



Ринок фінансово-банківських послуг

Баладжі ВЕНКАТАЧАЛАМ,  
Вікторія КРАМАР

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
В БАНКАХ УКРАЇНИ:  
СТРАТЕГІЧНА ПЕРСПЕКТИВА В КОНТЕКСТІ  
ЗРОСЛОЇ АКТИВНОСТІ У СФЕРІ НАДАННЯ  
БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ**

**Резюме**

Банківська справа – сектор з найбільшою капіталомісткістю, інвестиції якого складаються, головним чином, з працівників, так що необхідні зміни можуть стати відчутними лише з часом. Якщо банки України хочуть успішно працювати в стратегічному плані, вони мають переглянути принцип управління людськими ресурсами (УЛР), виділивши його як найвищий пріоритет. Методи УЛР найефективніші тоді, коли вони збігаються зі стратегією організації. Застосувавши досвід високої ефективності роботи на кожному робочому місці, українські банки можуть створити можливості для поліпшення всієї своєї діяльності.

**Ключові слова**

Банківський сектор України, управління людськими ресурсами.

---

© Баладжі Венкатачалам, Вікторія Крамар, 2005.

Венкатачалам Баладжі, доцент, Тернопільський державний економічний університет, Україна.  
Крамар Вікторія, Тернопільський державний економічний університет, Україна.

*Переклад Галини Демченко.*

## 1. Вступ

У XXI ст. банківський сектор України зазнає значних утисків щодо зміни методів роботи. Після десяти років економічного занепаду і кризи, з 2000 р. в Україні почалося стрімке зростання, і за цей період досягнуто нечуваної макроекономічної стабільності. Під кінець 2003 р. ВВП становив на 30% більше, ніж у 1997 р. За цей же період промислове виробництво зросло на 56%, а сталі капіталовкладення збільшилися вдвічі. Зменшився рівень безробіття, суттєво зросли доходи населення, очевидним також є прогрес у зниженні бідності. З середини 2000 р. інфляція перебуває під контролем, а ринки кредиту розширилися швидкими темпами (Світовий Банк, 2004). Реальний дохід населення в Україні зріс у середньому на 11,3% (Банкір, 2004).

Ці умови створюють банкам можливість для проведення політики реформ, що забезпечило б подальше швидке зростання і зниження бідності на середній і довготривалій період. На відміну від ситуації кінця 1990-х рр., комерційні банки зараз відіграють значну роль у підтримці економічного зростання, надаючи кредити підприємствам. Комерційні банки збільшили свої активи, депозити і, особливо, кредити так, що їх темп істотно перевищує темпи зростання економіки загалом. Особливо швидкими темпами зростають їхні позики. Розмір комерційної позики у ВВП зріс з 12% у 2000р. до 23% у 2003 р. (див. рис. 1). Завдяки цьому Україна тепер наближається до найрозвинутіших країн Східної Європи, які перебувають у перехідному періоді (Світовий Банк, 2004). За умов такого сценарію банки зараз входять у середовище з конкуренцією, яка дедалі зростає, де існує загроза різних фінансових інституцій, що працюють в умовах регульованого середовища.

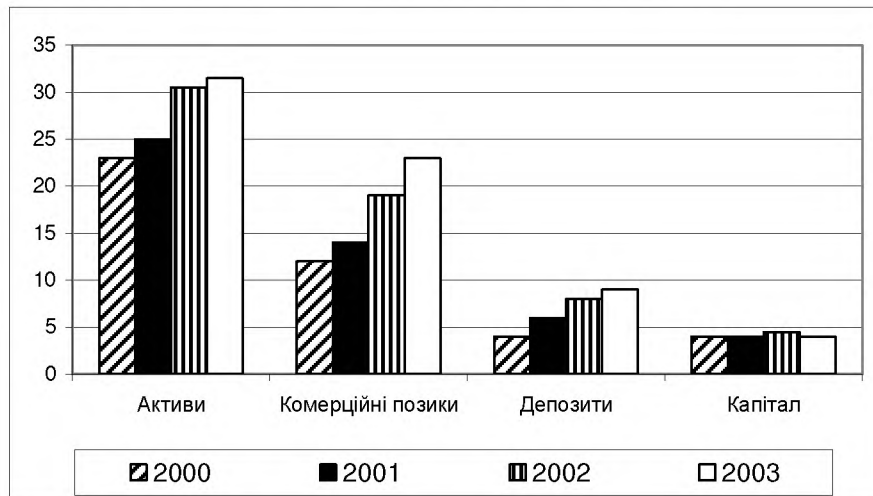
Розвиток банківського сектора в Україні – складний процес. Нестабільність 1990-х рр. призвела до банкрутства Банку України в 2001 р., на який припадало 10% усіх банківських активів. Кількість зареєстрованих комерційних банків в Україні зменшилася з 230 у 1995 р. до 180 у 2003 р. Оскільки за останні роки банківські активи, депозити і, особливо, комерційна позика збільшувалися надзвичайно швидкими темпами, сукупний банківський капітал, як частка у ВВП, залишався фактично незмінним (там же).

Одним з аспектів труднощів конкуренції, з якими стикаються банки, є управління людськими ресурсами (УЛР), особливо стосовно робочої сили та нижньої і середньої ланок організації. У XXI ст. українським банкам потрібно радикально застосовувати стратегію людських ресурсів, що підвищить якість продукту і послуг, забезпечить гнучкість організації, а витрати зробить ефективнішими<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Виробничі затрати в банках України все ще високі, і різниця становить 7,5% (Світовий Банк 2005, с. 52).

Рисунок 1.

**Вибрані показники банків (як відсотковий вміст у ВВП)**



Джерело: Світовий Банк (2004), рис. 2.7, с. 51.

Динамічні зміни, що відбуваються в українському економічному просторі, призводять до того, що банківські організації зазнають постійного тиску стосовно узгодження стратегії організації та управління робочою силою. Природа цих змін залишається незрозумілою, і питання полягає в тому, якої форми набувають ці зміни і який вплив вони матимуть. У зв'язку із зростаючою конкуренцією в галузі електронної банківської справи, їхні активи збільшуються в рік на 40%, а пасиви зростають за такий же період на 45% (Банкір, 2004).

У цій статті подано чітке визначення концепції УЛР та інвестування цієї сфери. У ній поставлено два завдання. Перше: ширше окреслити питання стратегії, людського ресурсу і роботи банківського сектора України. Друге: поєднати стратегію і практику УЛР у контексті зростаючої конкуренції в галузі надання послуг населенню. Банківські організації можуть сподіватися на успішну діяльність через наступних декілька років лише тоді, коли вони розуміють ці впливи і підходи до УЛР.

У другому розділі подано огляд відповідної літератури про стратегічні людські ресурси. В третьому розділі проаналізовано стратегії банківського сектора України. Четвертий розділ присвячено поєднанню стратегії з людськими ресурсами, і, нарешті, в п'ятому розділі зроблено висновки та окреслено можливості застосування результатів дослідження в економічній політиці.

## 2. Стратегія людських ресурсів

У літературі зі стратегічного менеджменту і теорії організацій упродовж тривалого часу точаться дискусії стосовно того, чи відповідність між стратегією підприємства та його організаційними характеристиками є основним показником його діяльності. (Шандлер, 1962). Визначити, що включає в себе поняття «відповідність», нелегко (Венкатраман, 1989). Дебати про «відповідність» стимулювали виникнення того, що відоме нині як стратегія управління людськими ресурсами (УЛР). Стратегія УЛР передбачає, що політика і методи, прийняті для управління організації робочої сили, мають розглядатися в контексті стратегії організації. Наступне: стратегія УЛР доводить, що ключовий критерій оцінки ефективності роботи працівників допоможе організації досягти поставлених цілей.

Більшість існуючих досліджень УЛР стосуються питання впливу методів УЛР на особу та її діяльність, тобто, розглядається лише мікроперспектива ефективності цієї стратегії. Стратегія УЛР більше вимагає переходу до макроперспективи (Баталер та ін., 1991). Стратегія УЛР починається з поняття, що методи УЛР – це інструменти, які організація має у своєму розпорядженні для досягнення поставлених цілей. До таких методів належать: (див. табл. 1).

Методи УЛР, подані в табл. 1, показують розвиток вмінь і навичок працівника, які підсилюють роль поведінки. Перспектива стратегії УЛР навіває думку, що методи різних організацій відрізняються, оскільки різні стратегії для досягнення успіху потребують різних працівників зі специфічними характеристиками, поведінкою та знаннями.

Таблиця 1

### УЛР: Вибір методів

| № | Сфера діяльності            | Наявний вибір  |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | Наймання і відбір           | Яким є критерій відбору?   |
| 2 | Укомплектування штатом      | Яким є рівень робочої сили? Чи будуть у штаті крім працівників на повну ставку, і такі, що працюватимуть частину робочого часу та за домовленістю? |
| 3 | Оплата                      | Правила оплати праці, підвищення оплати. Рівень оплати. Структура заробітної плати і доходів   |
| 4 | Управління робочими місцями | Ширше залучення працівників до прийняття рішень  |
| 5 | Опис місця роботи           | Планування роботи. Структура організації.  |

Методи стратегії УЛР також вимагають, щоби політика і практика роботи із штатними працівниками були приведені у систему. Кожен окремий метод матиме вплив на результати роботи організації залежно від рівня його співвідношення з ширшим колом прийнятих методів. Стратегія УЛР є такою ж, як і система чи різноманітні підходи в питаннях промисловості. Однією з умов, яку найчастіше застосовують останнім часом, є висока продуктивність робочого місця (Остерман, 1994). Її послідовники стверджують, що система УЛР має потенціал приводити в дію всі конкурентоспроможні сили організації. Існує ряд компонентів високої продуктивності робочого місця, які можна визначити за допомогою посиленого контролю. Ці системи дещо різняться між собою (див. табл. 2).

Таблиця 2.

**Різниця між високою продуктивністю  
і посиленим контролем робочого місця**

| № | Методи                      | Високопродуктивне робоче місце                       | Робоче місце посиленого контролю               |
|---|-----------------------------|--|--|
| 1 | Наймання і відбір           | Згідно з цілями, місією та завданнями організації    | На основі маркетингу                           |
| 2 | Укомплектування штатом      | Відданість справі забезпечення зайнятості та доходом | Політика найму і звільнення                    |
| 3 | Навчання                    | Проактивне   | Реактивне                                      |
| 4 | Оплата                      | Стимулювання групи, висока плата                     | Індивідуальний стимул, низька плата            |
| 5 | Управління робочими місцями | Надмірний набір працівників                          | Недокомплектування                             |
| 6 | Планування роботи           | Горизонтальна організація                            | Вертикальна організація, вузька ділянка роботи |

Стратегія УЛР передбачає, що організація застосовує такі методи, які накладають високі зобов'язання на робоче місце щодо досягнення стратегічних цілей. Одним із питань особливого зацікавлення є наступне: чи високопродуктивні робочі місця допоможуть українським банкам досягнути стратегічних цілей? Інше питання полягає в тому, як зрівняти методи високої продуктивності робочих місць зі стратегічними цілями організації. Головним тут є те, що існує велика кількість стратегічних питань, які можна брати до уваги. Організація може мати три види стратегій корпоративного рівня (Ен-

тоні та ін., 1994). Організація може вести політику зростання чи забезпечення стабільності, або виступати за звуження ринку. Може бути політика, що поєднує всі три напрямки. Організація також може проводити загальну стратегію, що базується на загальній лінії бізнесу, до якого вона належить. Підприємство може шукати конкурентні переваги у встановленні лідерства в питаннях низьких витрат, різновидів продукції та послуг, а також щоби зайняти панівне становище на сегменті ринку.

### 3. Стратегії банківської індустрії

На основі структури капіталу Національний Банк України поділив комерційні банки країни на чотири групи (див. табл. 3). В українському банківському секторі майже на всіх рівнях різних стратегічних напрямків виникають питання, які впливають на прийняття рішень УЛР.

Таблиця 3.

#### Структура банків в Україні

| Група | Розмір капіталу (дол. США) | Кількість банків |
|-------|----------------------------|------------------|
| 1-а   | 281–1,28 млрд.             | 10               |
| 2-а   | 110–227 млн.               | 12               |
| 3-а   | 39–97 млн.                 | 34               |
| 4-а   | 3,7–3,8 млн.               | 101              |

Джерело: Барановський (2003).

На корпоративному рівні на вибір стратегії має вплив форма власності банків. Банківський сектор України надзвичайно концентрований. 10 найбільших банків володіють половиною загальної кількості активів, кредитів і зобов'язань. Дискусійним питанням українського банківського сектора є злиття банків 4-ої групи. Ще одна сфера діяльності – депозити. В середньому депозити в Україні становлять 9% ВВП (див. рис. 1).

Українські банки дедалі більше уваги приділяють наданню послуг населенню з метою залучити більше депозитів. Вони виділили управління цією діяльністю в окрему сферу, але це не завжди так. Останнім часом збільшився обсяг депозитів на комерційній основі, і розрив між відсотковими ставками позики і депозитів скоротився (Світовий Банк, 2004). В більшості українських банків роль послуг населенню зводиться, в основному, до сти-

мулювання низькозатратності фондів, і тому надання кредитів населенню, порівняно з корпоративним кредитуванням, не у вигравшому стані.

Нині діяльність банків України стосовно надання послуг населенню та їх корпоративна і казначейська діяльність перебувають не на одному рівні. Дві останні, порівняно з першою, набагато активніші. Окрім вкладу, який вносить сфера надання послуг населенню у розширення корпоративних цілей, вона може також мати і свою власну стратегію, і динамічне конкурентне середовище. Зміни регуляторної політики призвели до збільшення кількості приватних банків нової генерації. Продовжують швидкими темпами розвиватися нові технології фінансових послуг. Банки в Україні стикаються з різноманітною небанківською конкуренцією, і ці, інші, інституції дедалі більше залучають інвестиційні фонди та іншу продукцію (наприклад, золото). Це нове середовище змусить банки, якщо їм доведеться продовжувати боротися, дедалі більше вдаватися до підприємницьких методів. Оскільки кожен банк в Україні намагається знизити вартість послуг, банки 1-ої групи, порівняно з іншими, роблять це агресивніше. Але жоден банк українського банківського сектора не має чітко визначеної мети, щоби стати найменш витратним провайдером<sup>2</sup>.

Крім того, існує спільна думка, що справжньої диференціації банківських послуг досягнути майже неможливо. На це є багато причин, і серед них – те, що конкуренти можуть легко імітувати банківські послуги і на введення нового продукту не існує великих перешкод. Ось деякі типові **ініціативи, запроваджені банками 1-ої і 2-ої груп**:

- а) бути так званим провайдером «однієї зупинки» фінансових послуг;
- б) агресивний продаж новому клієнту;
- в) агресивний взаємопродаж нового продукту наявним клієнтам;
- г) відкриття альтернативних каналів постачання банківських послуг;
- д) досягнення репутації послуг найвищої якості.

Ці ініціативи, щонайменше, в принципі не є ексклюзивними. Якщо одна організація може не дотримуватися жодної з них, інша – може сповідувати багато або всі.

---

<sup>2</sup> Це можна пояснити різними причинами, наприклад, регуляторними нормами і певною структурою банків. Іншим фактором є надзвичайно низький дохід у переважній частині України (64 US\$ на душу населення в грудні 2002 р.), низький рівень громадської довіри банкам і останнє, але не менш важливе: ненадійна система банківських гарантій (тільки 300 US\$ є гарантованими). Ці фактори ускладнюють банкам залучення депозитів і водночас знижують вартість операцій.

#### 4. Стратегія поєднання та УЛР

Кожна стратегія має свої обов'язкові положення, які можна по черзі застосовувати до людських ресурсів. Зосередившись на окремих аспектах організаційної стратегії, можна запитати, чи якісь певні методи УЛР поліпшать роботу і поведінку працівників, що дасть можливість організації досягнути стратегічних цілей.

Більшість банківських послуг населенню в Україні базуються на стратегії, що зводиться до отримання ринкової частки завдяки продажу клієнтам рахунків заощаджень. Тут перспектива стратегії УЛР передбачає, що банки досягнуть успіху в тій галузі, де методи УЛР у більшій мірі співпадають з поставленою метою.

Будь-яка банківська організація із системою стимулювання оплати й оцінки діяльності та певними навчальними програмами для їх забезпечення, яка наймає штатних працівників на основі їх здібностей, належно укомплектовує штат, створює працівникам належні умови для продажу послуг та організації своєї роботи, щоби були задоволені клієнти, досягне успіху, на відміну від тієї, яка ставить такі ж цілі, але проводить іншу політику. Такий підхід допомагає також уникнути всього, що не приносить успіху. Все, що породжує поведінку, яка призводить до краху стратегічних цілей, або все, що не спрямоване на розвиток знань, необхідних для їх досягнення, матиме негативний вплив на діяльність.

Зазвичай організація не дотримується однієї стратегії, а поєднує різні, водночас вирішуючи, які методи УЛР краще застосувати, що дуже непросто. Тоді починають набирати працівників певної поведінки і певних здібностей, що в окремих випадках призводить до конфліктів, а це спричиняє сум'яття у критеріях відбору та найму працівників, політики проведення навчальних програм, програми штатного розкладу та оплати. Важко запропонувати модель стратегії людських ресурсів у контексті зростання важливості діяльності банків з надання послуг населенню та в контексті стратегій банків у цій галузі. Нижче ми пропонуємо деякі стратегії, які може бути використано в банківських організаціях (див. табл. 4).

Банківська організація може мати багато ймовірних комбінацій стратегій. Наприклад, «зростання через диверсифікацію», де ключовим елементом є банківська діяльність з надання послуг населенню (таких як продаж клієнтам страхового продукту), що здійснюється через високоякісне постачання. Кожна банківська організація повинна мати декілька стратегічних кластерів, які легко узгоджуються з УЛР та банківською організаційною стратегією.

Численність можливих стратегічних комбінацій, з якими можуть співпадати методи УЛР, передбачає, що питання співвідношення методів УЛР і стратегічних цілей вимагає ширших підходів. Замість того, щоби встанов-



лювати це, українські банківські організації мають зосередитися на можливостях проведення кожного виду діяльності з огляду на їх відповідність до УЛР (див. рис. 2).

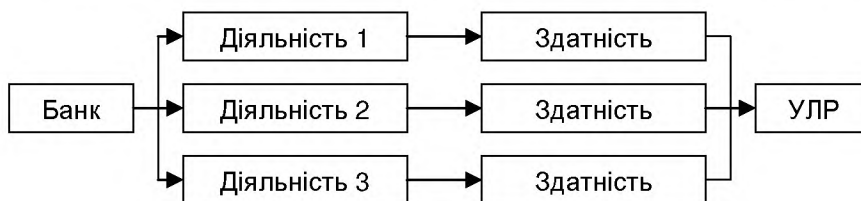
Таблиця 4.

**Деякі питання стратегії банківського сектора України**

| №  | Корпоративна стратегія   | Роль діяльності банків з надання послуг населенню   | Стратегія ініціативи у сфері надання послуг населенню |
|----|--|---|---|
| 1. | Зростання через на-<br>працювання                                | Незалежний центр<br>доходів                         | Провайдер<br>високоякісних послуг                     |
| 2. | Зростання через ди-<br>версифікацію верти-<br>кальної інтеграції | Генератор фондів<br>для корпоративної<br>діяльності | Альтернативний ка-<br>нал постачання                  |
| 3. | Стабільність, або<br>зростання на існую-<br>чих ринках           | Досягнення довіри<br>клієнтів                       | Акцент на продажу                                     |

Рисунок 2.

**Стратегічний підхід до УЛР в українських банківських організаціях**



Діяльність банків у сфері надання послуг населенню перебуває під прямим впливом методів менеджмента і залежить від них. Найважливіше тут – створення цінностей для клієнта.

Українські банківські організації зробили чимало кроків щодо створення цінностей для клієнта у сфері надання йому послуг. Ось деякі типові ініціативи:

а) банки забезпечують клієнту зручність, надаючи послуги швидко, в різний час і в різних місцях (запровадження цілодобової роботи 7 днів на тиждень і застосування машин-автоматів);

б) банки досягають точного надання послуг, а також повного задоволення запитів клієнтів (відкриття центрів зв'язку по телефону);

в) ефективність витрат має бути конкурентною (не розширювати відділення екстенсивно);

г) пристосованість до вимог ринку та середовища (таких як заміна карток АТМ на дебіторські).

Банки повинні визначити, яке значення мають ті чи інші цілі, та, відповідно, використовувати різні стратегії. Загалом, банківські організації України мають змінити УЛР, запровадивши наступне:

а) модель контролю;

б) високу продуктивність робочого місця;

в) методи, що базуються на стратегії та навколишньому середовищі.

#### **а) модель контролю**

Головна мета – зменшити затратні посади (робочі місця); чітко визначити роботу та ієрархію. Наголос тут робиться на підзвітності. Банкам надається право здійснювати жорсткий контроль за витратами на робочу силу, що задовольняє одну з основних стратегій сфери банківських послуг.

#### **б) висока продуктивність робочого місця**

Одним з ключових елементів банківської діяльності з надання послуг населенню є ефективніше обслуговування через доставку. УЛР – основний елемент у поліпшенні доставки клієнтові банківських послуг. Організація має навчати і зобов'язувати працівників цієї сфери використовувати будь-яку нагоду, щоби переконати клієнта користуватися цими послугами. Банки мають навчати робітників швидко адаптуватись до нових технологій та організаційних змін. Зрештою, щоби поліпшити діяльність у сфері надання послуг населенню, банки мають робити значні інвестиції у людські ресурси.

#### **в) методи, що базуються на стратегії та факторах навколишнього середовища**

Тут банківські організації мають виходити з методів УЛР, в основу яких покладено цінності, що досягаються внаслідок урахування здібностей і придатності працівників. Якщо, наприклад, деякі клієнти українських банків ніяк не можуть сприйняти незручності та неточності, але готові платити більшу ціну, то банки мають скеровувати методи УЛР на результати цієї діяльності. Для сфери обслуговування населення як індустрії банківських послуг ті методи найкращі, які дають високий рівень зручності і точності.

Кожен підхід має свої сильні сторони. Так, у моделі контролю банки можуть змінювати кількість робочої сили сфери обслуговування населення з огляду на вартість послуг та очікування клієнтів. Хоча високопродуктивне робоче місце занадто дороге, воно не буде дорожчим і може навіть виявитися менш витратним, ніж у моделі контролю, оскільки заощадження будуть надходити завдяки меншій кількості помилок і переробок, кращій роботі в команді і кращій співпраці, вищій продуктивності кожного працівника. Впровадження останнього з вищепереліченого (методів УЛР, що базуються на стратегії та навколишньому середовищі) також є дуже важливим. Якщо різні системи дають різні результати, то організація має вибрати таку систему УЛР, яка найкраще відповідає стратегії цієї організації та середовищу. Наприклад, здійснювати суворий контроль за вартістю, водночас вишукуючи можливості для перехресного продажу.

Українські банківські організації мають зрозуміти цей аспект співпадання стратегії організації з методами УЛР у контексті зрослої конкуренції з двох причин. По-перше, незрозумілим залишається, до якої міри різні системи УЛР впливають на різні результати. По-друге, немає однієї думки щодо питання, якою має бути вартість банківських послуг населенню, скільки клієнти готові платити і скільки банківська організація додатково отримує від клієнта. Насправді банки в Україні не мають відповідей на ці запитання. Вони перебувають десь посередині процесу розвитку різних стратегій на основі своєї вигоди у сфері надання послуг населенню.

## **5. Висновки**

Таким чином, ключовим питанням тут є взаємозв'язок УЛР і результатів виробничої діяльності. Воно вимагає ретельного вивчення стратегічних цілей у контексті важливих для організації здібностей. У банківській справі невпевненість полягає і в нерозумінні, яку потенційну вартість становить стратегія, і в кількісному визначенні того, які результати дадуть різні системи УЛР. Перше, чому ми досліджуємо стратегію УЛР, – це необхідність зрозуміти, як різний рівень уміння та його результати співвідносяться з різними кластерами методів УЛР. Наступним кроком потрібно провести емпіричне вивчення в контексті України зв'язків між стратегією, УЛР і продуктивністю. Важливим залишається також аналіз методів не окремо, а в контексті системи.

Кожному відомо, як плануються робочі місця, як побудовано систему оплати тощо. Питання полягає в тому, чи може організація поєднати високу продуктивність та методи контролю, які сприяють цій продуктивності? На майбутнє успішним організаціям потрібно підтримувати різнопланові системи управління різних працівників у межах одного комплексу робіт. Корпоративні стратегічні питання також можуть впливати на часовий горизонт, необхідний для банківської діяльності у сфері надання послуг населенню. Ви-

сока продуктивність робочих місць потребує інвестицій у людські ресурси, але ці вклади не дають негайної віддачі і не розвивають цінні здібності вмиль. Цілком можливо, що в умовах менш бурхливого клімату інвестиції в людські ресурси збільшаться. Однак тиск, який зараз чиниться стосовно того, щоби витрати входили в поточний період, залишають сферу банківських послуг населенню в дуже важкому стані. Навіть якщо організації будуть вважати, що їхні стратегічні потреби знайдуть найкраще вирішення через інвестування у робочу силу, що приведе до розвитку здібностей, вони не зможуть зробити ці інвестиції.

УЛР має розглядатися у взаємодії не лише з корпоративною та бізнес-стратегією, а й з технологією та процесами доставки послуг. Інформаційні технології та розумно сплановані (або перероблені) процеси потенційно мають величезний вплив на можливості сфери банківської діяльності у задоволенні потреб клієнтів за низькими цінами. Чи певні зв'язки УЛР підходять до різних технологій? Або, інакше кажучи, чи ефективність технологій і процесів проведення діяльності повністю залежить від УЛР? Це одне з основних питань, яке мають поставити банківські організації.

Насамкінець, варто пам'ятати, що методи УЛР самі по собі не працюють заради досягнень стратегічних цілей. Вибір певних методів УЛР може віддзеркалити організаційну силу, політику та інституційні норми найкращих методів настільки, наскільки вони відтворюють стратегічні цілі чи наріжні потреби діяльності.

### Література

1. Arthur, Jeffrey B. (1994) «Effects of Human resource Systems on Manufacturing performance and turnover», *The Academy Management Journal* 37(3), pp. 670–687.
2. Banker (2004). *The Results of Reforms*, 02 July, pp. 80–83.
3. Berengaut, J., De Vrijer, E., Elborgh-Woytek, K., Lewis, M., and Lissovolik, B. (2002), «An Interim Assessment of Ukrainian Output Developments, 2000-01», International Monetary Fund, Accessed in 2005 from [Http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=15828.0](http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=15828.0)
4. Baranovsky, Olexander (2003). «The banking system of Ukraine: The present and the future», *Zerkalo Nedeli*, No-14 (239) Accessed in 2005 from [www.mirror-weekly.com/nn/show/439/38244](http://www.mirror-weekly.com/nn/show/439/38244).
5. Butler, John E., Gerald R. Ferris and Nancy Naprov (1991). «Strategy and HRM», Cincinnati: Southwest Publishing.
6. Chandler, Alfred D (1962). «Strategy and Structure», Cambridge Mass; MIT Press.

7. Osterman, Paul (1994). «How common is workplace transformation and who adopts it», *Industrial And Labour Relations Review*. 47(2), pp. 173–188.
8. Pfeffer, Michael E (1994). «Competitive Advantage through people: Unleashing the power of the workplace», Boston, Harvard Business School Press.
9. Porter, Michael (1980). «Competitive strategy», New York Free Press.
10. Venkatraman, N. (1989). «The concept of fit in strategy research; toward verbal and statistical correspondence», *Academy of Management Review*. 14(3), pp. 423–444.
11. V. Balaji and Alok Malhotra (2002). «Interface between information technology and HRM in the service delivery process: Re-engineering operations in the context of managing transformation in Indian Banks: Bank Economist Conference Volume –2002, IBA, India.
12. World Bank (2004). *Ukraine: Building Foundations for Sustainable Growth A Country Economic Memorandum: Volume 1, August*.
13. Wright, Patrick and Gary Mallahan (1992). «Theoretical perspectives for strategic HRM», *Journal Of Management*, 18, pp. 295–320.
14. Wright, Patrick and Scott Snell (1991). «Toward and Integrative view of strategic HRM», *HRM Review* (1), pp. 203–225.

Стаття надійшла до редакції 19 травня 2005 р.