

УДК 336.71

Голікова-Тінтулова Н. В.

к. е. н., старший викладач кафедри економіки,
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова,

Колесник О. О.

старший викладач кафедри економіки,
Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В ПЕРІОД КРИЗИ

Світова фінансова та банківська системна криза, яка останнім часом особливо гостро впливає на економіку держави у зв'язку з синергетичним ефектом військового конфлікту на сході країни, підняла на поверхню проблему відвертої слабкості кадрового менеджменту вітчизняних банків, що стала однією з основних причин фактичного банкрутства більшості великих українських банків в силу великої кількості помилок і прорахунків банківських HR-менеджерів, помилкового вибору пріоритетів розвитку банків, відсутність продуманої, науково обгрунтованої кадрової політики, що проводиться в області підбору банківського персоналу і нездатності ряду вищих банківських менеджерів приймати адекватні рішення та управляти банками в критичних ситуаціях.

Проблема управління персоналом є комплексною, що складається з цілого ряду найважливіших напрямків роботи з персоналом. В даний час, у вітчизняній та зарубіжній літературі, в загальнотеоретичному плані, дана проблематика розроблена досить широко. Так, основні підходи до організації управління персоналом, питання підбору, оцінки, розстановки, навчання, мотивації персоналу, основи ведення діловодства, нормативно-методичного забезпечення кадрового менеджменту досить докладно викладені в наукових працях Мостенська Т. Л. [5], Кондаурова І. О. [2], Сарахман О. М. [6], Чмутова І. М. [7] та інших. У той же час, відчувається брак робіт, що визначають необхідний інструментарій розв'язання окремих завдань управління персоналом, які розкривають особливості вирішення актуальних проблем управління персоналом прикладного характеру, зокрема, у фінансово-банківській сфері. Незважаючи на те, що ряд авторів (А. А. Мещеряков [4], О. С. Любунь [3], А. Т. Головка, В. І. Грушко [1]), висвітлюючи сутність і зміст банківського менеджменту, торкнулися окремих аспектів управління банківським персоналом, в цілому, можна зробити висновок, що досліджувані в роботі проблеми, поки не отримали достатньої уваги в українській науці, що можна пояснити як їх недооцінкою і відсутністю в необхідній методологічній бази.

Метою статті є підкреслення специфіки та обгрунтування ефективності основних принципів менеджменту персоналу в комерційному банку період кризових явищ: мотиваційні моделі, тренінги з підвищення кваліфікації, семінари та наукові конференції.

В сучасних умовах в теорії управління організаціями відбувається суттєва зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, який в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності. На зміну теорії визначення людського капіталу як витрат виробництва прийшла теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал являє собою один з основних ресурсів організації, який потребує адекватного управління, створення оптимальних умов його розвитку, інвестування необхідних коштів. Інвестиції в трудовий потенціал і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання банку.

В даний час важко уявити собі ефективну роботу комерційного банку, що володіє сучасною системою відбору і оцінки персоналу, але, в той же час, має незбалансовану організаційну структуру, обтяжену великою кількістю малокваліфікованої і навіть зайвої робочої сили, яка не має належної системи колективної та індивідуальної оцінки ефективності праці персоналу, а також його менеджменту. Такий банк практично приречений на постійну плінність кадрового складу, систематичне зростання вибуття персоналу і інші негативні явища, які неминуче позначаються, в першу чергу, на ефективності роботи банку в цілому.

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку,
фінансів та управління в Україні та світі»**

Аналіз діяльності українських кредитних установ і впровадженої ними кадрової політики показує, що у вітчизняній банківській системі, поки що не скрізь знаходить місце інноваційний підхід до персоналу як до найважливішого ресурсу комерційного банку. Банк, як роботодавець, зацікавлений в скороченні загальних витрат виробництва, але, як показує практика, – в основному, за рахунок встановлення найнижчих цін на використовувані їм людські ресурси і періодичного скорочення персоналу. В період кризи, як загальноекономічної, так і окремого суб'єкта господарювання, загострюються протиріччя між цілями менеджменту організації та основною метою працівників. В період, коли основним мотивом керівництва банку є залишитися на ринку як економічна одиниця, основним мотивом працівника банку є не втратити роботу. Оскільки набутий досвід та застарілі методи управління персоналом спонукають менеджмент застосовувати скорочення витрат саме за рахунок персоналу, конфлікт інтересів, який настає в організації, робить атмосферу взаємовідносин між керівництвом та підлеглими ще більш напруженою, що на виході призводить до ще глибшої кризи самої організації. Тому окрім застосовуваних методів аутсорсingu (аутстафінгу) та лізингу трудових ресурсів, слід звернути увагу на більш інноваційні методи антикризового управління персоналом.

Основна мета антикризового управління – відновлення керованості організацією (можливості оперативно приймати і реалізовувати управлінські рішення, ефективно вирішувати наявні проблеми). За всю історію економічної думки основною концепцією виходу з будь-якої кризи завжди були інновації. На теперішньому етапі слід також звернути увагу на інноваційний підхід у правлінні персоналом. Задля збереження конкурентних позицій банку, на наш погляд, можна не лише залишити штат банку недоторканим, але й розширити його за рахунок контингенту робітників більш нищязької кваліфікації, які зацікавлені в отриманні досвіду більше, ніж в розмірі заробітної платні. Це контингент складають випускники ВНЗ з рівнем бакалаврату та молодших спеціалістів, або тимчасово безробітні, які хочуть пройти професійну переорієнтацію та працевлаштуватись. Так, сучасна, досить популярна кластерна концепція банківського бізнесу, могла б набути дещо іншого формату, об'єднавши зусилля не тільки банків певного географічного простору, а й науково-освітньої спільноти, що допомогло б банкам знайти компетентну наукову базу для інноваційного розвитку та постачальника трудових ресурсів за умов об'єднання зусиль з науково-дослідними інститутами, університетами та коледжами. Інноваційно-орієнтований підхід до управління людськими ресурсами, на наш погляд, передбачає підвищення іннованого потенціалу і конкурентоспроможності кожного працівника і організації в цілому. Концепція повинна включати і економічну складову, і організаційно-адміністративну, і соціальний (гуманітарний) аспект, і компетентнісну і кар'єрну компоненти, які посилюють ринкові позиції персоналу. Звісно, що такий підхід дозволить максимально використовувати інноваційний потенціал для досягнення інноваційних цілей банку. Грунтуючись на філософському розумінні концепції як системи теоретико-методологічних поглядів на будь-які явища і процеси, виділяючи парадигму їх розвитку, вихідні принципи, сутність, змістоутворюючі категорії та поняття, структурно-організаційні моделі і механізми їх реалізації, можна сформулювати поняття інноваційно-орієнтованого управління людськими ресурсами. Під інноваційно-орієнтованим управлінням людськими ресурсами розуміється система управлінських відносин, орієнтована на підвищення інноваційного потенціалу організації і функціонує на принципах комплексності, вмотивованості та методичної забезпеченості його розвитку.

Одна з головних відмінностей кваліфікованого HR-менеджменту від управління персоналом полягає в тому, що виконувати специфічні функції управління персоналом сьогодні змушені не тільки кадрові органи, а й керівники всіх ланок управління – від лінійного керівника до керівника банку. Більшість же кадрових підрозділів сьогодні, як і раніше, орієнтовані на виконання традиційних для них функцій: прийом, звільнення з роботи, оформлення документів при вибутті працівників у відпустки, відрядження, тощо. Що вже не відповідає сучасним вимогам економіки. По суті, відбулася зміна парадигми управління людськими ресурсами: від управління працею до управління кадрами, далі до

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі»

управління персоналом, від управління персоналом до управління людськими ресурсами як ключового фактору управління людським капіталом.

На основі викладеного можна зробити висновок, що зазначені вище недоліки вітчизняного кадрового менеджменту істотно ускладнюють і уповільнюють перебіг процесу виходу з системної банківської кризи та реформування фінансової системи взагалі. Тому в силу перерахованих причин проблема управління персоналом для українських банків поки залишається гострою та актуальною.

Список літератури

1. Головка А. Т. Система банківського менеджменту: [навч. посіб.] / А. Т. Головка, В. І. Грушко, М. П. Денисенко та ін.; За ред. О. С. Любуна та В. І. Грушко. – К.: Фірма «Інкос», 2004. – 480 с.
2. Кондаурова І. О. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань / І. О. Кондаурова, М. В. Ющенко // Економічний простір. – 2011. – № 51. – С. 148 – 155.
3. Любунь О. С. Система банківського менеджменту: [навч. посіб.] / О. С. Любунь. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.
4. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.] / А. А. Мещеряков. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 608 с.
5. Мостенська Т. Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку / Т. Л. Мостенська, Я. Ю. Сокольвак // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52 – 59.
6. Сарахман О. М. Банківська інновація – передумова ефективної діяльності банку / О. М. Сарахман, О. Р. Галько // Українська академія банківської справи НБУ: Збір. наук. пр. – 2007. – С. 35 – 43.
7. Чмутова І. М. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення у банку / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна // Бізнесінформ. – 2013. – № 1. – С. 287 – 292.