

М.І. КОВАЛЬ*

(ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, Україна)

Б.Ю. МЕЛЬНИК**

(ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, Україна)

Формування належного кадрового потенціалу комерційних банків

Працівники є головним надбанням банківських установ, від їх умінь, знань та рішень залежать концентрація капіталу, розширення мережі структурних підрозділів, перелік пропонованих видів послуг, використання нових методів і прийомів менеджменту і, нарешті, становище банку на ринку. Метою статті є обґрунтування алгоритму ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків. Проведено аналіз основних чинників, що впливають на розвиток та ефективну роботу персоналу комерційних банків. Виявлено, що стратегія розвитку персоналу комерційних банків не може бути реалізована у повному обсязі лише на мікрорівні. Вона повинна обов'язково передбачати низку заходів на макрорівні: реформування політики держави у сфері освіти і професійної підготовки, зайнятості та доходів населення, фізичного розвитку і охорони здоров'я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на мезорівні, в регіонах. Доведено необхідність розробки механізму управління кадровим забезпеченням, який базується на ефективному використанні людського фактора, його розвитку, залученні інвестицій у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Обґрунтовано алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків, який враховує зміну та покращення компетенцій персоналу, які відбулися під впливом застосування ефективних програм навчання, підвищення кваліфікації працівників та матеріальної мотивації. Застосування такого алгоритму дасть змогу комерційним банкам оптимізувати інвестиційний механізм розвитку персоналу та сформувати оптимальний рівень кадрового потенціалу банківської установи, який буде відповідати її стратегічним цілям.

Ключові слова: конкурентоспроможність банків, кадрове забезпечення банків, розвиток персоналу, алгоритм формування кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу, управління кадровим забезпеченням, фінансово-кредитні установи.

М.І. KOVAL

(Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine)

B.Yu. MELNYK

(Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine)

Formation of the Proper Personnel Potential of Commercial Banks

Employees are the main asset of banking institutions. The concentration of capital, the expansion of the network of structural units, the list of services offered, the use of new methods and methods of management, and, ultimately, the position of the bank in the market, depend on their skills, knowledge and decisions. The purpose of the article is to substantiate the algorithm for efficient formation of the proper personnel potential of commercial banks. The analysis of the main factors affecting the development and effective operation of commercial banks was carried out. It was determined that the development strategy of personnel of commercial banks cannot be fully realized only at the micro level. It must necessarily provide for a number of measures at the macro level: the reform of state policy in the sphere of education and training, employment and income of the population, physical development and health, social protection, proper financing of human development at the meso level, and in the regions. The need to develop the personnel management mechanism based on the effective use of the human factor, its development, attraction of

* Коваль Микола Іванович, завідувач кафедри обліку і оподаткування ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ), кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент.

** Мельник Богдан Юрійович, аспірант кафедри обліку і оподаткування ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (м. Київ).

investments in continuous vocational training and staff development was proved. The algorithm for the effective formation of the proper personnel potential of commercial banks was justified, which takes into account the change and improvement of staff competencies that have occurred under the influence of effective training programs, staff development and material motivation. The use of this algorithm will allow commercial banks to optimize the investment mechanism for personnel development and to create the optimal level of the personnel potential of a banking institution that will meet its strategic goals.

Keywords: *banks' competitiveness, staffing of banks, personnel development, algorithm for formation of the personnel potential, staff development, personnel management, financial and credit institutions.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах головне завдання фінансово-кредитних установ (і комерційних банків зокрема) – це утриматися на ринку, а також розширити перелік пропонованих клієнтам банківських послуг, тобто забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Відтак банкам необхідно мати конкурентоспроможну систему кадрового забезпечення, яка б ефективно та якісно вирішувала фахові завдання сьогодні і в майбутньому. Особливо впливають на якість і ефективність роботи системи кадрового забезпечення банківського сектору економіки правильність побудови структури організації, кількісні та якісні характеристики персоналу, його належний розвиток і потенційні можливості. Працівники є головною цінністю і надбанням банківських установ, від їх умінь, знань та рішень залежать концентрація капіталу, розширення мережі структурних підрозділів, перелік пропонованих видів послуг, використання нових методів і прийомів менеджменту і, нарешті, становище банку на ринку. Відтак постійний розвиток персоналу є ключовим завданням керівної ланки менеджменту фінансово-кредитних установ і, відповідно, потребує належного обґрунтування та наукового супроводу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до формування та розвитку людського капіталу, трудових ресурсів, персоналу організацій загалом, та аналізу кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ зокрема, постійно вдосконалюються. Біля витоків теорії людського капіталу та його використання в суспільно-економічних відносинах стоять такі класики економічної думки як В. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. Міль. Визнання ж людини як особливого виду ресурсу в 60-ті роки XX сторіччя пов'язане з публікаціями Т. Шульца, Г. Беккера, Й. Вейса, Х. Боунома, Дж. Кендрика, Л. Туроу, Р. Солоу, М. Блауга та інших.

Питанням планування чисельності персоналу, аналізу ефективності його використання, оцінці інвестицій у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників присвячено праці провідних учених у галузі економіко-математичних методів, банківської справи, фінансів, аналізу банківської та фінансово-господарської діяльності, економічної теорії, управління персоналом, освіти. Авторами цих досліджень є: В.Л. Андрущенко, О.В. Васюренко, В.М. Івахненко, О.А. Кириченко, Л.М. Кіндрацька, Ю.Д. Костін, М.Р. Ковбасюк, А.М. Колот, С.В. Львовчкін,

О.В. Мартякова, О.В. Мельниченко, В.І. Міщенко, Є.В. Мних, М.І. Мурашко, С.В. Мочерний, І.М. Парасій-Вергуненко, В.М. Петюк, С.Ф. Покропивний, В.І. Ричаківська, Г.В. Савицька, Т.С. Смовженко, С.Г. Струмилін, Б.Ф. Усач, В.М. Федоров, М.Г. Чумаченко, К.В. Ушаповський, С.І. Юрій та інші.

В сучасних дослідженнях з проблем розвитку і використання людських ресурсів, де люди виступають в якості об'єкта управління, пов'язаного із засобами виробництва, кадровий потенціал визначається залежно від мети і завдань різними соціально-економічними категоріями, що приймаються за базовий об'єкт управління відповідної сфери дослідження, а саме: «населення», «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий потенціал», «кадровий потенціал», «кадри», «персонал підприємства». Названі поняття тісно пов'язані між собою і разом з тим кожне з них займає свою нішу в економічній теорії. Оскільки в даній статті досліджується розвиток і використання людських ресурсів на рівні фінансово-кредитних установ, то частіше будуть вживатись терміни «персонал», «кадри» та «кадровий потенціал».

З точки зору етимології слово «персонал» означає особовий склад будь-якого підприємства, організації чи установи, або їх структурних підрозділів (частин), об'єднаний за професійною ознакою [1]. Зазначені вище поняття можна вважати у певній мірі синонімами. Разом з тим, поняття «кадровий потенціал» передбачає наявність фізичних, професійних, інтелектуальних та інших можливостей персоналу підприємства, організації, установи для їх використання в майбутньому, в процесі безперервного самовдосконалення, навчання, професійного розвитку тощо.

У певному розумінні «потенціал» означає «джерело можливостей, засобів, запасів, які можуть бути приведені в дію, використані для розв'язку будь-якої задачі або досягнення певної мети, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері» [5].

При цьому управління персоналом, його розвитком і ефективним використанням розглядається нами як макро- та мікрорегулювання відносин у сфері праці і зайнятості трудових ресурсів, пов'язаних з роботою фінансово-кредитних установ.

Наукові напрацювання стосовно аналізу ефективності роботи персоналу підприємств, організацій та установ хоч і є досить значними, проте проблеми, пов'язані з якістю кадрового потенціалу фінансово-кредитних установ, прийняттям рішень

стосовно інвестування в розвиток кадрового забезпечення, підвищення його творчого потенціалу, залишаються недостатньо розробленими як у теоретичному, так і в методико-практичному аспектах. Окремі публікації з цієї проблеми присвячені лише окресленню підходів до її вирішення.

В умовах сучасного економічного розвитку фінансово-кредитних установ появився значний інтерес до проблем, пов'язаних саме з підвищенням якості персоналу, яке проявляється вже на стадії формування установи чи її структурного підрозділу. Відтак актуальним науковим завданням є вирішення проблем ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків через побудову і застосування алгоритму, який передбачає послідовне здійснення конкретних дій, що, як і інші чинники, будуть позитивно впливати на розвиток та ефективну роботу персоналу комерційних банків сьогодні і в майбутньому [2].

Метою статті є обґрунтування алгоритму ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків.

Методика дослідження. Для виконання поставленого завдання авторами використані загальновідомі методи і прийоми теорії пізнання, зокрема аналіз і синтез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків розвитку процесів і явищ, монографічний і графічний методи.

Виклад основних результатів дослідження. Прийняття управлінських рішень є важливою складовою кадрової роботи в фінансово-кредитних установах. Складність прийняття таких рішень обумовлена як чинниками зовнішнього середовища, так і внутрішніми чинниками, що визначають специфіку бізнес-процесів та впливають на особливості формування управління кадровим забезпеченням банківської сфери.



Рис. 1. Чинники забезпечення процесу розвитку персоналу банківських установ та формування їх належного кадрового потенціалу

Джерело: побудовано авторами.

Управління кадровим забезпеченням – головна функція будь-якого підприємства, організації чи установи. У рамках концепції управління людськими ресурсами роль особистості є такою ж важливою, як і роль основного капіталу. Тому витрати на персонал і його розвиток мають розглядатися як довгострокові інвестиції підприємства, організації чи установи, кадрове планування яких тісно переплітається з виробничим. При цьому, працівники стають об'єктом корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Отже, підвищення конкурентоспроможності персоналу комерційних банків об'єктивно потребує розробки ефективного механізму управління їх кадровим забезпеченням, який базуватиметься на ефективному використанні людського капіталу, його розвитку, підвищенні рівня матеріального стимулювання, заходах із мотивації до ефективної праці, поліпшення соціальної безпеки і захищеності працівників, підвищення їх корпоративної культури, фізичного розвитку та потенційних можливостей, залученні інвестицій у безперервне професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу [4].

Практична розробка і реалізація такого механізму потребує детального аналізу чинників, що забезпечують процес розвитку персоналу (рис. 1). Зазначимо, що стратегія розвитку персоналу комерційних банків не може бути реалізована у повному обсязі лише на мікрорівні. Вона повинна обов'язково передбачати низку заходів на макрорівні. Йдеться про обов'язковість реформування політики держави у сфері освіти і професійної підготовки, зайнятості та доходів населення, фізичного розвитку і охорони здоров'я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на мезорівні, в регіонах. Це зумовлює активну співучасть у вирішенні окресленої проблеми всіх суб'єктів ринку праці: держави, кадрових агенцій, підприємств, профспілкових організацій, найманих працівників, а також навчальних закладів відповідного профілю.

Іншими словами, формування конкурентоспроможного персоналу (кадрового потенціалу) комерційного банку потребує застосування комплексного підходу до його розвитку та удосконалення взаємовідносин між усіма суб'єктами соціально-трудових відносин. Проаналізувавши наведені фактори забезпечення процесу розвитку персоналу, можна сказати, що при ефективному їх використанні робота комерційного банку буде конкурентоспроможною на ринку фінансових послуг.

Кадрове забезпечення комерційного банку має бути спрямоване, по-перше, на більш повне врахування індивідуальних та колективних переваг персоналу під час розробки мотиваційних заходів; по-друге, на подолання суперечностей, які виникають між підрозділами чи їх працівниками під час нормального або інтенсивного режиму функціонування. З огляду на поставлені завдання, пропонуємо удосконалений алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційного банку (рис. 2).

Даний алгоритм передбачає виконання наступних етапів:

Етап I. Здійснюється аудит недоліків та проводиться оцінка ефективності системи управління персоналом комерційного банку. Аналізується гуманізація стосунків у відділі чи між відділами комерційного банку, корпоративно-соціальна відповідальність в комерційному банку та ступінь мотивації, фахової компетентності, рівень інвестицій у навчання персоналу, якість найманого персоналу, якість комунікаційного та інформаційного забезпечення. Також проводиться оцінка техніко-технологічної досконалості обслуговування та роботи фінансово-кредитної установи, ступеня оновлення програмного забезпечення, модернізації системи безпеки банківських товарів та послуг, ефективності системи ідентифікації особи клієнта тощо.

Етап II. Вивчається зв'язок між бажаними особистісними якостями та функціональними обов'язками. Звідси – необхідність враховувати при підборі та розстановці кадрів індивідуальні психологічні особливості працівників. Організація відповідних заходів насамперед пов'язана з підвищенням кваліфікації вищого кадрового менеджменту, посиленням неформальних організаційних зв'язків усередині установи, розробкою спеціальних експертних методів індивідуальної оцінки працюючих [3].

Етап III. Виявлення резервів підвищення ефективності системи управління кадрами, пов'язаних з мотиваціями персоналу. Переважання матеріальних форм стимулювання можна розглядати як результат відсутності або недостатнього ступеня впровадження нематеріальних видів заохочення, недосконалості корпоративної культури управління. Тому розробка комплексної програми заходів із формування мотивації персоналу дасть можливість суттєво підвищити ефективність кадрової роботи фінансово-кредитних установ. В її основу має бути покладено більш гнучку корпоративну культуру: сполучення формальних та неформальних організаційних зв'язків, поширення нематеріальних мотиваційних заходів (перехресне взаємне оцінювання керівників та підлеглих, атестація, експертна оцінка персоналу), встановлення більш чіткої залежності між матеріальною винагородою та трудовими зусиллями, врахування індивідуальних особливостей працюючих.

Етап IV. Визначення резервів підвищення ефективності системи управління персоналом у результаті навчання й удосконалення компетенцій працюючих. В даному аспекті важливе значення має запровадження корпоративних форм підвищення кваліфікації – тренінгів, ділових ігор, семінарів, ніж базової освіти (навчання в коледжі, ВНЗ, праці під керівництвом наставника). Враховуючи раніше виявлені тенденції (стабільність колективу, його омолодження), існує необхідність зміни підходів до організації безперервної корпоративної освіти. Її набуття стає, з одного боку, вагомим мотивом закріплення кадрів фінансово-кредитної установи та формування ефективного кадрового резерву, з іншого – простежується висока кореляція освіти з показниками ефективності праці.

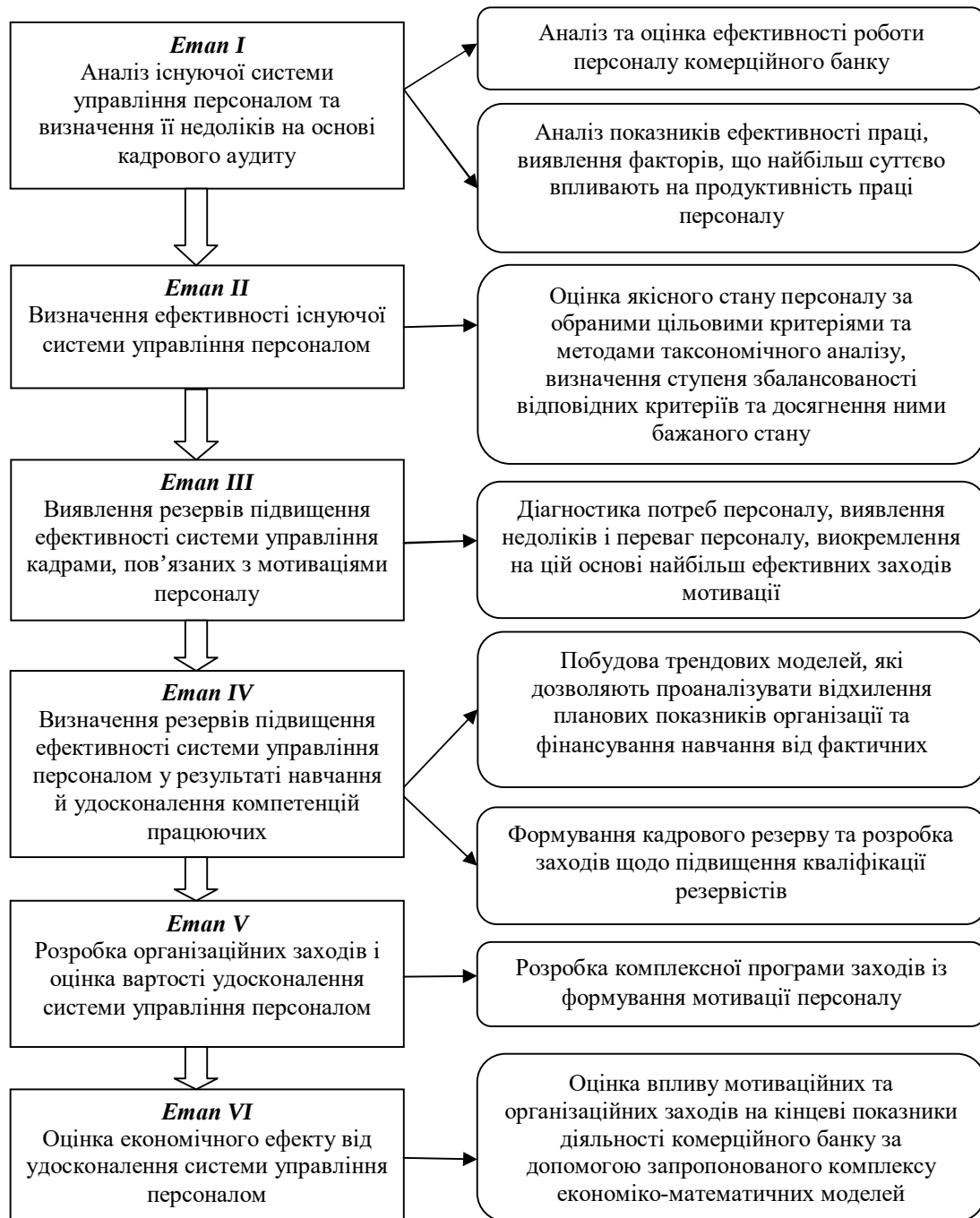


Рис. 2. Алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків
Джерело: удосконалено авторами на основі [6, 7].

Етап V. З метою розробки заходів щодо підвищення ефективності існуючої системи управління кадрами обґрунтовується система локальних критеріїв збалансованості персоналу (якість навчання, динаміка персоналу, матеріальні заходи мотивації). За допомогою таксономічного методу, описаного в працях В. Плюти, розраховують значення інтегральних показників, узагальнюючих названі критерії комерційного банку та його філій. Проведений аналіз дозволяє дійти висновку про збалансованість чи незбалансованість системи управління персоналом, у якій належну увагу слід приділяти як матеріальним заходам мотивації, так і іншим, не менш важливим напрямкам (навчання, рух

персоналу, освоєння сумісних ділянок праці тощо), яким зазвичай приділяється менше уваги.

Етап VI. Для оцінки економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом комерційного банку В.М. Петюк пропонує застосовувати комплекс конкретних економіко-математичних моделей, які стануть критеріями ефективності системи управління персоналом банку та запорукою його економічної безпеки [4].

Розглянутий алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків за умов його практичного застосування дозволить оцінити вплив навчання, підвищення кваліфікації та комплексу матеріального стимулювання працюючих

на показники діяльності як комерційного банку у цілому, так і його окремих структурних підрозділів чи філій.

Висновки. З метою ефективного формування належного кадрового потенціалу комерційних банків запропоновано використовувати алгоритм, який дозволяє оцінити ефективність організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням комерційного банку. Даний алгоритм передбачає вивчення та нормування динаміки, розподілу, концентрації персоналу в структурних підрозділах, рівня і динаміки професійної підготовки кадрів, витрат на навчання персоналу. Особливістю алгоритму є те, що він враховує зміну та покращення компетенцій персоналу, які відбулися під впливом застосування ефективних програм навчання, підвищення кваліфікації працівників та матеріальної мотивації. Застосування такого алгоритму дасть змогу комерційним банкам оптимізувати інвестиційний механізм розвитку персоналу та сформувати оптимальний рівень кадрового потенціалу банківської установи, який буде відповідати її стратегічним цілям.

4 Список використаних джерел

1. Кузнецов С. А. Большой толковый словарь русского языка. СПб.: Норинт, 1998. 1536 с.
2. Мельниченко О. В. Система прийняття рішень щодо розвитку кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 6. С. 459-462.
3. Мартякова О. В., Снігова С. М., Мудра О. В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі механізму управління їх якістю. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 154-168.
4. Петюх В. М. Моделювання стратегічного розвитку системи соціального управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 37-43.
5. Советский энциклопедический словарь. М.: Сов. Энциклопедия. 1981. 1058 с.
6. Ущатовський К. В., Костін Ю. Д. Сутність прийняття рішень у кадровому менеджменті підприємства та їх класифікація. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. Т. 4, № 5. С. 208-214.

7. Шаперенков А. В. Інтегрована оцінка персоналу банку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Київський Національний торговельно-економічний університет. Київ, 2006. 23 с.

4 References

1. Kuznetsov, S. A. (ed.) (1998). *Bolshoy tolkovyyi slovar russkogo yazyika* [The large explanatory dictionary of the Russian language]. Sankt-Peterburg: Norint.
2. Melnychenko, O. V. (2010). *Systema pryiniattia rishen shchodo rozvytku kadrovoho zabezpechennia finansovo-kredytnykh ustanov* [Decision-making system for the development of staffing of financial and credit institutions]. *Zbirnyk naukovykh prats kafedry ekonomichnoho analizu Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (6), 459-462
3. Martiakova, O. V., Snihova, S. M., Mudra, O. V. (2013). *Rehuliuвання vzaiemodii rynkiv osvutnykh posluh ta pratsi na osnovi mekhanizmu upravlinnia yikh yakistiu* [Regulation of the interaction of markets for educational services and labor on the basis of the mechanism for managing their quality]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, (3), 154-168.
4. Petiuk, V. M. (2014). *Modeliuвання stratehichnoho rozvytku systemy sotsialnoho upravlinnia personalom* [Modeling the strategic development of the system of social management of personnel]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (2), 37-43.
5. Sovetskiy entsyklopedicheskiy slovar [Soviet Encyclopedic Dictionary]. (1981). Moskva: Sovetskaya entsyklopediya.
6. Ushchapovskyi, K. V., Kostin, Yu. D. (2010). *Sutnist pryiniattia rishen u kadrovomu menedzhmenti pidpriemstva ta yikh klasyfikatsiia* [The essence of decision-making in the personnel management of the enterprise and its classification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. (4(5)), 208-214.
7. Shaperenkov, A. V. (2006). *Intehrovana otsinka personalu banku* [Integrated assessment of bank staff] (Dissertation abstract). Kyiv: Kyivskiy Natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet.