

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

Кафедра банківської справи

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування Управління
діяльністю банків на фінансовому ринку
(назва освітньої програми)
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ»
(назва теми)

Виконавець:

студентка 63 групи ЦЗФН

Троцевич Катерина Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:

Д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Жердецька Лілія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

ОДЕСА – 2024

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стратегічне управління персоналом є важливим компонентом успішного функціонування банківських установ у сучасному динамічному середовищі. Умови глобалізації, цифровізації фінансових послуг, зростання конкуренції та зміни в очікуваннях клієнтів змушують банки переглядати традиційні підходи до управління персоналом.

Основою конкурентоспроможності банку стає ефективність роботи його працівників, їх компетентність, мотивація та здатність адаптуватися до швидких змін на ринку. Водночас стратегічне управління персоналом дає змогу інтегрувати цілі розвитку людських ресурсів із загальною бізнес-стратегією банку, що сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації процесів і створенню цінності для клієнтів.

Важливість теми також зумовлена зростанням ролі корпоративної культури, навчання персоналу та розвитку лідерських якостей, що сприяють залученню та утриманню найкращих кадрів. В епоху цифрової трансформації персонал банків повинен володіти не лише професійними знаннями, а й навичками роботи з інноваційними технологіями.

Таким чином, стратегічне управління персоналом є ключовим фактором успішного розвитку банківських установ, оскільки воно дозволяє забезпечити гнучкість, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість банку в умовах сучасного ринку.

Метою наукової роботи є обґрунтування методичних засад оцінювання та формування стратегії управління персоналом банку.

Для досягнення результатів дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначити місце управління персоналом в системі стратегічного управління банком;
- охарактеризувати теорії управління персоналом;
- охарактеризувати регулювання процесів управління персоналом банку;
- визначити тенденції в управлінні персоналом в банківському секторі;
- провести оцінювання стратегій управління персоналом банків України;
- охарактеризувати сучасні виклики управління персоналом банку;
- визначити вплив показників управління персоналом на стратегічні орієнтири діяльності банку, використовуючи засоби економіко-математичного моделювання;
- обґрунтувати методичні підходи оцінювання внеску ефективності роботи персоналу на досягнення ключових показників стратегічного розвитку банку.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління персоналом банку.

Предметом дослідження є науково-методичні, практичні аспекти та інтегральні показники формування стратегії управління персоналом банку.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи дослідження: структурно-логічний аналіз; різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції; кореляційно-регресійний аналіз.

Інформаційна база роботи. Статистичну і фактологічну основу дослідження складають нормативні та статистичні документи Національного банку України, а також бази даних Світового Банку.

Публікації. Троцевич К. Оцінювання ефективності витрат на персонал банків України. Матеріали ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ «ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ СИСТЕМИ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ». URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/a5fb054c0f7afc445c1a5b8d8307178d.pdf>

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ»** визначено Теоретичні основи управління персоналом банку: управління персоналом є невід’ємною складовою стратегічного управління банком. У роботі розглянуто основні підходи до визначення поняття «стратегія банку» та їх значення у формуванні ефективної кадрової політики. Особливу увагу приділено функціональним стратегіям, таким як фінансова, маркетингова, інформаційна та стратегія управління персоналом, які забезпечують гармонійний розвиток банківської установи.

Дослідження показало, що ефективне управління кадрами банку передбачає впровадження сучасних методів підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників. Значну увагу приділено корпоративній культурі, створенню сприятливих умов праці, дотриманню прав співробітників, а також забезпеченню професійного розвитку і підвищенню кваліфікації працівників.

Визначено, що сучасні теорії управління персоналом, зокрема мотиваційні, поведінкові, системні та організаційні підходи, є базою для формування ефективної системи управління кадрами банку. Особливе місце займають системи ресурсного забезпечення менеджменту персоналу, які включають нормативно-правове, інформаційне, кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення.

Результати роботи дозволили сформулювати рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом, серед яких: удосконалення системи мотивації та винагороди працівників, впровадження інноваційних підходів до навчання і розвитку кадрів, забезпечення безпечних умов праці, а також формування культури відкритості та довіри в колективі.

У другому розділі **«ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВ УКРАЇНИ»** встановлено, що управління персоналом у банківському секторі зазнає значних змін через економічні, технологічні та соціальні фактори. Останніми роками можна спостерігати тенденцію до автоматизації та цифровізації банківських послуг, що впливає на потреби в

персоналі. Зокрема, зростає попит на фахівців з інформаційних технологій, аналітики даних та фахівців з кібербезпеки. Одночасно спостерігається зменшення кількості працівників на традиційних позиціях, таких як касири або операційні працівники, що також сприяє зменшенню витрат на персонал. Важливою тенденцією є також орієнтація на розвиток навичок співробітників, зокрема через тренінги та програму підвищення кваліфікації, що допомагає банкам адаптуватися до швидких змін на ринку.

Стратегії управління персоналом в банках України значною мірою орієнтовані на підвищення ефективності праці та розвиток компетенцій співробітників. Оцінка ефективності цих стратегій залежить від здатності банків залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, а також від успіху в адаптації персоналу до нових технологій. Однак більшість банків досі стикаються з проблемами у забезпеченні високого рівня мотивації працівників, що виявляється у високій плинності кадрів. Багато банків України акцентують увагу на програмах лояльності та бонусах, але часто не достатньо уваги приділяється довгостроковому розвитку персоналу, що може знижувати загальну ефективність стратегії.

Сучасні виклики в управлінні персоналом банку тісно пов'язані з впливом глобалізаційних процесів, технологічних змін та соціальних трансформацій. Одним з основних викликів є швидка адаптація до змін на ринку праці та в технологіях, що вимагає постійного навчання та перепідготовки працівників. Крім того, банківський сектор зазнає тиску з боку конкуренції, що змушує банки використовувати більш інноваційні методи мотивації і оцінки ефективності персоналу. Проблеми з адаптацією до нових форматів роботи, таких як віддалена робота або гібридні моделі, також стають важливими викликами для банків. В умовах глобалізації конкуренція за таланти вимагає від банків більш гнучких підходів до управління персоналом, щоб зберегти високу продуктивність та мотивацію співробітників у мінливому середовищі.

У третьому розділі **«МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ»** доведено, що чиста процентна маржа є найважливішим чинником, що впливає на рентабельність активів банків України, із високим рівнем статистичної значущості. Інші чинники, як-от рівень ризику активів та капітал/активи, мають менш виражений вплив, проте також можуть розглядатися як потенційні індикатори. Решта змінних не продемонстрували значущого впливу на ROA у межах цього аналізу.

Витрати на персонал демонструють слабкий негативний вплив на рівень рентабельності активів банків (коефіцієнт = -0,135). Хоча цей вплив відображається у моделі, він не є статистично значущим для рівня довіри 90% (Р-значення = 0,100).

Загалом результати свідчать, що витрати на персонал самотійно не визначають рентабельність активів банку, хоча можуть впливати на неї в поєднанні з іншими показниками, такими як операційна ефективність чи

структура витрат. Це вказує на необхідність більш глибокого аналізу для оцінки взаємозв'язків між витратами на персонал та іншими чинниками, які впливають на ефективність діяльності банків.

Оцінювання внеску ефективності роботи персоналу у досягнення ключових показників стратегічного розвитку банку є важливим етапом для забезпечення конкурентоспроможності фінансової установи. Результати дослідження вказують, що ефективність персоналу має безпосередній вплив на фінансові результати банку, такі як рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), а також інші показники, які характеризують стійкість і продуктивність діяльності банку.

Методичні підходи до оцінювання мають базуватися на інтеграції кількісних і якісних показників, що дозволяє врахувати як фінансові результати роботи персоналу, так і їхній вплив на якість обслуговування клієнтів, залучення нових ресурсів та управління ризиками. Зокрема, використання показників, таких як витрати на персонал у співвідношенні до чистих активів, продуктивність праці, рівень залученості співробітників, дає змогу оцінити внесок персоналу в досягнення стратегічних цілей банку.

Важливим аспектом є розробка моделей, які пов'язують витрати на персонал із ключовими фінансовими показниками. Це дозволяє виявити ефективність інвестицій у людський капітал і їхній вплив на стратегічні результати. Особливу увагу слід приділити аналізу зв'язку між показниками операційної ефективності, як-от чиста процентна маржа, і роллю персоналу в її досягненні.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу зроблено низку висновків та пропозицій

Доведено, що управління персоналом є ключовою складовою стратегічного управління банком, оскільки якість роботи співробітників впливає на досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможність та загальну ефективність банківської установи. Персонал виступає головним ресурсом, що забезпечує реалізацію стратегії через професійну компетентність, адаптивність до змін та здатність впроваджувати інновації.

Систематизовано **теорії управління персоналом**. Теорії управління персоналом включають класичні підходи (теорії Ф. Тейлора та А. Файоля), поведінкові концепції (праці Е. Мейо), мотиваційні теорії (Маслоу, Герцберг), а також сучасні теорії (підхід управління компетенціями, концепція HR-брендингу). Ці теорії створюють основу для побудови ефективних систем управління персоналом, орієнтованих на стратегічний розвиток банків.

Встановлено, що процеси управління персоналом у банку регулюються внутрішніми документами (політиками HR, кодексами етики) та зовнішніми нормативними актами, включаючи законодавство про працю. Основною метою регулювання є забезпечення відповідності дій співробітників

стратегічним цілям банку, мінімізація ризиків та підтримка корпоративної культури.

У роботі визначені тенденції в управлінні персоналом у банківському секторі. Серед основних тенденцій: цифровізація HR-процесів, використання автоматизованих систем оцінювання ефективності, розвиток дистанційної роботи, впровадження індивідуальних підходів до розвитку персоналу, акцент на soft skills та впровадження ESG-принципів у роботу з персоналом.

Аналіз стратегій управління персоналом українських банків свідчить про поступове впровадження сучасних практик, таких як використання HR-аналітики, програми наставництва та системи нематеріальної мотивації. Проте існує потреба в подальшому розвитку культури навчання, адаптації до цифрових технологій та зміцненні кадрової безпеки.

Водно час до викликів віднесені такі як-от: швидка зміна технологій, високий рівень плинності кадрів, конкуренція за таланти, необхідність розвитку гібридних форматів роботи, адаптація до економічної нестабільності та забезпечення психологічного благополуччя співробітників.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано вплив показників управління персоналом на стратегічні орієнтири діяльності банку. Показники ефективності роботи персоналу, такі як продуктивність, рівень залученості, задоволення працівників та плинність кадрів, мають значний вплив на фінансові результати банку, його інноваційність та репутацію. За допомогою економіко-математичного моделювання можна оцінити залежність між цими показниками та ключовими стратегічними цілями.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання внеску персоналу у стратегічний розвиток банку. Обґрунтовано використання таких підходів, як методи багатофакторного аналізу, системи KPI, моделі ROI (рентабельності інвестицій у персонал), а також HR-метрики, що дозволяють оцінити ефективність роботи персоналу з точки зору внеску у стратегічні показники розвитку банку.

Ці висновки узагальнюють головні аспекти управління персоналом у банківській сфері, підкреслюючи його важливу роль у стратегічному управлінні.

АНОТАЦІЯ

Троцевич К.К. «Стратегічне управління персоналом банку». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Метою наукової роботи є обґрунтування методичних засад оцінювання та формування стратегії управління персоналом банку.

У першому рділілі роболти визначено місце управління персоналом в системі стратегічного управління банком, охарактеризовано теорії управління персоналом та регулювання процесів управління персоналом банку.

У другому розділі визначено тенденції в управлінні персоналом в банківському секторі; проведено оцінювання стратегій управління персоналом банків України; охарактеризовано сучасні виклики управління персоналом банку.

У третьому розділі визначено вплив показників управління персоналом на стратегічні орієнтири діяльності банку, використовуючи засоби економіко-математичного моделювання. Обґрунтовано методичні підходи оцінювання внеску ефективності роботи персоналу на досягнення ключових показників стратегічного розвитку банку.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал банку, рентабельність активів, фінансова ефективність, ключові показники ефективності.

ABSTRACT

Trotsevich K.K. "Strategic HR Management of a Bank". Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty "Finance, Banking, Insurance and Stock Market" - Odessa National Economic University. - Odesa, 2024.

The purpose of the scientific work is to substantiate the methodological principles of assessing and forming a bank's HR management strategy

The first section of the work determines the place of HR management in the system of strategic bank management, characterizes the theories of HR management and regulation of bank HR management processes.

The second section identifies trends in HR management in the banking sector; evaluates HR management strategies of Ukrainian banks; characterizes modern challenges of bank HR management.

The third section determines the impact of HR management indicators on the strategic guidelines of the bank's activities, using economic and mathematical modeling tools. Methodological approaches to assessing the contribution of personnel performance to achieving key indicators of the bank's strategic development are substantiated.

Keywords: strategic management, bank personnel, return on assets, financial efficiency, key performance indicators.