

*Д.А. Лукін, канд. екон. наук,  
Сумська філія ВАТ Банку "БІГ Енергія",  
Т.В. Мазило, канд. екон. наук,  
Українська академія банківської справи НБУ*

## **ВИБІР ПЕРСОНАЛ-СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ З КРИЗИ**

**Постановка проблеми.** У розвитку будь-якої організації існує вірогідність настання кризи, яка визначається не тільки помилками в управлінні або поразками в конкурентній боротьбі, але і об'єктивними засадами коливання ринкової кон'юнктури, зміною організації виробництва (нерідко в нашій країні) і політичним підґрунтям.

Як показує практика, більшість управлінських рішень у кризових організаціях, і банківський сектор тут не є винятком, концентруються на фінансових і правових важелях, що використовуються в рамках антикризового управління. Питання ж управління персоналом у системі пріоритетів вибору діючих антикризових механізмів відсовуються на останнє місце. І це, незважаючи на те, що цінність і важливість людського ресурсу для будь-якої організації вже загально визнано. Тому необхідно ретельно досліджувати можливі шляхи ефективного використання людського фактора для скорочення кризових витрат.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що теми, присвячені управлінню персоналом, сьогодні досить популярні і є предметом дослідження багатьох авторів (наприклад, монографії С. Шекшні, С. Базарова, В. Пугачова, В. Травіна, Е. Уткіна та інших), проблеми антикризового управління банківським персоналом ще не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Навіть у спеціалізованих виданнях, що розкривають різні аспекти кадрової роботи в банківських установах, автори (наприклад, Т. Лобанова, А. Алдашева, В. Медведєв, У. Сарбанов, О. Артёмов та ін.) не розглядають спеціально питання антикризового менеджменту персоналу.

З іншого боку, характерно, що статті в періодичних виданнях на дану тематику виходять, насамперед, під авторством практикуючих банківських керівників (С. Яригін, Н. Солоніцин, С. Шилов, Т. Донгузова), що зайвий раз підкреслює актуальність теоретичних розробок у цих питаннях.

**Виділення невирішеної раніше частини загальної проблеми.** На наш погляд, у сучасних умовах, необхідно не формальне, а реальне визнання стратегічної важливості людського чинника в банківській установі. Внаслідок цього потрібен стратегічний підхід саме до персоналу в рамках антикризових дій комерційного банку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних конкурентних умовах саме персонал є ключовим чинником, що визначає ефективність використання всіх ресурсів організації. Досвід найбільш успішних вітчизняних і закордонних компаній свідчить, що ні правові, ні фінансові механізми без участі людей не працюватимуть ефективно. Не є винятком і фінансово-банківський сектор економіки України, де роль людських ресурсів у стабільній ефективній роботі комерційних банків, досягненні ними конкурентних переваг на ринку надзвичайно висока. Тому, на наш погляд, і антикризове управління комерційного банку повинне, в першу чергу, зосередитися на проблемах системи управління персоналу і адаптації її до умов кризи.

Перед більшістю банків в умовах кризи стоять серйозні труднощі, які стосуються організації персоналу щодо рівня навичок і комбінації цих умінь і навичок. Одна з них полягає в простому визначенні, який рівень може вважатися достатньо прийнятним у кризовій ситуації, що створилася. Інша полягає в необхідності вирішити дуже важкі соціальні, політичні і людські проблеми, що виникають у зв'язку з майбутнім скороченням працівників. Третя складність – де знайти кваліфікований персонал, потрібний для якісного заповнення робочих місць і початку нової роботи, або, якщо їх не можна знайти, як можна визначити і підготувати їх в короткі терміни.

В ефективно функціонуючій організації система управління персоналом включає цілу сукупність елементів, що знаходяться в органічній взаємодії один з одним. Сюди, як правило, включають:

- планування трудових ресурсів;
- пошук і відбір працівників;
- використання персоналу в його професійній діяльності;
- навчання і підвищення кваліфікації;
- оцінку трудової діяльності;
- вивільнення персоналу і оптимізацію кількості;
- управління витратами на персонал.

Проте найчастіше банки, знаходячись в умовах кризи, в основному приділяють свою увагу скороченню витрат на персонал, що, певною мірою, цілком правомірно. І, в першу чергу, слід звернути увагу на надлишок робочої сили.

При цьому труднощі в умовах фінансової кризи можуть виникнути як наслідок надлишку робочої сили, так і дефіциту кадрів. Оскільки наслідком дефіциту персоналу достатньо уваги приділяється в науковій літературі, то ми зупинимось лише на розгляданні питань, пов'язаних з надлишком кадрів.

Надлишок робочої сили можна розглядати як багатоаспектну проблему. Перш за все, – це непродуктивні зайві витрати. За оцінками фахівців деякі банки мають від 30 до 40 % зайвих працівників. При цьому витрати на персонал складають від 1 до 3 % активів, і перевищують норму на 50 % [2, с. 38]. Навіть в умовах зростання і нормального функціонування фінансово-кредитної організації це істотно підриває рентабельність банку, а в умовах фінансової кризи такі витрати стають непосильними для організації.

Другий, може навіть більш шкідливий, ефект надлишку робочої сили полягає в його негативному впливі на виробничу культуру організації. Коли 15 працівників в одному підрозділі виконують роботу, з якою могли б упоратися і 10 чоловік, робота розподіляється так, що повний робочий день не зайнятий жоден працівник, і майже вся робота навалюється на декількох найбільш кваліфікованих працівників. Отже, “робочі конячки” надмірно переобтяжені, і це негативно позначається на їх продуктивності і мотивації, а інші – недовантажені. При цьому у свідомої частини “недовантажених” працівників виникає відчуття незатребуваності, у несвідомої – неробства, легкого життя і відсутність мотивів до розвитку.

Третя складність пов’язана зі специфікою персоналу як ресурсу організації, оскільки використання цього ресурсу потребує уваги до суто людських проблем. Багато комерційних банків мають у складі своїх кадрів людей, які пришли в банк, коли вимоги до фінансово-кредитних організацій були не такі великі. Вони пройшли довгий шлях становлення банку, зжилися з ним, але, на жаль, вже досягли межі своєї компетентності і здібності до розвитку. За інерцією і у визнання минулих заслуг вони часто продовжують займати ключові позиції, а іноді навіть підійматися службовими сходами, хоча економічна віддача від їх роботи украй невелика. Природно, що в кризових умовах для банку – це недозволена розкіш. Тому перспективніше, на наш погляд, не зберігати робочі місця неперспективних працівників (цінуючи лише їх людські якості) і витратити кошти на їх утримання, а запропонувати їм звільнення за власним бажанням або за погодженням сторін з виплатою великої одноразової допомоги.

Проте, з нашої точки зору, основна помилка керівництва банківських організацій при спробі виведення банків з кризової ситуації полягає в концентрації зусиль тільки на скороченні кількості персоналу і ігноруванні інших елементів системи управління персоналом. Можливо, це найпростіший, але часто не найефективніший шлях.

При вивченні кадрових процесів в організації, що знаходиться в умовах кризи, на сьогодні необхідно виділяти цілу низку пріоритетних завдань і напрямів у сфері управління людьми. На нашу думку, сюди слід включити:

- визначення розвитку прогресивності системи управління персоналом;
- виявлення так званих “проблемних ділянок”, тобто явищ, що уповільнюють розвиток підприємства;
- оцінку адаптивних можливостей колективу і його готовності до змін.

Як показує практика, унаслідок кризового стану фінансово-кредитної організації в системі управління людськими ресурсами виникає цілий комплекс проблем. До найбільш поширених проблем належать наступні:

- зниження продуктивності праці;
- висока плинність кадрів;
- перехід співробітників (часто найбільш цінних і компетентних) з банку в конкуруючі фінансово-кредитні організації;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;

- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт;
- надмірна кількість персоналу;
- невідповідність кваліфікаційної структури персоналу потребам фінансово-кредитної організації;
- відсутність мотивації персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих чинників на підприємстві і великою кількістю конфліктних ситуацій.

Для подолання цих негативних явищ слід розробити чітку стратегію управління персоналом в умовах кризи і послідовно дотримуватися її аж до закінчення кризових явищ. При цьому слід підкреслити, що стратегія управління персоналом кризового підприємства повинна витікати із стратегії самої організації.

Існує, як відомо, два варіанти виходу з кризи – це або ліквідація організації, або її розвиток в іншій якості. Розглянемо кожний з цих варіантів окремо, сконцентрувавши увагу саме на кадрових аспектах.

**Стратегія ліквідації** застосовується в організаціях, у яких все або основні напрями діяльності знаходяться в занепаді як з погляду отримання прибутку, так і через положення на ринку в порівнянні з конкурентами. Застосовуючи дану стратегію, організація вимушено прагне до скорочення витрат, продажу активів, усунення можливих збитків.

Прийом на роботу за такого типу стратегії, як правило, не здійснюється. Проводиться скорочення працівників аж до масових звільнень (наприклад, АКБ “ІНКО”, АППБ “Україна”, “Інтерконтинентбанк” тощо). Винагорода за цих умов здійснюється виключно відповідно до посадових окладів, інших форм стимулювання немає. Оцінка діяльності персоналу в рамках даної стратегії будується на критеріях, вироблених з урахуванням необхідності скорочення цілих напрямів діяльності. Персонал звичайно негативно ставиться до самої стратегії через майбутні скорочення, тому служба управління персоналом повинна сконцентрувати свою увагу на розробці пом'якшувальних процедур вивільнення співробітників.

Зокрема, існує два способи реалізації даної стратегії.

Перший варіант – повна ліквідація банку як організації, другий – його перепродаж. Тільки визначивши подальшу долю організації, слід ухвалювати рішення про оптимізацію кадрового складу.

Якщо фінансово-кредитна організація ліквідується, розпродаються її активи (будівлі, устаткування, транспортні засоби та ін.), то в цьому випадку доцільно залишити співробітників, що виконують виключно технічні, облікові функції, перед якими не ставляться стратегічні завдання, які не віддані організації і готові працювати короткий час. Отже, витрати на персонал організації скорочуються до мінімуму.

Якщо ж є мета вигідно продати кризовий банк цілком як організацію, то тут, мабуть, доцільно зберегти кадрове ядро банку як найважливіший

елемент, що закладається в ціну продажу. Слід довести до відома ключових співробітників про перспективи банку, щоб уникнути їх звільнення і використовувати кадровий потенціал для вигіднішого продажу організації. Система стимулювання (певного “торгу”) в даному випадку доречна.

Інший тип антикризової стратегії – **стратегія порятунку і відновлення організації**. Саме даний тип стратегії є антикризовим по суті. Основна мета при даному виді стратегії – врятувати банк як організацію і вивести його на новий етап розвитку.

Для цього здійснюються дії щодо скорочення витрат з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу і з пошуку нового продукту і шляхів оптимізації діяльності. Вимоги до персоналу в даних умовах: гнучкість до умов, що змінюються, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці.

Для успішної реалізації даного типу стратегії необхідно здійснити наступні заходи:

- якісний аналіз і оптимізацію посадової структури фінансово-кредитної організації;
- визначення конкретних цілей і завдань кожної посади у стратегії виходу банку з кризи;
- активізацію ділових і особистих якостей працівників для вирішення антикризових завдань;
- аналіз системи мотивації персоналу і розробку заходів щодо підвищення задоволеності працею;
- перевірку лояльності і надійності персоналу і виявлення контингенту співробітників, що представляють потенційну або реальну загрозу економічної безпеки банку;
- виявлення неформальних лідерів, здатних зробити як позитивний, так і негативний вплив на персонал банку в умовах кризи;
- роботу з кадровим резервом на висунення і оцінку здібностей резервістів до роботи в умовах кризи.

Такі продумані антикризові кадрові заходи (разом з фінансовими і організаційними змінами) дозволять, на наш погляд, пережити кризу і вийти з неї з мінімальними втратами.

**Висновки.** Наприкінці хотілося б відзначити, що фінансово-банківська система в Україні розвивається досить швидко. Кількість комерційних банків зростає, але існує і реальна перспектива трансформації банківського сектора економіки, внаслідок чого багато банківських установ зіткнеться з кризовими ситуаціями. Тому треба вже сьогодні бути готовими до впровадження антикризових заходів і використовувати кадровий потенціал банку не тільки з точки зору сучасної ситуації, але і з точки зору можливих змін.

#### **Список літератури**

1. Алдашева А.А., Медведев В.И., Сарбанов У.К. Психологические механизмы банковского менеджмента. – М.: Персей, 2002. – 223 с.

2. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство “Городец”, 2000. – 400 с.
3. Шилов С., Донгузова Т. Антикризисное управление банковскими организациями // Банковское дело в Москве. – 2004. – № 3.  
Отримано 11.05.2007

Лукін, Д.А. Вибір персонал-стратегії виходу комерційного банку з кризи [Текст] / Д.А. Лукін, Т.В. Мазило // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. - Суми: УАБС НБУ, 2007. – Т. 20. - С. 192-198.