

УДК 336.71:005.95/.96 (477)

А. М. Кузнєцов,
Публічне акціонерне товариство "ФІНБАНК"[®]

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті визначено сучасні стратегії управління розвитком банком і доведено їх взаємозв'язок зі стратегіями управління його персоналом. Обґрунтовано виокремлення стратегій: оптимізації кадрового потенціалу, стратегії розвитку трудових ресурсів, антикризової та мотиваційної стратегії розвитку банківського персоналу. Визначено причини неефективного використання стратегій розвитку банківського персоналу, запропоновано рекомендації щодо їх удосконалення.

Ключові слова: банк, стратегія, персонал, мотивація, компетенція, оптимізація, людський ресурс, управління.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови розвитку банківської діяльності в Україні характеризуються значним зменшенням обсягів наданих послуг, що змушує банки переглянути структуру своїх витрат і, як наслідок, скорочувати персонал і витрати на його управління. Зазначені проблеми, на наш погляд, свідчать про необхідність розробки та впровадження стратегічного управління банком і його персоналом. Стратегії розвитку необхідно формувати з урахуванням невідомості, вони повинні бути максимально гнучкими та передбачати можливість реалізації банківських ризиків. Тому актуальним є впровадження засад стратегічного управління, нових підходів до регулювання діяльності банків, норм і методів захисту від фінансових ризиків та стратегій мотивації працівників банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові теорії стратегічного управління персоналом висвітлені в зарубіжних і вітчизняних літературних джерелах. Теоретичним засадам формування стратегій управління персоналом банку присвячені роботи О. Любунь, М. Денисенко, М. Бублій, О. Грищенко, Т. Білорус. Однак проблемам формування та використання стратегій розвитку персоналу банку приділяється недостатньо уваги. Враховуючи те, що в сучасних умовах економічної нестабільності виникає необхідність вирішення довгострокових завдань управління процесами формування якісного банківського кадрового потенціалу, з'являється потреба в розробленні засад стратегічного управління персоналом банку.

Метою статті є визначення сутності сучасних стратегій управління розвитком банку та обґрунтування їх взаємозв'язків з кадровими стратегіями управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. У вітчизняній і зарубіжній літературі існують різні підходи до визначення стратегічного управління з урахуванням специфіки діяльності банку. Під терміном “стратегічне управління діяльністю банку” О. Любунь та М. Денисенко розуміють певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного економічного стану конкретного об’єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі та такого, що допускає істотну (значущу) зміну якісних характеристик його розвитку, що має необоротні чи довгострокові наслідки [4, с. 204].

Слід відзначити, що найповніше процеси формування банківських стратегій розглянуті в класичній роботі Дж. Синки-молодшого, де вони висвітлені у рамках теорії банківської фірми. Однак автор не приділяв достатньої уваги стратегіям управління банківським персоналом [5].

У науковій праці М. Бублій узагальнює особливості процесів організації управління персоналом у банківській сфері, але в запропонованій системі управління не виокремлює стратегічний рівень [2, с. 135].

Науковець О. Грищенко обґрунтовує необхідність стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків, водночас серед одинадцяти складових комплексної системи стратегій управління відсутня така важлива, на наш погляд, складова, як кадрова стратегія [3].

У монографії “Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємств” Т. Білорус пропонує методичні рекомендації щодо формування концепції управління кадровим потенціалом, але види кадрових стратегій та їх залежність від загальної стратегії розвитку автором недостатньо обґрунтовані [1, с. 26].

Зазначене впливає на розвиток стратегій управління процесами формування банківського кадрового потенціалу та стратегій його мотивації, але сучасні дослідники даного напрямку стратегічного планування й управління персоналом банку приділяють цьому питанню не виправдано мало уваги.

Перші ознаки потреби в стратегічному управлінні персоналом відзначені в 1960-х роках. Необхідність виділення стратегічного планування й управління персоналом як окремої сфери управлінської діяльності усвідомили і вперше реалізували на початку 1970-х років керівники підприємств ряду країн, насамперед США. У 1979 р. опубліковано повну теорію стратегії розвитку фірми, складовою якої була стратегія розвитку її персоналу. Надалі стратегії розвитку персоналу та розробка мотивацій і методів оцінки результатів діяльності працівників стали звичайними для американських і західноєвропейських банків.

Узагальнення аналізу результатів теоретичних досліджень стратегічного управління персоналом дає змогу зробити висновок, що існують певні проблеми в розвитку сучасної теорії та практики

використання стратегій розвитку банківських людських ресурсів, які зумовлені такими обставинами:

- радикальним чином змінилися економічні, інформаційні, технологічні, політичні та соціальні умови, за яких здійснюється діяльність банків і їх працівників;
- значно ускладнилися банківські операції, засоби надання банківських продуктів і послуг, умови взаємодії персоналу банків з клієнтами та суб'єктами зовнішнього та внутрішнього фінансових ринків, які диктують необхідність у постійній перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу банку;
- виникли та розвиваються принципово нові соціально-економічні явища, такі, як фінансова глобалізація, транснаціональний банківський бізнес, фінансова інтеграція, що потребують нових знань і компетенцій персоналу банків.

Загалом стратегічне управління персоналом полягає в інтеграції стратегії розвитку основних напрямків банківської діяльності та кадрової стратегії, яка потребує використання специфічних прийомів і методів здобуття професійних знань, навичок і компетенцій працівниками банків, що забезпечують досягнення довгострокових цілей банку.

Отже, стратегічне управління персоналом банку є в сучасних умовах необхідною складовою стратегії розвитку банку, оскільки ускладнення банківської діяльності та постійні зміни вимог до знань і навичок банківських працівників передбачають використання стратегічних засад управління (рис. 1).

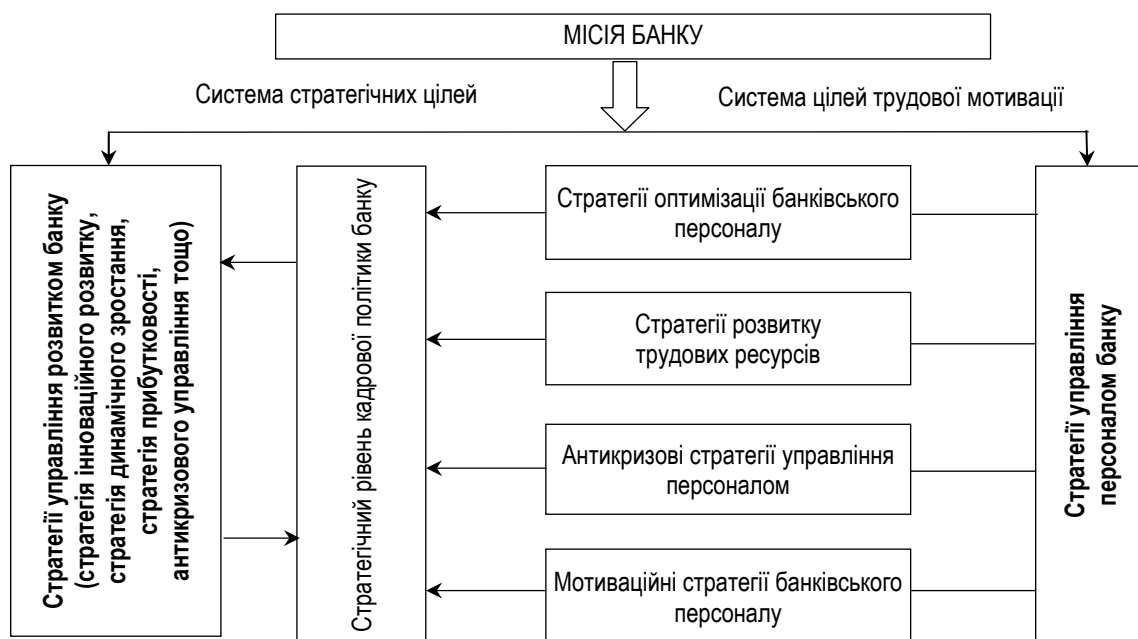


Рисунок 1 – Інтеграція стратегій управління розвитком банків та їх персоналу

Загальну стратегію розвитку банку розробляють на засадах місії та реалізують для всієї банківської установи як цілісного комплексу на тривалий період, і вона, зазвичай, не передбачає встановлення чітких часових меж. Стратегія стосується концептуальних, важливих для банку напрямів діяльності, а її розроблення починається з визначення системи його стратегічних цілей.

Стратегічне управління персоналом банку повинно починати формуватися з розробки системи трудової мотивації та передбачати довгострокове планування діяльності та контроль за виконанням планів. Таке управління ґрунтоване, як правило, на завданнях, що окреслюють для банку збори акціонерів та топ-менеджери.

Розглянемо взаємозв'язки стратегій розвитку банку та стратегій управління трудовими ресурсами. Існують інноваційно-корпоративна стратегія розвитку банку, стратегії динамічного зростання та прибутковості, антикризова стратегія тощо.

У разі використання банком інноваційно-корпоративної стратегії розвитку основним напрямком його діяльності притаманні операції з високим ступенем фінансових ризиків, що пов'язано з активним впровадженням новітніх банківських продуктів та інформаційних технологій. Для реалізації цієї стратегії працівники банку повинні бути ініціативними, контактними, новаторами, готовими приймати раціональні управлінські рішення та ризикувати, не боятися відповідальності.

Стратегія динамічного зростання характеризується меншим ступенем фінансових ризиків. Керівництвом банку постійно зіставляються поточні цілі розвитку банку та цілі, що пов'язані зі створенням засад для його майбутнього зростання. Управлінські рішення та управлінські процедури фіксуються письмово, оскільки вони є необхідними для більш суворого контролю та створюють організаційне й економічне підґрунтя для подальшого розвитку банку. Працівники повинні бути організаційно закріпленими за окремими бізнес-процесами, проблемно орієнтованими, володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, та працювати в тісній співпраці з іншими.

Стратегія прибутковості відрізняється тим, що основною метою діяльності банку є збереження рівня прибутку, що вже існує. Банки зменшують витрати, у тому числі і на зарплату персоналу; можливе припинення найму нових працівників. Управлінські рішення приймаються на засадах розробленої системи процедурних правил, мотивація працівників здійснюється з урахуванням критерію ефективності. Відбір і розставлення кадрів надзвичайно жорсткі, а винагороди ґрунтуються на конкретних досягненнях, старшинстві та внутрішньобанківських уявленнях про справедливість.

Антикризова стратегія розвитку банку потребує коригування місії та систем стратегічних цілей і мотивації. Основними завданнями стратегії є збереження конкурентоспроможності на ринку, для чого здійснюється продаж неякісних активів, приймаються раціональні рішення з усунення можливостей збитків, у майбутньому – скорочення кількості працівників банку. Особлива потреба в наборі персоналу в таких умовах розвитку відсутня, оплата працівників заснована на заслугах, росте повільно, без додаткових стимулів і бонусів. Професійне навчання обмежене, використовується тільки у разі потреби.

З огляду на аналіз впливу особливостей перерахованих вище стратегій розвитку банків на їх кадрову політику можна виділити такі основні стратегії розвитку персоналу банків:

- стратегія оптимізації банківського персоналу банку – пасивна стратегія, яка характеризується орієнтацією на скорочення кількості працівників, зменшення витрат на соціальні програми та навчання персоналу. Вона використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при інноваційно-корпоративному управлінському підході до управління банком;
- стратегія розвитку трудових ресурсів – активна стратегія, що здійснюється в рамках інноваційної корпоративної стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключовим і конкурентоспроможним ресурсом. Крім інноваційно-корпоративної стратегії розвитку банку ця кадрова стратегія застосовується при стратегіях прибутковості та динамічного зростання;
- антикризова стратегія управління трудовими ресурсами. Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вжиття заходів щодо їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох сучасних вітчизняних банків, які постійно зазнають симптомів критичних і кризових ситуацій;
- мотиваційні стратегії розвитку банківського персоналу є універсальними, оскільки притаманні всім охарактеризованим вище стратегіям управління персоналом банків.

Основою розроблення стратегій управління персоналом банку є аналіз перспектив розвитку банку при визначених припущеннях про зміни навколишнього середовища, що стосуються демографічних і соціальних змін. Важливим елементом цього аналізу є визначення позиції банку в конкурентній боротьбі за якісне обслуговування клієнтів на ринках збуту своїх послуг і продуктів.

У сучасних умовах пріоритетними серед стратегічних цілей діяльності банківських установ України визнано розроблення антикризових

заходів: нових стандартів управління та норм регулювання, нових методик щодо визначення системного ризику тощо.

Крім організаційних стратегій розробляються функціональні кадрові стратегії: забезпечення трудовими ресурсами, управління ефективністю, розвитку трудових відносин і формування прихильності, управління змінами, винагородами тощо. Отже, стратегічне управління банківським персоналом – це сукупність управлінських рішень і дій, а також намірів і планів банку щодо вдосконалення трудових відносин у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Логічно завершальним етапом процесу стратегічного управління персоналом банку є реалізація, оцінка та контроль виконання стратегічного плану, що забезпечують стійкий зворотний зв'язок між поставленими цілями і процесом їх практичного досягнення, визначення причин відхилень і здійснення можливого їх коригування.

Як свідчать результати проведеного автором дослідження процесів використання банками міста Одеси стратегій розвитку персоналу, часто розроблені стратегії не втілюються в діяльність банків або використовуються тільки їх окремі елементи. До основних об'єктивних і суб'єктивних причин такого стану слід віднести:

- неузгодженість цілей корпоративної стратегії розвитку банку з цілями стратегії розвитку трудових ресурсів, що призводить до недооцінки впливу персоналу на якісне та своєчасне виконання завдань власників банку; крім того, виникає слабкий зворотний зв'язок у процесі контролю за виконанням персоналом поставлених довгострокових цілей і завдань;
- протиставлення кількісного та якісного підходів до організації стратегічного управління, коли менеджери банків розглядають стратегічне планування розвитку трудових ресурсів як якусь окрему методику визначення потреб у персоналі. Але в сучасних умовах, як було доведено вище, необхідне використання комплексного підходу до управління на засадах інтеграції стратегій розвитку основних напрямків банківської діяльності та кадрових стратегій;
- необ'єктивність оцінки впливу зовнішнього середовища на розвиток банку та поверховий аналіз внутрішніх можливостей реалізації завдань, що призводить до постановки нереальних цілей, досягнення яких не підкріплюється ні фінансовими, ні матеріальними, ні трудовими ресурсами;
- професійна некомпетентність менеджерів кадрових служб, що ускладнює процес розроблення, реалізації та контролю за виконанням стратегічних завдань розвитку персоналу банку.

Висновки. У сучасних умовах невизначеності економічних і соціальних процесів в Україні діяльність банків повинна ґрунтуватися на засадах стратегічного управління їх розвитку. Протягом останніх десятиліть відбувалися зміни у визначенні стратегічного значення для розвитку банків матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Проведене дослідження свідчить про те, що дедалі більш активну провідну роль сьогодні відіграють трудові ресурси, оскільки саме їм притаманні найбільші резерви підвищення ефективності функціонування банків. При формуванні засад стратегічного управління персоналом банку необхідно враховувати завдання: постійного досягнення працівниками певних навичок, компетенції та рівня кваліфікації; створення умов для раціонального виконання персоналом функцій і професійних обов'язків; підтримки оптимальної взаємодії між власниками банку, топ-менеджерами банку та виконавцями банківських операцій.

Список літератури

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : НАДПСУ, 2007. – 174 с.
2. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою / М. П. Бублій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132–139.
3. Грищенко О. С. Формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків / О. С. Грищенко // ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ. – 2009. – № 628. – С. 61.
4. Любунь О. С. Бізнес-планування у банку : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К. : Атіка, 2006. – 288 с.
5. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл. ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1 018 с.

Отримано 22.12.2014

Summary

The article outlines current management strategy of the bank and brought their relationship with management strategies of its staff. Grounded separation strategies: optimization of human resources, workforce development strategies, crisis and motivational strategies of banking personnel. The reasons of inefficient use of bank staff development strategies, provide recommendations for improvement.

Keywords: bank, strategy, staff, motivation, competence, optimization, human resource, management.