

**К.С. Машіко (Ужгородський національний університет, Україна)**  
**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ:  
СПЕЦИФІЧНІ РИСИ І ДЕТЕРМІНАНТИ**

*У статті проаналізовано особливості роботи у банку. Визначено специфічні риси кадрового потенціалу банків з урахуванням сучасних тенденцій їх функціонування. Структуровано детермінанти кадрового потенціалу банківської системи.*

*Ключові слова:* активізація, банківська система, кадровий потенціал, персонал, працівник, характеристика.

*Табл. 1. Літ. 14.*

**К.С. Машіко (Ужгородский национальный университет, Украина)**  
**КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ:  
СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ И ДЕТЕРМИНАНТЫ**

*В статье проанализированы особенности работы в банке. Определены специфические черты кадрового потенциала банков с учетом современных тенденций их функционирования. Структурировано детерминанты кадрового потенциала банковской системы.*

*Ключевые слова:* активизация, банковская система, кадровый потенциал, персонал, работник, характеристика.

**K.S. Mashiko (Uzhgorod National University, Ukraine)**  
**PERSONNEL POTENTIAL OF BANKING SYSTEM:  
SPECIFIC FEATURES AND DETERMINANTS**

*The article analyzes the peculiarities of working in a bank. Specific features of personnel potential of banks are determined taking into consideration the current trends of their functioning. The determinants of personnel potential of the banking system are structured.*

*Keywords:* activization; banking system; personnel potential; personnel; an employee; characteristics.

**Постановка проблеми.** Людина, результати її інтелектуальної та фізичної діяльності впливають не лише на темпи розвитку суспільства, а й на його якість. Людські ресурси виконують ключову роль в оптимальному формуванні, поєднанні та використанні інших чинників виробництва і, як результат, забезпечують підвищення ефективності діяльності організації, зростання її доходів і розвиток. Сказане в повній мірі стосується й успішної діяльності банківської системи.

Моніторинг економічної поведінки споживачів банківських послуг в умовах фінансової кризи, проведений соціологічним центром «Громадська думка» Криворізького державного педагогічного університету, поряд з іншим включав виявлення чинників впливу на лояльність клієнтів до банку. Отримані дані показують, що саме завдяки персоналу у більшості клієнтів складається перше враження про якість роботи банку – з цим погоджуються 50,1% опитаних. Майже така ж кількість респондентів (52,7%) вважають, що за якість обслуговування кожного клієнта несуть повну відповідальність працівники банку [12, 179]. Відповідно до наведених даних, навіть в умовах високого рівня недовіри до банків, їхнього більш жорсткого ставлення до клієнтів та системної кризи в цілому, суттєвим чинником при виборі установи залишається професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Варто зазначити, що питання «кадрових загроз» і підвищення професіоналізму персоналу були підняті у проектах «Стратегії реформування та розвитку фінансового сектора України до 2015 року» [10] та «Концепції фінансової безпеки України» [4], що свідчить про необхідність розробки питань формування і розвитку кадрового потенціалу банківських установ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кадровий потенціал є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері банківського менеджменту: П.Ч. Гоха [14], Я. Еріної [13], О.І. Лаврушина [2], Ю.Г. Одегова [6], М.Я. Озерова [7], І.М. Парасія-Вергуненка [9] та інших. Разом з тим, у наукових публікаціях цих вчених немає чіткого визначення поняття «персонал». Зазвичай у процесі здійснення аналізу функціонування людського чинника комерційного банку застосовують термін «персонал», маючи на увазі при цьому не лише сукупність працівників організації та їх компетенції, а й їхні моральні, духовні характеристики, здібності, можливості до розвитку та здатність приносити ефект.

О.І. Лаврушин трактує персонал не лише як трудові ресурси, а як організм, який складається з окремих особистостей, які реалізують свій творчий потенціал у процесі спільної діяльності [2, 163]. У монографії, присвяченій питанням теорії та практики банківського менеджменту, одним із принципів, що допомагає банку досягти поставленої мети, визначено «постійне підвищення професіоналізму і компетентності персоналу банку, активна кадрова робота з підбору нових фахівців з ринковим типом мислення, новаторськими здібностями» [1, 17].

**Невирішені частини проблеми.** Незважаючи на значний масив праць, присвячених проблемі функціонування людських ресурсів, питання кадрового потенціалу банківських установ не отримали належного розвитку. Крім того, перелік особливостей банківського персоналу не є вичерпним і може бути доповнений з урахуванням сучасних тенденцій розвитку банківської системи.

Це зумовлює необхідність глибокого й комплексного дослідження кадрового потенціалу банківського сектору, в процесі якого необхідно спиратися на вже існуючі наукові доробки у теорії людських ресурсів і в управлінні персоналом власне комерційного банку.

**Мета дослідження:** з'ясування специфіки кадрового потенціалу банківської системи і визначення чинників впливу на нього.

**Основні результати дослідження.** Особливість банківського бізнесу полягає в тому, що основними його ресурсами є не власний капітал, адже частка власних коштів у пасивах банку коливається від 8 до 10% і їхня роль радше захисна та регулююча. Залучення ж тимчасово вільних коштів і подальше їх розміщення в активи з оптимальним співвідношенням прибутковості та ліквідності залежить від конкретних працівників, які співпрацюють з клієнтами, та топ-менеджменту, що визначає стратегічні напрями роботи банку. В умовах високого рівня конкуренції та приблизно однакової вартості послуг майстерність, ділові якості та компетенція персоналу обумовлюють вибір клієнтом банку для консультаційних, трастових послуг і розрахунково-касового обслуговування, що забезпечують другі за обсягом, після відсоткових, комісійні доходи.

Особливості праці у банківських установах та вимоги до персоналу епізодично описані О.І. Лаврушиним: спеціалісти, що працюють з клієнтами, по-

винні володіти не тільки відповідними професійними знаннями, але додатково ще й навиками спілкування, культурою обслуговування, знати психологію поведінки банківських клієнтів. Крім того, автор наголошує на особливій підвищеній відповідальності, наявності якостей, необхідних для роботи в стресових ситуаціях, лояльності персоналу в зв'язку з доступом до конфіденційної інформації та збереженням банківської таємниці, необхідності постійно вдосконалювати професійну майстерність і підвищувати рівень підготовки [2, 162].

Колектив російських авторів на чолі з Ю.Г. Одеговим окреслюють такі вимоги до персоналу банку: високий професіоналізм, досконале володіння управлінськими знаннями та методами; готовність до змін, вміння прогнозувати, передбачати, прагнення постійно навчатися; необхідність пошуку й творчої ініціативи; стійкість і відданість справі, системі свого банку [6, 33].

Д.Г. Усков зазначає: «Особливістю банківської послуги є її нематеріальний та інформаційний характер, що обумовлює інформаційний характер праці банківського працівника, який здійснює вплив на вимоги до його професійно значимих якостей» [11, 75–76].

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якого банку [5, 48]. Особливості праці банківського персоналу досить широко висвітлені у праці М.В. Паладій [8, 9].

Отже, базуючись на існуючих теоретичних і практичних підходах до особливостей банківської роботи та враховуючи сучасний стан фінансового ринку, специфіку кадрового потенціалу банківської системи можна визначити так:

1. Інформаційна, інтелектуальна насиченість [8, 9]. Працівник банку повинен володіти не лише знаннями щодо банківського законодавства і банківських послуг, а й орієнтуватися у специфіці функціонування клієнтів банку (зокрема суб'єктів господарської діяльності), логічно мислити тощо.

2. Готовність постійно навчатися і підвищувати кваліфікацію.

3. Спеціалізація праці, яка полягає у виконанні конкретного кола операцій або в обслуговуванні конкретного сегмента клієнтів.

4. Поступова централізація управління, яка виникає внаслідок масового закриття філій у регіонах та прагнення сконцентрувати управлінські функції або у головному банку, або у межах кількох областей.

5. Необхідність дотримання корпоративної культури, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [3, 143]. На практиці ж часто відсутнє чітке усвідомлення працівником цілей, місії та стратегії розвитку банку. У положеннях про відокремлені підрозділи банку та посадових інструкціях описані конкретні функції і завдання, що повинні виконуватися, а результатам роботи, місії і стратегії приділено недостатню увагу. Як наслідок, хоч працівники і повинні бути віддані своєму банку, переважна більшість вільно змінюють установу через вищий рівень заробітної плати.

6. Стресовий характер праці, психологічна напруженість [8, 9]. Дані соціологічних опитувань показують, що кожен третій операціоніст і керівник,

кожен п'ятий спеціаліст часто відчують негативні психічні стани (стрес, сильна втома, дратівливість). Крім того, спостерігається нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року) [6, 40].

7. Комунікативність. Дана риса полягає у володінні навиками спілкування, ведення переговорів, вмінні знаходити спільну мову з людьми різних професій і соціальних груп, знанні невербальних засобів спілкування, здатності переконувати. Крім того, більшість операцій і послуг неможливо здійснити одним спеціалістом. Колективний характер праці породжує необхідність спілкування з колегами.

8. Інтенсивність праці [8, 9]. Відбувається зменшення кількості часу на виконання нормованих банківських операцій. Крім того, існують визначені НБУ строки проведення деяких операцій. Працівники «фронт-офісу», обслуговуючи клієнтів, повинні одночасно концентрувати свою увагу на багатьох речах. Усе це зумовлює насиченість робочого часу працею.

9. Праця вимагає прояву ініціативи [8, 9]. Попри формалізацію банківських операцій, механізм залучення клієнтів – індивідуальна справа кожної установи. Працівники, на чий плечі лягає це завдання, повинні бути ініціативними, щоб досягти бажаного результату в умовах конкуренції.

10. Відповідальність і дисциплінованість. При роботі, пов'язаній з розрахунками, готівкою, документами, звітністю, важливими є точність і своєчасність проведення операцій касирами, операціоністами та бухгалтерами. Необхідність мінімізації ризиків потребує від працівників ретельного вивчення й оцінювання кредитоспроможності клієнтів, обґрунтованого управління активами банку. Кожен керівник вищої та середньої ланок несе відповідальність за виконання планів його підрозділом.

11. Наявність управлінських знань і методів. Ними повинні володіти не тільки керівники різних рівнів, а й працівники, які повинні ефективно організувати власну роботу, управляти своїм часом, узгоджувати й співпрацювати з колегами та клієнтами, вміти планувати й прогнозувати.

12. Регламентованість роботи. Необхідність чіткого формального оформлення і дотримання процедур потребує від банківського працівника володіння інструктивними матеріалами, правилами проведення операцій, вміння працювати з документами.

13. Дублювання повноважень і функціональних обов'язків між працівниками та підрозділами, що є наслідком недосконалості посадових інструкцій, їх розбіжності із технологічними картами кожного бізнес-процесу (розробкою кожного з цих документів можуть займатися різні підрозділи), а також управлінськими рішеннями безпосереднього керівництва.

14. Відсутнє чітке розмежування відповідальності за результати діяльності установи чи підрозділу як наслідок попередньої особливості.

15. Адаптивність і гнучкість. Через мінливі ринкові умови персоналу необхідно пристосовуватися до характеру виконуваної роботи, методів управління, до нормативно-правового поля тощо.

Перелічені специфічні особливості та решта тенденцій функціонування кадрового потенціалу формуються не стихійно. По-перше, будь-яка динаміка кадрового потенціалу детермінується його початковим або попереднім ста-

ном. До того ж, трансформації у стані кадрового потенціалу, незалежно від їх характеру, обумовлені певними причинами, визначення яких дозволяє позитивно впливати на аналізоване явище.

В контексті розгляду специфіки функціонування кадрового потенціалу комерційного банку важливим аспектом є визначення чинників, що на нього впливають та їх систематизація.

Таблиця 1. Детермінанти кадрового потенціалу банківської системи, авторська розробка

	Зовнішні	Внутрішні
Макроекономічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодавчі та нормативно-правові акти загальнодержавного значення у сфері праці;</li> <li>- досягнутий рівень розвитку економіки та її особливості;</li> <li>- політична активність і стабільність;</li> <li>- демографічна ситуація в країні;</li> <li>- загальнодержавні тенденції на ринку праці;</li> <li>- державна політика у сфері іноземного інвестування;</li> <li>- національні особливості системи освіти;</li> <li>- система охорони здоров'я.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- банківське законодавство та інструктивні матеріали НБУ;</li> <li>- структура банківської системи країни;</li> <li>- організаційна структура комерційних банків;</li> <li>- рівень конкуренції між комерційними банками на рівні держави;</li> <li>- обсяг іноземних інвестицій у банківську систему.</li> </ul>
Регіональні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура економіки регіону, наявність капіталу, спроможного брати участь у створенні комерційних банків;</li> <li>- соціокультурні особливості регіону, менталітет;</li> <li>- демографічна ситуація в регіоні;</li> <li>- тенденції субрегіональних ринків праці;</li> <li>- мережа соціальної інфраструктури;</li> <li>- житлові умови;</li> <li>- специфіка підготовки спеціалістів у вищих навчальних закладах регіону;</li> <li>- екологічна ситуація в регіоні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень розвитку регіональної банківської системи;</li> <li>- наявність власних комерційних банків, філій, відділень і представництв;</li> <li>- рівень банківської конкуренції в регіоні;</li> <li>- розгалуженість банківської мережі;</li> <li>- керівництво установ регіональної банківської системи;</li> <li>- відносини банківських установ і територіального управління НБУ.</li> </ul>
Мікроекономічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявна та потенційна клієнтська база;</li> <li>- особисті і професійні якості конкретного працівника;</li> <li>- особисті потреби працівника, які організація може задовольнити, проте не вилінути на них;</li> <li>- особисті відносини в колективі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- специфіка діяльності, тип банківської установи та її рентабельність;</li> <li>- особливості системи банківського менеджменту та її взаємозв'язок із кадровою політикою;</li> <li>- ієрархічна структура банку;</li> <li>- розмір і масштаби діяльності банку;</li> <li>- спектр виконуваних функцій;</li> <li>- умови праці;</li> <li>- розмір інвестицій банку у нові технології та персонал;</li> <li>- вимоги комерційного банку до своїх працівників;</li> <li>- наявність внутрішньобанківських систем навчання, мотивації праці, оцінки персоналу та їх застосування на практиці;</li> <li>- дотримання корпоративної культури;</li> <li>- соціальний захист;</li> <li>- стиль управління безпосереднього керівника.</li> </ul>

Чинники формування кадрового потенціалу банківської системи лежать у трьох площинах (табл. 1):

- макроекономічній, або загальнодержавній;
- мезоекономічній, або регіональній (особливості функціонування регіону розміщення банківської установи);
- мікроекономічній (внутрішнє середовище банківської установи).

Крім того, для типологізації сфер впливу чинники поділені на: зовнішні, які не належать безпосередньо до процесів функціонування конкретного комерційного банку та системи в цілому, і внутрішні – ті, на які можливо здійснювати вплив у межах банку або системи.

Така класифікація дає змогу реалізувати принцип системності управління, узгодити загальнодержавні, банківські та кадрові плани й стратегії, моніторити чинники впливу на кадровий потенціал системи, визначати саму можливість впливати на них і рівень цього впливу.

Вказані чинники можуть бути пов'язані між собою, при чому вплив відбувається тільки в горизонтальній або тільки у вертикальній площинах. Наприклад, підготовка фахівців у навчальних закладах регіону залежить від загальнодержавних особливостей системи освіти; корпоративна культура банку обумовлена наявністю іноземних інвестицій та організаційною структурою банку; структура економіки регіону впливає на кількість банківських установ і розгалуженість мережі; вкладення банком у персонал і фахова підготовка у ВНЗ впливають на професійні якості працівника.

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити такі **висновки**:

1. Наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників і вміння правильно ними управляти є запорукою конкурентоспроможного функціонування банку на ринку.

2. Кадровий потенціал є одночасно як бенефіціаром розвитку, так і його агентом. Іншими словами, кадровий потенціал у відповідній «системі координат» може існувати як об'єкт і суб'єкт управління залежно від рівня, на якому відбувається аналіз.

3. Функціонування кадрового потенціалу банківської системи має низку специфічних особливостей, які детерміновані зовнішніми та внутрішніми чинниками і можуть лежати у макроекономічній, мезоекономічній та мікроекономічній площинах.

4. Одержані результати в подальшому можуть слугувати основою для детального дослідження процесів формування, розвитку та використання кадрового потенціалу банківської системи.

1. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: Монографія / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак, О.М. Пожар та ін. – Суми: УАБС НБУ, 2011. – 152 с.

2. Банковский менеджмент: Учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др.; Под ред. О.И. Лаврушина. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2009. – 560 с.

3. Дубяга В.Ф., Полосин А.В., Тиунов А.А. Организационная культура российского предприятия: Монография. – М., 2007. – 220 с.

4. Концепція фінансової безпеки України (проект) / Розробники: О.І. Барановський, Ю.О. Блащук, М.І. Пузяк, Л.В. Новошинська та ін. // ufin.com.ua.

5. Мороз М.М. Розвиток персоналу в банківській системі та його формування // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: Зб. тез доп. II Міжнародної науково-практичної конференції (31 травня – 1 червня 2007 р.) / Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми, 2007. – С. 48–49.

6. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А.* Банковский менеджмент: управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2005. – 448 с.

7. *Озеров М.Я.* Оценка качества трудового потенциала персонала коммерческого банка: Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда». – Томск, 2007. – 26 с.

8. *Паладій М.В.* Ефективність мотивації праці банківського персоналу: Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». – К., 1999. – 19 с.

9. *Парасій-Вергуненко І.М.* Методичні засади економічної оцінки кадрового потенціалу банку // Вісник Національного банку України. – 2005. – №5. – С. 52–55.

10. Стратегія реформування та розвитку фінансового сектора України до 2015 року (проект) // [www.kbs.org.ua](http://www.kbs.org.ua).

11. *Усков Д.Г.* Система оценки персонала как элемент кадрового менеджмента коммерческого банка: Дис... канд. экон. наук: 22.00.03. – СПб., 2000. – 189 с.

12. *Широкова М.С.* Дослідження економічної поведінки споживачів банківських послуг в умовах фінансової кризи // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2011. – №941. – С. 177–180.

13. *Erina, J.* (2010). Innovative Development Model for Latvian Commercial Banks. Innovation Driven Entrepreneurship, BMRA2010 (Lietuva, Vilna, 14.–16. oktobris, 2010) // [www.ism.lt](http://www.ism.lt).

14. *Goh, C.P.* (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. Journal of intellectual capital, 6(3): 385–396.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2012.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА  
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: [book@nam.kiev.ua](mailto:book@nam.kiev.ua)  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет: Навчальний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2011. – 164 с. Ціна без доставки – 25 грн.

Автор: **Ю.О. Чугаєнко.**

У навчальному посібнику викладено основи дипломатичного і міжнародного ділового протоколу і етикету, з історією становлення української протокольної практики і протокольної служби.

Призначений для студентів, що вивчають спецкурс "Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет", а також для широкого кола осіб, яким за родом діяльності доводиться контактувати з іноземними установами, організаціями та громадянами.