

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

**РЕФЕРАТ**

**кваліфікаційної роботи**

**на здобуття освітнього ступеня магістра**

**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**

**за магістерською програмою професійного спрямування**

**"Менеджмент організацій"**

**на тему: «Удосконалення системи управління персоналом банку на**  
**zasадах клієнтоорієнтованого розвитку»**

**Виконавець:**

студент факультету ФМОІТ група 64-У

Кошелапова Юлія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н.проф

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Для сучасної економіки характерним процесом є збільшення сервісних послуг. В інформаційному суспільстві, що забезпечує основний приріст поширенням знань, якісні характеристики та рівень розвитку сфери послуг стають основними факторами успіху національних економік. Впровадження нових науково-технічних досягнень у процеси розробки та надання послуг призвело до зростання продуктивності праці в цій сфері та збільшення її внеску у загальногосподарську ефективність.

При цьому сфера послуг за своєю суттю є клієнтом-орієнтованим сектором економічної системи. Дана обставина визначає найважливіше значення вибудовування системи взаємовідносин з клієнтами, що визначає акцент уваги на інтересах клієнтів. Повною мірою це стосується і діяльності банків. Важливу роль в даному процесі відіграє система управління персоналом та її розвиток на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Такий вектор потребує формування відповідних компетентностей персоналу, що і визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**Актуальність** полягає в удосконаленні модель атестації персоналу банку, яку відрізняє врахуванням двох складових - вимог до професійних навичок та вимог до компетентностей персоналу банку, які в сукупності реалізують клієнтоорієнтований підхід розбудови довгострокових відносин з бізнес-клієнтами банку на принципах зручності, прозорості, прибутковості та безпеки та удосконаленню моделі компетентностей персоналу банку, яку відрізняє клієнтоорієнтований підхід.

**Мета** роботи полягає у формуванні клієнтоорієнтованого підходу в системі управління банком на засадах відповідної моделі компетентностей.

1. Визначити основні підходи до управління персоналом та обґрунтувати важливість клієнтоорієнтованого підходу.

2. Визначити бізнес-модель розвитку АТ «ПроКредит Банк» та його фінансовий стан

3. Провести стратегічний аналіз розвитку банківського ринку послуг.
4. Провести аналіз конкурентної позиції АТ «ПроКредит Банк»
5. Провести аналіз кадрового складу банку
6. сформулювати підходи щодо управління персоналом на засадах клієнтоорієнтованого розвитку та відповідну модель компетентностей

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – АТ «ПроКредит Банк».

**Предметом дослідження** є процес формування системи управління персоналом банку.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, фінансового аналізу, статистичних динамічних рядів, анкетного опитування, моделювання, рангової кореляції.

**Наукова новизна полягає:**

- удосконалено модель атестації персоналу банку, яку відрізняє врахуванням двох складових - вимог до професійних навичок та вимог до компетентностей персоналу банку, які в сукупності реалізують клієнтоорієнтований підхід розбудови довгострокових відносин з бізнес-клієнтами банку на принципах зручності, прозорості, прибутковості та безпеки;
- удосконалено модель компетентностей персоналу банку, яку відрізняє клієнтоорієнтований підхід.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що запропоновані заходи нададуть змогу удосконалити процес управління персоналом банку на засадах клієнтоорієнтованого підходу.

**Публікації.** Основні результати роботи опубліковані:

Кошелапова Ю.В. Удосконалення системи управління персоналом банку // Т.Б. Кубликова, Ю.В. Кошелапова / «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали п'ятої міжнар. наук.–практ. конф., 20-21 травня 2021 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – С. 48-52

## **Структура та обсяг роботи.**

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 84 сторінки.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ**

У першому розділі «Управління персоналом на засадах клієнтоорієнтованого підходу» проведено критичний огляд наукової літератури. Розглянуто сутність управління персоналом підприємства та встановлено, що воно є важливою частиною менеджменту, яка забезпечує розвиток та реалізацію кадрового потенціалу організації. Проаналізовано та систематизовано сучасні концепції й моделі управління персоналом. Виявлено, що клієнтоорієнтований підхід є базисом конкурентної позиції підприємства, оскільки забезпечує залучення клієнта до створення послуги.

У другому розділі «Аналіз діяльності банку «ПроКредит Банк» надано загальну характеристику акціонерного товариства «ПроКредит Банк» та проаналізовано його фінансові показники. Встановлено, що банк притримується цінового підходу, який ґрунтується на стандартній щомісячній фіксованій комісії за обслуговування поточного рахунку. Такий підхід є привабливим на ринку, оскільки є простим для розуміння та чітко передбачуваним. За всіма основними операційними та фінансовими показниками, не зважаючи на вплив пандемії, має задовільний стан, що підтверджують стійкість бізнес-моделі банку та свідчать. Проведено аналіз ринку послуг банків в Україні, який свідчить, що ринок хоча дещо і постраждав від впливу пандемії, та скорочення кількості банків, але має в цілому позитивні тенденції. Проведено аналіз конкурентної позиції ПроКредит Банку який показує, що банк входить до складу провідних банків України, займає високе місце в рейтингу за показниками надійності, за часткою активів, за темпами приросту активів, за депозитами від фізичних та юридичних осіб. В цілому ПроКредит Банк має достатньо міцну конкурентну позицію.

У третьому розділі «Удосконалення управління персоналом АТ «ПроКредит Банк» на засадах клієнтоорієнтованого підходу» проведено структурний аналіз персоналу та анкетування співробітників з метою визначити їх внутрішню мотивацію, налаштування на зміни та тип відносин в колективі. Сформовано модель процесу атестації робітників банку з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу та запропоновано процес анкетного опитування й формування моделі компетентностей працівників банку на засадах співставлення результатів анкетного опитування. З використанням методу рангової кореляції підтверджено достовірність виконаного анкетного опитування та сформовано модель компетентностей. Обґрунтовано економічну доцільність запровадження тренінгів з командної роботи, які рекомендовані в матриці компетентностей.

## **ВИСНОВКИ**

1. На підставі критичного огляду наукової літератури систематизовано основні сучасні моделі управління персоналом. Встановлено, що клієнтоорієнтований підхід є базисом конкурентної позиції підприємства, оскільки забезпечує залучення клієнта до створення послуги. В результаті спільної участі сервісної організації та її клієнта у процесі створення та реалізації послуги відбувається формування унікальних характеристик, актуальних та необхідних споживачеві. Цей процес є вихідною умовою персоналізації послуг. Визначено, що це положення все більшою мірою стосується процесу надання банківських послуг з огляду на постійно зростаючу роль фінансових ринків у економіці.

2. АТ «ПроКредит Банк» зосереджений на обслуговуванні малого та середнього бізнесу. Останнім часом розвиває сегмент фізичних осіб. Має максимально можливий в Україні рейтинг від міжнародного рейтингового агентства FitchRatings. Бізнес-моделі розвитку банку можна визначити як клієнтоорієнтовану, яка реалізується в політиці розбудови довгострокових відносин з бізнес-клієнтами на принципах зручності, прозорості, прибутковості та безпеки.

На підставі аналізу фінансових показників визначено, що попри негативний вплив пандемії ПроКредит Банк продовжив позитивний розвиток бізнесу: у 2020 му році зросли показники загального кредитного портфелю банку; сума коштів клієнтів, в тому числі кошти фізичних осіб. Разом з тим операційні доходи та чистий прибуток банку у 2020му році в порівнянні з 2019-м роком знизилися. Проте фінансовий стан банку є задовільним, операційні та фінансові показники підтверджують стійкість бізнес-моделі банку.

3. За результатами проведеного аналізу ринку послуг банків в Україні ми дійшли висновку, що в останні роки кількість діючих банків у порівнянні із 2014м роком знизилася у 2,5 рази. На сьогодні банківська галузь демонструє позитивну динаміку. Сукупні активи банків у валютному вимірі збільшилися.

Аналіз якісної складової активів банків надає змогу стверджувати, що відбувається зростання обсягу депозитів. Спостерігаються позитивні зміни щодо зростання кількості залучених коштів комерційними банками України, що свідчить про зростання дохідності банків.

Галузь банківських послуг, хоча дещо і постраждала від впливу пандемії, має в цілому позитивні тенденції.

4. Нами встановлено, що за класифікацією НБУ «ПроКредит Банк» входить до групи середніх банків в Україні. Разом з тим він має достатньо високий рейтинг: за рейтингом найнадійнішого банку він займає 7 місце, входить в десятку лідерів за часткою активів, входить в десятку банків в рейтингу за депозитами фізичних осіб, за депозитами юридичних осіб займає п'ятнадцяте місце серед провідних банків. За період з 2017р по 2020р ПроКредит Банк наростив величну своїх активів більше ніж в три рази, що перевищує показники провідних банків. Отже, в цілому «ПроКредит Банк» має достатньо міцну конкурентну позицію.

5. За результатами проведеного структурного аналізу персоналу можна стверджувати, що в структурі співробітників банку приблизно однакова чисельність чоловіків та жінок, переважна частина співробітників мають повну вищу освіту.

За результатами проведеного анкетування співробітників з метою визначити та тип відносин в колективі встановлено:

- більша частина співробітників прагне вдосконалювати професійний рівень;
- головним мотивуючим фактором для більшості персоналу є зацікавленість у виконуваний роботі й реалізації творчого потенціалу, а також підвищення заробітної плати або підвищення на посаді;
- більшість персоналу усвідомлюють, що висока адаптивність є гарантією конкурентоспроможності.

Разом з тим, в колективі недостатньо високий командний дух - тільки 39 % відзначили його.

За результатами анкетування стосовно цінностей, які є у персоналу банку, встановлено, що:

- у 76,7 % опитуваних є почуття гордості за свій банк;
- найбільше працівники банку цінують «навчання і можливість підвищення кваліфікації»; високий рейтинг та популярність банку; престижність роботи в банку та високу заробітну плату;
- найбільше працівників не влаштовує нерівномірність завантаження впродовж місяця; неможливість в повній мірі реалізувати свої здібності; монотонність, одноманітність праці;
- працівники цінують свою роботу в банку;

За аналізом звітності банку також встановлено, що витрати на персонал постійно зростають в банку.

6. сформовано модель процесу атестації робітників банку з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу та запропоновано процес анкетного опитування й формування моделі компетентностей працівників банку на засадах співставлення результатів анкетного опитування.

За результатами анкетного опитування, яке здійснювалося за двома частинами, було отримано ранжування компетентностей:

- за ступенем їх важливості для успішної роботи фахівця;

- за поведінковими індикаторами, які найчастіше вживаються та визначають сутність компетентностей.

З використанням методу рангової кореляції підтверджено достовірність виконаного анкетного опитування та сформовано модель компетентностей.

Обґрунтовано економічну доцільність запровадження тренінгів з командної роботи, які рекомендовані в матриці компетентностей.



## **АНОТАЦІЯ**

**Кошелапова Юлія Володимирівна. Удосконалення системи управління персоналом банку на засадах клієнтоорієнтованого розвитку.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій» – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2021.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – АТ «ПроКредит Банк».

У роботі розглядаються основні системи управління персоналом банку на засадах клієнтоорієнтованого розвитку. Проаналізовано конкурентну позицію банку та ринку банківських послуг. Сформовано модель процесу атестації робітників банку з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу та запропоновано процес анкетного опитування й формування моделі компетентностей працівників банку. З використанням методу рангової кореляції підтверджено достовірність виконаного анкетного опитування та сформовано модель компетентностей. Обґрунтовано економічну доцільність запровадження тренінгів з командної роботи.

**Ключові слова:** Управління персоналом; клієнтоорієнтований підхід; конкурентна позиція; персоналізація послуг; банківські послуги; банківський ринок; матриці компетентностей.

## **ANNOTATION**

**Koshelapova Julia Vladimirovna. Improving the bank's personnel management system on the basis of customer-oriented development.**

Qualification work for a master's degree  
in the specialty 073 "Management" in the master's program  
"Management of Organizations" - Odessa National University of Economics, Odessa, 2021.

The master's qualification work consists of three sections. The object of research is JSC "ProCredit Bank".

The main systems of personnel management of the bank on the basis of customer-oriented development are considered in the work. The competitive position of the bank and the market of banking services is analyzed. The model of the process of attestation of the bank's employees is formed taking into account the client-oriented approach and the process of questionnaire survey and formation of the model of competencies of the bank's employees is proposed. Using the method of rank correlation, the reliability of the questionnaire was confirmed and a model of competencies was formed. The economic expediency of introducing trainings on teamwork is substantiated.

**Key words:** Personnel management; customer-oriented approach; competitive position; personalization of services; banking services; banking market; competency matrix.