисоцький,

“Вісник НБУ”.

Фото Владислава Негребецького.

З бібліотечних фондів/

Нові надходження найбільшої книгозбірні України

Продовжуємо знайомити наших читачів із новими виданнями з питань економіки, банківської та фінансової діяльності, що надійшли до фондів Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського (НБУВ).

Вовчак О.Д. Банківське мікrokредитування малого підприємства в Україні [Текст]: монографія / О.Д.Вовчак, П.М.Сениш, О.І.Антонюк; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К.: УБС НБУ, 2012. – 190 с. – Бібліогр.: с. 162–175. – укр.

Розглянуто теоретичні та практичні положення щодо вдосконалення механізму банківського мікrokредитування малого підприємства в Україні. Розкрито сутність, види та функції банківського мікrokредитування малого підприємства і його механізм. Проаналізовано стан та особливості розвитку програм мікrokредитування в Україні, склад і структуру портфелів мікrokредитів банківських установ та ризику в банків-

ському мікrokредитуванні малого підприємства. З’ясовано напрями вдосконалення механізму банківського мікrokредитування малого підприємства в Україні, розроблено модель прогнозування показників мікrokредитів для банків.

Шифр зберігання в НБУВ: ВА760014

Герасименко О.М. Індикатори оцінки стану системи економічної безпеки торговців цінними паперами [Текст]: монографія / О.М.Герасименко; Черкас. нац. ун-т ім. Б.Хмельницького. – Черкаси, 2012. – 236 с. – Бібліогр.: с. 221–236. – укр.

Висвітлено теоретичні основи аналізу системи економічної безпеки торговців цінними паперами на фондовому рин-