

Список літератури: 1. Новикова А.М. Депресивні території: європейський досвід та проблеми України / А.М. Новикова // Стратегічна панорама. – 2000. – №3-4. – С. 114-118. 2. Корнус А.М. Депресивні регіони: теорія і практика // Географія. Економіка. Екологія. Туризм: Регіональні студії. Зб. наук. пр. / За ред. І.В. Смаля. – Ніжин: ТОВ Вид-во „Аспект-Поліграф”, 2007. – С. 34-38. 3. Шевчук Я.В. Механізм санації депресивних територіальних суспільних систем в контексті формування регіональної політики / Я.В. Шевчук. – Львів, 2004. – 63 с. 4. Офіційний сайт Державного комітету статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Надійшла до редколегії 15. 10. 2012

УДК 339.0:332.146.2

Інвестиційна політика в депресивних регіонах України: сучасний стан та напрямки розвитку / Носирєв О. О. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2012 . – № 58(964). – С. 128–132. – Бібліогр.: 4 назви.

В статье рассмотрено методика оценки депрессивности регионов Украины с целью внедрения направленной эффективной региональной финансово-экономической политики. Предложены направления региональной инвестиционной стратегии с целью повышения показателей социально-экономического развития.

Ключевые слова: депрессивные регионы, инвестиционная политика, устойчивое региональное развитие.

The paper considers the methodology for assessing the depressed regions of Ukraine to implement the directions of effective regional economic and financial policy. The directions of the regional investment strategy in order to improve the socio-economic development.

Keywords: depressed regions, investment policy, sustainable regional development.

УДК 336.71

О 16

П. О. ОБЛАКОВ, аспирант, Старооскольский технологический институт, **Э. А. КАРПОВ**, канд. экон. наук, проф., Старооскольский технологический институт.

УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Мировой кризис по-новому поставил вопрос управления финансовыми учреждениями. Особенно это касается руководителей нижнего звена банков. Данная работа посвящена некоторым аспектам управления банковским подразделением в период кризиса, которые резко отличаются от докризисных методов и рецептов банковского менеджмента.

Ключевые слова: банковский менеджмент, корпорация, филиал.

1. Работа с вышестоящими. Под Главным офисом (ГО) или Head-office будем понимать наиболее полномочное подразделение Банка, обладающее в его пределах всей полнотой распорядительной, кадровой и финансовой власти – по сути командный центр данного учреждения. Используя военную терминологию, его можно назвать Генеральным штабом или Ставкой командования. Теоретически, сюда стекается вся информация о положении банка, из которой должны делаться необходимые управленческие выводы. Но на практике это место зачастую

© П. О. Облаков, Э. А. Карпов, 2012

слишком далеко от маркетингового боя, чтобы разобраться в деталях. Однако плюсом ГО является его относительная беспристрастность и объективность в оценке работы нижестоящих уровней: с высоты птичьего полета не видно деталей и личного героизма, только общая схема фронта.

Следующий уровень корпорации – это Филиал или Middle-office. Это подразделение банка, обладающее собственным балансом, сравнительной самостоятельностью в вопросах кадровой и финансовой политики и непосредственно подчиняющееся ГО. Здесь уместна аналогия со штабами армий и армейских округов на войне. Это место ближе к реальному миру, чем генеральный штаб; здесь знают, что гладкое «на бумаге» отнимает вдвое больше времени и сил, чем предполагалось. Но руководители филиала слишком хотят сами попасть в головной офис, чтобы напрямую указывать на ошибки в планах его управляющих. И потом: расплачиваются за эти ошибки обычно все же не в Филиале, а на более низком уровне, поэтому общая схема работы Филиала сводится к тому, чтобы «выбить» планы из подчиненных ДО (дополнительные офисы), сразу найти «виновных» за их невыполнение и попутно выслужиться [9].

Наконец, на самом нижнем уровне расположены ДО или Front-office, подчиненные Филиалу и, очень редко, Головному офису. Это они работают с клиентами и зарабатывают для банка деньги. Взамен они получают двойную головную боль: клиенты недовольны невнимательным обслуживанием, а банковское руководство – невыполнением планов. Это «рядовые» банковской сферы, и, как любых рядовых, их считают «по головам» и заранее планируют процент «гибели» личного состава в виде текучести кадров.

Поскольку ДО находятся в самом низу «пищевой цепочки» банковских благ, они зависят от всех вышестоящих уровней. В благоприятный период судьбу Front-office решает Филиал. Филиалом принимается решение об открытии нового или закрытии старого подразделения банка. Задача ГО сводится к оценке доводов Филиала и их утверждению. Именно к такому порядку вещей привыкли нынешние банковские служащие.

Но все изменяется во время кризиса. Ресурсов не хватает настолько, что пустячный вопрос числа подразделений поднимается на уровень Правления банка. Решение принимается в обратном порядке: сначала идея возникает в ГО, затем запрашиваются комментарии Филиала. Это полностью меняет итоги процесса, поскольку ГО и Филиал руководствуются абсолютно разными соображениями.

Как уже показано, первейшая цель управляющих Филиала – подняться на более высокий уровень, получив назначение в ГО, а для этого нужно произвести впечатление на начальство и обойти других претендентов на повышение. Поэтому Филиал всячески старается расширить сеть подчиненных ДО и поставить в них верных, лояльных управляющих; это и дополнительный размах, и корпоративное влияние, и инструмент продвижения своей команды. И наоборот, к закрытию дополнительных офисов Филиал относится с прохладцей: только если данное подразделение ставит под угрозу прибыльность всего Филиала – его закрывают, в более легких случаях сменяется руководитель ДО или состав его сотрудников. Здесь очень многое будет зависеть от личных отношений руководителей ДО и Филиала: Middle-office видит во Front-office ценный ресурс для своего карьерного роста, и ресурс этот оплачивается не из собственного кармана, а за счет банка. В любом случае необходимость закрытия ДО определяет ГО, Филиал тянет время до последнего.

Иначе ведет себя Головной офис. В рамках данного банка его руководители занимают наивысшее карьерное положение – основной целью для них становится величина зарплаты, которая зависит от доходности банка и его отделений. Акционеры банка требуют максимальных дивидендов от ГО, ГО требует максимальной прибыльности от подчиненных. А поскольку проще сократить расходы (т.е. закрыть убыточные или недостаточно прибыльные подразделения), чем повысить доходность (рисково вложившись в открытие новых ДО), то ГО чаще и охотнее делает первое, чем второе. Если же все-таки принимается решение об открытии новых подразделений, окончательное мотивированное суждение представляет Филиал. Филиал предпочитает открывать, а ГО закрывать офисы, а в кризис приходится делать именно последнее.

Руководителю ДО в такой ситуации необходимо трезво оценить свое положение. Отныне не стоит рассчитывать на свои прежние заслуги и протекцию в Филиале. Вопрос о судьбе фронт-менеджера будет решаться на другом уровне: Головным офисом – но с подсказки Филиала. Поэтому необходимо опираться на требования ГО, но не раздражая Филиал:

1) ГО оценивает холодные результаты: ему нужны цифры прибыльности ДО за период. В первую очередь исходите из этих требований: от них зависит ваше пребывание на данной должности в данной организации.

2) Филиал больше нацелен на размах и личную преданность. В условиях кризиса для вас все это непозволительная роскошь. Поэтому отвечайте Филиалу отчетами и отписками.

Стоит взглянуть на дело не с колокольни «директора ДО №Х Y-ского филиала Z-банка», а так, как будто ведете свое дело, собственный бизнес. Вы позволили бы себе вести такие же затраты за ваш счет? А своим подчиненным – тратить ваши деньги, взамен бездельничая? Примерно так и рассуждает в момент кризиса руководство вашего банка: только подчиненным-растратчиком для него являетесь вы. Вы боретесь за место в корпорации и держите лишний штат, большой офис, лишние функции? Во время стабильности вам это простится. Но в кризис это сделает ваше ДО убыточным, его закроют, а вас выгонят. Вообще относитесь в этот период к любым титулам и должностям с долей скептицизма: если фирма закрывается, уволят всех сотрудников – от директора до уборщицы – несмотря ни на какие их должности.

Изучите методику, по которой оценивают эффективность вашего отделения. Что считают доходами, а что расходами? Расходы снижайте: ищите меньшее помещение, откажитесь от лишних трат. Доходы увеличивайте: сдавайте часть помещения вашего офиса в аренду (или субаренду, если оно не принадлежит банку); ставьте сторонние кофе-машины и терминалы для телефонных платежей – пусть их владельцы платят банку. Самостоятельно просчитайте те направления, которые в настоящее время дают в вашем офисе убыток. Вряд ли они выправятся в будущем – избавляйтесь от них! Здесь неуместна жалость: пожалеешь одного – погубишь всех. Поэтому убирайте «бездельников» до того, как за вас это сделает ГО. Лучше спланируйте, куда перевести высвобождающегося сотрудника – в те направления, которые вы сохраняете. Если понадобится – снизьте ранг вашего ДО, если это уменьшит планы и запросы ГО.

Трезво относитесь к выдумкам и нововведениям ГО в этот период. Чем ближе армия к провалу, тем более страстно ее генералы пытаются изобрести чудо-оружие возмездия. В кризис спасает терпение и хладнокровие! После того, как очередной план генерал-топ-менеджера лопнет, его снимут с должности... и переведут с повышением. А вас – если вы бросите силы на его выдумки, оставив основные рубежи – расстреляют из банка по законам кризисного времени. Поэтому на каждый новый план для ваших сотрудников – просчитайте: а чем при-

дется для него пожертвовать? Хорошо, если свободным временем «бездельничающих» направлений. Но если на вас взваливают задания сверх важных функций – саботируйте их выполнение, либо уделяйте им внимание по остаточному принципу [7].

Вообще руководителю нижнего звена банка в кризисное время стоит придерживаться простого правила: надеяться только на себя. Не ждите руки помощи: ГО протянет руку, чтоб забрать плоды ваших трудов, а Филиал – чтоб наказать за нерадивость. И помните: в голодное время не режут только ту курицу, которая несет золотые яйца – будьте предельно эффективны и незаменимы!

2. Работа с нижестоящими. Специфика нынешнего банковского кризиса для российских банков в том, что он не имеет достойного кадрового ответа. Банковские руководители старше 45 лет – воспитаны в СССР и в нем же начинали свою карьеру, поэтому им привычны неторопливые и негибкие плановые схемы работы с персоналом. Руководители 35-45-летнего возраста начинали свою карьеру в бандитские 90е и не приучены ценить персонал – они готовы избавляться от работников в людоедском духе «звериного капитализма». Наконец, руководители старше 25 лет воспитаны благополучными 2000-ми годами, эпохой нефтяной стабильности, когда осмысленная кадровая работа почти не требовалась – дополнительные офисы окупались сами собой при достаточном кредитном плече за счет высоких сырьевых доходов экономики [10]. Никакая из этих групп сама по себе не подготовлена ни к мировому, ни к не локальному российскому финансовому кризису.

Управление коллективом банковского подразделения можно сравнить с кораблевождением. Во времена стабильности все идет по стандартным процедурам, капитан сидит у себя в каюте, прокладывая стратегический курс; в редких случаях неповиновения матросы отправляются за борт или на ближайший необитаемый остров (своеобразное увольнение). Вся команда имеет четкую альтернативу: на корабле или за кораблем.

Но во время шторма (кризиса) ситуация полностью меняется. Опасность грозит всем на судне, в том числе и капитану. Поэтому капитан наравне со всеми работает на палубе и терпит достаточно грубые нарушения субординации. Давить на подчиненных во время кризиса бесполезно. Руководитель ведь тоже может оказаться там, куда грозит отправить работника. Все готовы к увольнению,

поэтому угрожать в качестве мотивации глупо [3]. Угрожая, руководитель будет вынужден либо исполнить свою угрозу и лишиться лишней пары рук и глаз в ДО, которые нечем восполнить (а во время кризиса все банки прекращают набор новых сотрудников). Либо угрозы остаются пустым звуком – и их перестают воспринимать всерьез. Крайние меры следует оставлять за кадром, как последний недосказанный довод в сознании работника. Все-таки решившись сокращать персонал – опирайтесь на объективные показатели, эффективность сотрудника, если его уже нельзя исправить и он вредит вашему подразделению.

Выводы. Придерживайтесь несложных общеизвестных правил [12]. Хвалят на людях, ругают наедине. Ругают поступки, а не человека. Сначала исправляют последствия, потом наказывают виновных, затем делают выводы на будущее. Все равны перед работой – в том числе и руководитель (вплоть до показательных акций в духе «Ленин на субботнике»). Что исправлено – то не нарушено.

Берегите свою репутацию в коллективе. Вам все равно придется наказывать. Делайте это завуалировано, так чтоб не обратить против себя коллектив. Самый лучший удар – исподтишка в спину чужими руками. Выберите в коллективе склочника или зануду и поощряйте его «вскрывать» недостатки публично: достаточно будет спрашивать его мнения публично и внимательно выслушивать – чтобы виновным выглядел такой дотошный подчиненный, а не руководитель [8, 9]. Когда же дело доходит до конкретных наказаний – исполняйте процедуры (или делайте так, чтоб вам пришлось его исполнять) [5]. Официальное наказание должно наступать не за ошибки как таковые, а за отношение подчиненного к делу.

Ни в коем случае нельзя демонстрировать личное отношение в работе! «Любимчиков» в кризисном коллективе не простят. Несправедливое оскорбление одного подчиненного все перенесут и на себя. Руководитель вообще должен следить за словами, подчиненный очень четко осознает, что не может ответить резкостью на резкость, поэтому то, что вы даже не заметите – оскорбит человека, он начнет мстить или саботировать, но, как минимум, ненавидеть.

Подчиненные, как вредители на полях, вырабатывают устойчивость к любым однообразным методам воздействия. Поэтому не пытайтесь устраивать регулярные «взбучки»-планерки с разносом ошибок и раздачей ценных указаний: в лучшем случае, собранные в одном месте работники четко проведут черту между теми, кто делает, и теми, кому нечего делать, кроме как командовать. Гораздо вернее лично обойти рабочие места и в рабочем порядке без отрыва от основных

задач опросить свой коллектив, максимально часто подбадривая и лично хваля [11]. Вы – по сути самый бесполезный элемент офиса в данный момент, не отвлекайте остальных, пройдите по рабочим местам. Участвуйте в работе, хотя бы потому, что подчиненные подсознательно выбирают тот же темп работы, что и руководитель. Возможны два варианта: руководителя не видят, и он появляется неожиданно, как вихрь. Или он работает бок-о-бок со всеми. Но если вас видят днем в интернете, а вечером слушают ваши разносы – будьте уверены – все сделают правильные выводы.

Организуя работу отделения, максимально упрощайте схемы управления. Идеал: 1 работник – 1 задача. Не стоит поручать одновременно те задачи, которые не составляют цепочку (представьте, что подчиненному нужно бегать по городу из одного края в другой, теряя время на такие перемещения – примерно то же происходит в его голове при переключении между разнородными заданиями). Поскольку сокращать штат все равно придется – выделите бесполезные задачи (официальные отчеты, явно провальные нововведения ГО и филиала) и взвалите на простаивающие отделы, «бездельничающих» сотрудников, в том числе и себя. И обязательно контролируйте время – единственный ресурс, не зависящий от финансового кризиса [1, 4, 6].

Список литературы: 1. *Архангельский Г.А.* Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с. 2. *Заложнев А.Ю.* Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2005. – 290 с. 3. Индивидуально-воспитательная работа (психолого-педагогический аспект) / Згуро В.Л., Белоус В.П. – Благовещенск: Дальневосточный военный институт. 2000. 4. *Клеменс Д. К. и Далримпл С.* Власть над временем; пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. – 256 с. 5. *Макьявелли Н.* Государь//Государь: [сб.: пер. с итал.]/Никколо Макьявелли. – М.: АСТ: ЛЮКС, 2005. – с.5-92. 6. *Моргенстерн Д.* Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Джулия Моргенстерн; пер. с англ. – М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2010. – 256 с. 7. *Облаков П.О.* "Партизанский" маркетинг в банке в период кризиса//Маркетинг и маркетинговые исследования №5(89), 2010. – с.404-419. 8. *Облаков П.О.* Управление коллективом: модель манипуляции // Экономика в промышленности, №3, 2010. – с.40-48. 9. *Портер Фил* Съесть или быть съеденным : [Эффектив. приемы внутрикорпоратив. борьбы]. – СПб. [и др.]: Питер, 2001. – 288 с. 10. *Самоукина Н. В.* Искусство управления персоналом банка. – М: Русская Деловая Литература, 1997, – 208 с. 11. *Феррацци К.* Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга / Кейт Феррацци при участии Тала Рэза ; пер. с англ. С. Э. Борич. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 331 с.

Надійшла до редколегії 19. 10. 2012

УДК 336.71
О 16

Управление банковским подразделением в период кризиса / Облаков П. О., Карпов Э. А. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2012. – № 58(964). – С. 132–139. – Бібліогр.: 11 назв.

Світова криза по-новому порушила питання керування фінансовими установами. Особливо це стосується керівників нижньої ланки банків. Дана робота присвячена деяким аспектам керування бан-

ківським підрозділом у період кризи, які різко відрізняються від докризових методів і рецептів банківського менеджменту.

Ключові слова: банківський менеджмент, корпорація, філія.

The global crisis has come and raised a question of financial institutions management. This is especially true for lower-level executives of banks. This work covers some aspects of banking division management in crisis, which differ sharply from the pre-crisis methods and recipes for bank management.

Keywords: bank management, corporation, branch.

УДК 331.108..334.716(045)

А. Ю. ОСІПОВА, аспірант, ХНУ, Хмельницький

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В роботі визначено передумови підвищення ефективності використання персоналу підприємства легкої промисловості. Розкрито основні проблеми та перспективи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, ефективне управління персоналом, системи мотивації персоналу, кадрова стратегія підприємства, концепція управління персоналом.

Вступ. В сучасних умовах господарювання продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [2, с. 10]. Завдяки ефективному управлінню персоналом стає можливою активізація процесів розвитку виробництва на підприємствах легкої промисловості України.

Істотні економічні перетворення, що здійснюються в Україні, інноваційні процеси в усіх галузях господарської діяльності, загострення ринкової конкуренції і глобалізація економіки викликають зацікавленість вітчизняної науки і практики управління до розвитку й удосконалення людського фактора для досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Аналіз літератури. Внесок у дослідження теорії, методології та проблем ефективного управління персоналом підприємства зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів як В. В. Адамчука, О. І. Амоші, А. С. Афоніна, І. Т. Балабанова, М. Г. Белопольського, Д. П. Богині, В. М. Гриньової, А. П. Єгоршина, Є. М. Лібанової, Є. П. Качана, А. Я. Кібанова, Є. В. Макаророва, В. М. Нижника, В. К. Потемкина, А. М. Селезньова, І. В. Сороки, Г. В. Щокіна, Б. Санто, Л. Якокки та інших. Проте проблеми управління персоналом підприємств легкої промисловості досліджені недостатньо, не існує єди-

© Осіпова А. Ю., 2012