

## PROF. VLADO JURGUČIO IŽVALGOS APIE BANKUS IR JŲ PLĖTOTĖ LIETUVIŲ AUTORIŲ DARBUOSE

### Jonas Mackevičius

*Profesorius, socialinių mokslų habilituotas daktaras*

*Vilniaus Universiteto Ekonomikos fakulteto*

*Apskaitos ir audito katedra*

*El. paštas: [Jonas.Mackevicius@ef.vu.lt](mailto:Jonas.Mackevicius@ef.vu.lt)*

### Vilius Savickas

*Asistentas*

*Vilniaus Universiteto Ekonomikos fakulteto*

*Apskaitos ir audito katedra*

*El. paštas: [Vilius.Savickas@ef.vu.lt](mailto:Vilius.Savickas@ef.vu.lt)*

*Be bankų negali egzistuoti nė viena valstybė. Iš jų veiklos galima spręsti apie šalies ekonomikos būklę. Bankų veiklos įvairius aspektus nagrinėjo daugelis pasaulio ir Lietuvos mokslininkų. Tarp jų ypač svarbią vietą užima Lietuvos bankų sistemos kūrėjas prof. Vladas Jurgutis (1885-1966), parašęs originalų veikalą „Bankai“ (1940).*

*Straipsnyje nagrinėjama prof. V. Jurgučio mintys, nuostatos, idėjos ir patarimai apie bankų reikšmę, jų valdymą, darbuotojų sudėtį ir darbo organizavimą, apie bankų tarpusavio santykius bei konkurencinę kovą ir kt. Straipsnyje pateikiama V. Jurgučio išvalgų apie bankų veiklą plėtotė lietuvių autorių darbuose.*

**Reikšminiai žodžiai:** *bankai, bankų valdymas, darbo organizavimas, darbuotojų sudėtis.*

### Įvadas

Bankai yra viena svarbiausių finansų sistemos grandžių. Jie vaidina ypač svarbų vaidmenį viso šalies ūkio mokėjimų mechanizme, skirstant tarp atskirų ūkio sektorių finansinius išteklius. Finansuodami verslo ir namų ūkių poreikius, bankai skatina ekonomikos plėtrą. Per juos vyksta ūkio subjektų tarpuskaita ir atsiskaitymai (Kropas ir kt., 2013). Apie tos ar kitos šalies ekonomiką galima spręsti iš bankų veiklos efektyvumo, jų stabilumo ir poveikio šalies ekonomiam gyvenimui ir visuomenei. Bankų vaidmuo finansų sistemoje, ekonomikoje ir visuomenėje nuolat auga. Jie, siekdami būti ekonomikos šerdimi, teikia vis daugiau ir įvairesnių paslaugų, kurios tuo metu yra svarbios ir aktualios visuomenei (Čepinskis, 1995). Tačiau nemažai bankų globalios ir konkurencingos rinkos sąlygomis susiduria su įvairiomis problemomis, kurių neretai neišstengia reikiamai išspręsti ir patiria daug nuostolių. 2008 m. pasaulinė finansų krizė atskleidė, kad daugelyje valstybių bankų finansai buvo valdomi prastai (Kropas ir kt., 2013).

Daugelis užsienio ir Lietuvos autorių nagrinėjo įvairius bankų veiklos aspektus ir jų atliekamas operacijas. Tačiau nepakankamai dėmesio skyrė bankų darbo organizavimui, darbuotojų sudėčiai, valdybos ir jos pirmininko vaidmeniui, jų santykiams su darbuotojais, bankų tarpusavio santykiams ir kt.

Prof. V. Jurgučio knygoje „Bankai“ šiais klausimais yra daug įdomių idėjų ir patarimų, tinkančių dabartiniams mūsų bankams ir bankininkams. V. Terleckas, parašęs V. Jurgučio biografiją, teigė: „Esu įsitikinęs, kad profesoriaus V. Jurgučio darbų praktinė vertė gerokai padidėjo. Susigrąžinsime jo mokslinį palikimą...“ (Terleckas, 1996, p. XIII).

**Straipsnio tikslas** – atlikti svarbiausių prof. V. Jurgučio išvalgų apie bankus analizę ir jų plėtotę lietuvių autorių darbuose.

**Tyrimo metodai** – V. Jurgučio veikalo „Bankai“ ir kitų autorių darbų mokslinė analizė, informacijos rinkimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

Straipsnyje kai kurios V. Jurgučio mintys tiksliai pacituotos, kitos interpretuotos pagal šių dienų dvasią.

## **1. Svarbiausios prof. V. Jurgučio išvalgos apie bankus**

### **1.1. Bankų reikšmė ir jų apibrėžimas**

Bankai vaidina labai svarbų vaidmenį kiekvienos šalies ekonomikoje: iš jų veiklos galima spręsti apie visos šalies ekonomikos būklę. Bankų sistemos efektyvi veikla taip pat svarbi visai visuomenei ir atskiriems jos nariams. Nors bankų veikla remiasi pelno siekimu, tačiau ji neprieštarauja visuomenės interesams, nes bankai padeda visuomenės nariams plėtoti gamybą, komerciją ar kitą verslo rūšį, realizuoti tam tikras idėjas. Patirtis įrodė, kad silpnai išvystyta bankų sistema, atskirų jos elementų nesuderinamumas dažnai turi skaudžių socialinių padarinių.

Labai vaizdžiai ir įtikinamai bankų reikšmę apibūdina V. Jurgutis. Pirmiausia bankus jis vadina kredito centrais. Jis rašo: „bankai, būdami kredito centrais, virsta mūsų ūkio širdimi, kuri traukia į save ir vėl išmeta mūsų ekonominio organizmo gyvybės syvus – pinigus“ (Jurgutis, 1940, p. V)<sup>1</sup>. Čia jis primena prancūzų rašytojo Rabelais žodžius, kad gamta tik tam sukūrė žmogų, kad skolintų ir imtų paskolas. V. Jurgutis bankus vadina ir ūkio smegenimis, nes jie nustato ūkio dinamikos gaires. Pagaliau jis poetiškai teigia, kad „bankai yra kapitalizmo žiedai, todėl jie yra daugiau, negu bet kuri kita kapitalizmo įstaiga, persisunkę racionalistine pelno bei nuostolių skaičiavimo dvasia“ (p. V).

V. Jurgutis nemažai dėmesio skyrė banko apibrėžimui. Tikėtina, kad kurdamas banko apibrėžimą jis išstudijavo kitų Vakarų autorių ir, žinoma, Lietuviškosios enciklopedijos bei Argentariaus, kaip vieno žymiausių bankininkystės atstovų, apibrėžimus. 1934 metų „Lietuviškojoje enciklopedijoje“ pateikiamas toks banko apibrėžimas: „Bankai (it. banco – stalas, už kurio viduriniaisiais amžiais sėdėdavo žmonės, kurie versdavosi pinigų mainymu) verslovės (verslamonės), įkurtos su didesniu kapitalu, kurių svarbiausi uždaviniai yra organizuoti kreditą ir tarpininkauti piniginiuose mokėjimuose“. (Lietuviškoji enciklopedija, 1934, p.1118). Toliau enciklopedijoje aiškinama, kad bankas verčiasi patikėtais jam indėliais, išduoda paskolas už tam tikrą atlyginimą procentų

---

<sup>1</sup> Toliau straipsnio tekste, cituojant V. Jurgučio mintis nurodomi tik puslapiai

pavidalu, taigi bankas „perka ir parduoda pinigus“ (Lietuviškoji enciklopedija, 1934, p. 1118). Viena pagrindinių bankų veiklos ypatybių yra darbas su svetimais pinigais.

Bankai, anot Argentariaus, tai valstybė valstybėje. Jie, kaip krašto ūkio raidos viešpačiai, privalo daugiau daboti saugumo momentą. Tinkamiausias pinigų valdytojas atrodo jiems tas, kuris tvirčiausiai laiduoja, jog savo laiku grąžinsiąs, o jis yra, aišku, stambus kapitalistas (Argentarius, 1931, p.72). Argentarius pabrėžia ir tai, kad bankai veda didkapitalistinę politiką ir vadovaujasi principu: „kas turi, tam ir reikia“. Bet, jo nuomone, viena yra tikra: per didelio kapitalų augimo negalima leisti, nes išaugęs ir išgalėjęs kapitalas gali išsprogdinti visą Vakarų kultūrą (Argentarius, 1931, p.72).

Bendriausia prasme bankus galima apibrėžti kaip įmones, kurios iš vienu ima pinigus ir kitiems tuos pačius pinigus skolina. Tačiau tai pernelyg supaprastintas ir susiaurintas požiūris į bankus. V. Jurgutis taikliai pastebėjo, kad bankai ne tik tarpininkauja, jie „...nesuveda akis į akį indėlininko ir skolininko ir netarpininkauja bet kuriai jų operacijai. Kredito įmonė net ir neklausia indėlininko, kaip jis norėtų sunaudoti jo sudėtus banke pinigus“ (p.6). Jis, atkreipdamas dėmesį į tai, kad „omnis definitio est periculosa“, t.y. kiekvienas apibrėžimas yra pavojingas, nurodo, kad „kredito įmonėms tenka laikyti tokias įmones, kurių pagrindinis verslas yra priimti skolų pasižadėjimus (p.7). Šis apibrėžimas turi tą logiką, kad bankas, priimdamas indėlį, atidarydamas einamąją sąskaitą, išduodamas savo vekselį ir daugeliu kitų atvejų priiima skolos pasižadėjimus. Čia reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad V. Jurgučio pateiktose citatose naudojamas terminas „kredito įmonė“ nėra visiškai sutapatintas su „banko“ terminu. V. Jurgutis pateikė gana išsamią kredito įmonių klasifikaciją, nurodydamas, kad bankai yra svarbiausia ir stambiausia kredito įmonių rūšis, kad jų daromos operacijos didesniu ar mažesniu mastu daromos ir kitų kredito įmonių.

Dabartinėje ekonominėje literatūroje galima rasti įvairiausių banko apibrėžimų. Vienas iš naujausių yra toks: „Bankas yra apibrėžiamas kaip kredito įstaiga, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ar kitų grąžintinų lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu, ir priiima su tuo susijusią riziką bei atsakomybę“ (Kropas ir kt., 2013, p.23). Tenka pastebėti, kad įvairūs autoriai, pateikdami banko apibrėžimą, stengiasi išvardinti banko uždavinius, tikslus, funkcijas, veiklos ypatybes ir kt. Bet kurio objekto apibrėžimas turėtų būti daugiau apibendrinantis, nusakantis jo esmę, o nedetalizuojantis tam tikrų jo ypatybių ar atliekamų funkcijų.

## **1.2. Bankų darbo organizavimas ir racionalizavimas**

V. Jurgutis rašė, kad bankai nėra vien privatinės kapitalinės, pelno siekiančios įmonės. Jis ypač pabrėžė bankų, kaip visuomeninės tautos ūkiui ir tautos gerovei tarnaujančių įstaigų, reikšmę. Todėl bankų veikla turi būti organizuota ne tik banko savininkų pelno sumetimais, bet ir tam tikrais „visuomeniniais administraciniais ir tautiniais ūkiniais pradmenimis“ (p. 303). Prie visuomeninių administracinių bankų veiklos pradmenų jis priskyrė: 1) griežtą darbo discipliną ir 2) nuoseklią, sėkmingą viso banko aparato veiklos kontrolę. Prie pagrindinių tautinių ūkinių bankų organizavimo pradmenų priskyrė: 1) tikslingą

darbo pasidalinimą ir 2) nuoseklų ūkiškumo dėsnio įgyvendinimą (p. 303). Galima būtų pateikti šios klasifikacijos kritiką, suformuluoti atitinkamus argumentus, ypač apie „tautinius ūkinių bankų organizacijos pradmenis“ (dabar bankai daugiau orientuojasi į tarptautinį, o ne į tautinį „charakterį“). Tačiau V. Jurgučio nurodyti bankų veiklos organizavimo pradmenys: griežta darbo disciplina, nuosekli veiklos kontrolė, tikslingas darbo pasidalinimas ir ūkiškumas yra ypač svarbūs dabartinės konkurencingos rinkos sąlygomis. Šių klausimų esmė tokia.

Kalbėdamas apie griežtą darbo discipliną V. Jurgutis nurodo, kad niekas taip nežudo banko, kaip pakrikusi, demoralizuota banko valdomųjų organų ir jo tarnautojų darbo disciplina.

Bankinio aparato veiklos kontrolė, V. Jurgučio manymu, turi būti vykdoma ne tiksliai tam tikrų paties banko organų, bet ir atitinkamų valstybės įstaigų. Ši kontrolė turi būti ne vien formali dokumentų kontrolė, bet ir tokia materialinė kontrolė, kuri iš esmės patikrintų visų banko organų ir tarnautojų „bankinius žygius“ (p. 304).

Darbo pasidalinimas turi svarbią reikšmę banko veiklos pelningumui. Anot V. Jurgučio, „juo didesnė yra bankinė įmonė, juo smulkesnis turi būti ir pats darbo pasidalinimas“ (p. 305).

Nuoseklus ūkiškumo dėsnio įgyvendinimas reikalauja kuo mažiausiomis žmonių pastangomis ir pinigų išlaidomis uždirbti banko savininkams atitinkamo pelno ir pasiekti kiek galima didesnių ūkinių rezultatų (p. 305). Ši principą įgyvendinti, kaip teigia V. Jurgutis, labai palengvina tinkamas techninio darbo sutvarkymas ir apskritai viso darbo racionalizavimas.

V. Jurgutis rašo, kad darbo racionalizavimas banke gali pasireikšti trijose srityse: 1) banko vidaus darbo sutvarkyme, 2) bankų tarpusavio santykiuose, 3) banko santykiuose su klientais (p. 306).

Banko vidaus darbo sutvarkyme ypač didelę reikšmę turi kompiuterių ir kitos skaičiavimo bei organizacinės technikos naudojimas. V. Jurgutis pastebėjo, kad įvairių techninių priemonių naudojimas yra geras dalykas, tačiau tatai neturi sumažinti banko tarnautojų skaičiaus ir tuo padidinti bedarbių armiją.

Bankų tarpusavio santykių racionalizavimas labiausiai pasireiškia atsiskaitymuose. Visi komerciniai bankai yra konkurentai, tačiau konkurencinė kova turi būti švari, t. y. vykti pagal profesinės etikos taisykles. Negali būti siekiama atlikti tokias operacijas, kurios kenktų kito banko veiklai, jo pelningumui ir prestižui.

Bankų ir klientų santykių racionalizavimas yra taip pat labai svarbi ir abipusiškai naudinga sritis. Banko klientai dažnai patys užpildo kai kuriuos dokumentus ir tuo būdu padeda banko darbuotojams operatyviau atlikti tam tikras operacijas. Savo ruožtu klientas tokiu būdu išitraukia į banko veiklą, geriau supranta valdymo sistemą ir jo problemas. Čia pateiktas banko ir klientų santykių techninis pavyzdys, tačiau realiame gyvenime rasime pavyzdžių, kai banko klientai padeda banko vadovybei priimti svarbius ekonominius sprendimus, numatyti veiklos strategiją ir kt.

Kaip rašo V. Jurgutis, modernių bankų kūrėjai nebeseka senu Homero principu „eis basileus esto“ – teesti vienas valdovas. (p. 308). Paprastai, bankus valdo kolektyviniai organai: valdyba, taryba, visuotinis akcininkų susirinkimas,

padalinių vadovai ir revizijų tarnyba. Gali kilti klausimas, kodėl taikoma kolektyvinė bankų valdymo sistema? Praktika įrodė, kad kolektyvinė valdymo sistema yra gana efektyvi, dinamiška ir objektyvi. Ji sustabdo neefektyvius ir neapgalvotus vieno asmens sprendimus arba, atvirkščiai, paskatina energingiau ir drąsiau veikti. Kolektyvinėje valdymo sistemoje giliau pasireiškia veiklos kritinis vertinimas, kontrolė ir analizė.

V. Jurgutis ypač didelį dėmesį skyrė banko valdybos ir jos pirmininko vaidmeniui banke. Banko valdyba vadovauja bankui ir tvarko visus jo reikalus. Ji vykdo visuotinio akcininkų susirinkimo ir tarybos nustatytą bei banko statutu numatytą banko politiką. Vadovaudamasi šia politika, ji tvarko visas ūkines ir finansines operacijas. Darydama bet kurias svarbesnes operacijas, ji atsiklausia tarybos nuomonės.

Ypač dideli reikalavimai keliami banko valdybos pirmininkui. Jis pirmiausia turi būti aukštos profesinės kvalifikacijos specialistas, turėti gerą teorinį ir praktinį pasirengimą. Čia verta prisiminti V. Jurgučio žodžius: „Bankinis darbas, ... turi būti pagrįstas rimtu teoriniu pasirengimu, juo labiau, kad tai yra viena sunkiausių ekonominio darbo sričių. Teoretinis ekonominis pasirengimas sudaro bankinės politikos pagrindą... Tačiau, kadangi bankinė politika yra menas ir, tam tikra prasme, technika, tai bankinės politikos veikėjui neužtenka turėti vien teorinių ekonomikos ar bankinio mokslo žinių, jis turi turėti dar ir įgimtų bankiniam darbui gabumų“. (p. 309).

Kadangi konkrečiam bankui savo pinigus patiki šimtai ir tūkstančiai mūsų visuomenės narių, tai jie - tiek turtingi, tiek ir neturtingi - vienodai suinteresuoti, kad jų pinigais disponuotų švarios rankos. Tik tokiu valdybos pirmininku pasitiks visuomenė. V. Jurgučio teigimu, valdybos pirmininko esmingiausia savybė yra pasitikėjimas. Banko tarnautojų, akcininkų ir klientų pasitikėjimą gali įgyti tik toks banko valdybos pirmininkas, kuris yra doras, sąžiningas ir rūpestingas, kuris ir laimėje ir nelaimėje artimai susietas su banko likimu. Valdybos pirmininkui bankas joku būdu negali būti asmeninio pasipelnymo šaltiniu. Banko valdybos pirmininkas turi turėti ypač didelį atsakomybės jausmą.

### **1.3. Banko darbuotojų sudėtis ir jų tarpusavio santykiai**

Dėsningai kyla klausimai: kokia turi būti banko darbuotojų, tiesiogiai atliekančių konkrečius darbus, sudėtis, kokia turi būti jų kvalifikacijos kėlimo ir darbinio auklėjimo sistema? Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad tai nėra labai reikšmingi klausimai, kad su jais susiduriama kiekvienoje įmonėje ir į juos lengvai randami atsakymai. Tačiau negalima lyginti kiekvienos aptarnaujančios žmones įmonės, pavyzdžiui, kirpyklos, kavinės ir pan. veiklos su bankų veikla.

Bankų veiklos „organizmas“ panašus į žmogaus organizmą, kurio vieno organo sutrikimas atsiliepia kito ar net kelių organų funkcionavimui. Todėl visiškai teisingai rašė V. Jurgutis, kad sudaryti visais atvejais tinkamą banko darbuotojų sudėtį (jis vartojo žodį „sąstatas“), kuri turėtų visus reikiamus sėkmingam bankiniam darbui „protinius, techninius ir dorinius“ privalumus – tai vienas sunkiausių bankinės organizacijos uždavinių (p. 314). Taigi V. Jurgutis pabrėžia tris svarbiausius banko darbuotojų privalumus: protinius, techninius ir dorovinius. Interpretuoti juos galima įvairiai, tačiau esmingiausia yra tai, kad kiekvienas banko

darbuotojas būtų nuovokus ir išmintingas (protinis privalumas), turėtų gerą dalykinę kvalifikaciją, sugebėtų atlikti jam patikėtas funkcijas (techninis privalumas) ir būtų doras, objektyvus ir sąžiningas (dorovinis privalumas).

Suprantama, kad ne visi banko darbuotojai ir žmonės, norintys dirbti banke, turi šiuos privalumus. Respublikos bankų sistemoje dirba nemažai žmonių, kurie galbūt žymiai sėkmingiau dirbtų kitose įmonėse. Į bankų sistemą jie buvo priimti panaudojus dažniausiai pažintis ir giminystės ryšius. Reikia pastebėti, kad tai nėra naujas reiškinys, formuojant bankų darbuotojų sudėtį. Jis Lietuvoje gana plačiai buvo paplitęs sovietų valdžios metais. Tada į atitinkamas pareigas dažniausiai buvo skiriama komunistų partijos nurodymu. Be to, ypač vešėjo taip vadinamoji „blato“ sistema. Šios sąvokos naudojimas reiškia atvirksčiai proporcingą nuostatą etikos ir moralės normoms. Teisybės dėlei reikia pasakyti, kad ir pasaulinė bankų veiklos istorija žino daug pavyzdžių, kai sudarant „tinkamą banko darbuotojų sudėtį“ buvo naudojami įvairūs būdai šeimos ir giminės nariams priimti. Buvo net propaguojamos šeimyninės dinastinės bankininkystės idėjos. Protekcionizmo sistema, kai be pažinčių net ir gabiam jaunuoliui buvo sunku patekti į banką, buvo paplitusi net tokioje bankininkystės citadelėje, kaip Anglija.

Suformavus darbuotojų sudėtį, turi būti parengta nuosekli banko darbuotojų profesinio lavinimo ir auklėjimo sistema. Šios sistemos tikslas – visapusiškai atskleisti kiekvieno darbuotojo gabumus, talentą, polinkius ir siekius. Beveik kiekvienas darbuotojas nori „daryti karjerą“. Būtina skatinti tą norą, kuris pirmiausia turi pasireikšti noru gilinti savo profesines žinias ir siekimu bankui „daryti gerus darbus“. Svarbu, kad tarp banko darbuotojų nuolat vyrautų tarpusavio supratimo, tampraus bendradarbiavimo, pagalbos dvasia ir kūrybinė nuotaika.

Galima būtų retoriškai klausti, kas vaidina svarbesnį vaidmenį banke: ar banko vadovybė, ar jos darbuotojai; kas padeda uždirbti didesnį pelną ir geriau formuoti visuomenės nuomonę apie banką? Vienareikšmiškai atsakyti neįmanoma. Viskas priklauso nuo to, kokia yra banko vadovybė (taryba, valdyba, administracija) ir kokie yra banko darbuotojai. Kartais būna, kad vienas banko vadovybės darbuotojas, tarkime, banko tarybos ar valdybos pirmininkas turi didžiulę įtaką banko reputacijai, prestižui ir patikimumui. Jo vardas, sumanumas, dalykiškumas, sąžiningumas yra tarsi didelė nematerialiojo turto suma, didinanti ir bendrą banko balanso sumą. Toks banko vadovas, turėdamas net ir nelabai tikisius darbuotojus, sugebės vadovauti bankui ir jo nesužlugdys. Tuo tarpu silpnas banko vadovas (neprofesionalus, nesąžiningas, nepripažįstantis kompromisų, „visa žinantis“ ir pan.) net ir su patyrusiais darbuotojais banką gali greitai sužlugdyti.

Į kiekvieną banko darbuotoją, net ir užimantį žemiausias pareigas, reikia žiūrėti kaip į lygiavertį kolektyvo narį, uždirbantį bankui pelną. Kartais uolus ir mandagus darbuotojas (tarkime, asmuo atidarantis klientams sąskaitas) gali suformuoti patikimo ir saugaus banko vardą, pritraukti daug klientų.

Banko pelnui, jeigu jį traktuotume kaip banko organizmo svarbiausią organą, nėra svarbu, kas jį uždirbs: ar darbštūs darbuotojai, ar sumanūs vadovai. Praktiškai taip nebūna, kad pelną uždirbtų tik viena pusė. Svarbiausia, kad visi banko kolektyvo nariai turėtų tas savybes, kurios jiems labiausiai būtinos. Manoma, kad eiliniams darbuotojams svarbiausia savybė yra kruopštumas ir darbštumas, o banko vadovui – sumanumas. Čia nekalbama apie kitas savybes,

savaime suprantamas ir būtinas visiems – sąžiningumą ir profesionalumą. Paprastai tarp sumanių vadovų ir darbuotojų būna geri tarpusavio supratimo ir bendradarbiavimo santykiai, o tai padeda uždirbti didesnį pelną. Pelnas yra vienas iš svarbiausių bet kurios įmonės, o tuo pačiu ir banko, ūkinės- finansinės veiklos rodiklių. Kaip teisingai rašė V. Jurgutis, jeigu „įmonė per eilę metų neduoda pelno, tai reikia manyti, kad įmonė yra arba kraštui visai nereikalinga, arba blogai tvarkoma“ (p. 485). Tačiau siekiant pelno galioja nerašyta taisyklė: laikytis teisės ir dorovės reikalavimų. Ši taisyklė ypač svarbi bankams, kuriems reikalinga daugiausia visuomenės pasitikėjimo. V. Jurgutis rašė: „Niekas taip negriauna to visuomenės pasitikėjimo, kaip teisės bei doros nuostatų laužymas“ (p. 486). Tai reiškia, kad bankas, naudodamas visuomenės pinigus, negali kenkti visuomenės gerovei. Čia įsigalioja savotiškas dėsnis: kas kenksminga visuomenei – tas nuostolinga bankui.

Jeigu banke parinkta netinkama darbuotojų sudėtis, jeigu tarp vadovybės ir darbuotojų, tarp pačių darbuotojų nėra glaudaus bendradarbiavimo ir tarpusavio supratimo, dažniausiai tokiaje banke pasireiškia piktnaudžiavimo faktai ir dėl to bankas patiria finansinių nuostolių bei praranda pasitikėjimą visuomenėje. Juk visiems gerai žinomas teiginys, kad „bankas klesti ir žlunga drauge su visuomenės juo pasitikėjimu“. Reikia pažymėti tą faktą, kad apskritai bankų veikla yra gana gera terpė įvairiems piktnaudžiavimams daryti. Čia operuojama dideliais pinigų kiekiais ir dideliais jų srautais. Kaip teisingai rašo V. Jurgutis, „...didelės pinigų sumos, einančios per tarnautojų rankas, skatina silpnescio būdo, ypač praskolinusius ir įpratusius plačiai gyventi žmones, neteisėtai pasinaudoti tomis sumomis“ (p. 490). Todėl kiekviename banke, siekiant užkirsti darbuotojų nusikaltimams pasireikšti, turi būti gerai organizuota vidaus kontrolės sistema.

Pasaulinėje praktikoje bankų veikla dažniausiai prilyginama aukščiausios kokybės šveicariško laikrodžio mechanizmui. Visos laikrodžio detalės susijusios, dirba darniai ir ritmingai, viena kitą kontroliuoja, viena kitai padeda. Taip ir banke: visuose jo veiklos baruose turi būti darna ir susiklausymas. Kiekvienas darbuotojas turi girdėti „banko laikrodžio skambesį“ ir visomis išgalėmis siekti, kad jis vis geriau skambėtų. Čia ypač verta prisiminti V. Jurgučio žodžius: „Bet kuris banko darbininkų susiklausymo pairimas lengvai gali padaryti ne tik pačiam bankui bei jo klientams didelių nuostolių, bet ir visam kraštui didelės žalos“. (p. 303). Susiklausymas, savitarpio supratimas ir pagalba turi būti ne tik tarp banko vadovybės ir darbuotojų, bet ir tarp banko tarybos bei valdybos, tarp darbuotojų ir klientų, tarp banko valdybos, tarybos ir visuotinio akcininkų susirinkimo.

#### **1.4. Bankų tarpusavio santykiai, konkurencinė kova: ekspansija ir koncentracija**

Jau minėta, kad šalies ekonomika labai daug priklauso nuo bankų sistemos. Todėl kiekvienos šalies tikslas – sukurti darnią, lanksčią ir stabilią bankų sistemą. Tačiau tai nėra lengvas uždavinys, nes bankai yra labiausiai konkurencinės įmonės. Bankų istorija rodo, kad tarp kai kurių Europos šalių bankų 19 amžiuje vyko labai aštri konkurencinė kova, kuri paprastai baigdavosi silpnesciuju pralaimėjimu. Ši kova tęsiasi iki dabar. Daugelis finansų specialistų mano, kad bankų konkurencinė kova yra žiauriausia: bankai, skirtingai negu kitos įmonės, mažiausiai linkę į susitarimus. Bankai yra ryškiausias pavyzdys to, kad kovoje privalo pralaimėti

silpniausias. Nors žinoma nemažai pavyzdžių, kaip bankai bendromis pastangomis kovoja su blogomis paskolomis: sukuriama tam tikra informacijos sistema apie išduotus stambius kreditus ir juos gavusius fizinius ar juridinius asmenis. Ši informacija perduodama visiems arba atitinkamai grupei bankų.

Bankų konkurencija dažniausiai pasireiškia dvejomis formomis: 1) ekspansija (lot. expansio – išsiplėtimas) ir 2) koncentracija (lot. cum ir centrum – einu į centrą; susiglaudimas). V. Jurgutis išsamiai aprašo šias konkurencijos formas (p. 507-510).

Bankų ekspansija vykdoma trimis būdais: 1) savo akcinio kapitalo didinimu ir svetimų kapitalų pritraukimu; 2) naujų banko padalinių (skyrių, filialų, atstovybių) steigimu; 3) bankinių operacijų plėtojimo būdu, t.y. didinant operacijų skaičių ir atliekant naujas operacijų rūšis.

Bankų koncentracija gali būti vykdoma trimis būdais: 1) fuzijos būdu (lot. fusio – susiliejimas, susijungimas), kai iš kelių kredito įmonių sudaromas vienas bankas, kuris gauna visai naują vardą, arba tam tikru būdu sujungtų buvusių kredito įmonių pavadinimą; akcininkai gauna naujas naujojo banko akcijas; 2) afiliacijos būdu (lot. filia – duktė, afiliacija – įdukterinimas), kai bankas superka žymią kito jau veikiančio banko akcijų daugumą ir jo nelikviduoja, bet palieka juridškai savarankiška įmonė ir valdo per savo išrinktus visuotiniame akcininkų susirinkime organus. Galimi ir kiti afiliacijos būdai, pavyzdžiui, kai bankas įsteigia naują akcinį banką, pasilaikydamas naujojo banko akcijų daugumą arba kai dviejų bankų akcininkai vieni kitiems atiduoda pusę turimų akcijų; 3) amalgacijos būdu (graikų kilmės žodis, reiškias junginį, paglemžimą), kai stipresnis bankas vienu ar kitu būdu tampa silpnesnio banko savininku (įsigytas bankas arba visai likviduojamas, arba paverčiamas stipresniojo banko filialu, skyriumi).

Kaip nurodo V. Jurgutis (p. 509), bankų ekspansija ir koncentracija įvairiais laikais ir įvairių ekonomistų buvo skirtingai vertinama. Jis teigė, kad kiekvieną reikšmingesnį dalyką galima vertinti privataus ūkio, asmeniniu ir visuomenės požiūriais. Kai bankų ekspansija ir koncentracija vertinama privataus ūkio požiūriu, tai abi jos padidina stipresniųjų bankų akcininkų pelną, pakelia šių bankų valdymo organų visuomeninę reikšmę, sumažina einamąsias banko išlaidas, nes nebėra banko konkurento, leidžia tikslingiau paskirstyti teikiamų kreditų riziką ir tuo pačiu duoti savo akcininkams pastovesnius dividendus. Vertinant bankų ekspansijos ir koncentracijos padarinius visuomenės požiūriu, V. Jurgutis nurodo taip: 1) negausūs, bet stambūs bankai sėkmingiau paremia šalies ekonominę vyriausybės politiką, ūkinius bei politinius visos tautos siekius; 2) stambieji bankai, būdami visuomenės dėmesio centru, labiau prieinami visuomenės kontrolei; 3) stambūs bankai greičiau ir teisingiau suvokia visus konjunktūrinius ūkio pakitimus; 4) stambūs bankai, operuodami didelėmis pinigų sumomis, turėdami daug klientų, lengviau įgyvendina bankinių pinigų vartojimo funkciją (p. 510).

Čia pažymėti teigiami bankų konkurencijos ir koncentracijos padariniai. Tačiau šios dvi bankų konkurencijos formos turi ir daug negatyvių pasekmių. V. Jurgutis nurodo šias: „1) dideli, galingi ir tuo pačiu negausūs bankai ne tik lengvai paima į savo rankas pinigų rinkos monopolį, bet ir viso krašto ūkinę diktatūrą, kuri pavergia krašto pramonės bei prekybos įmones, diktudama joms visų bankinių operacijų sąlygas; 2) stambūs bankai dažnai paima į savo rankas



krašto biržų veikimą ir nustatinėja biržoje kotiruojamų vertybių kursus, žiūrėdami ne tiek viso krašto reikalų, kiek savo ir sau artimų žmonių interesų; 3) dideli, turintieji gausius skyrius bankai dažnai praauga intelektualius sugebėjimus savo vadovybės, kuri tokiais atvejais staiga pasijunta nebestovinti gyvo, jos pačios valdomo organizmo priešakyje; 4) dideliui bankui dažnai esti sunku tinkamai prižiūrėti bei kontroliuoti savo gausių skyrių vedėjus; 5) skyrių vedėjai ne visuomet gali tinkamai patenkinti visus, net ir visai teisingus, vietos klientų prašymus; 6) valdomieji didelių bankų organai, pasidavę didelių turtų bei stambių piniginių kapitalų svaiguliui, lengvai pasidaro ligūstais optimistais kurie mažiau besirūpina svetimų, banke sudėtų pinigų saugumu; 7) kai didieji sostinių bankai paglemžia regioninius bankus ar provincijos bankinius namus, tai vietos gyventojai dažnai nebetenka savo senų pažįstamų, sąžiningų bankiniais reikalais patarėjų (p. 510).

Konkurencinė kova tarp bankų yra normalus rinkos ekonomikos reiškinys, tačiau svarbu, kad ši kova būtų garbinga. Komerciniai bankai turėtų materialinėmis ir moralinėmis priemonėmis padėti su tam tikromis problemomis susidūrusiems kitiems bankams, o nesidžiaugti, kad bus vienu konkurentu mažiau. Komerciniams bankams žiūrint vienas į kitą kaip grėšmingus konkurentus, visiškai užmirštama, kad kiekvieno banko ateitis ir perspektyvos priklauso nuo visos šalies bankininkystės sistemos stabilumo.

Visi komerciniai bankai, siekdami būti lygiaverčiais konkurencingos rinkos dalyviais, turi vis daugiau dėmesio skirti finansinei analizei. Ne veltui V. Jurgutis siūlė banko vadovybei nuolat „...laikyti prieš akis banko balansus ir žiūrėti, kad būtų ne tik kiekybinė, bet ir kokybinė aktyvų ir pasyvų pusiausvyra“ (p. 498). Įsimintini V. Jurgučio žodžiai, kurie atrodo šiai dienai skirti: „Mūsų painingas, labai suraizgyto ekonominio gyvenimo laikais dažnai ne tiek kiekybiniai, kiek kokybiniai veiksniai turi lemiamos reikšmės ir bankų gyvenimui. Dažnai ne banko balansų skaitmenų didumas, bet tais skaitmenimis pridengtų faktų tikrumas rodo teisingąjį banko pajėgumą“ (p. 304).

## **2. V. Jurgučio įžvalgų apie bankus plėtotė lietuvių autorių darbuose**

Tikėtina, kad sovietinės okupacijos laikotarpiu lietuvių autoriai bankininkystės tyrimuose rėmėsi (nors ir necitavo) V. Jurgučio nuostatomis. Daugiausia buvo rašoma apie kreditą, jo esmę, funkcijas, rūšis socializmo ir kapitalizmo sąlygomis (Terleckas, 1988; Vizbaras, 1980; Žilėnas, 1967 ir kt.).

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, didžiausias indėlis plėtojant V. Jurgučio idėjas ir tiriant Lietuvos bankininkystės raidą bei problemas yra Vlodo Terlecko. Jis, beje, išsamiai aprašė ir V. Jurgučio gyvenimą bei veiklą (Terleckas, 2001). Ypač pažymėtinos jo monografijos, skirtos Lietuvos bankininkystės istorijai 1795-1915 metais (Terleckas, 2011); 1918-1941 metais (Terleckas, 2000); Lietuvos banko kūrimui ir veiklai 1922-1943 metais (Terleckas, 1997).

Apie įvairius bankų veiklos aspektus pasirodo vis daugiau didelės apimties mokslo darbų. V. Vaškelaitis savo monografijoje (2003) išnagrinėjo komercinių bankų kūrimą ir raidą Lietuvoje, apibūdino banką kaip rizikos įmonę, ištyrė įvairias banko rizikas ir jų valdymo galimybes, pabrėžė bankų priežiūros svarbą; kitose monografijose (2006, 2006a) didelį dėmesį skyrė centrinio banko, kaip

šalies mokėjimų sistemos darnaus funkcionavimo garanto, reikšmei šiuolaikiniame ekonomikos raidos etape. Jis išsamiai išnagrinėjo centrinio banko pinigų politikos priemones, mikroekonominės centrinio banko funkcijas, o ypač pabrėžė centrinio banko kaip šalies mokėjimų balanso sudarytojo, kaip valstybės skolos bendravaldžio vaidmenį.

Centriniam bankams nemažai dėmesio skiria ir E. Bikas originaliame vadovylyje „Finansų rinkos ir depozitinės institucijos“. Autorius pažymi, kad kredito sistemai reguliuoti ir prižiūrėti valstybės yra sukūrusios centrinius bankus ir kad jie yra svarbiausia monetarinė institucija ne tik kredito, bet ir visoje finansų sistemoje (Bikas, 2013, p. 101). B. Visokavičienė, nagrinėdama centrinio banko pinigų politikos funkcijas, pažymi, kad centrinis bankas valstybėje vadinamas pinigų politikos dirigentu, kad akivaizdus jo vykdomos pinigų politikos vaidmuo įveikiant krizės padarinius (Visokavičienė, 2012, p. 8, 14).

Verta pažymėti mokslines studijas, skirtas bankų vadybai (Ivaškevičius, Sakalas, 1997) ir banko finansų valdymui (Kropas ir kt., 2013). Pastarojoje studijoje iškeltos ir išsamiai išnagrinėtos banko likvidumo, kapitalo, palūkanų normos rizikos valdymo problemos. Daug dėmesio skiriama banko pelningumo rodikliams, jų vertinimui bei pelningumo valdymo sistemos komponentų analizei. Nagrinėjamos pasaulinės finansų krizės pasekmės, pamokos ir reguliavimo priemonių poveikis.

Vis daugiau pasirodo darbų, skirtų konkrečioms bankų operacijoms. Ypač mokslininkų dėmesį atkreipia palūkanų ir palūkanų normų bei jų rizikos problema (Jasienė, 2010, 2013). Teisiniu požiūriu banko kredito gavimo ir panaudojimo problemas ištyrė E. Sinkevičius (2002). Nagrinėjami bankų patikimumo ir jų veiklos etikos klausimai (Jasevičienė, 2012).

Pastaraisiais metais įvairių bankininkystės problemų nagrinėjimas tampa socialinių mokslų daktaro disertacijų tyrimo objektu. Pažymėtinos sėkmingai apgintos šios disertacijos: G. Garbanovo (2010) apie banko vertės ir rizikų portfelio sąveiką ir valdymą, A. Podviezko, (2013) apie komercinių bankų finansinio stabilumo vertinimą, L. Novickytės (2013) susijungimų ir įsigijimų bankininkystės sektoriuje ir jų poveikio šalies finansų sistemai klausimais, I. Daukševičiūtės (2013) komercinio banko ryšių su smulkiojo ir vidutinio verslo klientais tema ir kt. Įvairūs bankų veiklos klausimai nagrinėjami ir studentų baigiamuosiuose magistro darbuose tačiau, V. Jurgučio veikalas „Bankai“, deja, naudotos literatūros sąrašė randamas retai.

Dabartinė Lietuvos ir tarptautinė bankininkystė susiduria ir su naujais, prof. Vlodo Jurgučio nenagrinėtais klausimais, finansų sistemos globalizacijos, eurointegracijos bei pasaulinės finansų krizės procesų veikiama pokyčiais, problemomis bei iššūkiais. Bankininkams tenka tyrinėti kapitalo rinkų problemas, atsižvelgti į globalizacijos ir integracijos poveikį korporatyviniam valdymui ir finansavimo sprendimams, taip pat spręsti šiuolaikines finansų etikos problemas. O Lietuvos komercinių bankų veikloje milžinišką mastą įgauna tokios palyginti nesenos paslaugos, kaip elektroninė bankininkystė, debeto ir kredito kortelių išdavimas bei naudojimas, prekyba vertybiniais popieriais ir kt.

Todėl bankų veiklos organizavimui ir tobulinimui būtinas ne tik V. Jurgučio ir kitų autorių knygų, vadovėlių, straipsnių nuostatų nagrinėjimas, bet ir nauji

tyrimai Lietuvos ir tarptautinės bankininkystės, finansų, pinigų politikos srityse ir praktikų bei mokslininkų diskusijos.

## **Išvados**

Prof. Vladas Jurgutis (1885-1966) yra Lietuvos bankų sistemos kūrėjas, parašęs veikalą „Bankai“ (1940). Jo išvalgos apie bankų veiklą Lietuvos bankininkystės mokslo ir praktikos specialistams turi neįkainojamą vertę. Ypač vertingos jo mintys ir idėjos apie bankų darbo organizavimą ir racionalizavimą, banko darbuotojų sudėtį ir jų tarpusavio santykius, bankų konkurencinę kovą.

Nors Lietuvos ir tarptautinė bankininkystė, finansų, pinigų politika nuo veikalo rašymo laikų yra pasikeitusi, tačiau prof. V. Jurgučio veikale „Bankai“ suformuluoti teiginiai įvairiais, (ne tik šiame straipsnyje nagrinėjama) klausimais turi skatinamąjį poveikį efektyvinant bankų veiklą, svarbūs pereinant prie euro.

Todėl atsižvelgiant į nūdienos aktualijas, būtina toliau tyrinėti V. Jurgučio mokslinį palikimą bankininkystės srityje, pritaikant jo idėjas praktikoje.

## **Literatūra**

Argentarius. (1931). Pinigai, valiuta ir notų bankas. –Kaunas.

Bikas, E. (2013). Finansų rinkos ir depozitinės institucijos. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Čepinskis, J. (1995). Bankai ir aplinkos naudojimo valdymas//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 1. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.

Daukševičiūtė, I. (2013). Komerčio banko ryšių su smulkiojo ir vidutinio verslo klientais marketingo programos modeliavimas. Daktaro disertacija. (socialiniai mokslai, vadyba, 03S). – Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.

Garbanovas, G. (2010). Banko vertės ir rizikų portfelio sąveika ir valdymas. Daktaro disertacija. (Socialiniai mokslai, ekonomika, 04S). – Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.

Ivaškevičius, D.; Sakalas, A. (1997). Bankų vadyba. – Kaunas: Technologija.

Jasevičienė, F. (2012). Finansų įstaigų veikla ir etika. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Jasienė, M. (2010). Palūkanų normos ir jų rizika. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Jasienė, M. (2013). Pinigai ir kreditas. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Jurgutis, V. (1940). Bankai. – Kaunas

Kropas, S.; Čiapas, L.; Šidlauskas, G.; Vengraitis, D. (2013). Banko finansų valdymas: Krizės pamokos ir reguliavimo priemonių poreikis. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Lietuviškoji enciklopedija. 2 tomas. (1934). – Kaunas: Spaudos fondas

Novickytė, L. (2013). Susijungimai ir išsigijimai bankininkystės sektoriuje ir jų poveikio šalies finansų sistemai vertinimas. Daktaro disertacija (socialiniai mokslai, ekonomika, 04S). – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Podvieszko, A. (2013). Komerčių bankų finansinio stabilumo vertinimas. Daktaro disertacija. (Socialiniai mokslai, ekonomika, 04S).- Vilnius: VGTU leidykla „Technika“

Sinkevičius, E. (2002). Neteisėtas banko kredito gavimas arba panaudojimas ir jų kvalifikavimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

Terleckas, V. (2011). Bankininkystė Lietuvoje 1795-1915. – Vilnius: Lietuvos bankas.

Terleckas, V. (1988). Pinigų apyvarta ir kreditas.- Vilnius: Mintis

Terleckas, V. (1996). Vladas Jurgutis, lito ir Lietuvos finansų mokslų kūrėjas. – Kn.: Vladas Jurgutis. Pinigai. – Vilnius: Mintis

- Terleckas, V. (1997). Lietuvos bankas 1922-1943 metais. Kūrimo ir veiklos studija. – Vilnius: Lietuvos bankas.
- Terleckas, V. (2000). Lietuvos bankininkystės istorija 1918-1941. – Vilnius: Lietuvos bankas.
- Terleckas, V. (2001). Lietuvos bankininkai. Gyvenimas ir darbų pėdsakai 1918-1940. Vilnius: Lietuvos bankas.
- Vaškekaitis, V. (2003). Pinigai: komerciniai bankai ir jų rizikos valdymas. – Vilnius: Lietuvos mokslas.
- Vaškekaitis, V. (2006). Pinigai: centriniai bankai ir jų funkcijos. – Vilnius: Lietuvos mokslas.
- Vaškekaitis, V. (2006a). Pinigai: pinigų politika ir jos priemonės. – Vilnius: Lietuvos mokslas.
- Visokavičienė, B. (2012). Pinigų politika valstybės ekonomikoje. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Vizbaras, J. (1980). Trumpalaikio kredito organizavimas ir planavimas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Žilėnas, A. (1967). Valstybinis kreditas kapitalistinėse šalyse. – Vilnius: Vilniaus universitetas.

## **PROF. VLADAS JURGUTIS ON BANKS: HIS INSIGHTS AND THEIR DEVELOPMENT IN WORKS LITHUANIAN AUTHOR'S**

**Jonas Mackevicius, Vilius Savickas**

### **Summary**

The article analyzes prof. V. Jurgutis' thoughts, attitudes, ideas and suggestions towards the importance of banks, their management, competition among them, etc. The article presents the development of V. Jurgutis' insights into bank performance in works of Lithuanian authors.

The study reveals that V. Jurgutis' insights into banks' performance is inestimable for Lithuanian banking science and practice professionals. Especially valuable are his thoughts and ideas towards the organization and rationalization of banks, their employee structure and relations, the competition and the expansion of banks. Statements formulated in prof. V. Jurgutis work "Banks" have encouraging influences on the growth of the effectiveness of bank performance, and are relevant to both the regulation of bank performance in Lithuania and the transition to Euro.

Therefore, with the consideration of today's realities, it is necessary to further analyse V. Jurgutis' scientific heritage and implement his ideas into practice.