

## Управління персоналом банку в умовах фінансової кризи

*Робота присвячена актуальним питанням з управління персоналом банку та розвитку ринку праці. Визначено особливості сучасної роботи в українських банківських установах, проблеми та шляхи з оптимізації людських ресурсів.*

*This paper offers the urgent solutions to the bank personnel management and the labor market development. The features of the modern bank activity in Ukraine, problems and the ways of the human resources optimization are defined.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

В умовах глобалізації фінансових ринків поступово відбувається зміна пріоритетів у структурах стратегій банківських установ. На зміцнення конкурентних позицій банку все меншою мірою впливають абсолютні параметри діяльності, такі як: розмір власного капіталу, частка ринку, обсяг активів та пасивів тощо. Основою конкурентної переваги стають якісні (відносні) характеристики діяльності банку.

Підвищення ефективності управління в усіх його напрямках є основним фактором забезпечення конкурентоспроможності банку. У першу чергу це стосується оптимізації менеджменту персоналу, якому в умовах фінансової кризи банками приділяється незначна увага. Інвестиції в людські ресурси та кадрову роботу є сьогодні фактором виживання та конкурентоспроможності банку, адже саме людський ресурс є вирішальним фактором конкурентної боротьби.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій останніх років та виділення невирішених раніше частин загальної роботи**

Проблема управління персоналом є комплексною та складається з ряду важливих напрямків. На сьогодні, в українській та закордонній літературі ця проблема розроблена досить широко. Так основні підходи до організації управління персоналом, питання щодо підбору, оцінки, розстановки, навчання, мотивації персоналу, нормативно-методичного забезпечення кадрових служб досить детально розглянуто в наукових трудах Владимірової Т.О., Вязигіна О.В., Дубанкова А.П., Іванцевіч Д.Ж., Коробова Ю.І., Лаврушина О.І., Лобанова А.А., Масленченкова Ю.С., Нікітіної Т.В., Помореної М.А., Продіус І.П., Роуз П., Рубіна Ю.Б., Смирнова А.В., Солдаткіна В.І., Тимоті У. Кох, Уткіна Е.А.

В той же час відчувається недолік робіт, що визначають необхідний

інструментарій вирішення актуальних проблем управління персоналом в банківському секторі в умовах світової фінансової кризи.

Аналізуючи результати трудів вищезгаданих вчених-економістів *можна виділити такі ключові проблеми в сфері управління персоналом:*

- нездатність більшості кадрових служб комерційних банків виконувати ряд фундаментальних функцій з управління персоналом;
- невисокий потенціал більшості вітчизняних банківських менеджерів, відсутність у них елементарних навичок аналітичного, ситуаційного мислення, необхідних для управління банківською установою в умовах кризового становища економіки України;
- не оптимальність кількісно-якісного складу персоналу;
- відсутність у банках ефективної системи оцінки та оплати праці персоналу тощо.

Таким чином, недосконалість системи управління персоналом українських банків, недостатня розробленість даної проблеми, нестабільна ситуація на ринку, яка погрожує банкам не тільки фінансовими труднощами, а й втратою своїх позицій, та можливою втратою кваліфікованих кадрів, є сьогодні актуальними й обумовили вибір даної теми для дослідження.

### **Постановка завдання**

*Метою* нашого дослідження є визначення шляхів формування, розвитку та оптимізації людських ресурсів в банківській сфері в умовах кризового становища економіки України.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення ряду *задач, а саме визначити:*

- реальну ситуацію на ринку трудових ресурсів, зокрема у банківському секторі;
- шляхи підйому банків на базі управління формуванням, розвитком та оптимізації людських ресурсів;
- фактори успіху українських банків в умовах фінансової кризи.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Оптимізація колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є сьогодні вирішальними факторами підвищення конкурентоспроможності банків та їхніх продуктів й послуг. Підвищення ефективності управління при повному використанні кадрового потенціалу здобуває вирішальне значення для успішної діяльності банку в умовах виживання, які потребують високої кваліфікації та компетентності керівників. Сьогодні ситуація в банківській системі дуже загострилася (табл. 1).

Українські банки за підсумками 2008 р. отримали чималий прибуток в розмірі 7,3 млрд. грн. За результатами 2009 р. цього ресурсу не буде – продовжується відтік коштів з банківської системи – за підсумками діяльності банківської системи в лютому поточного року депозитна база скоротилася на 6,7% – 18 млрд. дол. (в тому числі кошти фізичних осіб – на 6,2% або 12,5 млрд. дол. та кошти юридичних осіб – на 7,6% або 6,2 млрд. дол.) [10, с. 6].

Власники банків сьогодні заробітку не мають – будівництво зупинилося, металургія та хімічна промисловість знаходяться в кризовому становищі, а в

торгівлі набуває нестабільність.

Таблиця 1.

Основні показники діяльності деяких банків, в яких назначена тимчасова адміністрація, станом на 01.01.2009 р. [3, с. 26]

Назва банку	Активи		Власний капітал		Кошти юридичних осіб		Кошти фізичних осіб		Чистий прибуток	
	млн. грн.	У% до попереднього кварталу	млн. грн.	У% до попереднього кварталу	млн. грн.	У% до попереднього кварталу	млн. грн.	У% до попереднього кварталу	млн. грн.	У% до попереднього кварталу
Укрпромбанк	16000,4	9,2	1925,8	19,7	2285,1	-9,6	7920,9	-0,9	17,9	-277,8
Національний кредит	478,7	-24,7	66,3	-8,7	206,9	-18,7	160,6	-27,8	0,1	-5031,1
Причорномор'я	306,1	-19,3	116,3	-3,3	31,0	-51,5	132,4	-8,0	1,5	-264,6
Київ	4887,4	11,7	590,3	100	650,3	-34,7	3,2	35,9	35,9	25,7
Надра	30547,5	16,7	1838,5	-13,9	5221,4	-17,1	9551,9	-11,3	25,9	-1144,4
Західкомбанк	1321,3	-2,9	178,9	5,0	287,3	-3,5	706,1	-13,3	22,7	2,6
<b>Всього по банківській системі</b>	<b>926086,5</b>	<b>22,6</b>	<b>119263,0</b>	<b>29,4</b>	<b>220411,5</b>	<b>11,6</b>	<b>216315,2</b>	<b>4,6</b>	<b>7304,2</b>	<b>8,7</b>

Зрозуміло, що глобальна економічна криза, яка настала, є затяжною, і ні одному українському банку не відновити довіру вкладників навіть за рік – Україна є державою з дуже високим співвідношенням кредитів до депозитів (табл. 2).

Таблиця 2.

Співвідношення кредитів та депозитів в Україні у 2005-2008 рр. [18]

Рік	Кредити, млн. грн.	Депозити, млн. грн.	Співвідношення К/Д, разів	Темп росту, %
2005	143418	132745	1,08	-
2006	245226	184234	1,33	123,15
2007	426863	279738	1,53	115,04
2008	734010	357204	2,05	133,98

Скорочення депозитної бази та зростання кредитних ризиків призвели до різкого погіршення ситуації в багатьох банках. За станом на 17.03.2009 р. Національним банком України з метою забезпечення схоронності активів та капіталу при загрозі платоспроможності призначено тимчасову адміністрацію у 10 банках (див. табл. 1). У всіх банках тимчасову адміністрацію призначено терміном на 1 рік і введено мораторій на задоволення вимог кредиторів на 6 місяців з дня прийняття рішення про призначення тимчасової адміністрації [7]. Про те, як шукати вихід з банківської кризи банки, насамперед, повинні шукати самі (зрозуміло, що не виключається й розробка заходів державної підтримки банківських установ!).

Головною проблемою національної банківської системи в регіонах, в

умовах глобальної економічної кризи, є залежність банків від своїх клієнтів. Тому зараз ключові питання до вирішення – *це спад виробництва та скорочення кредитування реального сектора економіки; створення великої кількості спеціалізованих банків чи малочисельних, але стабільних універсальних банківських установ, з рівним доступом до можливостей ринку.*

В результаті дії кризи кількість банків в Україні все ж таки може значно скоротитися. Крім того в країні швидко зростає роль банків з іноземним капіталом – в основному банки з національним капіталом відчувають проблеми в діяльності (табл. 3).

Таблиця 3.

Основні показники, що характеризують проникнення іноземного капіталу в банківський сектор України за 2004-2008 рр. [18]

Показники	Роки	2004	2005	2006	2007	2008
Кількість діючих банків, од.		160	165	170	175	184
Кількість банків з іноземним капіталом, од.		19	23	35	47	53
- в тому числі із 100-%		7	9	13	17	17
Частка іноземного капіталу в уставному капіталі банків, %		9,6	19,5	27,6	35	36,7
Кількість українських банків, що придбані іноземними, од.		1	5	14	14	4

Одними з основних критеріїв стабілізації банків України повинні бути, на нашу думку, такими, як: *професіоналізм управлінської команди, створення й підтримка репутації банку як надійного партнера та роботодавця.* Особливо це повинно стосуватися великих системотворюючих та соціально значимих банків, які мають високий відсоток вкладів населення в сумі зобов'язань.

За даними агентства «Brand Finance» опубліковано рейтинг 500 найбільших світових фінансових компаній за вартістю бренду. В топ-500 увійшли одразу два українських банки – ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» (373-є місце) та АКБ Укрсоцбанк (473-є місце). Проте, за думкою спеціалістів, потрапити до топ-500 в період кризи українським банкам сприяло, перш за все, зниження вартості та скорочення кількості міжнародних брендів, а не подорожчання торгових знаків згаданих банківських установ.

В умовах сучасного перетворення фінансового ринку з найприбутковішого на помірковано дохідний найбільш мобільними виявляються дві основні категорії персоналу – стратеги (оцінюють перспективи розвитку галузі з погляду власних очікувань) і висококваліфікований персонал (продавці банківських послуг, економісти, IT- фахівці тощо). *У наслідок цього значно зросла актуальність таких проблем управління персоналом банку, як:*

- виживання банку та підвищення його привабливості не тільки для інвесторів, але й для власного персоналу, а отже необхідність не тільки планування, а й підвищення конкурентоспроможності, яке дозволить зберегти та активізувати персонал;

- оптимізація бюджету витрат на персонал банку у зв'язку з фінансовою кризою;
- підвищення рівня кваліфікації існуючих фахівців в умовах загострення конкуренції.

Необхідність приділення значної уваги питанням оптимізації людських ресурсів багато в чому пояснюється *особливостями сучасної роботи в банках*. До них належать:

- недостатня кількість фахівців-професіоналів (як вищого так і низового рівня) у банках або їхніх філіях, що обумовлено швидким зростанням їхнім зростанням за останні роки та розширенням сфери обслуговування;
- вузька предметна спеціалізація, пов'язана з широкою номенклатурою банківських продуктів і послуг, різних за своїм характером;
- переважно індивідуальний характер трудової діяльності (реалізація конкретної банківської операції в основному здійснюється за особистої участі не всього колективу банку, а окремого фахівця, який у разі необхідності користується послугами своїх колег як консультантів або технічних виконавців);
- особливі вимоги до інформаційного забезпечення трудової діяльності, результати якого прямо пов'язані як з якістю, так і з оперативністю надходження інформації;
- безпосередня залежність банку від незначних змін у зовнішньому середовищі і, отже, необхідність постійного його моніторингу, зокрема банківського законодавства, та координації діяльності;
- неповне усвідомлення банківськими кадрами нових завдань, зокрема у кризових умовах функціонування банку, і невміння коригувати у зв'язку з цим свою роботу;
- вимоги до співробітників з боку керівництва не тільки щодо професійних якостей, а й відповідальності та лояльності, вміння зберігати комерційну таємницю тощо;
- значний рівень залежності підсумкових результатів діяльності банку від ефективності праці обмеженого контингенту його співробітників (керівників вищої ланки та експертів тощо).

Отже необхідність управління банківським персоналом обумовлюється насамперед тим, що люди – це найменш стабільний і прогнозований об'єкт управління і залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, таких як: *реальна ситуація на ринку трудових ресурсів, вимоги чинного законодавства, рівень кваліфікації співробітників кадрових служб, фінансовий стан банку тощо*. А конкурентні можливості банку безпосередньо залежать від рівню кваліфікації та інших якісних характеристик відповідних фахівців банку (наприклад, якісні параметри обслуговування потенційного клієнта).

З кінця 2008 р. спостерігалися надлишок фахівців у сфері фінансів, будівництві, а також серед службовців так званого бек-офісу: менеджерів з персоналу, бухгалтерів, працівників call-центрів, системних адміністраторів. У 2009 р. прогнозується поповнення цього списку ще й маркетингологами та PR-

фахівцями (табл. 4).

За даними досліджень Ernst & Young, 10% українських компаній планують скорочувати керівників середньої ланки управління, 15% – професійний та адміністративний персонал, 25% – рядових співробітників.

Зростання безробіття в Україні в 2009 р., за прогнозами Державної служби зайнятості, може скласти 8% – 3 млн. людей. Для порівняння, за підсумками 2007 р. у ДСЗ звернулося 2,4 млн. людей, у 2008 – 2,5 млн. У банківській сфері з початку кризи було звільнено 265000 співробітників [22, с. 28; 16].

Таблиця 4.

Динаміка резюме за деякими посадами на ринку праці України [12, с. 15; 1]

Посада	Кількість резюме станом на:					
	14.09.2008 р.	14.10.2008 р.		14.11.2008 р.		
		од.	Темп росту, %	од.	Темп росту, %	
Менеджер з продажів	2877	4073	146,09	4517	110,90	
Бухгалтер, фінансист	1937	1278	65,97	3284	256,96	
Маркетолог, PR-спеціаліст	1141	1595	139,78	2728	171,03	
Менеджери з персоналу	889	538	60,51	735	136,61	

На 01.03.2009 р. вакансії є практично у всіх галузях економіки. При цьому підвищений попит спостерігається на менеджерів з реклами та продажів, а також на ІТ-спеціалістів. Як відзначають рекрутингові агентства, у середньому на одне робоче місце на 01.01.2009 р. претендувало 33 людини, що вдвічі більше, ніж наприкінці 2008 р. Крім того, повертається попит на банківських службовців. Друга хвиля росту безробіття почалася вже з кінця лютого – відбивається падіння промислового виробництва на 35% – вже до квітня-травня кількість безробітних різко збільшиться (на 1,2-1,3 млн. людей) [15].

Проте у великих адміністративних і промислових містах не буде спостерігатися помітного зросту безробіття. Професіонали завжди будуть затребувані. Можливо, банки в цих містах будуть звільняти молодих фахівців, але вони зможуть працевлаштуватися, змінивши спрямованість діяльності та спеціалізацію. Наприклад, у банках усе більше затребувані фахівці, що допомагають повертати проблемні кредити – колектори [1].

Фінансова криза стала для українських роботодавців справжнім іспитом на здатність цивілізовано скорочувати персонал. Скорочення штату співробітників – це зворотна сторона економічної кризи. Однак більш 70% опитаних українських роботодавців ігнорують питання про скорочення персоналу [11, с. 107].

Витримують далеко не усі. Через економічну кризу банки змушені переглядати свої витрати, у тому числі й на кадри. У першу чергу роботодавці скорочують допоміжний персонал, адміністративні посади, що не приносять живих грошей. Але масові звільнення в Україні, зокрема в банківській сфері, –

це наслідок не кризи, а насамперед, непродуманої кадрової політики вітчизняних установ [21, с. 30]. Більшість банків неефективні з погляду зайнятості – у деяких штат у 20 разів перевищує необхідний. Основна проблема на сьогодні – це не тільки нераціональний набір працівників, але й їхнє звільнення.

Найкращі роботодавці у банківському секторі України представлені таблицею 5. Слава хорошого роботодавця, на думку вищевказаних банківських установ, і відповідального партнера коштує дорогого, особливо в часи кризи.

Таблиця 5.

Найкращі українські роботодавці у банківському секторі за 2006-2008 рр.

2006 р.		2007 р.		2008 р.	
№ п/п	Назва банку	№ п/п	Назва банку	№ п/п	Назва банку
1	Райффайзен Банк Україна	1	Райффайзен Банк Аваль	1	Райффайзен Банк Аваль
2	Аваль, Укрсоцбанк	2	ОТР Банк, Укрсиббанк	2	Укрсиббанк
3	Приватбанк	3	Укрсоцбанк	3	Приватбанк
4	Укрексімбанк	4	Приватбанк	4	ОТР Банк
		5	Надра Банк	5	Укрексімбанк

За підсумками дослідження, проведеного ІСС «Швидка довідка 559» [17, с.34] 67% працевлаштованого населення великих міст України припускають настання негативних наслідків для компаній, у яких вони працюють.

Скорочення штатів за місцем роботи, в результаті дії кризи, очікують 37% зайнятих, а більше половини, 52%, впевнені, що компанії, в яких вони працюють, в наступному році очікують проблеми в досягненні вставлених бізнес-цілей. Як криза позначилася на працевдатності населення України показує таблиця 6.

Таблиця 6 .

Результати опитування населення України про вплив кризи на ефективність праці

Варіанти відповідей	Вік населення, років		
	20-30	31-45	46-60
Не впливає, %	61	45	50
Стимулює працювати краще, %	18,5	16	12,5
Працевдатність знижується, %	6	8	0
«Опускаються руки», %	9	15,5	16,3
Не звикати, в Україні одна криза змінюється іншою, %	8,5	19,5	27,5

За даними таблиці 6, для виходу з кризової ситуації людям необхідні нові засоби дій – як кількісні, так і якісні, тобто або працювати більше, або працювати на іншій роботі.

З кандидатського ринок праці впевнено переходить у ринок роботодавця – роботу знайти складніше, вимоги стають вище. Одними із самих затребуваних

сьогодні є менеджери з досвідом роботи у складних фінансових умовах на ринку – кризис-менеджери. Історія становлення українського бізнесу, зокрема банківського, така, що будь-який керівник може вважати себе досвідченим кризис-менеджером. Цьому сприяла складна економічна обстановка в нашій країні, а саме ведення бізнесу в Україні – це боротьба за виживання. За станом на листопад 2008 р. у список кращих українських кризис-менеджерів увійшли керівники КБ «Приватбанк» (О. Дубілет) та АКІБ «Укрсиббанк» (О. Одарич) [14, с. 76].

Зростання попиту на кризис-менеджерів було відзначено наприкінці вересня 2008 р. – потреба в цих фахівцях зросла на 20-25% [9, с. 46]. І це тільки початок. З 2009 р., коли компанії, у т.ч. й банки, почали реалізовувати антикризові програми, таких фахівців стали більш активно залучати для можливості стабільного розвитку установи в майбутньому. Однак таких людей небагато, що й являє собою складність у визначенні переліку знань, навичок і вмінь даного працівника. Кризис-менеджер повинний мати особливі здібності – здатність миттєво та всебічно оцінювати ситуацію (табл. 7).

Таблиця 7.

### Профіль професії «кризис-менеджер»

<i>Зобов'язання</i>	<i>Професійні вимоги</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виведення банку з кризового становища</li> <li>- розрахунок ризиків при складанні великих угод</li> <li>- пошук компромісів між кредиторами та боржниками</li> <li>- участь в управлінні банком з метою реанімації бізнесу</li> <li>- вирішення всіх поточних питань з підтримки нормальної роботи банку</li> <li>- організація взаємодії всіх підрозділів банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досконале знання антикризових заходів</li> <li>- досвід роботи з угодами, вміння проводити оцінку майна та фондів</li> <li>- знання чинного законодавства, що регламентує діяльність банку</li> <li>- орієнтація на результат</li> <li>- вміння самостійно приймати рішення</li> <li>- постійне професійне вдосконалення</li> <li>- розвиток комунікативних здібностей</li> </ul>

Таким чином, під *кризис-менеджментом* розуміють таку систему управління банком, при якій топ-менеджер, що має значний досвід роботи в галузі, зокрема досвід роботи в інших країнах чи при інших економічних ситуаціях, не скорочує витрати, а оптимізує їх, посилює мотивацію персоналу, залучає додаткові кошти від засновників та інвесторів. Тобто *антикризове управління повинне бути направлено на виживання банку в кризових ситуаціях та максимально швидке збереження його бізнесу*, на відміну від ризик-менеджменту, основними інструментами якого є страхування та диверсифікація інвестицій.

Криза – це коли важко усім: і найманим робітникам, і власникам, оскільки вони відповідають за свій персонал. А в кризові часи важливість роботи з персоналом значно зростає. *Розглянемо пріоритетні питання із сучасного управління персоналом банку, а саме:*

- забезпечення контролю над співробітниками – введення нових корпоративних правил;



- внутрішнє навчання персоналу;
- формування кадрового потенціалу;
- створення корпоративної бази знань.

В умовах зростаючого безробіття, українські компанії, в т.ч. банки, посилюють контроль над своїми співробітниками. Відділи кадрів почали розробляти нові жорсткі «антикризові» корпоративні правила. Від співробітників, які залишаються у штаті, буде вимагатися більшої гнучкості – працювати за ті самі гроші більше та ефективніше, без запізнь, відпусток та лікарняних тощо [2, с. 31].

Для того, щоб досягнути максимальної лояльності співробітників, роботодавці (наприклад, КБ «Приватбанк») разом з новими корпоративними правилами почали вводити системи тестування персоналу щодо визначення доброчесності співробітників – їхньої здатності до розкрадання майна та лояльності до хабарів. Такі зміни не випадкові – з початку кризи в Україні було визначено зростання посадових злочинів на рівні 15 тисяч, що на 22% вище, ніж у минулому році.

Крім спеціальних методик тестування лояльності розвиток отримав ринок спеціального програмного забезпечення, яке дозволяє відстежувати правильність використання корпоративної пошти, принтерів, мобільних телефонів тощо – система автоматично визначає вартість витраченого зв'язку та паперу.

Отже, на нашу думку, посилення корпоративних правил є досить логічним саме зараз. Для банків необхідно знати, що із скороченням персоналу його доходи не зменшаться, а тому з нього (персоналу) буде вимагатися по максимуму – кризу витримають ті співробітники, які проявлять свою універсальність.

З настанням економічної кризи більшість керівників ретельно переглядають бюджети з метою економії коштів, раціоналізації їх використання. Однією із статей витрат, що найчастіше скорочується, є навчання персоналу за рахунок запрошення зовнішніх тренерів та консультантів. Проте сьогодні розвивати та навчати персонал необхідно, не дивлячись навіть на труднощі, – з мінімальними витратами та більшою ефективністю.

Все більшу актуальність в навчанні та розвитку персоналу набуває корпоративна служба навчання та розвитку персоналу силами внутрішніх консультантів, коучів, тренерів [6, с. 10]. Необхідно відмітити, що навчання всередині компанії не є новою формою розвитку співробітників. Річ у тому, що сьогодні змінюються результати та ускладнюються цілі тренінгових програм:

- зняти психологічні бар'єри та страхи персоналу з приводу фінансової кризи, що настала – *проведення щотижневих консультацій для співробітників; цілодобова робота гарячої лінії психологів та консультантів;*

- максимально, на скільки це можливо, за допомогою тренінгів, надати співробітникам впевненості у завтрашньому дні – *в тому, що продукти та послуги банку затребувані; підвищити мотивацію персоналу в роботі з клієнтами;*

- перенавчити персонал до взаємодії з новими сегментами ринку та новою

цільовою аудиторією – навчати персонал за допомогою відеофільмів, роликів, в яких представлені практичні кейси та напрацювання щодо ведення окремих сторін бізнесу; використання всіх видів програмного та дистанційного навчання персоналу з подальшим аналізом та коментарями внутрішнього тренера; більш ефективного використання так званого Інституту наставництва (обміну досвідом) більш досвідчених співробітників новачкам;

- не скасовувати ні однієї запланованої навчальної корпоративної програми під час кризи – змінювати направленість тренінгових програм – мозкові штурми, метод Дельта, методи евристичних рішень, метод творчих задач тощо.

Не дивлячись на те, що криза змусила припинити наймання нових співробітників і просування існуючих, фахівці з персоналу одержали можливість вибирати та відкладати резюме «про запас» [8, с. 40] у надії на те, що банківські установи знову почнуть розвиватися. Хоча ситуація на ринку праці змінилася й умови диктує роботодавець, дефіцит по ряду посадових позицій, що є стратегічно значимими для банків, як і раніше зберігся. Саме для них, на наш погляд, і необхідно формувати кадровий резерв, оскільки це саме ті ключові співробітники, від яких залежить успіх банку у досягненні бізнес-цілей.

У період кризи блок, який пов'язано з активним розвитком персоналу, можна або мінімізувати, або відкласти до кращих часів. Займаючись активним розвитком, необхідно:

1. *Створювати можливості для реалізації отриманих співробітником знань і потенціалу.* Для цього необхідно залучати працівників-резервістів для обговорення завдань, що пов'язані із впровадженням й реалізацією нових банківських продуктів і послуг, упровадити випускний проект як інструмент оцінки якості проходження навчання з наступною можливістю реалізації. Перевагою такого походу є те, що він не припускає істотних витрат, що особливо актуально під час кризи.

2. Більш уважно придивитися на можливості та здібності працюючого персоналу – для того, щоб згодом зайнятися його розвитком.

Якщо банк хоче створити кадровий резерв і працювати з ним системно, то необхідно вибрати доступний й прозорий підхід до його формування (табл. 8).

Таблиця 8.

Формування кадрового резерву банківської установи

Підхід до формування резерву:	«Закрита» схема роботи з резервістами	«Відкрита» схема роботи з резервістами
- внутрішній	<p><i>Переваги:</i> невисокий рівень психологічної напруженості в колективі</p>	<p><i>Переваги:</i> можливість уникнути чуток і пліток, зацікавленість резервістів у швидкому й успішному саморозвитку, набуття іміджу банку, що піклується про розвиток співробітників</p>
	<p><i>Недоліки:</i> наявність чуток і «підсиджування» один одного, негативне сприйняття резервістів, низький рівень розвитку кадрового резерву</p>	<p><i>Недоліки:</i> можливість часткової демотивації співробітників, що не потрапили в кадровий резерв, ризик демотивації самих резервістів</p>

- зовнішній	<i>Переваги:</i> відсутність значних часових витрат на переговори з кандидатами	<i>Переваги:</i> Кандидати мають уявлення про банк, знають, що можуть бути запрошені на роботу та будуть готові до контакту
	<i>Недоліки:</i> кандидати можуть виявляти недовірливість, думаючи, що це «перевірка на лояльність» з їхнього нинішнього місця роботи	<i>Недоліки:</i> необхідність попереднього контакту з кандидатами, що припускає істотні часові витрати, прийняття певних моральних зобов'язань

Під кадровим резервом завжди розуміється деякий внутрішній ресурс, який можна використовувати для заміщення тієї чи іншої вакантної посади, частіше управлінської.

Однак, в умовах фінансової кризи, на ринку праці, де виявилось чимало кваліфікованих фахівців, які по тій чи іншій причині не відповідали вимогам роботодавця, сформувався поняття «зовнішній резерв».

По суті зовнішній резерв являє собою базу даних, де зберігається інформація про кандидатів, що могли б зацікавити банк за умов наявності вакансії. Найбільш вдячними резервістами, на наш погляд, є і будуть студенти ВУЗів, яких під час проходження практики можна залучати до виконання нескладних доручень. Переваги студентів-резервістів: під час навчання вони не знаходяться в активному пошуку роботи.

Звільнення співробітників, що супроводжуються відтоком цінних знань і напрацювань, легше перенесуть ті банки, які створюють корпоративні бази знань. Некапіталомістка ініціатива практично цілком вирішує проблему залежності банку від його ключових фахівців, їхніх ідей та інноваційності [13, с. 70].

В будь-якій компанії, у тому числі й у банку, виникає ситуація, коли не обхідно терміново зібрати інформацію про інші підрозділи, конкретного співробітника, проаналізувати досвід уже реалізованих проектів, знайти доповіді з якої-небудь конференції. Якщо вище зазначене перетворюється в закономірність – це сигнал до вживання заходів з упорядкування даних і створення бази знань (табл. 9).

Корпоративна база знань – це величезний масив даних, який необхідно збирати, актуалізувати, доводити в зручному вигляді до персоналу. Це ресурс, де зберігаються та систематизуються знання по кожному з напрямків: інформація про нові продукти і послуги, стандартизацію; правила, інструкції, методології роботи, маркетингова оболонка.

Ця інформація публична для всіх співробітників банку. Відповідальним за наповнення й актуалізацію інформації з кожного напрямку несуть керівники профільного департаменту.

Щоб база знань не стала черговою нікому не потрібною в банку формальністю, при її створенні варто враховувати наступне:

- затребуваність і необхідність людям (актуальність і «жвавість» корпоративного ресурсу);

- персонал повинний бути мотивований на її використання та заповнення – задача будь-якого банку – зберегти знання, щоб забезпечити себе при звільненні цінного фахівця, а задача працівника – підвищувати власну винятковість за

рахунок своїх унікальних знань і, відповідно, свою цінність для установи.

Отже, для впровадження бази знань у банку необхідно створити такі умови (визначення й узагальнення досвіду, ідей, суджень, знань людей) і такий інструмент (збір в одному місці документів певного характеру), коли систематизація знань стане звичайною частиною роботи кожного співробітника.

Таблиця 9.

Корпоративна база знань сучасної банківської установи

<i>Типова структура бази знань</i>	<i>Етапи впровадження бази знань</i>	<i>Переваги</i>
<p><i>Інформація про банк:</i> корпоративний кодекс, журнал, інформація в СМІ</p> <p><i>Інформація про філії і підрозділи:</i> організаційні структури, посадові інструкції, інформація про співробітників з фотографіями та контактами</p> <p><i>Документи, які регламентують діяльність банку:</i> положення, процедури, регламенти та правила</p> <p><i>Портфелі проектів:</i> історія реалізованих проектів, інформація про поточні проекти</p> <p><i>Довідники:</i> інструкції, корпоративний глосарій, довідник контрагентів і т.д.</p> <p><i>Бібліотека:</i> книги, документація, навчальне відео, методична література</p> <p><i>Реєстр ідей:</i> співробітники можуть висказувати свої пропозиції та запропонувати для обговорення свої заходи щодо здійснення робочих програм</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення групи експертів</li> <li>2. Визначення областей знань</li> <li>3. Визначення формату надання знань</li> <li>4. Вибір програмно-технічного комплексу для збереження знань</li> <li>5. Інсталяція, навчання програмному забезпеченню</li> <li>6. Структуризація архіву та забезпечення безпеки</li> <li>7. Розробка і затвердження процесів збирання/вилучення/наповнення бази знань</li> <li>8. Роз'яснювальна робота та мотивація учасників</li> <li>9. Експлуатація системи</li> </ol>	<p><i>Із звільненням співробітника його досвід, знання і напрацювання залишаються в банку</i></p> <p>Спрощується адаптація нових співробітників; персонал краще розуміє цілі банківської установи, її процеси і т.д.</p> <p><i>Людям легше одержати доступ до необхідної інформації, спрощується підготовка звітів, презентацій і т.д.</i></p> <p>Активний обмін інформацією поліпшує взаємини між співробітниками</p> <p><i>У персоналу з'являється можливість вчитися не на своїх помилках, а на чужих</i></p> <p>Банк сприяє підвищенню кваліфікації фахівців, накопиченню досвіду</p> <p><i>Збільшується швидкість реагування банку на будь-які зміни, скорочується цикл розробки нових продуктів і послуг</i></p> <p>Співробітники активніше займаються інноваційною діяльністю, застосовуючи ідеї колег</p>

Будь-який банк, виходячи із своїх потреб, може створити базу знань власного виду. Це можуть бути зібрані в одному місці документи одного типу, наприклад, запис виступу спеціаліста на семінарі, лекції, або тренінгу, що можна використовувати як ексклюзивний матеріал з періодичним оновленням

даних.

### **Висновки**

В результаті проведеного нами дослідження зробимо декілька висновків.

1. Основним завданням досліджень в сфері управління в умовах кризового становища економіки України є визначення шляхів її підйому на базі цільового управління формуванням, розвитком та оптимізації людських ресурсів, зокрема в банківській сфері.

2. Однією з умов виживання в кризові часи і після є не наймання дорогих антикризових фахівців, а те, що українські банки повинні бути готовими в будь-який час оптимізувати свої витрати на персонал, не застосовуючи звільнення.

3. Сьогодні банки скорочують штати співробітників, а саме: PR-фахівців, маркетологів, менеджерів із збуту та реклами, представників фронт-офісу – рівень заробітної плати знизився на 30-50%. Тільки професійні кризис-менеджери можуть у найближчому майбутньому розраховувати на зростання рівня їхніх доходів.

4. В умовах кризи необхідність підвищення іміджу банків, поновлення довіри з боку клієнтів багато в чому залежить від конкурентних переваг банківської установи – інноваційності і компетентності його співробітників, що вимагає акумуляції та збереження ексклюзивних й понад прибуткових ноу-хау, знань і досвіду співробітників.

В умовах, коли стрімко розвиваються інформаційні технології, банки повинні розуміти, що або вони дають знання персоналу і стають компетентними інноваційними установами, або ховають ці знання і програють у конкурентній боротьбі і за клієнтом, і за співробітником.

5. Існують різні підходи до формування як внутрішнього кадрового резерву, так і зовнішнього. «Закрита схема» припускає просте збирання резюме кандидатів, які потенційно цікавлять банк, та їхнє структурування, а «відкрита» – має місце, коли співбесіди проводяться взапас і кандидати дають свою згоду на внесення їх у кадровий резерв установи. Першу схему повинні використовувати невеликі банки, що працюють у вузьких сегментах ринку, а другу – великі банки, які зацікавлені в залученні як можна більшої кількості потенційних кандидатів.

6. До основних факторів успіху українських банків можна віднести наступні:

- стратегія – нові напрямки діяльності необхідно впроваджувати в міру зміни переваг клієнтів;
- конкуренція – високу якість обслуговування в роздробі забезпечать філіальна мережа та кваліфіковані співробітники, навчання й збереження яких забезпечить зростання прибутків банку в майбутньому;
- тактика – зв'язок між роздрібною мережею та головним відділенням надасть можливість швидко реагувати на зміни переваг споживачів.

7. За даними ЦАІ «Анкор», що проводив експрес-опитування в м. Київ серед 49 українських та іноземних компаній різних секторів економіки, 2% компаній відчувають позитивний, хоча й неістотний, вплив кризи, 4% учасників

відповіли, що економічна ситуація ніяк не відбилася на їхньому бізнесі. Тобто криза – це ще один етап у розвитку компаній та їхніх співробітників. Головне в такій ситуації – виявляти взаєпорозуміння та підтримку, діяти продумано й спокійно.

8. Просліджується чітка тенденція падіння кількості вакансій і зростання резюме в банківському секторі. Ще 2-3 місяця назад умови на ринку праці диктували потенційні співробітники. Роботодавцям приходилося постійно перекупувати фахівців – на ринку був жорсткий дефіцит. Сьогодні ж у керівників банків з'явилася можливість вибирати за адекватні гроші висококваліфікованих фахівців, тому що дефіциту практично немає.

9. Розвиток ринку в умовах кризи показує, що банківська модель у найближчому майбутньому буде цілком перебудована. Вже через 5-7 років економіка одержить нову модель банківського бізнесу, яка багато в чому буде істотно відрізнятися від попередньої. Головними відмітними рисами стане виділення спеціалізації банків: які працюють з юридичними, і які працюють з фізичними особами.

Банки, що працюють з фізичними особами, будуть видавати кредити тільки особам, що мають стабільний дохід і позитивну кредитну історію. Кредити стануть менш доступними, але й більш дешевими. У той же час банки істотно розширять спектр послуг з обслуговування фізичних осіб – істотно удосконаляться технології платежів й трансакцій. Головним фактором, який визначатиме вартість грошей у майбутньому, буде «хвилина», тому що вона стане критерієм оцінки вартості грошей у банківській системі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безработица в Украине // <http://kriza.com.ua>.
2. Бироваш М. Работодательский строй // Корреспондент. – № 10. – С. 30-33.
3. Блинов А. Не размывать, а концентрировать // Эксперт. – № 6(199). – 2009. – С. 26-31.
4. Динаміка кредитів та депозитів в Україні // <http://www.bank.gov.ua>.
5. Самойленко Е. PR и реклама: мостик через кризис? // Развитие бизнеса, личности, успеха. – № 10. – 2009. – С. 14-16.
6. Иванова Т. Перспективы внутреннего роста // Развитие бизнеса, личности, успеха. – № 11. – 2009. – С. 10-11.
7. Інформація про банки з тимчасовою адміністрацією // <http://www.bank.gov.ua>.
8. Науменко Н. Звезды про запас // Власть денег. – № 6. – 2009. – С. 40-41.
9. Науменко Н. Много званых, да мало избранных // Власть денег. – № 52. – 2008. – С. 44-46.
10. Новости. Вклады // Деньги. – №11-12. – 2009. – С. 6.
11. Опрос. Как правильно сокращать персонал? // Инвестгазета. – № 40. – 2008. – С. 107.
12. Петров Т. Рынок труда. Великое торможение // Деньги. – №1-4. – 2009. – С. 15-19.
13. Роик Т. Интеллектуальные консервы // Инвестгазета. – № 7. – 2009. – С.

70-73.

14. Роик Т. Кризис-менеджеры. Почему в Украине пока нет массового спроса на кризис-менеджеров и кто они такие //Инвестгазета. – № 46. – 2008. – С. 76-79.

15. Рынок труда накроет волной //http://ukrrudprom.ua.

16. Рынок труда Украины: тенденции, плюсы и минусы // http://publicity.kiev.ua.

17. Рынок труда. А нам все равно? //Инвестгазета. – № 1-2. – 2009. – С. 74-73.

18. Сайт національного банку України// http://www.bank.gov.ua.

19. Системный интегратор //Статус. Экономические известия. –№ 8(75). – 2009. – С. 18-23.

20. Уровень безработицы в Украине //http://sensor.net.ua.

21. Щербина А. Украинские работодатели. Будем резать: Кризис стал для работодателей испытанием на способность цивилизованно сокращать персонал// Корреспондент. – № 46. – 2008. – С. 28-32.

22. Экономика. Панорама //Фокус. – № 6. –С. 28.