

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ В УМОВАХ КРИЗИ

Губенко Вікторія Володимирівна

**Науковий керівник зав. каф. менеджменту та бізнесу Ізюмцева Н.В.
Харківський навчально – науковий інститут ДВНЗ «УБС»**

Банківський сектор України переживає зараз складні періоди, прибутковість банківської діяльності з кожним днем зменшується і тим самим формує недовіру до банків та банкірів. В кризових ситуаціях необхідно змінити вимоги як до самого персоналу комерційного банку, так і до системи управління персоналом в цілому. В даних умовах потрібен стратегічний підхід саме до управління персоналом в рамках антикризових програм. Незважаючи на те, що теми, присвячені управлінню персоналом, сьогодні досить популярні і є предметом дослідження багатьох авторів (С. Шекшні, С. Базарова, В. Пугачова, В. Травіна), проблеми антикризового управління банківським персоналом не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Навіть у спеціалізованих виданнях, що розкривають різні аспекти кадрової роботи в банківських установах, окремі автори спеціально не розглядають питання антикризового менеджменту персоналу. З іншого боку, характерно, що статті в періодичних виданнях на дану тему виходять насамперед під авторством практикуючих банківських керівників (С. Яригін, Н. Солоніцин, С. Шилов, Т. Донгузова), що підкреслює актуальність теоретичних розробок у цих питаннях.

Стабілізація ситуації в кризових умовах у конкретній банківській установі залежить не тільки від виважених рішень акціонерів та топ-менеджерів у сфері фінансової політики, залучення коштів тощо, але в значній мірі і від щоденних зусиль усіх співробітників банку, їх здібностей та спрямованості на позитивний результат. На жаль, сьогодні керівництво великої кількості українських банків пріоритетне значення надає лише фінансовим, матеріальним, інформаційним ресурсам. А людський капітал залишається майже останнім у цьому переліку.

Широкомасштабне скорочення персоналу відбулося в 2015 році так як і планувалося на кінець року в НБУ кількість працівників скоротилася з 11 до 6 тисяч співробітників. Діяльність банківського сектору протягом 2014 року була збитковою. За 2014 рік збиток банківського сектору становив 53.0 млрд. грн. (за 2013 рік прибуток – 1.4 млрд. грн.). Від’ємний фінансовий результат діяльності банків переважно було сформовано банками I групи, що кредитували масштабні проекти та понесли значні втрати від окупації АР Крим та ситуації на сході України. Співвідношення витрат банків до їхніх доходів за підсумками 2014 року становило 125.2%

(порівняно зі 99.1% у 2013 році), рентабельність активів – “мінус” 4.07% (0.12% у 2013 році), рентабельність капіталу – “мінус” 4.07% (0.81% у 2013 році) [1].

Останнім часом у галузі банківських комунікацій проявляються декілька тенденцій. По-перше, банківські комунікації були переорієнтовані із завдань супроводу, розвитку й росту бізнесу на підтримку антикризових рішень, які часто неоднозначно сприймалися як зовнішніми, так і внутрішніми аудиторіями. Відповідно, у кризу виросли обсяги навантаження на PR-підрозділи, у кілька разів зросла інтенсивність їхньої роботи (що, зокрема, дозволило виявити нездатність багатьох комунікаційних фахівців працювати "на результат"), підсилилася взаємодія з бізнес-підрозділами банків і утворилася ланка "PR – бізнес-результат". Таким чином, криза сприяє підвищенню ролі й значення PR-служб у структурі корпоративного управління [2]. Стратегія персоналу банку в умовах кризи повинна формуватися залежно від стратегії самого банку, якщо керівники банку планують зберегти життєдіяльність самого банку, то необхідно велику увагу приділяти стратегії антикризового управління. Керівництво повинно сформулювати основні цілі антикризової кадрової стратегії і донести її до персоналу [3].

Робота в кризових ситуаціях банку повинна бути спрямована не на фінансовий, а психологічний характер, потрібно сформулювати правильне ведення переговорів та зниження нервовості вкладників. Саме тому кваліфікаційні навички працівників необхідно доповнювати психологічною стабільністю та вмінням працювати в умовах стресу, вміти працювати в команді допомагати один одному. Старанно аналізувати наявність або відсутність необхідної системи управління персоналом (навчання та розвиток персоналу, наявність мотиваційних механізмів). Для більшості банків які перебувають в кризовому становищі характерне, що не має чіткого розподілу функцій між співробітниками, дублюються види робіт. Саме тому необхідно не скорочувати персонал, а оптимізувати чисельність на основі визначення конкретних цілей і завдань кожної посадової особи в стратегії виходу банку з кризи.

В умовах кризи у більшості працівників формується відсутність ініціативи працівників, постійні стреси, напруга та переживання щодо звільнення, почуття швидкого краху організації. Тому важливо налаштовувати працівників на гарний лад аби застерегти від виникнення таких ситуацій. Особливе значення має мотивація персоналу, необхідно не скорочувати штат та взагалі ліквідовувати бонусні програми для працівників, а намагатися їх підтримувати, можливо і на трохи нижчому рівні. Необхідно також вивчити активність топ-менеджменту в побудові стратегії формування та використання трудового потенціалу банку; ретельно вивчити наявність певних характеристик у вищій та середній ланок управління їхніх здібностей працювати у кризових ситуаціях.

Слід відмітити, що внаслідок фінансової кризи і на ринку праці вже виникають нові тенденції щодо захисту прав банківських працівників. Роботодавцям банківського сектора економіки слід звернути увагу на пропозиції, що активно обговорюються (поки що в Інтернеті) про створення професійного союзу банківських службовців. Подібний рух є відповіддю на: масштабне скорочення персоналу в галузі, зменшення реальних заробітних плат банківських працівників, непрофесійні методи звільнення деяких співробітників, невпевненість у майбутньому у працюючих в банках людей тощо. Тому, якщо роботодавці не будуть прислуховуватись зараз до порад спеціалістів з управління персоналом, то пізніше їм доведеться йти на поступки колективам вже під тиском трейд-юніонів [3].

Проблеми, які стоять перед банками в умовах фінансової кризи дуже складні і нестандартні. Вони потребують скоординованих дій, які можуть полягати в поглибленні взаємодії з фінансовими посередниками, торговцями цінними паперами, застосуванні нестандартних схем роботи з іншими гравцями ринку банківських послуг; пошуку неформальних підходів у взаємовідносинах із клієнтами (розробка індивідуальних графіків погашення заборгованості, організація проведення угоди між вкладником і позичальником на вигідних для банку умовах та інформування про такі можливості клієнтів), розробки принципово нових банківських продуктів і послуг, створення позитивного іміджу банку. Для цього необхідно в повній мірі використовувати людські ресурси які готові пристосовуватися до нових умов функціонування. Правильний підбір персоналу, тих хто готовий витримувати напругу і буде готовий до командної роботи, допоможе багатьом банкам пережити фінансову кризу з найменшими втратами.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Офіційне інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=17568764>
2. Всеукраїнська експертна мережа. Особливості банківського маркетингу в умовах кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=59954
3. Костюк О. М. Корпоративне управління в банках в умовах фінансової кризи: визначення пріоритетних напрямів розвитку / О. М. Костюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України [Текст] : зб. тез доп. XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (12–13 листопада 2009 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – Т. 1. – с. 73–75.