

- ті підприємств промисловості : навч. посіб. / В. П. Мартиненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
9. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2 вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія, 2006. – 392 с.
11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
13. Шульга Г. А. Стратегія підприємства и направлення розвитку его производственного потенціала / Г. А. Шульга // Вісник ХДЕУ. – 2000. – № 4 (16). – С. 76–77.
14. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. проф. А. П. Градова. – Санкт-Петербург «Специальная литература», 1995. – 284 с.

УДК 336.71:001.76:331.108.2

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕАЛІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

С. Б. Єгоричева, кандидат економічних наук

У сучасний складний для вітчизняної банківської системи період увага банківського менеджменту повинна звертатися не тільки на вирішення поточних невідкладних завдань, пов'язаних із підтриманням стабільної роботи фінансових установ, а й на проблеми стратегічного управління, визначення перспективних напрямів і форм організації діяльності. Враховуючи кардинальні зміни характеру сучасної економіки, тенденції розвитку банківського бізнесу та проблеми, що стоять перед національним господарством, невід'ємною складовою стратегічного менеджменту повинна стати розробка та реалізація інноваційних стратегій, які визначають пріоритети перспективного розвитку банку, механізм використання різноманітних інновацій у його діяльності з метою досягнення нової якості функціонування та управління.

Характер доцільних для кожної банківської установи інноваційних стратегій визначається сукупністю певних зовнішніх і внутрішніх факторів; останні знаходять найбільш узагальнене відображення у понятті інноваційного потенціалу банку, до складу якого входять

і кадрові ресурси [1]. Причому саме вони є рушійною силою реалізації інноваційного потенціалу у процесі виконання інноваційних стратегій.

Слід зазначити, що питанням стратегічного управління банківською інноваційною діяльністю увага у науковій літературі приділяється ще недостатньо, певні аспекти цієї проблеми досліджувалися такими українськими та зарубіжними вченими, як В. Вікулов, О. Зверев, О. Кириченко, С. Козьменко, В. Міщенко, Е. Уткін та ін. Цінний внесок у дослідження питань участі працівників в інноваційному процесі зробили вчені, які працюють у галузі інноваційного менеджменту: С. Биконя, В. Василенко, Н. Краснокутська, П. Микитюк, Л. Семів, В. Соловйов, В. Шматько.

Проте нерозкритим залишається механізм реалізації банківських інноваційних стратегій, його інструменти і методи, а також роль і форми участі у цьому процесі персоналу фінансової установи. Отже, метою даної статті є визначення якісних характеристик кадрового потенціалу інноваційного розвитку банку, дослідження передумов ефективної участі

банківського персоналу у формуванні та реалізації інноваційних стратегій.

Інноваційний розвиток будь-якої організації неможливо уявити без наявності кваліфікованого кадрового потенціалу. Відповідно до відомої теорії Е. Пенроуз (E. Penrose), саме людські ресурси та компетентний менеджмент визначають межі зростання фірми [6]. Особливе значення персонал має в організаціях сфери послуг, у тому числі й фінансових, оскільки тут процес «виробництва» продукту фактично є процесом клієнтського обслуговування, невіддільний від нього і його якість безпосередньо залежить від кваліфікації, компетентності, особистих характеристик працівників.

У сучасних умовах поняття «кадровий потенціал» включає не тільки загальний рівень освіти працівників, набутий досвід роботи та їх кваліфікацію, а і якісно нові характеристики – спроможність до самостійної творчості, налагодження плідних комунікацій, спільної роботи, відкритість, позитивне сприйняття сторонніх ідей. Розробка та впровадження інновацій передбачають креативність компанії, а саме персонал є єдиним з усіх факторів виробництва, який несе у собі творчу складову. Тому сучасну конкуренцію товарів, послуг, технологій, бізнес-моделей логічно представити як змагання кадрових потенціалів організацій, які генерують і втілюють інноваційні пропозиції [4].

Разом з тим, механізм розробки та реалізації інноваційних стратегій повинен враховувати психологічні особливості та професійні звички працівників тієї бізнес-сфери, до якої належить компанія. В економічній літературі можна знайти дуже цікаві спостереження щодо характеру відношення банківського персоналу до своєї праці, які, на наш погляд (оскільки автор має значний досвід роботи у банківських установах), повністю відображають реальну ситуацію:

- діяти виключно за діючою інструкцією;
- уникати будь-яких помилок;
- не проявляти ініціативу, а чекати вказівок згори;
- діяти виключно у межах дорученої роботи;
- думати, головним чином, про власну безпеку [5].

Відносно управлінського персоналу, особливо менеджерів середньої ланки, відзначаються й інші специфічні риси:

- недовіра до досвіду та кваліфікації інших фахівців, упевненість у правильності та всеосяжності власних знань;
- вимога доведення необхідності здійснення будь-яких, навіть очевидних змін;
- небажання щось змінювати, доки все йде нормально; цей консерватизм може бути викликаний високою чутливістю банківської діяльності до будь-яких впливів та побоюванням виникнення кризових ситуацій;
- тривалість прийняття будь-яких рішень через багатосторонній аналіз їх наслідків [3, с. 197–198].

У цілому зрозуміло, що таке ставлення до роботи та процесу прийняття управлінських рішень має об'єктивну основу і воно зумовлене високою не тільки фінансово-економічною, а і соціальною відповідальністю банківського сектора за збереження та примноження акумульованих ресурсів, їх ефективне використання, чітке забезпечення платіжного обороту. В умовах, коли робота людей пов'язана з використанням такого ресурсу та «виробництвом» такого продукту як гроші, навіть невеликі помилки та неузгодженості можуть завдати суттєвої шкоди авторитету банку, підірвати довіру клієнтів до нього. Тому запроваджується жорстка регламентація банківських технологічних процесів, яка не залишає місця для творчості.

З іншого боку, інноваційна активність, без якої діяльність сучасного банку неможливо уявити, передбачає процес постійних перетворень, змін характеру праці співробітників банку, виникнення нових видів послуг і операцій, а отже, і нових ризиків.

Дане протиріччя, на нашу думку, не має внутрішнього механізму розв'язання, тому його згладжування, задля забезпечення стабільного розвитку, повинно бути результатом свідомої цілеспрямованої діяльності керівництва банку з формування необхідних характеристик кадрового потенціалу, створення внутрішньої інноваційної культури способом інституціоналізації інновацій. Плідні ідеї не виникають за командою або за обов'язком.

Бажане підвищення інноваційної активності банківських працівників не може бути випадковим, стихійним явищем, воно потребує системного підходу до створення певних економічних, соціальних, морально-психологічних умов, здійснення певних інвестицій у розвиток людських ресурсів.

Отже, в основу механізму втілення інноваційних стратегій комерційних банків повинно бути покладене творче ставлення персоналу всіх рівнів до виконання посадових обов'язків, яке генерується загальною інформованістю про стратегічні інноваційні цілі розвитку банку, усвідомленням власної ролі в їх реалізації, розумінням загальних і особистих переваг від їх досягнення.

Потрібна інноваційному банку якість кадрового потенціалу мусить формуватися у ході всього процесу управління персоналом, починаючи від його найму, забезпечення його розвитку за рахунок навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації, створення працівникам умов для кар'єрного зростання, їх мотивації і стимулювання. Здатність до творчої, інноваційної діяльності повинна бути певним чином закладена до баз навичок та здібностей більшості категорій банківських працівників і враховуватися при прийомі їх на роботу. Звичайно, вимоги до потенційної «інноваційності» касира або операціоніста будуть значно нижчими, ніж у провідних економістів, інженерів або керівників підрозділів, проте їм повинно бути притаманно, як мінімум, позитивне сприйняття інноваційних змін і спроможність підтримувати ділові комунікації. Неодмінною умовою є емоційна та психологічна готовність працівників реалізовувати свої творчі здібності.

Кадрове забезпечення реалізації інноваційних стратегій безпосередньо пов'язано з відповідним плануванням. При впровадженні інновацій у технологічних і організаційних сферах банківської установи, особливо при реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, на перших етапах виконання проектів часто буває відсутня повна інформація, що дозволяла б достатньо чітко визначити всі майбутні посади. У даному випадку вказується загальний професійний профіль потрібних спеціалістів

з описом необхідних кваліфікації, досвіду, а також можливого кола їх діяльності, на основі чого створюються проекти посадових інструкцій.

В інноваційній організації повинно бути організовано безперервне навчання персоналу, що складається з двох частин – самоосвіта та корпоративне навчання. Останнє повинне розглядати як інвестиція у розвиток людського капіталу, бути своєчасним і охоплювати працівників усіх рівнів. Його слід проводити для співробітників, що будуть задіяні у бізнес-процесі реалізації нового продукту, забезпеченні нових технологічних процесів, для вивчення найкращого досвіду, що відноситься до певної сфери діяльності банку.

Важливим також є питання мотивації працівників, яка забезпечується не лише матеріальними стимулами. На наш погляд, можна виділити фактори, що впливають на інноваційну поведінку персоналу банку:

- інформаційна прозорість – своєчасне інформування про майбутні зміни, відкрите обговорення інноваційних стратегій, наявність повної інформації про хід їх реалізації, у тому числі пов'язаних з цим проблем, упевненість працівників у можливості впливати на хід подій;
- переконання у невідворотності змін – обґрунтування керівництвом інноваційних цілей і причин їх висунення, наявність чіткого плану заходів, реальна оцінка їх масштабів і результатів;
- мобільність співробітників і їх розвиток – проведення навчань, можливість зміни напрямку діяльності, службового зростання, наявність адаптаційного періоду, чітка визначеність обов'язків і повноважень і можливість їх делегування у разі необхідності;
- організаційна комфортність – наявність системи впровадження інновацій, підтримка керівництвом інноваційних ініціатив і його увага до досягнень працівників, відчуття єдиної команди та впевненості в успіху, довіра, зниження зайвої бюрократизації.

Правильно вмотивовані працівники стають джерелом створення певної сукупності нестандартних ідей, з яких бере початок формування інноваційної стратегії. У подальшому з них

відбираються найбільш корисні у конкретній ситуації та ті, що відповідають загальній корпоративній стратегії. Українським банкам ще потрібно буде працювати над створенням відповідних механізмів, хоч деякі напрацювання вже існують. Так, до програми «Нові горизонти» «Укрсиббанку» входить проведення спільних «мозкових штурмів» працівників різних банківських спеціальностей з подальшою селекцією ідей і втіленням їх у нові інноваційні проекти. Щорічне опитування співробітників «Укрсоцбанку» «People Survey» передбачає надання ними пропозицій щодо нових продуктів, технологічних процесів, покращень у будь-яких напрямках роботи тощо.

Слід також урахувати, що зарубіжні банки нагромадили значний досвід управління інноваціями, який необхідно вивчати та творчо застосовувати в умовах вітчизняної банківської системи. Так, один з найбільших британських банківських холдингів Lloyds TSB наприкінці 2008 р., у розпалі світової фінансової кризи, організував «біржу інновацій», розрахунки на якій здійснюються спеціальною внутрішньою валютою «bank beanz». Нею наділяються усі працівники, які обговорюють, оцінюють та купують найкращі інноваційні пропозиції, що виставляються їх колегами на біржу. Курс котирування ідеї відображає шанси на її впровадження. А отримані внутрішні гроші інноватори можуть обміняти на реальні у спеціальній «інноваційній крамниці» [7].

Обов'язковість залучення банківських працівників до процесів формування та реалізації інноваційних стратегій ні в якому разі не заперечує, а, навпаки, передбачає наявність інноваційного лідера на рівні вищого керівництва банку, оскільки, на думку фахівців, нововведення «не можуть привести до позитивних зрушень, якщо вони не спрямовуються з єдиного центру. Навантаження на управління при цьому зростає...» [2, с. 305]. Відсутність у комерційних банках достатньо тривалого досвіду проведення інноваційних перетворень і відповідної інноваційної культури є факторами, що вимагають особливої ролі у цьому процесі керівника, стратегічна ініціатива та підтримка якого зможуть подолати протидію інноваціям з боку центрів влади нижчого рів-

ня. Розуміючи це, деякі зарубіжні банки, серед яких американські Citigroup, Bank of New York, US Bancorp та інші, навіть ввели посаду головного уповноваженого з інновацій (англ. Chief Innovation Officer – CIO), який входить до складу вищого банківського керівництва.

Отже, проведене дослідження засвідчило, що реалізація банківських інноваційних стратегій вимагає створення відповідного кадрового потенціалу, якість якого формується у ході всього процесу управління персоналом завдяки кваліфікованому відбору, підготовці та постійному навчанню працівників. Саме персонал банківської установи спроможний дати хід прийнятій стратегії інноваційного розвитку та забезпечити виконання визначених цілей оптимальним способом, скорочуючи можливі ризики та загрози з боку зовнішнього середовища.

Тому підтримка креативної поведінки та позитивного сприйняття інновацій співробітниками банку повинна постійно бути у центрі уваги керівництва та забезпечуватися сукупністю матеріальних, моральних і організаційних стимулів. Перспективи подальших досліджень зазначеного кола проблем полягають, на наш погляд, у розробці методологічних підходів до створення системи показників інноваційності банківського персоналу, що може бути покладена в основу його стимулювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Єгоричева С. Б. Інноваційний потенціал банку як фактор вибору стратегії розвитку / С. Б. Єгоричева // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 10. – С. 20–23.
2. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское : учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
3. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
4. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество / А. Прихач // Управление персоналом. – 2005. – № 1–2. – С. 69–71.
5. Фалько С. Г. Проблемы управления инновационной деятельностью в российских коммерческих банках / С. Г. Фалько, Ю. Н. Павлов,

- И. Г. Боровик // Российское предпринимательство. – 2000. – № 9. – С. 75–77.
6. Penrose E. The theory of the growth of the firm / E. Penrose. – Oxford : Oxford University Press, 1995. – 272 p.
7. Lloyds TSB creates innovation stockmarket [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.finextra.com/fullfeature.asp?id=1120>

УДК 343.811

## ЯКІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКТУ НА КАЗЕННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ

В. Г. Саєнко, кандидат економічних наук

Пенітенціарна система держави як носій функціональної економічної системи здійснює життєзабезпечувальні й економічні процеси у обмеженому середовищі з неоднорідною функцією виробництва продукту чи речовини, що є суспільно корисною і споживається, бо задовольняє нагальні потреби громадян суспільства чи ув'язнених, що відбувають покарання у виправних колоніях і мають доступ до робочих місць. Така функція залишається невизначеною, незважаючи, навіть на ту особливість, що вона виступає і персоніфікатором діяльності, і джерелом для створення виробничих осередків, штучних утворень і окремих локальних залежностей. Таке є досяжним на умовах з'єднання у процес праці фізичного ресурсу ув'язненого, уречевлених предметів і вироблення якісного продукту чи послуги. Розкрити таку сутність можливо на умовах розгляду категорій життєвого процесу забезпечення суспільства, в якому пенітенціарна система держави сприймається як економічне явище з визначеними складовими за виробничими елементами відображення відтворювального виробничого процесу.

Питаннями дослідження додержання якості виробленого продукту і наданої послуги займались Г. І. Брітченко, І. І. Сахарцева, Є. Г. Лищенко, О. О. Орлов, С. Л. Решміділова та інші науковці [1–7]. Актуальним дане питання для пенітенціарної системи держави є обмеженість налагодження системи моніторингу за процесами, які відбуваються в закритій системі.

Метою статті є формування науково обґрунтованих наукових основ створення якісного продукту на казенних підприємствах пенітенціарної системи.

Для вирішення цих проблем були поставлені такі завдання: розглянути аспекти використання виробничої функції у пенітенціарній системі держави; використовуючи технології переробки та розробки на казенних підприємствах пенітенціарної системи держави, дослідити показники, які впливають на якість продукту.

За економічною складовою у пенітенціарній системі держави діє функція, яку можна характеризувати, як виробнича. За таким твердженням розглядається виробничий і технологічний зміст виробництва продукту чи речовини, що є суспільно корисною і споживається, бо задовольняє нагальні потреби громадян суспільства чи ув'язнених, що відбувають покарання у виправних колоніях і мають доступ до робочих місць. Ця функція підтримується державою з метою розвинення в ув'язненого працездатних навичок, умінь і функцій, і з метою поліпшення його матеріального стану, а сама нарівні з цим одержує суспільно корисний продукт для задоволення потреб окремих верств населення за технологіями переробки й технологіями обробки, які на казенних підприємствах використовуються більш ніж у 80 % усіх виконуваних у пенітенціарній системі робіт [8–9]. Їх зміст полягає у тому, що: