

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ: ПРОБЛЕМАТИЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Гузенко О.П., Шокало Т.П.

Криворізький економічний інститут  
Криворізького національного університету

У статті викладено основні проблематичні аспекти циклу управління персоналом комерційного банку. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних сегментів при розробці заходів покращення управління персоналом банку. Визначено рольовий аспект банківської інновації в управлінні банком. Запропоновано модель управління персоналом банку із урахуванням інноваційного сегменту. На основі цього зроблено висновки по покращенню кадрової політики банку та аргументовано доцільність використання методу динамічного моделювання.

**Ключові слова:** банківська установа, персонал банку, корпоративна культура, кадровий потенціал, конкурентоспроможність банку, трудова мотивація, банківські інновації.

**Постановка проблеми.** Вітчизняні банки потерпають від суттєвих змін, які відбуваються на макроекономічному рівні. Інфляційний тиск, постійні зміни курсів валют, покращення фінансового середовища функціонування призвели до проблеми реалістичного зниження рівня платоспроможності та конкурентоздатності банківських структур. Саме зазначені чинники висувають до керівників вітчизняних банків підвищені вимоги стосовно різних управлінських ланок, серед яких доволі вагомою є робота персоналу. Безумовно, без виваженої політики управління персоналом банку неможливо впроваджувати антикризові заходи та адаптувати інноваційні системи, з метою утримання певної рейтингової позиції. Доведено, проблема управління персоналом банку не нова, проте потребує постійного підкріплення науковими розробками, враховуючи суттєві динамічні зміни в економіці країни.

На даний час стає зрозумілим той факт, що банки в Україні поставлені в умови зниженої фінансової активності населення та змінної політики НБУ, а як наслідок, з'являються значні проблеми в управлінні фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами. Проте, ми вважаємо, особливу увагу варто приділяти саме менеджменту персоналу банку так, як неможливо вирішувати проблеми без наявної професійної, творчої, креативної позиції працівників. Вітчизняним банкам необхідно звернутися до вивчення проблем управління персоналом з метою напрацювання заходів їх вирішення, що призведе до можливості розробки більш дієвої політики розвитку в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління персоналом банку висвітлюються у працях вітчизняних науковців та практиків під різним кутом зору. Більшість наукових розробок окреслюють теоретичні аспекти управління персоналом банку та ув'язують їх з питаннями корпоративного управління. Проте корпоративне управління спирається на більш глобалізовані проблеми. У нашому випадку буде звужено дослідження до рівня методології оцінювання результативності діяльності персоналу банку. З цієї позиції варто навести наукові розробки у сфері економіки праці: А.В. Калини [1], Г.Т. Завіновської [2], Л.І. Михайлова [3], Л.В. Шаульської [4], І.І. Бажан [5] та інших [6]. Наукові розробки зазначених вчених розкривають фундаментальні, базові напрацювання у сфері оцінювання результативності роботи персоналу та впливу отриманої інформації на управлінські цикли.

З позиції функціонування банківських структур варто відмітити праці таких науковців як: А.А. Мещеряківа [7], О.С. Любунь [8], А.Т. Головки,

В.І. Грушко, М.П. Денисенко та ін. [9]. Праці зазначених науковців розкривають проблеми функціонування системи менеджменту в банку, проте досить обмежено торкаються питань управління персоналом.

Варто нагадати про доволі активні наукові пошуки молодих науковців у сфері питань менеджменту персоналу банку, а саме Т.Л. Мостенську та Я.Ю. Соколяк [10], М.В. Посмітну [11], Н. Ізюмцеву та Д. Кац [12]. У їхніх працях досліджено місце управління персоналом в межах сучасної корпоративної культури банку.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблемні питання, котрі пов'язані з управлінням персоналом банку мають доволі широкий діапазон. Їх вирішення, як правило, лежить в площині впровадження ключових елементів корпоративної культури, проте досить обмежено висвітлено питання процесу формування циклів управління персоналом банку. Існує ряд науково-математичних розробок у сфері управління персоналом комерційних структур. Комерційні банки в зазначених розробках характеризують напрямки вирішення проблеми оцінки трудового потенціалу та мотиваційного аспекту. У нашому випадку сферу дослідження буде розширено шляхом розробки моделі управлінських циклів, з огляду на існуючі кризові явища в банківській сфері.

**Мета статті.** Головною метою дослідження є розкриття проблем комерційного банку з позиції управління персоналом та розробка заходів удосконалення окремих елементів даного процесу із урахуванням інноваційного сегменту.

**Виклад основного матеріалу.** Створюючи ефективну систему управління персоналом сучасні комерційні банки стикаються з необхідністю вирішувати безліч специфічних питань на додаток до тих, з якими мають справу акціонери, що діють у реальному фінансово-кризовому середовищі. По-перше, кризові явища в загальному банківському секторі України призводять до того, що керівництво вітчизняних банків не в змозі впроваджувати намічені стратегічні плани щодо управління персоналом. По-друге, вітчизняні комерційні банки, з огляду на сучасні фінансові проблеми в Україні, втрачають значну частку клієнтів, знижується як рівень накопичення депозитного ресурсу, так і рівень кредитних програм. По-третє, порушуються закладені стратегічні мотиви щодо кількості працівників сучасних комерційних банків, у більшості випадків, проводиться оптимізаційний важіль за рахунок скорочення фахівців. Таке явище, як правило, пояснюється скрутним становищем окремо взятого банку по відношенню до інших структур.

Враховуючи лише вищевикладене стає зрозумілим, що проблема дослідження має як макро- так і мікроекономічне підґрунтя.

На погляд Т.Л. Мостенської та Я.Ю. Соколяк [10], «... більшість українських банків неспроможні ефективно працювати через те, що здійснюють непрофесійне управління кадровим потенціалом». Науковці вважають, що ключ вирішення проблеми лежить в площині підготовки компетентного персоналу, який здатен впроваджувати різні антикризові явища.

Ми вважаємо, ключовою проблемою управління персоналом банку, з огляду на існуючу фінансово-економічну кризу, є відсутність дієвої системи управління, котра спирається на інноваційні сегменти. Зокрема, О.М. Сарахман та О.Р. Галько [13, с. 36] констатують той факт, що «... з позиції участі в інноваційних процесах банки можуть виступати з двох сторін: як безпосередні суб'єкти інноваційного підприємництва, які здійснюють нововведення з метою завоювання конкурентних переваг на інвестиційному ринку; як зовнішні учасники фінансування інноваційних проектів». Вивчення діяльності комерційних банків показало, що інновація, у більшості випадків, впроваджувалася у цикли формування та реалізації банківського продукту, проте досить обмежено торкалася управління персоналом.

Дослідження показують, що інновації, котрі здатні удосконалити умови праці фахівців банку та підвищити їх кваліфікаційний рівень, варто включити до групи інновацій покращення ефективності банківської діяльності. Сучасні реалії вимагають нових наукових підходів щодо дослідження впливу банківських інновацій на управління персоналом.

З позиції Н. Изумцевої та Д. Кац [12, с. 25], створення сучасної інтегрованої системи управління персоналом нині вважається однією з основних умов реалізації стратегії банківської установи. На першому етапі доцільно визначити три ключові критерії управління персоналом банку:

- особиста відповідальність співробітника банку за результати своєї діяльності перед іншими членами колективу;
- зміна функцій керівників різної ланки в банківському процесі у бік наставництва;
- головний і принциповий критерій оцінки фахівця банку на предмет компетенції та кваліфікації.

Перебудовуючи цикл управління персоналом банку на основі запропонованих критеріїв, керівництво має сформувати у всіх співробітників нові моделі поведінки. Саме їх поведінка має створити умови для впровадження інноваційних сегментів.

У своїй праці І.О. Кондаурова та М.В. Ющенко [14, с. 150] наводять основні сфери застосування інновацій у західних комерційних банках. До їх складу включають інновації у сфері: обслуговування клієнтів; банківських технологій; банківських послуг; організаційної структури банку та в системі управління банком. Проте і західні банки використовують класичні системи менеджменту персоналу, котрі задіяні на принципах відповідальності, кваліфікації та креативності. Особливо це проявилось з моменту впровадження та проявів креативної економіки.

Проведені дослідження щодо функціонування вітчизняних комерційних банків останні десяти років засвідчили той факт, що інноваційна політика мала не завжди досить системний характер. Як правило, у більшості випадків банківські інновації мали спонтанний характер. Інновації не були представлені в стратегічних планах розвитку комерційних банків, а як наслідок, не проводилась політика підготовки фахівців до їх адаптації. Варто зазначити,

що інноваційні перетворення в банках породжують певні ризики, проте в майбутньому простежувалася їх окупність.

Перш ніж розробити модель циклу управління персоналом банку, варто навести методи управління кадровим потенціалом. До їх складу включають: організаційні (адміністративні); економічні; соціально-психологічні. Кожен з них має певні складові, які розкривають сутність використання та адаптації.

М.В. Посмітна вважає: «... окрім фінансового боку, для співробітників банку є дуже важливим кар'єрне зростання» [11, с. 287]. Науковець стверджує: «... якщо навіть робота буде цікавою, високооплачуваною, але без подальшого просування, то втримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо». Безумовно, такий підхід є доволі обґрунтованим так, як кожен фахівець банківської справи має на меті досягти певного рівня кваліфікації, а, як наслідок, зайняти певне місце в управлінському циклі.

Доволі змістовні міркування з приводу управління процесами відтворення у банку наводять у своїй праці І.М. Чмутова та Ю.С. Тисячна. На їх погляд, структура системи управління відтворювальними процесами в банку має включати сім підсистем, серед яких виокремлюють менеджмент персоналу та інноваційний менеджмент [15, с. 288]. Зокрема, з метою підвищення ефективності управління банківськими інноваціями, І.О. Кондаурова та М.В. Ющенко [14, с. 152] пропонують застосувати метод динамічного моделювання. Науковці у цьому зв'язку пропонують залучати для обробки інформації програмний продукт PowerSim, який крім математичних розрахунків містить також візуальну побудову внутрішніх процесів, що відбуваються в управлінських циклах. Крім того, В.Н. Володіна зазначає, що «... за допомогою цього програмного продукту можна проаналізувати сутність динамічного моделювання діяльності банківської установи» [16, с. 19].

Повертаючись до напрямку дослідження, варто пропонувати вітчизняним комерційним банкам більше уваги приділяти циклам управління персоналом, із урахуванням інноваційного сегменту. Ми вважаємо, процес формування управлінського циклу, в контексті персоналу банку, слід трактувати як процес цілеспрямованих заходів із визначенням потреби у фахівцях та джерел їх покриття шляхом підбору та відбору працівників на відповідні посади. Сам процес формування циклу управління персоналом буде відбуватися під впливом низки чинників:

- соціально-економічні зміни у банківській сфері, що зумовлюють зростання потреби у фахівцях;
- насиченість ринку праці спеціалістами банківської сфери та рівень оплати праці;
- адаптованість професійних програм підготовки спеціалістів банківської сфери до потреб ринку праці та роботодавців, що впливає на кількість підготовки фахівців банківської сфери у вищих навчальних закладах;
- діюча система управління формуванням персоналу комерційного банку;
- наявність структурних підрозділів у головних офісах банків, що займаються кадровими питаннями та компетентність їхніх працівників.

За результатами проведених досліджень пропонуємо наступну модель управління персоналом комерційного банку (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на наступних базових положеннях:

- процес формування персоналу комерційного банку має включати три управлінські цикли:

управління професійною орієнтацією; управління циклами інноваційного оновлення персоналу згідно кадрового менеджменту банку; управління підготовкою та розподілом кадрів між філіями банків;

- процес розвитку професійного рівня персоналу комерційного банку: управління перепідготовкою кадрів банку; управління підвищенням кваліфікації кадрів; управління інноваційними циклами залучення освітніх молодіжних програм;
- процес реалізації професійних навичок, креативності, творчості та компетенції персоналом банку; сприяння створенню нових робочих місць; управління циклом стимулювання продуктивності та якості праці банківського фахівця; сприяння в адаптації інноваційних стратегічних програм на базі рівня креативності і творчості персоналу банку.



Рис. 1. Модель управління персоналом банку із урахуванням інноваційного сегменту (авторська пропозиція)

Вивчення банківської діяльності надало змогу визначити ряд напрямків покращення кадрової політики:

- ефективне функціонування комерційного банку має відбуватися на базі активної кадрової політики;
- впровадження принципу трудової мотивації персоналу банку на базі адаптації різних мотиваційних програм;
- створення в банку атмосфери, за якої персонал структурних підрозділів одержуватимуть задоволення від роботи.

**Висновки і пропозиції.** Враховуючи вищевикладене, можна зробити ряд висновків: по-перше, комерційні банки мають удосконалювати цикл управління персоналом на основі більш активної кадрової політики; по-друге, комерційні банки мають поєднати цикл управління персоналом з інноваційними сегментами; по-третє, банкам слід більше звертати увагу на підвищення рівня корпоративної культури, яка має спиратися на якісний цикл управління персоналом. Ключовою проблемою комерційних банків є відсутність виваженої політики управління персоналом, а, як наслідок, уповільнено впровадження інноваційних ініціатив. За результатами проведених досліджень запропоновано модель управління персоналом із урахуванням інноваційного сегменту. Основою даної моделі є три цикли управління персоналом, які тісно пов'язані між собою та кожен із них має своє інноваційне середовище. Практичне впровадження запропонованої моделі можливе за умови впровадження методу динамічного моделювання, який в основі передбачає використання програмного продукту PowerSim. Саме цей програмний продукт для менеджерів банку надасть можливість створити візуальну побудову внутрішніх циклів управління персоналом та забезпечить формування цілісної картини, із урахуванням інноваційного впливу. Автори вважають, що такий підхід може мати доволі позитивний вплив на підвищення якісного рівня циклу управління персоналом вітчизняного банку, з огляду на сучасні реалії.

В майбутньому дослідження проблеми може мати продовження шляхом проведення прикладних розрахунків, з метою побудови дієвої моделі управління персоналом для конкретного банку.

### Список літератури:

1. Калина А.В. Економіка праці: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці: [навч. посіб.] / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2000. – 200 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: [монографія] / Л.В. Шаульська / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк; 2005. – 502 с.
5. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання. – Донецьк: Юго-восток, 2006. – 144 с.
6. Салун М.М. Відтворення та модернізація трудового потенціалу підприємства (території): [монографія] / М.М. Салун. – Х.: ХНЕУ, 2011. – 236 с.
7. Мещеряков А.А. Організація діяльності комерційного банку: [навч. посіб.] / А.А. Мещеряков. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 608 с.
8. Любунь О.С. Система банківського менеджменту: [навч. посіб.] / О.С. Любунь. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.
9. Головка А.Т. Система банківського менеджменту: [навч. посіб.] / А.Т. Головка, В.І. Грушко, М.П. Денисенко та ін.; За ред. О.С. Любуня та В.І. Грушко. – К.: Фірма «Інкос», 2004. – 480 с.
10. Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку / Т.Л. Мостенська, Я.Ю. Соколькова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52–59.
11. Посмітна М.В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку / М.В. Посмітна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2(45) – С. 286–289.
12. Ізюмцева Н. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи / Н. Ізюмцева, Д. Кац // Вісник НБУ. – 2012. – № 3 (жовтень) – С. 25–29.
13. 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.
14. Кондаурова І.О. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань / І.О. Кондаурова, М.В. Юценко // Економічний простір. – 2011. – № 51. – С. 148–155.
15. Чмутова І.М. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення у банку / І.М. Чмутова, Ю.С. Тисячна // Бізнесінформ. – 2013. – № 1. – С. 287–292.

16. Володина В.Н. Об элементах стратегии разработки новых банковских продуктов (введение в проблему) / В.Н. Володина // Банковские услуги. – 2007. – № 10. – С. 18-19.

**Гузенко Е.П., Шокало Т.П.**

Криворожский экономический институт  
Криворожского национального университета

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ПРОБЛЕМАТИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ**

#### **Аннотация**

В статье изложено основные проблематические аспекты цикла управления персоналом коммерческого банка. Обосновано целесообразность внедрения инновационных сегментов при разработке мероприятий улучшения управления персоналом банка. Определено ролевой аспект банковской инновации в управлении банком. Предложено модель управления персоналом банка с учетом инновационного сегмента. На основании этого сделано выводы по улучшению кадровой политики банка и аргументировано целесообразность использования метода динамического моделирования.

**Ключевые слова:** банковское учреждение, персонал банка, корпоративная культура, кадровый потенциал, конкурентоспособность банка, трудовая мотивация, банковские инновации.

**Guzenko O.P., Shokalo T.P.**

Kryvyi Rih Economic Institute  
Kryvyi Rih National University

### **PERSONNEL MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK: PROBLEMATIC AND INNOVATION ASPECT**

#### **Summary**

The article outlines the main problematic aspects of personnel management cycle of a commercial bank. Justified the feasibility of innovative segments in the development of activities to improve personnel management of the bank. Defined role aspect of banking innovations in the management of the bank. Proposed a model of personnel management of the bank with the innovative segment. On the basis of the findings made to improve the bank's personnel policy and argued the feasibility of using the method of dynamic modeling.

**Keywords:** financial institution, bank staff, corporate culture, human resources, competitiveness of the bank, work motivation, banking innovation.