

**О. М. ПОКОЙОВА**, канд. екон. наук, проф.  
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

**А. В. ШАПЕРЕНКОВ**  
(Київський національний торговельно-економічний університет)

## СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 9, с. 97–99

У сучасних умовах робота з персоналом є дуже важливою сферою діяльності для будь-якої фінансово-кредитної установи. Однією з вагомих причин неефективності функціонування банківської системи України є її недостатня забезпеченість необхідним кадровим складом, який був би здатний нетрадиційно, творчо і на високому професійному рівні вирішувати складні завдання у період переходу до ринкової економіки. Вирішення цієї проблеми може й повинна сприяти наукова стратегія кадрової роботи.

Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії діяльності комерційного банку. Первинне змістовне значення стратегії має вито-

ки з практики ведення війни, воєнних кампаній і великих бойових операцій. Нині ж це поняття широко використовується в управлінській практиці як сукупність довготермінових заходів з управління ресурсами, до яких належать і кадрові ресурси.

Банк, як і будь-яка інша комерційна організація, може обрати одну з п'яти відомих стратегій (таблиця): стратегію підприємництва; динамічного розвитку; прибутку; ліквідності; зміни курсу.

Аналіз діяльності сучасних українських банків свідчить, що більшість комерційних банків обирають стратегію динамічного розвитку.

**Діяльність комерційного банку залежно від обраної стратегії**

Назва стратегії	Стан банку	Стан роботи з персоналом	Особливості мотивації праці
Стратегія підприємництва	Розвиток нових напрямів банківської діяльності	Інтенсивна заміна наявного персоналу працівниками-новаторами	Розвиток індивідуальних можливостей особистості
Стратегія динамічного розвитку	Модифікація цілей власної діяльності	Збереження наявного кадрового потенціалу та добір висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку	Поєднання індивідуальних і групових стимулів
Стратегія прибутку	Банки, що працюють стабільно	Не спостерігається значних кадрових змін	Стабільність у межах професійно-кваліфікаційних груп
Стратегія ліквідності	Балансування на межі банкрутства	Інтенсивне скорочення чисельності працівників	Мінімізація витрат на утримання персоналу
Стратегія зміни курсу	Боротьба за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку	Внутрішнє переміщення власних працівників і добір кваліфікованих фахівців	Значні зміни в системі стимулювання працівників, причому кардинальніші на напрямках зміни стратегічного курсу

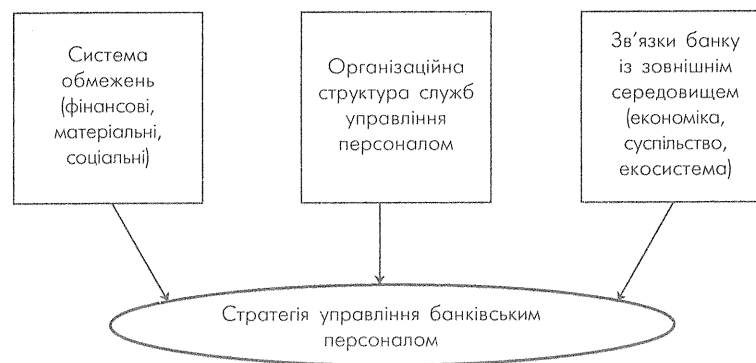
При розробці стратегії діяльності банку важливим питанням є також розрахунок тривалості стратегічного періоду, протягом якого відбуваються стратегічні зміни. Тривалість цього періоду залежить від чинників, основними з яких є такі:

- сфера діяльності та спеціалізація банку;
- чинники зовнішнього середовища;
- структура капіталу.

На думку більшості економістів, стратегічний період повинен тривати понад десять років,

а мінімальний період, протягом якого відбуваються відчутні стратегічні зміни персоналу банку, становить у середньому п'ять років. Тому, на наш погляд, стратегію управління персоналом комерційного банку найдоцільніше розробляти на п'ять років.

Стратегія управління банківським персоналом формується під впливом багатьох чинників, основні з яких показані на рисунку (наведена загальна структура моделі).



**Модель формування стратегії управління банківським персоналом**

При розробці стратегії управління банківським персоналом обов'язково необхідно враховувати певні обмеження щодо її функціонування: фінансові, матеріальні та соціальні.

Фінансові обмеження, що є основою розробки стратегії управління банківським персоналом, визначаються лімітом коштів, які передбачені кошторисом банківських витрат на утримання персоналу. Матеріальні обмеження впливають з наявних банківських приміщень, засобів механізації управлінської діяльності. Соціальні ж обмеження залежать від особливостей соціальної політики держави, загальних тенденцій розвитку ринку праці, особливостей діяльності та вимог профспілкових організацій банківських працівників до працевлаштування тощо.

На формування стратегії управління персоналом істотно впливає також організаційна структура служб управління персоналом: їх внутрішня побудова, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб.

Формування стратегії управління персоналом перебуває під впливом зв'язків банку із зовніш-

нім середовищем. Нагадаємо, що у зовнішньому середовищі виокремлюються три системи: економіка, суспільство і екосистема. Економіка — це частина суспільства, діяльність якої спрямована на скорочення дефіциту шляхом створення робочих місць, виробництва й розподілу товарів і послуг. Суспільство — це широка система людських відносин, спрямованих на виконання функцій, що необхідні для підтримки існування окремих людей та їх груп. Екосистема — це природне середовище існування людини, яке є органічним продуктом еволюції природи, тоді як суспільство, економіка й підприємство є штучними структурами, створеними людиною.

Важливе значення для аналізу зв'язків між банком і його зовнішнім середовищем має концепція групових претензій, яка виходить з того, що різноманітні підприємства, заклади, установи постійно конфронтують з різними групами інтересів, які, у свою чергу, впливають на їх майбутнє становище.

На становище банків впливають чотири групи інтересів:

- внутрішні (акціонери, менеджери, співробітники);
- господарські (клієнти, кредитори, позичальники, конкуренти, потенційна робоча сила);
- громадські (державна, засоби масової інформації, громадські організації);
- екологічні (вчені, організації, установи, держава та ін.).

Специфіка відносин системи комерційного банку із зовнішнім середовищем полягає в тому, що його установи не можуть прямо контролювати та модифікувати зазначені інтереси. Значення груп інтересів для кожної установи банку і системи загалом різні і визначається ситуативно.

Таким чином, в умовах посилення конкуренції одних тільки банківських інвестицій у засоби виробництва недостатньо, щоб затвердитися на ринку банківських послуг. Ефективного управління власною конкурентоспроможністю банк досягає

насамперед за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції, принципів, політики і стратегії діяльності персоналу.



### Література

1. *Алавердов А. Р.* Управление персоналом в коммерческом банке. — М.: Соминтек, 1997. — 256 с.
2. *Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл.* / О. Кириченко та ін. — К.: Основи, 1999. — 672 с.
3. *Банковское дело: стратегическое руководство.* — М.: Консалтбанк, 1998. — 432 с.
4. *Лобанова Т. Н.* Банки: организация и персонал. — М.: Городец, 2000. — 400 с.
5. *Самоукина Н. В.* Искусство управления персоналом банка. — М.: Рус. деловая лит., 1997.