УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT PERSONNEL OF THE BANK

УДК 331.08

Гончарова А.В.
студентка
Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»
Хрипко І.С.
студентка
Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»
Ковальчук В.Г.
д.н.держ.упр., доцент,
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»

У статті розглянуто шляхи удосконалення системи антикризового управління персоналом банку. Аби створити дієву систему управління на підприємстві та розробити власну філософію управління персоналом, необхідно брати до уваги досвід провідних світових компаній. Також потрібно накопичувати досвід роботи з українськими працівниками. Проте слід зауважити, що автоматичне впровадження тієї чи іншої системи управління ще не гарантує високої ефективності. Ефективність організації зумовлена тим, як пристосовані її елементи до ринкових та виробничих умов, у яких вона функціонує, а не лише використанням тієї чи іншої системи управління.
Ключові слова: *криза, менеджмент, управління персоналом, кадрова політика, антикризове управління підприємством.*

В статье рассмотрены пути совершенствования системы антикризисного управления персоналом банка. Чтобы создать действенную систему управления на предприятии и разработать собственную философию управления персоналом, необходимо принимать во внимание опыт ведущих мировых компаний. Также нужно накапливать опыт работы с украинскими работниками. Однако следует заметить, что автоматическое внедрение той или иной системы управления еще не гарантирует высокой эффективности. Эффективность организации обусловлена тем, как приспособлены ее элементы к рыночным и производственным условиям, в которых она функционирует, а не только использованием той или иной системы управления.
Ключевые слова: *кризис, менеджмент, управление персоналом, кадровая политика, антикризисное управление предприятием.*

The article deals with ways of improving the system of crisis management personnel of the bank. In order to create an effective management system at the enterprise and develop its own philosophy of personnel management, it is necessary to take into account the experience of leading world companies. You also need to accumulate experience with Ukrainian workers. However, it should be noted that the automatic implementation of this or that control system does not guarantee high efficiency yet. The effectiveness of an organization is due to its adapted elements to the market and production conditions in which it operates, and not just using one or another management system.The article deals with ways of improving the system of crisis management personnel of the bank. In order to create an effective management system at the enterprise and develop its own philosophy of personnel management, it is necessary to take into account the experience of leading world companies. You also need to accumulate experience with Ukrainian workers. However, it should be noted that the automatic implementation of this or that control system does not guarantee high efficiency yet. The effectiveness of an organization is due to its adapted elements to the market and production conditions in which it operates, and not just using one or another management system.
Key words: *crisis, management, personnel management, personnel policy, crisis management of the enterprise.*

Постановка проблеми. Трансформаційні перетворення в економічній, політичній та соціальній сферах України актуалізують проблеми антикризового управління персоналом на підприємстві. Технологію управління персоналом підприємства можна вважати ефективною тільки тоді, коли розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринків праці, налагоджена широка система комунікацій, сформована гармонійна корпоративна культура, підтримується високий рівень участі персоналу в управлінських процесах. Управління персоналом стає фактором перспективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності, тому залишається актуальним на всіх етапах роботи організації за будь-яких умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На вирішення проблеми антикризового управління персоналом були спрямовані дослідження І.Б. Андренко [2], Г.М. Азаренкової [1], О.Б. Афанасьєвої [3],А.Е. Федорової [8], В.К. Данилко [4], Г.М. Захарчина [5], С.Б. Манжос [6], В.В. Храпкіної [7] та інших. Так, наприклад, О.Б. Афанасьєва розглядає концептуальні підходи до трактування антикризового управління в банках та узагальнює практичний досвід провідних банків промислово розвинутих країн світу щодо антикризового менеджменту [3]. В.В. Храпкіна висвітлює форми антикризового державного управління в країнах із розвиненою ринковою економікою [7]. Незважаючи на широке коло досліджень, ця проблема розкрита поверхово. Саме тому це підштовхує до поглибленого вивчення антикризового управління персоналом підприємства, а саме удосконалення його системи в банківській установі.

Постановка завдання. Мета роботи полягає в узагальненні особливостей антикризового управління персоналом банківської установи та пошуку напрямів його удосконалення на основі систематизації наявних пропозицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління персоналом підприємства засноване на системі цінностей, що диктується корпорацією, яка визначатиме загальну ідеологію управління. Тому, розглядаючи механізм управління персоналом у сучасних умовах, необхідно починати із системи цінностей, а також підбирати

методи і форми управління персоналом, що співзвучні з цією системою, будувати кадрову політику, враховуючи при цьому вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Світова практика управління персоналом має два найбільш відомі стилі – американський і японський. Аналізуючи таблицю 1, можна виявити позитивні ознаки систем управління персоналом організації в різних країнах. Спільними є: 1) спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту; 2) цілісна корпоративна культура і балансування поточних потреб із зовнішнім середовищем; 3) планування людських ресурсів інтегроване в корпоративне планування; 4) горизонтальне управління і турбота про всі ресурси.

Антикризове управління засноване на такому принципі, що заходи стосовно мінімізації впливу кризи мають виконувати саме банківські установи, що відповідають за свою стабільність і безпеку. Коли банки самостійно вже не можуть запобігти розвитку кризи, антикризові заходи здійснюються відповідальними органами державної влади.

У країнах ЄС, США, Індії та Японії у діяльності банків застосовується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management). Інститут безперервного планування визначає Business Continuity Management як цілісний управлінський процес, що дає змогу ідентифікувати потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості та можливості ефективно реагувати на проблеми, що загрожують інтересам головних акціонерів, репутації, бренду та вартості основних активів.

Основні функції безперервної діяльності банку щодо антикризового управління:

– визначення проблем, що можуть спричинити кризу;

– розроблення моделей антикризового управління;

– управління потенційними ризиками;

– мінімізація негативних наслідків криз у діяльності банку;

– формулювання плану дій у разі настання несприятливої ситуації;

– ідентифікація можливих несприятливих ситуацій до їх настання;

– пошук резервів для покриття можливих збитків;

– швидке відновлення фінансової стабільності [1].

Так, наприклад, до настання світової фінансової кризи більшість банків здійснювали активну кредитну діяльність, проте опісля у багатьох банках спостерігалося значне погіршення якості активів. Зокрема, зростання частки непрацюючих активів. Світова практика показує, що для вирішення проблеми неповернення кредитів банки здійснювали реструктуризацію позичок.

Найбільш поширеними явищами реструктуризації кредитів під час кризи в світових банках були викуп проблемних позичок, зниження відсоткових ставок та продовження строків кредитування. Окрім того, з усіх видів кредитних позичок першими реструктуруються іпотечні, скільки саме вони мають найбільш питому вагу у кредитному портфелі банку.

Під час світової фінансової кризи країни створюють спеціальні програми звільнення провідних банків від проблемних активів [7]. Так, наприклад, можна розглянути основні особливості реструктуризації проблемних активів шляхом їх викупу. Можна делегувати функцію з управління проблемними активами спеціально створеному підрозділу у складі самого банку. Але цей захід вважатиметься ефективним лише за невеликої кількості банків у країні. Так, наприклад, у Польщі за вимогою держави всі банківські установи були змушені створити департаменти з управління проблемними активами банку.

Таблиця 1

Порівняння систем управління персоналом у Японії та США з українською

Принцип	Україна	Японія	США
Стимулювання праці	Економічне, соціальне	Економічне, психологічне	Об'єкт стимулювання – рівень кваліфікації
Напрями управління	Орієнтація на окрему особу	Орієнтація на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця
Стратегія розвитку	Короткостроковий розвиток	Довгостроковий розвиток	Середньо- такороткостроковий розвиток
Мобільність кадрів	Нормальне ставлення	Не допускається	Вважається позитивним явищем
Оплата праці	За особисті досягнення	Залежно від стажу роботи, від життєвих досягнень, від результатів праці	За особисті досягнення
Ставлення до людини	Робоча сила	Центр діяльності	Засіб досягнення мети
Відносини з підлеглими	Субординація	Особисті неформальні	Формальні
Підвищення кваліфікації	За спеціальними програмами	Без відриву від виробництва	За спеціальними програмами

Масові випадки погіршення платоспроможності банків у світовій практиці роблять досить поширеним явище створення корпорацій з управління проблемними активами. Основна мета таких організацій – викуп проблемних кредитів у банків, діяльність яких є неплатоспроможною, для того, аби відновити її ефективність шляхом продажу таких активів за максимальною ціною. Як приклад – створення корпорацій з управління проблемними активами пі час банківських криз у США, Чехії, Швеції, Японії, Китаї тощо.

Створення корпорацій з управління проблемними активами банків, незважаючи на значні затрати та тривалість, мають низку позитивних сторін, серед яких: прозорість оцінки діючих активів, що залишилися в розпорядженні банку; надання доступу банкам до державних коштів; активізація розвитку банківських установ; відновлення ефективного співвідношення між робочими та неробочими активами банку; зосередження функції управління на виході з кризи замість витрачання часу та ресурсів на управління проблемними позичками [3].

Досвід зарубіжних країн свідчить, що наявні моделі антикризового управління в світі забезпечують різні можливості для прогресивних економічних зрушень. Проте жодна з цих моделей не може бути повністю використана під час формування антикризової програми управління персоналом в Україні. Це зумовлено умовами накопичення цього досвіду країнами, розбіжностями в побудові фінансово-кредитних механізмів тощо. Першим кроком на шляху до реформування системи антикризового управління є використання позитивного світового досвіду.

Кризове становище організації і розроблення та реалізація антикризової програми значно змінюють методичні засади управління персоналом, що і зумовлює доцільність виокремлення цих завдань в окрему підсистему – антикризове управління персоналом. Серед методів подолання кризи на підприємствах визначено такі: зменшення витрат; збільшення надходження коштів; реорганізація та реструктуризація підприємства, вдосконалення його організаційної структури; проведення реструктуризації кредиторської заборгованості. Також можна доповнити перелік цих методів диверсифікацією продукції, ринків збуту і загалом діяльності підприємства. Основою коригування менеджменту персоналу повинні стати необхідні напрями диверсифікації.

Антикризове управління персоналом в цих умовах має враховувати цілий спектр питань адаптації працівника до внутрішніх і зовнішніх умов функціонування і розвитку організації [4]. Антикризове управління персоналом підприємства передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність чинників – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб особистості, врахування її індивідуальних особливостей. Особлива увага має приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню формувати їх та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Також сюди слід віднести проблеми взаємодії управлінців організації з профспілками і центрами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розроблення нових підходів до пріоритету цінностей.

Актуальним для українських організацій є розгляд можливих видів кадрової політики в умовах кризи розвитку. Підприємство може виявитися в кризовому стані, тобто в стані банкрутства та неплатоспроможності, з різних причин. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

Можна виділити такі заходи з підвищення ефективності антикризового управління персоналом організації:

– планування заходів антистресової підготовки кадрів та подолання паніки. Позитивний ефект дає максимальне інформування усіх підлеглих щодо діяльності суб'єкта антикризового менеджменту організації, результатів проведеної діагностики і переговорів, що були проведені з інвесторами, кредиторами тощо. Адже персонал буде готовий до непередбачуваних ситуацій, скоротить час паніки в майбутньому;

– проведення кадрового аудиту вчасно, метою якого має бути аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу. Під час оцінки окремого працівника особливе значення мають його індивідуальні характеристики, що є актуальними у кризових ситуаціях: організаційні та виконавчі якості, цілеспрямованість, вік та стан здоров'я, інтелектуальні здібності, освіта та професійна підготовка, досвід роботи та практичні навички. Також не менш важливими є наявність специфічних здібностей до розв'язання тактичних та стратегічних завдань підприємства та конкурентоспроможність працівника на ринку праці;

– раціоналізація наявної чисельності персоналу в організації. Чисельність персоналу визначається відповідно до змін в організаційній структурі управління підприємством, що передбачається антикризовою програмою;

– забезпечення соціального захисту та працевлаштування для працівників, що звільняються [8]. Для співробітників підприємства, що звільняються за ініціативою керівництва у разі його неплатоспроможності чи ліквідації, необхідно застосовувати будь-які заходи відповідно до нормативних актів, що регламентують права працівників не лише на рівні українського законодавства, а й у світовій спільноті. У процесі антикризового управління персоналом організації потрібно насамперед своєчасно інформувати колектив і окремо

кожного працівника щодо їхніх прав на виплату нарахованої заробітної плати, про розміри та порядок виплати вихідної допомоги. Необхідно також передбачити комплекс заходів, спрямований на працевлаштування персоналу, що вивільняється, сприяння адаптаційній перепідготовці тощо;

– визначення методу керівництва персоналом у кризовій ситуації;

– пошук та залучення нових співробітників, характеристики яких відповідатимуть завданням антикризової програми підприємства;

– формування сильної команди менеджерів, що здатні розробити та ефективно реалізувати антикризову програму підприємства;

– організація підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Сучасний фахівець має постійно оновлювати та поповнювати свої знання та навички, адже процес морального старіння знань останнім часом дуже прискорився. Тому необхідними умовами антикризового управління персоналом підприємства є підтримка необхідного професійного рівня працівника, формування оптимального психологічного клімату в колективі, випереджувальне навчання та адаптаційна підготовка;

– спрямування кадрового потенціалу на розв'язання завдань антикризової програми управління персоналом.

Натепер, враховуючи особливості кризи, працівники гостро потребують збереження особистого спокою та емоційної підтримки. Люди потребують допомоги і розуміння, аби відключитися від негативу та спрямувати свої сили на вирішення першочергових завдань. Для того щоби впоратися з таким викликом, керівникові підприємства чи фахівцеві з персоналу необхідні спеціальні знання з психології та інструменти, а саме: підвищення ефективності використання робочого часу, формування корпоративної культури, підвищення колективного духу, оптимізація потоків інформації на підприємстві.

Використання механізмів та засобів антикризового управління як альтернативи банкрутству забезпечить перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Програма антикризового управління персоналом спонукає керівників підприємства зосереджуватися на перспективних, стратегічних напрямах роботи з персоналом [5].

Отже, реалізація антикризового управління персоналом підприємства має здійснюватися системно. Сюди мають враховуватися стан та тенденції розвитку ринку праці, а також внутрішні потреби роботи та розвитку підприємства. Поєднати це дозволяє розроблення антикризової програми управління персоналом організації, яка має забезпечити ефективну реалізацію усіх напрямів антикризового управління персоналом. На основі запропонованої системної концепції та методів антикризового управління персоналом керівники мають розглядати працівників організації як цілісну, взаємозалежну систему, що тісно пов'язана із зовнішнім середовищем.

Висновки з проведеного дослідження. Необхідною умовою функціонування ринкового механізму та водночас завданням антикризового управління є уникнення банкрутства та сприяння процвітанню підприємницьких структур.

Аби вийти з кризового стану, необхідні новаторські, нестандартні рішення, посилення уваги до споживачів і підвищення якості продукції. Водночас викликаний кризою стрес знижує працездатність співробітників, погіршує їх самопочуття і блокує творчі здібності.

Отже, реалізація зазначених рекомендацій дасть змогу отримати відчутний ефективний результат, що буде включати такі зміни: забезпечення узгодженості цілей керівництва та персоналу, підвищення змістовності праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення особистого розвитку працівників, встановлення зв'язку між винагородою та результативністю праці. Тож розроблення та реалізація програми антикризового управління персоналом має відбуватися систематично, виважено, з урахуванням зарубіжного досвіду, з використанням нових технологій та, найголовніше, найменшими втратами кадрів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азаренкова Г.М. Антикризисные инновации в управлении предприятием / Г.М. Азаренкова, Б.В. Самородов, А.Н. Бондарюк // Бізнесінформ, 2011. № 2(1). С. 71–74.

2. Андренко І.Б. Управління персоналом: підручник / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський // Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2014. 431 с.

3. Афанасьєва О.Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках / О.Б. Афанасьєва // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2010. Вип. 29. С. 159–167.

4. Данилко В.К. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи/ В.К. Данилко, О.І. Гриценко //Вісник ЖДТУ. 2013. № 2(64) С. 167–173.

5. Захарчин Г.М. Управління персоналом в умовах кризи / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип.4/1. С. 195–198.

6. Манжос С.Б. Державне антикризове управління банківською діяльністю / С.Б. Маржос // Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»: Фінансово-кредитна система. 2014. № 24. С. 211–218.

7. Храпкіна В. В. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні/ В.В. Храпкіна, О.П. Чучко // Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 1/7(21). С. 42–48.

8. Федорова А.Э. Антикризисное управление : Учебное пособие / А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 164 с.

REFERENCES:

1. Azarenkova G.M. (2011) Antikrizisnye innovatsii v upravlenii predpriyatiem [Anti-crisis innovations in enterprise management]. Biznesinform, pp. 71–74. (in Russian)

2. Andrenko I.B. (2014) Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel Management: Textbook]. Kharkiv: KhNUMH,431 pp. (in Ukrainian)

3. Afanansieva O.B. (2010) Zarubizhnyi dosvid antykryzovoho upravlinnia v bankakh [Foreign experience of crisis management in banks]. Sumy: UABS NBU, pp. 159-167. (in Ukrainian)

4. Danylko V.K. (2013) Kontseptsiia upravlinnia personalom v umovakh podolannia kryzy [Concept of personnel management in the conditions of overcoming the crisis]. Visnyk ZhDTU, pp.167–173. (in Ukrainian)

5. Zakharchin G.M. (2013)Upravlinnia personalom v umovah kryzy [Personnel management in crisis]. Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova, pp. 95–198. (in Ukrainian)

6. Manzhos S.B. (2014) Derzhavne antykryzove upravlinnia bankivskoiu diialnistiu [State Crisis Management of Banking Activities]. Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychyi zhurnal «Stalyi rozvytok ekonomiky»: Finansovo-kredytna systema, pp. 211–218.

7. Hrapkina V.V. (2015) Adaptaziiasvitovogodos viduantykryzovogoupravlinniavUkrayini[Adaptation of the world experience of crisis management in Ukraine]. Technologicheskiy audit i rezervy proizvodstva, pp. 42–28. (in Ukrainian)

8. Fedorova A.E. (2017) Antikrizisnoeupravlenie: Uchebnoeposobie [AnticrisisManagement: Tutorial]. Ekaterinburg: Izd-voUral. un-ta, 164 pp. (in Russian)

Honcharova A.V.
Student
Kharkiv Educational and Scientific Institute
SHEI «University of Banking»
Khrypko I.S.
Student
Kharkiv Educational and Scientific Institute
SHEI «University of Banking»
Kovalchuk V.G.
Doctor of Science in Public Administration, Senior Lecturer,
Head of the Department of Management
and Socio-Humanitarian Disciplines
Kharkiv Educational and Scientific Institute
SHEI «University of Banking»

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT PERSONNEL OF THE BANK

Transformational transformations in the economic, political and social spheres of Ukraine actualize the problems of crisis management personnel at the enterprise. The technology of personnel management of an enterprise can be considered effective only when the system of adaptation to the external and internal labor markets is developed, a wide system of communications is established, a harmonious corporate culture is formed, and a high level of participation of personnel in management processes is maintained. Human resources management is a factor in long-term development and competitiveness, and therefore remains relevant at all stages of the organization's work under all conditions.

Effective management of the personnel of the company is based on a system of values dictated by the corporation and which determines the overall management ideology. Therefore, considering the mechanism of personnel management in modern conditions, it is necessary to start with a system of values, as well as to select methods and forms of personnel management that are consistent with this system, to build personnel policy, while taking into account the influence of internal and external factors.

Anticrisis management is based on the principle that measures aimed at minimizing the impact of the crisis must be carried out precisely by the banking institutions responsible for their stability and security. When banks themselves can no longer prevent the development of the crisis, anti-crisis measures are carried out by responsible state authorities.

Among the main functions of the Bank's continuing operations in relation to crisis management are the following:

– identification of problems that may lead to a crisis;
– development of models of crisis management;
– management of potential risks;
– minimization of negative consequences of crisis in the activities of the bank;
– formulation of a plan of action in the event of an adverse situation;
– Identification of possible adverse situations prior to their occurrence;
– search for reserves to cover possible losses;
– rapid recovery of financial stability.

The implementation of these recommendations will provide a tangible effective result that will include the following changes: ensuring consistency between the goals of management and staff, increasing the content of work, creating a favorable social and psychological climate in the team, ensuring personal development of employees, establishing a link between reward and labor productivity. Therefore, the development and implementation of the program of crisis management of personnel should be systematic, balanced on the basis of foreign experience, using new technologies, and, most importantly, the least personnel losses.