

## РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены основные тенденции развития мирового финансового рынка капитала в современных условиях и влияние глобализации на этот процесс.

## РЕЗЮМЕ

У статті розглянуто основні тенденції розвитку світового фінансового ринку капіталу в сучасних умовах та вплив глобалізації на цей процес.

## SUMMARY

In this article the basic tendencies of development of the world financial market in modern conditions and influence of globalisation on this process are considered.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УКРАИНСКИХ БАНКОВ

Дубовая Т.В., ДонНУ

Кризисные явления в украинской экономике, сокращение заработных плат в том числе и банковской сфере привело к тому, что у большинства сотрудников компаний не осталось возможности решить материальные и социальные проблемы. Как следствие, владельцам компаний стало сложно обеспечить нужную производительность и лояльность персонала. Как повысить лояльность сотрудников и заставить выкладываться без перспективы повышения своего статуса? Однозначно репрессивные меры в нашем обществе плохо работают и отрицательно влияют на репутацию организации и ее владельцев. Делиться с персоналом владельцы не намерены, их задачи диаметрально противоположны задачам сотрудников. Компромисс возможен только в случае реальной социальной направленности руководства, перехода на принципы гуманного менеджмента, создание развитой системы корпоративной культуры с помощью инструментов управления человеческими ресурсами (УЧР).

Вопросы по изучению тенденций и закономерностей трудовой деятельности людей и организационных и социально-экономических механизмов управления трудом и формирования корпоративной культуры отражены в работах украинских, российских и зарубежных ученых (Г.Л. Багиева, В.К. Борисова, В.П. Галенко, Б.М. Генкина, В. Леонтьева, Р. Льюиса, Н.Д. Лукьянченко, В.В. Томилова, Г. Хофстеда, Э. Шейна), но в банковской сфере проблематика формирования и развития корпоративной культуры с помощью инструментов УЧР исследована недостаточно. Этим и определена важность данной статьи. Цель исследования состоит в изучении особенностей корпоративной культуры украинских банков и влияния управления человеческими ресурсами на систему корпоративной культуры. В соответствии с этой целью были сформулированы следующие основные задачи: диагностика типа корпоративной культуры в украинских банках, определение роли управления человеческих ресурсов и ее функций в системе корпоративной культуры. Объектом исследования является система корпоративной культуры. Предметом исследования является управление человеческими ресурсами, как часть системы корпоративной культуры.

Все то многообразие отношений в коллективах разных организаций, которое выражается понятием «корпоративная культура» точнее всего классифицировать на два типа: первый – манипулятивный, второй – гуманитарный. В основе классификации – мотивация руководства и диктуемое ею отношение к персоналу и выбору способов управления персоналом.

Манипулятивный тип корпоративной культуры отличается тем, что все отношения в компании выстраиваются исходя исключительно из интересов владельцев, озабоченных только получением максимальной прибыли и не ставящих перед собой никаких социальных задач. Гармонизирующий тип устанавливается там, где руководство заинтересовано в максимальном раскрытии творческого потенциала сотрудников.

Для выяснения проблем УЧР в системе корпоративной культуры в украинских банках в сентябре 2009 года нами было проведено исследование в виде анкетирования в нескольких украинских банках с филиалами в Донецке. Проблематика отечественных финучреждений наиболее очевидна в сравнении с подразделениями иностранных банков в Украине, которые имеют богатый опыт управления человеческими ресурсами. Одно из анализируемых финучреждений - дочерний банк немецкого банка, принадлежащий к числу 25 крупнейших финансовых институтов мира, и уже несколько лет работающий на украинском рынке, а второй – украинский банк, по классификации НБУ по размеру активов относящийся к категории средних, имеющий отделения в Киеве и филиалы во всех областях страны. Было установлено, что преобладающим типом культуры немецкого банка является клановая (по классификации К.Камерона и Р.Куинна<sup>1</sup>), ориентированная на высокую степень сплоченности коллектива, добрые чувства к потребителям, заботу о людях, преданность традициям, бригадную работу.

Украинский же банк предпочитает стиль руководства, характерный для бюрократической структуры, а его стратегические цели ориентированы на рыночную культуру, основанную на стремлении побеждать, иметь высокую деловую репутацию, успех, лидерство на рынке и высокую конкурентоспособность. Однако предпочтительным направлением дальнейшего развития его корпоративной культуры должно быть клановое.

В немецком банке 80% сотрудников понимают и разделяют цели своей организации (в украинском банке – только 10%), 100% считают, что в банке преобладает ярко выраженный демократический стиль управления. Работники имеют определенную свободу в принятии решений, у них есть возможность предлагать свои варианты преодоления проблем. Немецкий банк сделал ставку на преобладающее развитие клановой культуры, способствующей взаимопониманию и взаимопомощи. При этом бюрократическая часть культуры в виде регламентов, норм, кодексов, официальной политики и философии присутствует в обязательном порядке. В частности, в немецком банке соблюдается регламент вхождения в должность, который явно не отработан в украинском банке: в немецком банке 79% сотрудников считают, что в финучреждении новичка встречают тепло и радушно, руководство знакомит его со старыми сотрудниками. В украинском банке процент так считающих сотрудников составляет всего 21.

Сотрудники обоих банков проявили единодушие в оценке того, как к ним относятся в организации – соответственно 90% (украинский банк) и 80% (немецкий банк) полагают, что к ним относятся как к партнерам, направляющим свои умения и способности на благо общего дела. Но такое отношение в банках совмещается с разным подходом в вопросах набора персонала, его мотивации. Текучесть кадров в украинском банке достаточно высокая, поскольку работники часто ищут более выгодные условия труда. В немецком банке сильная клановая культура и высокая оплата труда способствует тому, что сотрудники не стремятся сменить место работы. Текучесть кадров в отличие от украинского банка очень низкая, что в свою очередь является неотъемлемым условием существования клана, так как клан, во внутрифирменном понятии образуется при длительном здоровом взаимодействии одних и тех же людей и при наличии у них общих целей.

В исследуемом украинском банке фактически отсутствует карьерный рост сотрудников. В системе мотивации отсутствует система продуманного стимулирования достижения цели, ориентация на конечный результат, личного самосовершенствования, отсутствуют действенные критерии успеха; 70% опрошенных сотрудников украинского банка испытывают неудовлетворенность работой из-за отсутствия или слабости стимулирования.

## ВЫВОДЫ

Анализ показал, что для оздоровления украинской банковской культуры необходимо: определить правильное соотношение элементов различных типов культур и адаптировать их для конкретной организации с помощью инструментов УЧР; выработать разумные критерии успешной работы; принять действенную систему мотивации (например, дать возможность сотрудникам заработать на квартиру или получить

сеуду на нее); создать здоровый психологический климат в коллективе; постоянно повышать квалификацию персонала; создать условия и возможности для карьерного роста сотрудников.

Кроме того, мы пришли к выводу, что в украинском банке присутствует манипулятивный тип корпоративной культуры, в немецком – гармонизирующий. Владельцы украинского банка под видом корпоративной культуры вводят систему отношений на основе манипуляций ожиданиями сотрудников и камуфлирования истинных намерений владельцев. Цель – максимальная эксплуатация под видом «включения в общее дело». Именно поэтому из сложившихся на Западе корпоративных культур берутся механически только те элементы, которые способствуют выработке «единого командного духа» без или при минимальном материально-статусном поощрении. Речь идет о пении корпоративных гимнов, выдаче корпоративной униформы (за счет сотрудников), корпоративных вечеринок и прочих мероприятиях психологически-манипулятивного характера.

Поэтому, главное – стремление к гармонизирующему типу корпоративной культуры, когда характер отношений с руководством и система материально-психологического стимулирования характеризуется четкой обратной связью и реальной заботой о нуждах персонала. Такая корпоративная культура снимает социальное напряжение (особенно в период кризиса) и гармонизирует отношения не только внутри производственного коллектива, но и в обществе в целом, выполняет функцию «общественного амортизатора».

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. — М.: АО И НФРА-М, АОЗТ «Премьер», 2002. 204 с
2. Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики /Пер. с англ. — М.: Дело, 2003. 272 с.
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.

#### РЕЗЮМЕ

Украинские банки в условиях кризиса и сокращения заработных плат как никогда нуждаются в повышении лояльности персонала. Для этого необходимо использовать инструменты управления человеческими ресурсами, создавать и развивать эффективную корпоративную культуру.

#### РЕЗЮМЕ

Українські банки в умовах кризи та скорочення заробітних плат як ніколи потребують підвищення лояльності персоналу. Для цього необхідні інструменти управління людськими ресурсами, створення та розвитку ефективної корпоративної культури.

#### SUMMARY

For Ukrainian banks management of human capitals is a basic instrument of forming the system of corporate culture.

### ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ И ИХ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫМИ РИСКАМИ

Егудин Д.Я., аспирант кафедры «Международная экономика» Донецкого национального университета

**Актуальность проблемы.** В условиях мирового финансового кризиса, обусловленного проблемами в международном финансовом секторе, одной из приоритетных задач стабильного функционирования мировой банковской системы является анализ, оценка и управление валютными рисками как залог эффективного функционирования мировой финансовой системы. Глобализация мировой экономики является первоочередным толчком перемещения товаров, работ, услуг, а также капитала, что влияет на изменение курсов национальных валют, как на внутренних, так и на международных валютных рынках. В период с 2002 по 2009 годы операции на международных валютных рынках увеличились более чем в 7 раз, что свидетельствует о значительном увеличении перемещения валютных ресурсов в международной экономике и увеличения доли активов банков в иностранной валюте.

Банки, как неотъемлемые участники международных экономических отношений, выступая агентами международных расчетно-клиринговых и финансово-кредитных операций наиболее подвержены колебаниям валютных курсов, в результате чего приоритетным является анализ и разработка эффективных механизмов управления валютными рисками международной банковской системы, с целью поддержания необходимого уровня ликвидности банковских учреждений и снижения убытков банковского сектора.

Банковские институты, являясь специализированными учреждениями по оказанию финансовых услуг, в частности кредитования реального сектора экономики и осуществления расчетно-кассовых операций, значительную часть своих активных и пассивных операций осуществляют в иностранной валюте, в результате чего хеджирование банковских рисков является одной из наиболее главных стратегических задач управления банковской системой.

Увеличение валютных рисков в основном обусловлено колебаниями курсов национальных валют по отношению к международным резервным валютам, а также к валютам основных торговых партнеров отдельных государств.

На сегодняшний день банковские учреждения по всему миру осуществляют активную политику снижения банковских рисков посредством использования различных межбанковских валютно-финансовых инструментов, таких как валютные свопы, деривативы (валютные опционы, варранты, форварды и др.).

Несмотря на это, мировой финансовый кризис, результатом которого стала девальвация национальных валют стран Центрально-Восточной Европы, Дальнего Востока и Латинской Америки, показал недостаточную эффективность управления валютными рисками со стороны банковских институтов, а также выявил основные причинно-следственные связи, неэффективности государственного контроля в лимитировании операций банков в иностранной валюте, недостаточности контроля за соответствием открытой валютной позиции банка его капиталу, и нормативам ликвидности. [3, с.645]

**Анализ последних научных исследований.** В отечественном и зарубежном научном опыте существует ряд научных публикаций связанных с влиянием валютных рисков на реальный сектор международного хозяйствования и международную банковскую систему, среди них следует отметить работы А.В. Васюренко; Г.Н.Белоглазовой; Л.П.Кроливецкой; Эндру Абель; Бен Бернанке; И.Т.Балабанов, Авдокушин Е.Ф.; Хохлов В.Н.; Чесноков А.С. На данный момент исследования в сфере влияния валютных рисков на банковский сектор, являются лишь частью совокупного анализа валютных отношений, их влияния на международную экономику и экономические системы отдельных государств. Исследование влияния анализа валютных рисков на банковский сектор требует осмысления через призму макроэкономических показателей государств с открытой экономикой, особенностей функционирования банковского сектора в целом. На данный момент, на наш взгляд, недостаточным является освещение в научных публикациях и комплексных экономических исследованиях влияния валютных рисков на банковскую систему, а также механизмов нивелирования данных рисков для мировой финансовой системы.

**Цель исследования.** Целью исследования является установление факторов формирующих валютные риски в банковском секторе, определение и систематизация механизмов и методов управления валютными рисками, выявление основных проблем управления валютными рисками в международной банковской системе.

Международный валютный рынок, являясь пространством для перемещения валютных ценностей между иностранными субъектами хозяйствования, напрямую связан с банковским сектором как одними из наиболее активных участников международных валютных отношений.

Так, по данным информационного агентства Bloomberg, 85% операций, зафиксированных на международных валютных биржах, были проведены банковскими учреждениями, имеющими лицензию на осуществление операций с валютными ценностями, как за свой счет, так и за счет своих клиентов. [9] При этом, операции банков с валютными ценностями (включая валютными инструментами, а также ценными бумагами, выраженными в иностранной валюте), осуществляемые за счет собственных средств составляют около 27% банковских операций на