

значень, в які вона повинна прийти через певну кількість кроків модельованого часу до стану, відомого тим або іншим чином дослідникові.

Висновки і перспективи подальших розробок. Результати дослідження основ процесу адаптивного управління складними соціально-економічними системами виявили певні особливості адаптації як процесу керованого впливу на об'єкт управління, притаманні підприємствам, та обумовлюють необхідність розробки дієвої системи адаптивного управління, яка дозволила б вирішити задачу багатокритеріальної оптимізації в умовах початкової невизначеності прояву і мінливості екзогенних факторів впливу та реалізувати можливість варіювання набору різних критеріїв функціонування системи управління шляхом поєднання у собі методів адаптації з ідентифікатором моделі й методів адаптації за процесом у замкнутій системі.

Література

1. Голосов О.В. Тематический обзор по областям исследований научной специальности ВАК России 08.00.13. – «Математические и инструментальные методы экономики» / О.В. Голосов, И.Н. Дрогобыцкий, Б.И. Герасимов, В.П. Дякин. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн.ун-та, 2004. – 236 с.
2. Карпов Л.Е. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов / Л.Е. Карпов, В.П. Юдин // Труды Института системного программирования РАН. – Т. 3. – Ч. 2. – С. 37-58.
3. Растринин Л.А. Адаптация сложных систем / Л.А. Растринин. – Рига: Зинатне, 1981. – 375 с.
4. Штейнберг Ш.Е. Адаптация стандартных регуляторов к условиям эксплуатации в промышленных системах регулирования / Ш.Е. Штейнберг, И.Е. Залуцкий // Промышленные АСУ и контроллеры. – 2003. – № 4. – С. 11-14.

УДК 06.046; 06.08

ПРОБЛЕМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Шумаева Е.А., к. гос. упр., доцент,
Финкельштейн Р.Л., студентка,
ДонНТУ

Статья посвящена проблемам оптимизации численности персонала в банковских учреждениях.

Стаття присвячена проблемам оптимізації чисельності персоналу у банківських установах.

This article is devoted to problems of optimization of personnel at financial institutions.

Постановка проблемы в общем виде. Одним из важнейших инструментов повышения эффективности бизнеса является управление численностью персонала. Необоснованное количество численности сотрудников характеризуется следующим: поначалу потери незаметны, но потом, когда компания вынуждена неэффективно тратить миллионы (а иногда и десятки миллионов) гривен ежегодно, удары по бюджету со стороны завышенной численности персонала становятся все более болезненными и чувствительными. Логика линейных руководителей тоже ясна: при перегруженности сотрудников ухудшается качество работы – цена ошибки может сильно испортить репутацию компании и даже пошатнуть ее позиции на рынке.

Во время экономического кризиса 2008 г. проблема необоснованного количества численности сотрудников затронула и банки, что повлекло за собой массовые сокращения. Количество высвободившихся банковских сотрудников, которые вышли на рынок труда, выросло как минимум в полтора раза – с 20 до 30 тыс. человек. И, как следствие, результатом процесса оптимизации персонала оказалась только минимизация его численности.

В ситуации затяжного кризиса подобные требования были во многом обоснованными, поскольку избыточная численность персонала ведет к необоснованным финансовым расходам, а неполная загруженность работой – к низкой производительности труда сотрудников.

Сегодня же, в условиях ухудшения демографической ситуации, нарастания дефицита высококвалифицированных специалистов, изменений структуры мотивационных факторов у нового поколения, сводить проблему оптимизации численности только к сокращению штатов некорректно.

В настоящее время банки активно набирают новых сотрудников, в том числе и те, которые раньше вели себя на рынке труда пассивно. По сути, банки просто восстанавливают свои «потери» после масштабных сокращений 2008-2009 гг.

Согласно прогнозам международных финансовых организаций, в ближайшей перспективе возможно наступление второй волны кризиса. Таким образом, и проблемы оптимизации численности персонала в банковских учреждениях по-прежнему являются актуальными.

Анализ последних достижений и публикаций. Проблема оптимизации численности персонала в банковских учреждениях для Украины не является новой, но сейчас она стоит достаточно остро. Анализируя эти проблемы, следует обратить внимание на публикации и статьи таких авторов: Р. Исаева, М. Николаевой, Л. Добровольской, В. Мальчикова, С. Юдицкого, Е. Евтюхиной, Т. Гойдиной, М. Колосовой, Е. Сотникова, Н. Филипповой, М. Янковской, Ю. Винчи, А. Романовой, О. Авраменко, Е. Егоровой, Е. Урусовой.

Общая цель. Цель данной статьи – изучить проблему оптимизации численности персонала в банках и предложить пути ее решения.

Изложение основного материала. Термин «оптимизация численности сотрудников» начал широко использоваться в лексиконе управленцев в начале XXI века, когда наблюдалось снижение объемов производства и ухудшение финансового положения многих предприятий, в том числе и предприятий финансового сектора. Тогда многие банки нашей страны были на грани полного сокращения своей деятельности, поэтому они не только прекращали прием новых работников, но и проводили сокращения; основными требованиями были минимизация численности персонала и снижение расходов на его содержание.

Сокращение численности за счет увольнения неизбежно влечет за собой массу всевозможных издержек, вплоть до судебных исков. Такой подход считается «жестким» методом оптимизации численности работников, ему присущ целый ряд негативных последствий, а именно:

- угроза увольнения подавляюще действует на людей и ухудшает морально-психологический климат в коллективе;
- увольнение собственных сотрудников психологически – это достаточно сложный процесс, потому что даже обоснованные сокращения ухудшают имидж руководителя в глазах оставшихся работников;
- ситуация с увольнением работников приводит к ухудшению имиджа предприятия на рынке труда как работодателя.

Оптимальную численность сотрудников можно рассчитывать как для сквозного бизнес-процесса (проходящего через несколько подразделений), так и для конкретного структурного подразделения банка, для конкретной должности. Все зависит от целей, исходных данных и правил их обработки.

Оптимизация организационной структуры и численности персонала – это не обязательно сокращение штата и структурных подразделений. Под оптимизацией подразумеваются и увеличение численности персонала, и различные перемещения сотрудников, изменение состава и иерархии структурных подразделений банка.

Рассмотрим подробнее ситуацию набора и сокращений персонала в банковских учреждениях за последние годы.

Среди групп специалистов, которых больше всего коснулись сокращения, эксперты выделяют инвестиционных аналитиков, кредитных специалистов всех уровней и направлений, рекрутеров из HR-служб банков. Наиболее уязвимыми стали работники фронт-офисов: розница, корпоративный бизнес, инвестиционный банкинг. В результате сокращения притока клиентов и продажи банковских продуктов уменьшились и доходы от их реализации. Поэтому в группу риска можно отнести и часть остальных сотрудников банка.

По данным агентства Penny Lane Personnel, банки сокращают сотрудников подразделений, не приносящих прямой прибыли, – бухгалтеров, IT-специалистов, маркетологов, HR-менеджеров, рекламщиков. В первую

очередь это коснулось низового звена – в некоторых случаях его сокращали на 80 %, средний сегмент – на 20 %. Меньше всего пострадали топ-менеджеры – в соответствии с принципом «работа без работников идет, а без директора стоит» их сократили на 5–10 %, и прежде всего заместителей руководителей предприятий.

Эксперты считают, что информация, которую мы получали в 2008–2009 гг. о крупных сокращениях штата (40–60 %) в ряде банков, свидетельствует, что в данных организациях проблемы возникли намного раньше финансового кризиса и закончатся гораздо позже.

В 2010 году финансовый сектор начал постепенно выходить из кризиса, но уже в июле 2011 года финансовый сектор Европы и Америки переживает вторую волну сокращений; было объявлено об урезании более 18 тыс. рабочих мест, при этом большая их часть пришлось на ведущие международные банки.

Самые массовые увольнения проведет британский Lloyds Banking Group Plc. Новый глава банка Антонио Хорта-Осорио, вступивший в должность в марте этого года, объявил о новой стратегии, в рамках которой компания сократит 15000 рабочих мест.

В банке HSBC уволят 700 сотрудников консалтингового и ИТ-подразделений. Одной из причин сокращений руководство банка называет существенное снижение спроса на консалтинг.

Итальянский Banco Popolare, где работают 20000 человек, объявил о сокращении штатов на 1120 рабочих мест. Intesa Sanpaolo, крупнейший розничный банк Италии, урезает штат на 3000 рабочих мест в соответствии с трехлетним бизнес-планом, а UniCredit сокращает тысячи сотрудников в ходе слияния семи итальянских банков в один.

Знаменитый швейцарский банк Credit Suisse уволит более 600 сотрудников, из них более 100 – в лондонском офисе. Большая часть увольнений придется на развитые страны.

Goldman Sachs Group Inc намеревается сократить 230 сотрудников в Нью-Йорке в конце года в связи с экономическими условиями. Интересно, что, увольняя людей в Штатах, руководство банка планирует нанять 1000 человек в Сингапуре.

UBS собирается сократить около 500 единиц технического штата, или почти 6 % своего ИТ-подразделения.

Аналитики полагают, что основная часть сокращений в инвестиционных банках придется на сотрудников ИТ-подразделений, а также служб поддержки.

Проанализировав ситуацию численности населения в зарубежных банках, стоит рассмотреть колебания численности персонала в отечественных банках.

Для проведения количественного и качественного анализа персонала в некоторых банках Украины сравним колебания численности персонала в период кризиса и после него. Результаты сравнения представим в таблице.

Таблиця

Колебания численности персонала в период кризиса и после него

Название банка	Численность персонала на конец года, чел.				
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.
«Приватбанк»	38138	36890	29317	25970	34570
«ПУМБ»	28900	26500	22442	21321	26632
«Аваль»	17780	17368	15225	15432	16983
«Брокбизнесбанк»	2965	3464	3355	3625	3973
«Укресббанк»	11512	11972	10552	10446	11637
«VAB»	3591	2805	2501	2397	2035

Как видно из таблицы, численность персонала в банках сократилась в среднем от 15 до 30 %, и самый большой процент сокращений наблюдается в системных банках. Это связано с тем, что в этих банках больше развита сеть, соответственно, и работников одной специализации большое количество, которое за время кризиса банки старались минимизировать.

Еще одной особенностью является то, что в то время, как уже в 2008 г. крупные банки сократили свой персонал, банки среднего звена продолжали набирать персонал. На сегодняшний день наблюдается тенденция к возвращению той численности персонала, которая была в банках до кризиса.

В 2011 г. банки начали очень активно набирать новых сотрудников, не смотря на то, что предыдущие два года масштабно сокращали численность персонала. Банки все активнее возобновляют кредитование, восстанавливают и расширяют сети отделений, выводят на рынок новые продукты, возобновляют кредитование физических лиц. Летом 2011 г. спрос на квалифицированных банковских сотрудников (в первую очередь, в структурных подразделениях) вырос в несколько раз по сравнению с предыдущим годом. Наиболее востребованными являются специалисты по развитию розничного бизнеса и кредитованию, тогда как, скажем, в 2010 г., больше всего вакансий предлагалось для тех, кто готов работать с проблемными задолженностями.

На основе анализа статистических данных о состоянии учреждений финансового сектора можно сделать вывод о ТОП-7 самых востребованных работников банка на данный момент:

1. Риск – менеджеры.
2. Специалисты по возврату просроченных долгов и реализации залогового имущества.
3. Менеджеры по разработке новых банковских продуктов.
4. Специалисты по кредитованию физических лиц.
5. IT-специалисты.
6. HR-менеджеры.

7. Корпоративные юристы.

Рассмотрев ситуацию с численностью персонала в банках за последние годы, можно сделать выводы, что в рамках выполнения проектов, направленных на оптимизацию численности персонала необходимо:

- провести анализ существующей системы распределения функциональных обязанностей;
- провести анализ спроса на каждый вид предоставляемых услуг;
- проанализировать текущую организационную структуру компании;
- провести анализ межличностных отношений в коллективе;
- проанализировать нагрузку на персонал в разрезе отделов, должностей и конкретных сотрудников;
- провести оценку квалификации персонала;
- проанализировать распределение фонда оплаты труда;
- предложить конкретные решения по оптимизации численности и разработать план-график выполнения этих мероприятий.

Реализовав данные предложения для усовершенствования процесса расчета оптимальной численности персонала, банки смогут безошибочно спрогнозировать как на текущий, так и на долгосрочный период то количество персонала каждой специализации, которое необходимо для достижения поставленных стратегических целей банка.

Выводы. В данной статье рассмотрены проблемы оптимизации численности населения в банковских учреждениях и сделаны следующие выводы.

Затраты на персонал составляют значительную часть затрат большинства компаний, поэтому оптимизация численности персонала – одна из важных задач управления персоналом в целом; ее решение необходимо для эффективного ведения бизнеса, в том числе и для банков. Оптимизация численности персонала – это не обязательно сокращение штата и структурных подразделений. Под оптимизацией подразумеваются и увеличение численности персонала, и различные перемещения сотрудников внутри компании, целью которых является повышение эффективности бизнеса.

Литература

1. Исаев Р. Оптимизация персонала банка / Р. Исаев // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prostobankir.com.ua>.
2. Янковская М. Крупнейшие международные банки сокращают тысячи рабочих мест / М. Янковская // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru>.
3. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода / М. Колосова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>.

4. Добровольская Л. Пик спроса на персонал в Украине ожидается в конце октября / Л. Добровольская // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/>.

5. Евтюхина Е. Количество банковских резюме выросло в полтора раза / Е. Евтюхина // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/>.

УДК 656.7:336

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД КООПЕРАЦІЇ У АВІАПРОМИСЛОВІЙ ГАЛУЗІ

Хірс О.В., аспірант,
Національний авіаційний
університет

Розглянуті питання міжнародної коопераційної взаємодії у авіаційній галузі, представлені основні гравці даної галузі, а також форми взаємодії при виробництві, обслуговуванні та модернізації авіаційної техніки.

Рассмотрены вопросы международного кооперационного взаимодействия в авиационной отрасли, представлены основные игроки данной отрасли, а также форма взаимодействия при производстве, обслуживании и модернизации авиационной техники.

The questions of international co-operation co-operation are considered in aviation industry, the basic players of this industry, and also form of co-operation, are presented at a production, service and modernization of aerotechnics.

Постановка проблеми. Міжнародна промислова кооперація – найбільш поширений вид міжнародних виробничо-технічних зв'язків зарубіжних фірм. Її суть полягає в тому, що самостійні виробники різних країн у результаті здійснення на договірній основі спільної діяльності створюють окремі види продукції, що мають строге адресне призначення і складові елементи кінцевої продукції.

Для її здійснення необхідно: попереднє узгодження сторонами умов спільної діяльності; координація господарської діяльності підприємств-партнерів; розподіл між партнерами завдань у рамках погодженої програми відповідно до їх місця в системі міжнародного розподілу праці і цілей коопераційних угод; узгодження товарних поставчань і процесу реалізації виробничих програм.

Міжнародна промислова кооперація розрізняється залежно від розмірів капіталу, ступеня участі іноземного і національного капіталу, рівня розвитку міжфірмових та внутрішньо-фірмових зв'язків, територіальної структури, тощо.

Внутрішньо-фірмова кооперація розвивається між «материнськими», «дочірніми», «внучатими», та іншими «спорідненими» компаніями. Міжфірмова кооперація встановлюється між економічно і юридично