

економічної поведінки менеджера вимогам епохи турбулентності спричиняє гальмівний вплив на темпи розвитку бізнесу, оскільки брак економічної компетентності заважає успішному впровадженню нових підходів в управління, зберігаючи розрив між практикою боротьби з кризою та досягненнями управлінської економіки і дизайну бізнес-моделей. Тому доцільно зорієнтувати сучасні програми бізнес-освіти на загальнокультурну цінність економічних знань, забезпечуючи при цьому практичну спрямованість навчання. Така орієнтація впроваджена українською бізнес-школою Міжнародним інститутом бізнесу, де в інноваційному курсі «Ефективна бізнес-модель» акредитована британською Асоціацією МБА програма Executive MBA реалізує сучасний підхід до побудови економічної компетентності топ менеджменту за рахунок синергетичного ефекту в інтеграції знань, навичок, досвіду та талантів.

### ***Література***

1. *Akerlof G.A. Animal Spirits: How human psychology drives the economy and why it matters for global capitalism / G. A. Akerlof, R. Shiller. — NJ: Princeton University Press, 2009. — 264 p.*
2. *Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning, 2010.*
3. *Casadesus-Masanell R. How to Design a Winning Business Model / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Harvard Business Review. — 2011. — January-February. — P.101—107.*

***А. В. Кірієнко,***

ПАТ «Дочірній банк «Сбербанка России» (м. Київ)

### **ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО НАВЧАЄТЬСЯ: ДОСВІД ПАТ «ДОЧІРНІЙ БАНК «СБЕРБАНКА РОССИИ»**

Світова практика свідчить, що успішними стають ті банки, які на всіх рівнях управління використовують принципи організації, що навчається. Саме такий тип організації має стати основою для системи управління знаннями в комерційному банку.

Створення організації, що навчається, передбачає колективну участь її персоналу в оновленні корпоративних знань. Працівни-

ки організації, з одного боку, повинні добре усвідомлювати свою роль у реалізації цілей організації, а з іншого, бути здатними брати участь у процесі управління. Навчання в такій організації означає не просто освоєння нових знань, а їх вироблення у відповідності з новими завданнями.

В основі функціонування організації, що навчається, покладено п'ять основних принципів, сформульованих П. Сенге [1]:

- 1) системне мислення (systems thinking);
- 2) майстерність вдосконалення особистості (personal mastery);
- 3) робота з ментальними моделями (mental models);
- 4) спільне бачення (shared vision);
- 5) командне навчання (team learning). Впровадження цих принципів здатне забезпечити значну конкурентну перевагу в банківському секторі.

Реорганізація управління у великих банках передбачає створення таких організаційних відносин, які зумовлюють повніше використання творчого потенціалу колективу. При всьому різноманітті сучасних конкретних форм подібних відносин дослідники виділяють ряд загальних рис:

- беззастережна підтримка керівництвом інноваційних ідей;
- всебічне сприяння експериментаторству на всіх рівнях і у всіх підрозділах організації;
- високий рівень і постійне вдосконалення комунікацій;
- застосування стилю, званого «участю в управлінні»;
- використання комплексних мотиваційних систем, які включають різні форми і методи матеріального заохочення творчої, пошукової та дослідницької діяльності, крім того, широкий набір заходів соціально-психологічного впливу на працівників.

Зазначені вище принципи та моделі запроваджуються українськими банківськими структурами. Показовим у такому контексті є досвід ПАТ «Дочірній банк Сбербанку Росії» — універсального комерційного банку, який надає повний спектр банківських послуг всім категоріям клієнтів і який є 100 % дочірнім банком ВАТ «Сбербанк Росії». Одним із пріоритетних напрямків роботи банку є обслуговування міжнародних компаній, які працюють на українському ринку, а також українських компаній з російськими інвестиціями і великих українських системоутворюючих підприємств.

На переконання керівництва «Сбербанк Росії» — це корпорація, яка будує свою діяльність на основі залучення всіх співробітників у процес створення щоденної цінності. В організації свідомо формується таке середовище, в якому всі співробітники

генерують ідеї, а ключові менеджери активно підтримують кращі з них, реалізують і перетворюють на стандарти діяльності [2].

В ПАТ «Дочірній банк Сбербанку Росії» діє корпоративна системна модель навчання, основною метою якої є забезпечення системного, ефективного розвитку співробітників по ключовим компетенціям, формування необхідних знань і навичок задля підвищення ефективності, створення знаннєвого ресурсу для кадрового резерву в майбутньому, а також формування самонавчального середовища. Система навчання, що побудована в банку, відповідає потребам бізнесу і впливає на досягнення його стратегічних цілей.

Ключові складові моделі навчання банку такі:

- ◆ блок навчальних матеріалів для адаптації нових співробітників, у яких надано інформацію про організаційну модель банку, історію та етапи його розвитку, цінності;

- ◆ базовий курс, у якому в систематизованому вигляді, враховуючи особливості бізнес-моделі банку, надаються засадні положення щодо методів та інструментарію продажу банківських продуктів; стандартів комунікацій як з клієнтами та партнерами банку, так і в межах колективу; навичок публічних виступів перед різними типами аудиторій із презентаціями банківських продуктів;

- ◆ спеціалізовані курси по основним банківським продуктам і процедурам (кредити, депозити, прибуткові рахунки, тощо);

- ◆ школа користувачів персональних комп'ютерів, яка дозволяє її відвідувачам підвищити кваліфікаційний рівень у використанні офісного прикладного програмного забезпечення.

У банку запущено унікальні програми бізнес-освіти для керівників і кадрового резерву спільно з бізнес-школою City Business Scholl. Майже весь керівний склад банку пройшов навчання за програмою «The Personal Efficiency Program, PEP» (PEP Worldwide Ukraine).

Досягненню стратегічних цілей банку сприяє унікальна управлінська модель, яка впроваджується в ПАТ «Дочірній банк Сбербанку Росії» — Виробнича система Сбербанку (ВСС). Це комплексна система взаємопов'язаних банківських процедур, побудованих на принципах неперервної оптимізації процесів, оперативного управління, зміни образу мислення та поведінки співробітників.

ПАТ «Дочірній банк Сбербанку Росії» активно використовує можливості ІТ-технологій у формуванні організаційної культури, що сприяє поширенню принципів управління знаннями в

організації. У банку реалізовано проєкт використання уніфікованих комунікацій Cisco. Активне використання відеоконференцій, голосової пошти, функції визначення статусу доступності співробітника, а також застосування програмних клієнтів для ПК і мобільних пристроїв дозволяють банківським службовцям ефективніше вирішувати поточні завдання, підвищувати ефективність роботи та знижувати операційні витрати банку. Відеоконференції також дозволяють краще взаємодіяти між бізнес-одинацями, економити на переїздах, а коли відрядження неминучі, мобільні співробітники можуть отримати доступ до корпоративної системи уніфікованих комунікацій з будь-якої точки світу. При цьому за рахунок використання IP-телефонії забезпечується економія на міжнародних дзвінках.

Практика роботи сучасних організацій підтверджує беззаперечним той факт, що знання та людський капітал є одними з визначальних складових комерційного успіху сучасних підприємств і організацій, розвитку економіки в цілому.

### **Література**

1. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 1999. — 408 с.

2. Матеріали офіційного сайту ПАТ «Дочірній банк Сбербанку Росії» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sberbank.com.ua/>

**К. С. Денисенко,**  
ТДВ «Укрліфтсервіс» (м. Київ)

### **ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У наш час провідне місце в здобутті нових навичок і знань займають різного роду тренінги, які, крім іншого, дозволяють розширити межі пізнання. Застосування тренінгових технологій стає основою для формування базису, підґрунтя створення нових унікальних знань. Сучасною проблемою для українських промислових підприємств є низький рівень використання можливостей і неявних знань лінійного персоналу. Сучасні тренінгові технології дають можливість вирішити цю проблему.