МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра банківської справи
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____
(підпис)
“___” _____ 202___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного/наукового спрямування
Управління діяльністю банків на фінансовому ринку
(назва освітньої програми)

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ»
(назва теми)

Виконавець:
Студент 9 групи ФФБС
Троцевич Катерина Костянтинівна
(прізвище, ім’я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:
Д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Жердецька Лілія Вікторовна
(прізвище, ім’я по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

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, охарактеризувано теорії управління персоналом та регулювання процесів управління персоналом банку.

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

У третьому розділі визначено вплив показників управління персоналом на стратегічні орієнтири діяльності банку, викорситовуючи засоби економіко-математичного моделювання. Обґрунтувано 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.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ 7

1.1 Управління персоналом в системі стратегічного управління банком 7

1.2 Теорії управління персоналом 13

1.3. Регулювання процесів управління персоналом банку 15

Висновки до Розділу 1 19

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВ УКРАЇНИ 21

2.1. Тенденції в управління персоналом в банківському секторі 21

2.2. Оцінювання стратегій управління персоналом банків України 38

2.3. Сучасні виклики управління персоналом банку 45

Вивновки до Розділу 2 56

РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ 58

3.1. Моделювання впливу показників управління персоналом стратегічні орієнтири діяльності банку 58

3.2. Обґрунтування методичних підходів оцінювання внеску ефективності роботи персоналу на досягнення ключових показників стратегічного розвитку банку 66

Висновки до Розділу 3 99

ВИСНОВКИ 101

Додаток 1 103

Додаток 2 104

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 106

ВСТУП

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 управління 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, викорситовуючи 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 фрмування 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

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

1.1 Управління персоналом в системі стратегічного управління банком

Управління персоналом є однією з ключових функцій стратегічного управління в організації, і банківська сфера не є винятком. У умовах швидких змін на фінансових ринках, високої конкуренції та постійного впливу технологій, роль ефективного управління кадрами в банках стає надзвичайно важливою. Банк, як складна організаційна структура, потребує не лише висококваліфікованих спеціалістів, але й ефективної взаємодії всіх ланок організації для досягнення стратегічних цілей. Стратегічне управління персоналом банку має на меті забезпечення оптимального використання людських ресурсів, розвитку компетенцій співробітників та їхньої мотивації, що, в свою чергу, сприяє реалізації довгострокових цілей фінансової установи. У цьому контексті особливу увагу приділяють таким аспектам, як підбір і розвиток кадрів, оцінка їхньої ефективності, а також формування корпоративної культури, що відповідає стратегічним орієнтирам банку.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «стратегія банку»

Автор	Визначення
1	2
Махмудова Н.М.	Поняття стратегії банку може бути визначено як комплексний план дій для досягнення конкурентної переваги і підтримання стійкого розвитку банку.
Кривошей В.С.	Визначення стратегії банку описує обрані ним шляхи досягнення та забезпечення сталого фінансого успіху.
Полевий І.Р.	Під поняттям «стратегія банку» розуміється обрана керівництвом банку стратегічна ліня розвитку, спрямована на вирішення ключових завтдань та досягнення стратегічних цілей банку.
Ганничук А.М.	Стратегія банку-це комплекс систематизованих та узгоджених заходів, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг та підвищення фінансової стабільності банку в умовах ринкової конкурентції.

Джерело: складено за даними: [1].

Залежно від функціонального спрямування розрізняють ринкову корпоративну стратегію банку та її окремі складові – функціональні стратегії, кожна з яких являє собою програму дій, що спрямована на досягнення певного рівня окремих кількісних показників, що характеризують майбутній стан банку.

Взаємозв'язок та значимість кожної з функціональних стратегій можна проілюструвати за допомогою загальновідомої „піраміди стратегій" (рис. 1.1).

Рис. 1.1 Складові ринкової корпоративної стратегії банку

Джерело: складено за даними [2].

Фінансова стратегія спрямована на досягнення певного рівня прибутковості банківського бізнесу, що на практиці втілюється в плануванні розміру прибутковості активів, капіталу та основного показника, що є важливим для акціонерів (власників) банку – підвищення ринкової вартості банку, тобто його акціонерного капіталу.

Маркетингова стратегія націлена на підвищення частки банківського ринку, збільшення кількості клієнтів, тощо; складовою частиною цієї функціональної стратегії є цінова стратегія банка.

Стратегія управління персоналом може бути спрямована на досягнення певного рівня такого показника як співвідношення фінансового результату банка та кількості співробітників.

Інформаційна стратегія націлена на створення оптимальної архітектури зберігання бази даних.

Основні аспекти управління персоналом можна уявити у вигляді наступної схеми. (Рис.1.2)

Рис. 1.2. Основні аспекти управління персоналом

складено автором за даними [2]

Ця схема нам показує, що усі ці аспекти необхідні для якісної роботи та взаємодіїї усіх підрозділів банків.

Ефективне управління персоналом є невід'ємною частиною стратегічного управління банком, що впливає на загальний успіх організації.

Основним завданням управління персоналом є його мобілізація на постійне і послідовне підвищення економічних результатів діяльності Банку, яка реалізується через:

- підбір кваліфікованих і зацікавлених працівників;

- ефективне використання майстерності та здібностей персоналу;

- вдосконалення систем його мотивації;

- підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;

- розвиток і підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації

персоналу;

- забезпечення нормального морального клімату в колективі;

управління кар'єрою працівників;

вплив на творчу активність персоналу, допомога в реалізації інноваційних планів;

- вдосконалення методів оцінки персоналу;

-забезпечення високого рівня життя працівників, що робить роботу в Банку бажаною.[3]

Одним із напрямків кадрової політики є підвищення кваліфікації спеціалістів Банку, шляхом ознайомлення їх з останніми досягненнями у сфері банківської діяльності з метою втілення цих досягнень у повсякденній роботі. Банк висуває високі вимоги до професійних та особистих якостей своїх працівників: ініціативність, відповідальність, корпоративний дух, культура. Жорстка конкуренція на банківському ринку вимагає постійного контролю за відповідністю рівня кваліфікації фахівців новим тенденціям і завданням. У зв'язку з цим, керівництво Банку приділяє велику увагу навчанню фахівців, питанням перепідготовки та підвищення їх кваліфікації. Гарантії рівності відносин між Банком та працівниками підтверджуються шляхом:

- дотримання Банком загальнообов'язкових норм поведінки та корпоративної етики

Банку, визнання значної ролі керівників та працівників Банку в забезпеченні успіху діяльності Банку, які наголошені в Корпоративному кодексі;

ведення кадрової політики, яка полягає в рівності умов про обрання кандидатів в члени Наглядової ради та Правління Банку, інших керівників та

працівників наінші посади в Банку, можливості кар'єрного росту, отриманні винагород з урахуванням професійних досягнень та особистого вкладу у діяльність Банку, а у разі виникнення обставин, щодо застосування покарань - з дотриманням об'єктивної оцінки дій, які здійснив керівник або інший працівник.

Банк надає рівні права на займання посади та призначає на посаду не зважаючи на стать, національність, етнічне та соціальне походження, сексуальну орієнтацію, релігійні чи політичні погляди, сімейний стан працівників; створення безпечних умов роботи з питань охорони праці та здоров'я, та іншої безпеки; створення корпоративної культури, культури управління ризиками, зокрема необхідної атмосфери («tone at the top»);

- виконання взаємних зобов'язань, дотримання прав та несення відповідальності у відповідності до внутрішніх нормативних документів;

- можливості підвищення кваліфікації, проходження навчання, отримання знань працівниками Банку за рахунок Банку, а також, сприяння цьому процесу за особисті кошти працівників.

Банк гарантує керівникам та працівникам Банку здійснення своєчасної оплати праці, сплату податків, компенсацію витрат на відрядження, надання відпусток та інші гарантії у відповідності до законодавства та внутрішніх документів.

У Банку створена постійно діюча комісія з перевірки знань з питань охорони праці. Систематично проводяться інструктажі з охорони праці, навчання та тестування. Особам, яким ще не виповнилось 21 рік в обов'язковому порядку проводяться медичні огляди в закладах охорони здоров'я, водіям автотранспортних засобів проводиться перед рейсовий медичний огляд. Згідно законодавства, затверджені та погоджені «Комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці», які виконуються в повному обсязі. Здійснюється придбання спеціального одягу і засобів індивідуального захисту для

працівників підрозділів Банку, відповідальних за інкасацію грошових коштів або охорону.

Стратегія Банку у сфері гігієни та безпеки праці визначає політику, мету, цілі, ключові принципи і напрями діяльності Банку у сфері створення належних і безпечних умов праці, недопущення нещасних випадків, професійних захворювань, дорожньотранспортних пригод та аварій. Керівництвом Банку, в умовах воєнного стану розроблено «План дій працівників Банку при роботі в офісі під час повітряної тривоги в умовах воєнного стану/надзвичайної ситуації», створено всі умови для безпечної роботи працівників Банку.

Ставлення Банку щодо питань поваги до прав людини, захисту прав співробітників, забезпечення рівноправності, а також взаємовідносин працівників та Банку, визначаються внутрішніми документами, зокрема Корпоративним кодексом ПАТ «БАНК ВОСТОК», який передбачає закріплення у діяльності Банку загальнообов'язкових норм поведінки та корпоративної етики, а саме:

- дотримання прав людини і гідності особистості, створення рівних можливостей для керівників та інших працівників. Банк цінує своїх керівників та інших працівників, створює для них умови праці відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує додержання вимог законодавства щодо прав керівників та інших працівників у галузі охорони праці, заохочує їх за успіхи в роботі і чекає від них високих стандартів корпоративної етики і професійних досягнень;

- налагодження взаємовідносин між керівниками та іншими працівниками, незалежно від займаної посади або сфери діяльності, здійснюється із дотриманням принципу взаємної поваги та взаємодопомоги, дисципліни та дотримання субординації, відкритості та доброзичливості, командної роботи та орієнтації на співпрацю, відкритості керівництва по відношенню до інших працівників, надання керівниками рівних можливостей усім своїм підлеглим для виконання своїх обов'язків, підтримка

ініціативності, неупередженості та справедливої оцінки результатів роботи працівників, надання можливостей без ризику покарання щодо конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку/порушення, в тому числі шляхом повідомлення Наглядовій Раді;

- неприпустимості працівниками будь-якої форми зневажливого або образливого ставлення один до одного, недотримання загальнообов'язкових норм поведінки та корпоративної етики. Працівники Банку - основа його репутації. Тому взаємовідносини між працівниками та Банком будуються, з однієї сторони, на забезпеченні Банком поваги до прав людини, рівноправності, захисту прав співробітників, та з іншої сторони, на усвідомленні всіма працівниками, що будь-які неетичні або антисуспільні дії, вчинені на робочому місці або у вільний час, неприйнятна поведінка, можуть завдати шкоди репутації Банку.

1.2 Теорії управління персоналом

Теорії управління персоналом є основою для розробки ефективних стратегій та практик в області управління людськими ресурсами, які відіграють важливу роль у досягненні цілей організації. Управління персоналом, як складова частина загальної стратегії організації, включає в себе не лише набір інструментів для відбору, навчання, мотивації та оцінки співробітників, але й забезпечує створення сприятливого середовища для їхнього професійного розвитку та реалізації потенціалу. З розвитком економічних, соціальних та технологічних змін постійно виникають нові підходи до управління персоналом, що дозволяють адаптувати організацію до змінюваних умов.

Існує низка теорій, що обґрунтовують різні підходи до управління людськими ресурсами, серед яких виділяються теорії мотивації, лідерства, організаційної культури та інші. Кожна з цих теорій має свої принципи і

методи, що дозволяють по-різному впливати на ефективність праці, покращувати взаємодію між співробітниками та керівництвом, а також створювати умови для досягнення стратегічних цілей організації. Розуміння основних теорій управління персоналом є необхідним для практичних застосувань, що сприяють підвищенню ефективності роботи і формуванню стабільного кадрового потенціалу. У цьому контексті теоретичні знання та практичні навички взаємопов'язані, що робить управління персоналом важливою складовою частиною стратегічного розвитку організацій у сучасному світі.[3]

Існує багато теорій управління персоналом, і їх можна класифікувати за різними критеріями. На рис 1.3 наведені основні теорії та підходи у менеджменті.

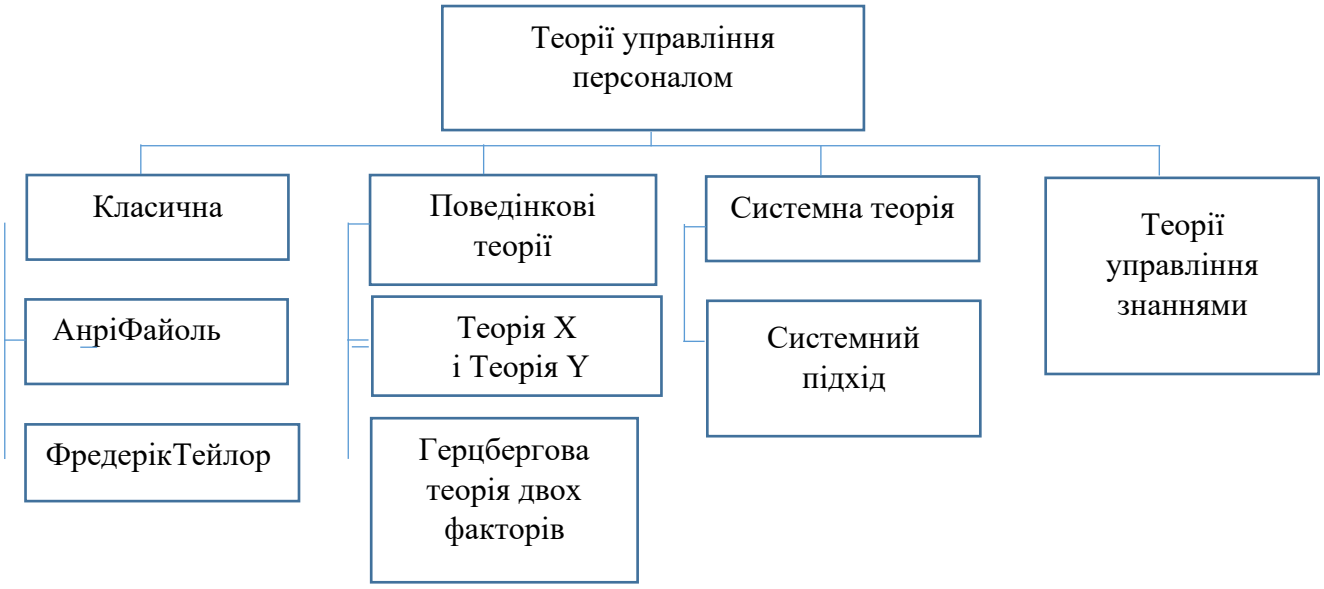

Рис. 1.3 Теорії управління персоналом

Джерело: складено за даними [1].

До класичних теорій відносяться наступні: теорія адміністративного управління (Анрі Файоль) та теорія Науковий менеджмент (Фредерік Тейлор).

1. Поведенкові теорії:
    - Теорія X і Теорія Y (Дуглас МакГрегор).
    - Герцбергова теорія двох факторів.

2. Системні теорії:
    - Системний підхід до управління, який розглядає організацію як систему, що взаємодіє з середовищем.
3. Теорії управління знаннями:
    - Акцент на управлінні знаннями та інформацією в організації.

Кожна з цих теорій має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від конкретних умов та потреб організації. У практиці часто використовують комбінації різних підходів для досягнення найкращих результатів.

1.3. Регулювання процесів управління персоналом банку

Регулювання процесів управління персоналом у банку є важливим аспектом, оскільки ефективна команда може суттєво вплинути на успіх фінансової установи.

Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно своєчасно мати достатню кількість необхідних ресурсів.

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку. Вироблення стратегічних цілей підприємства повинне ґрунтуватися, зокрема, на аналізі складу ресурсів, стану їх використання за окремими видами, виявленні потенційних можливостей для залучення у разі потреби додаткових ресурсів. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлене [5]: нормативно-правовим; інформаційним; науково-методичним; кадровим; матеріально-технічним; фінансовим забезпеченням. (рис. 1.4).

Специфічною особливістю менеджменту персоналу є чітка регламентація прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається відповідним нормативно-правовим забезпеченням. Основними нормативними актами у сфері управління персоналом є Кодекс законів про працю України (КЗпП), Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про зайнятість населення» та інші.

Рис. 1.3 Ресурсне забезбечення менеджменту персоналу

Джерело [4]

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів відносять правила трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи банку, посадові інструкції.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань

організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу містить дві групи документів:

– документи, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

– положення про формування кадрового резерву в організації;

– положення про організацію адаптації працівників;

– рекомендації щодо організації підбору персоналу;

– положення про оплату та стимулювання праці;

– штатний розпис;

– інструкції з правил техніки безпеки тощо.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність даних, які використовують суб’єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань: планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов’язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

Водночас під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв’ю, тестування) тощо,

вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

Інформаційна система менеджменту персоналу також охоплює організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух в банку (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати тощо.

Кадрове забезпечення представлене суб’єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Вирішення завдань менеджменту персоналу з мінімальними трудовими та вартісними витратами, з необхідною точністю й достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, оргтехніки й оперативної поліграфії.

Застосування сучасних технічних засобів дає змогу підвищити продуктивність праці керівників і співробітників служби персоналу, прискорити обробку кадрової інформації, підвищити якість і оперативність рішень у галузі менеджменту персоналу, а також культуру управлінської праці.

До технічних засобів менеджменту персоналу належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі менеджменту персоналу.

Керівництво багатьох компаній, особливо це стосується вітчизняних компаній, не приділяє належної уваги діяльності в галузі менеджменту персоналу. Тому в періоди спаду ділової активності організації витрати на підбір, розміщення, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу скорочують в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10 % фонду заробітної плати, що для такої компанії як Дженерал Моторз становить суму, що перевищує мільярд доларів США на рік. Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді збільшення внеску кожного співробітника в досягнення організаційних цілей.

Висновки до Розділу 1

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету роботи, що полягала в аналізі теоретичних і практичних аспектів управління персоналом у банківській сфері, а також розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики банківських установ.

1. 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.

2. Практичні аспекти управління персоналом: 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.

3. Теоретичні та практичні підходи до управління персоналом: 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.

4. Рекомендації щодо покращення кадрової політики: 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.

Таким чином, досягнуто практичного значення дослідження, яке полягає у можливості застосування отриманих результатів у банківській практиці. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи банківської установи, покращенню продуктивності праці співробітників та досягненню стратегічних цілей банку.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції в управління персоналом в банківському секторі

Банки натепер є важливими інститутами, без яких важко здійснювати різноманітні операції та розвивати економіку загалом. Здійснюючи свою діяльність, кожен банк робить усе можливе для того, щоб задовільнити потреби клієнтів і тим самим створити для себе ефективні умови розвитку. Забезпечуючи ефективність діяльності банку через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, персонал став стратегічним його ресурсом. Для керування ними потрібна дієва система управління та ефективні методи. Сучасна практика менеджменту персоналу характеризується чисельними теоретичними та практичними розробками щодо формування, функціонування та розвитку систем управління персоналом.

Водночас потенціал використовуваних методів, способів та інструментів майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання ролі людського фактору зумовило необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Саме тому особливу увагу вчені приділяють розвитку теоретичних і прикладних аспектів управління персоналом. Активний науковий пошук ведуть у сфері розвитку методів і підходів до управління персоналом. Ці аспекти досліджують О.В. Безпалько, Н.Л. Гавкалова, О. Дубілет, А.В. Слободенюк, А.В. Шаперенков та ін. Хоча на цьому етапі зростає науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, не досить розкритим залишається питання щодо персонал-технологій, їхньоъ ролі та можливостей застосування в системі

управління персоналом, що зумовлює актуальність цього напряму дослідження.

Працівники банківського сектору обслуговують усі сфери життя суспільства, впливають як на політичну, так і на економічну ситуацію в Україні; за допомогою фінансових інструментів підтримують функціонування ринкового механізму [1]. Саме тому для ефективного та оперативного вирішення проблем кадрової політики в українських банках дуже важливим є розроблення і впровадження сучасних оцінних персонал-технологій та їх методологічних основ.

Організації, у тому числі і банки, які орієнтовані на впровадження інноваційних методів управління персоналом та їх постійне покращення, є більш ефективними та конкурентостійкими [3]. На жаль, керівники вищої ланки управління більшості українських банків надають перевагу покращенню фінансових показників, а не якості людського капіталу. Але, як свідчить практика, рішення клієнта про вибір банку значною мірою залежить від можливості співробітника банку професійно і якісно задовольнити вимоги клієнта [1].

Останнім часом на українському ринку праці банківських фахівців розвиваються тенденції, які негативно впливають на управління персоналом комерційних банків. До них слід віднести:

– безробіття серед банківських фахівців, що не сприяє покращенню трудових умов у банківських установах (це виражається у значному зниженні розміру зарплат і відмові або зниженні інших винагород);

– низький рівень нормативної бази системи управління кадрами (у більшості українських банків не розроблені (або розроблені формально) детальні посадові інструкції, стандарти робочого місця, контрактна система наймання персоналу тощо);

– відсутність інструментів перевірки на лояльність нових банківських працівників;

– низький рівень компетенції керівників більшості українських банків;

– формування структурних підрозділів, не обтяжених філософією конкретного банку, його місією на ринку, загальною ідеєю і завданнями корпоративного банківського бізнесу загалом;

– прагнення до найбільш швидких темпів зростання доходів акціонерів (найчастіше через зменшення витрат, у тому числі й до економії на навчанні та розвитку персоналу) [2].

Однак постійна інтенсифікація праці банківських працівників, швидкий розвиток та освоєння нових продуктів і технологій, розширення повноважень і компетенцій менеджерів веде до неминучих змін вимог до сучасного банківського персоналу. Ефективного рівня в загальній системі управління сучасний банк досягає насамперед за допомогою лаконічної структури персоналу, кваліфікованих і мотивованих не тільки керівників, а всіх співробітників, та діючої на основі розробленої концепції роботи з персоналом рекрутингової системи.

На всіх етапах кадрової політики головним є підбір персоналу, а саме його оцінка – засіб реалізації як цілей кадрової політики, так і загальних цілей діяльності усього банку. Оцінка співробітників є невід'ємною частиною роботи, оскільки вона надає важливу і корисну інформацію для оцінки навичок, знань, здібностей і загальної продуктивності співробітника. Ця оцінка використовуються не тільки для усунення проблем із дисципліною і продуктивністю, але і для мотивації співробітників. Під час оцінки менеджер може пояснити співробітнику, як цілі індивідуума пов'язані зі стратегічними цілями команди і компанії. Коли співробітник розуміє, як його особистий внесок впливає на загальну картину, він із більшою ймовірністю буде мотивований і натхненний на те, щоб кожен день проявляти себе найкращим чином. Менеджери також можуть виділити потенційні можливості кар'єрного росту під час оцінки. Це може допомогти залучити і мотивувати амбітних співробітників, посилити взаєморозуміння між керівниками та підлеглими. У сучасних умовах оцінка персоналу здійснюється в межах чітко визначеної системи.

Система оцінки персоналу – сукупність інструментів, спрямованих на визначення відповідності якісних показників персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1].

Система оцінки персоналу в сучасних банках містить такі елементи:

– мета та завдання оцінки персоналу – визначають спрямованість оцінки персоналу;

– зміст оцінки – визначає принципи побудови системи, її показники;

– методи оцінки – способи одержання, виміру і фіксації необхідної оцінної інформації; – програма проведення оцінки

– встановлює набір процедур, відповідно до яких організовується й проводиться оцінка.

У межах реалізації стратегічних завдань сучасних банків оцінка професійної діяльності персоналу вирішує чотири основні завдання:

– підвищує ефективність функціонування банківської установи завдяки оптимальному використанню людських ресурсів банку;

– виявляє більш відповідальних співробітників, які впораються з виконанням складного завдання, та дає їм змогу реалізувати свій потенціал;

– заохочує прагнення співробітників до професійного зростання;

– сприяє підвищенню заробітної плати та приведення її у відповідність до кваліфікаційного рівня персоналу [5].

Процес оцінювання персоналу в банках повинен враховувати особливості самої праці в сучасних банківських установах.

Так, у сучасній праці банківського персоналу розрізняють два складники:

1) праця, що виконується за заданою схемою, механічно, безініціативно й досить жорстко регламентується інструкціями та нормативами;

2) праця, яка використовує творчі та розумові здібності.

Сучасні банки застосовують широкий спектр інструментів оцінювання персоналу. В контексті окремих конкретних ситуацій банківської діяльності вони можуть використовуватися у різних комбінаціях та варіантах. Оцінювання персоналу є одним із головних процесів при управлінні банком за

умови адекватності параметрів оцінки цілям банку та об'єктивності інструментарію, що використовується. За допомогою оцінюючих технологій персоналу в банках створюється можливість формувати корпоративну культуру цілеспрямованої трудової діяльності, в межах якої кожен працівник відчуває причетність до кінцевих результатів банку [2].

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності банків свідчить про наявність вагомих проблем у досягненні ефективної трудової мотивації персоналу.

Мотивація – головний фактор, який визначає не тільки результат діяльності співробітників, але і сам трудовий процес. Система мотивації безпосередньо пов'язана із загальною системою цілей банківського персоналу [3]. Більшість банківських працівників безініціативні і безвідповідальні. Вони не знають загальних стратегій і цілей банку, не асоціюють себе як частину компанії. Тому для покращення рівня мотивації та результативності праці банківського персоналу важливо суттєво переглянути інструменти спонукання до праці, відмовитися від застарілих форм роботи з кадрами. Об'єктивною необхідністю є розроблення і впровадження сучасної системи стимулювання діяльності банківських працівників.

У сучасних умовах більшість банків у процесі вибору мотиваційної стратегії застосовують такі інструменти, як:

– система заохочення і стягнення, згідно з якою робітники працюють за конкретну винагороду;

– прямий та зворотний зв'язок між керівником та його підлеглими – спільне визначення цілей та завдань роботи, вирішення питань.

На систему стимулювання персоналу в банках впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори [9].

До зовнішніх факторів заохочення працівників належать:

1) фактори, що реалізують потенціал працівника:

– максимальне делегування посадових повноважень та довіра працівнику;

– залучення працівників до прийняття рішень;

– підтримка нових вдалих ідей;

– толерантне ставлення та допомога працівникам, які ненавмисне допустилися помилок;

2) стимулюючі фактори:

– формування у співробітників банку лідерських якостей;

– колективний принцип організації роботи банківського персоналу;

– взаємний контроль працівників банку, зацікавлених у результатах спільної праці.

Внутрішня система стимулювання персоналу в банку включає так звані прийоми самомотивування, а саме: переконання, навіювання, схвалення тощо [9].

Головна перешкода ефективної мотивації праці банківського персоналу полягає в тому, що стратегічна програма роботи з персоналом формується без достатнього аналізу співвідношення між зовнішніми чинниками мотиваційного механізму та чинниками внутрішнього вільного вибору трудової поведінки працівника банку залежно від ціннісних орієнтацій людини, її інтересів.

Вибір мотиваційної стратегії сучасного банку ґрунтується на реальній ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників із підлеглими. При цьому управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів [2], як:

– використання грошей як головного інструменту мотивації;

– розвиток почуття причетності до спільної справи;

– винагорода і визнання досягнень;

– участь у керівництві;

– заохочення й винагорода групової роботи;

– розвиток працівників тощо.

Механізм регулювання мотивації праці повинен ефективно поєднувати стратегічні інтереси банку з інтересами персоналу, стиль керівництва банком із системою дієвої трудової мотивації.

Залежно від рівня врахування потреб персоналу в банках розрізняють чотири «граничних» варіанти стилю керівництва банком:

– «збіднене керівництво» – низький рівень врахування інтересів як банку, так і працюючих у ньому людей;

– «влада-підкорення» – рівень урахування інтересів банку є високим, а інтересів працівників – низьким;

– «будинок відпочинку» – рівень урахування інтересів банку є низьким, а інтересів працівників – високим;

– «колегіальне управління» – ступінь урахування інтересів як банку, так і людей, що там працюють, є високим [2].

Кожна банківська установа має притаманну винятково специфічну систему мотиваторів. До основних (традиційних) показників трудової мотивації праці в банках належать: умови праці, зміст праці, оплата праці, преміювання, посадові надбавки, компенсація за перевантаження, надання кредитів працівникам на пільгових умовах, часткова оплата витрат на оздоровлення та лікування персоналу, результативність праці банківських службовців.

У сучасних банках широко використовують і нетрадиційні інструменти мотивації праці, так званий «соціальний пакет» – винагороди, які не пов’язані з кількістю та якістю праці:

– медичне і пенсійне страхування;

– оплата чи дотації на харчування;

– компенсація транспортних витрат;

– надання проїзних документів; матеріальна допомога;

– безоплатне користування мобільними телефонами тощо [5].

Стимулювання праці у будь якій установі, у тому числі банку, побудоване на таких основних принципах:

– цілісність – поєднання всіх видів стимулів від суто матеріальних до духовних, котрі відповідають наявним підходам до управління персоналом, досвіду та традицій банку;

– індивідуальність – індивідуальний підхід до стимулювання різних ланок персоналу;

– гнучкість та оперативність – постійний перегляд стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

Головною метою управління персоналом є використання людського ресурсу за допомогою кадрових технологій для досягнення цілей підприємства. Для підтримки конкурентоспроможності банки розробляють та застосовують нові технології у системі управління персоналом з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, загального стану ринку.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [9]. Також до цілей управлінських персонал-технологій відносять оптимізацію та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань.

Саме персонал-технології дають змогу мінімізувати витрати на управління персоналом банку, що сприяє підвищенню ефективності його використання. У сучасній практиці управління персоналом досить активно використовують такі персонал-технології, як: коучинг, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстаффінг, дауншифтінг, рекрутинг, кадровий консалтинг, аудит персоналу, реінжиніринг тощо. У таблиці 2.1. наведені перелік та характеристика персонал-технологій, які доцільно використовувати у системі управління персоналом банківської установи України [6].

Таблиця 2.1.

Персонал-технології у системі управління персоналом банку

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Хедхантинг	Пошук та переманювання висококваліфікованих працівників високої ланки, які мають високий рівень як професійних, так і персональних якостей.	Підбір та оцінювання персоналу
Рекрутинг	Підбір персоналу середньої ланки у штат компанії з урахуванням вимог до займаної посади, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення у ЗМІ	
Скрінінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи такі ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
Коучінг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їхньої взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування.	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні персоналу з метою покращення якості обслуговування клієнтів через підвищення рівня кваліфікації робітників.	
Тайний покупець	Інструмент прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як клієнт, з метою вирішення організаційних завдань, наприклад, визначення рівня дотримання стандартів обслуговування клієнтів співробітниками в організації та ін	Оцінювання персоналу
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління

Джерело: складено за даними [7-11].

Також одним із методів оптимізації праці є ауттехнології. Аут-технології поділяють на дві групи: аутсорсинг– передача вузько спрямованих функцій

спеціалізованим компаніям та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстаффінг. Саме ці технології реалізують такі принципи HR, як оптимальність та гнучкість. Але ми розглядаємо банк, який відрізняється від інших фінансових установ високим рівнем безпеки, тому у банківській справі залучення позикової праці є не найкращим варіантом підвищення ефективності системи управління персоналом. Висновки з проведеного дослідження. Система трудової мотивації персоналу є однією з важливих складових частин діяльності банку, через яку здійснюється реалізація загальної стратегії управління банківського персоналу. Правильний вибір та поєднання стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього банку, так і окремих його працівників. Тому зараз дуже важливо постійно модернізувати як систему управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Під час використання цих інструментів треба зосереджувати увагу на професійних та особистих якостях працівника, розробляти та застосувати такі технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників, задоволення їхніх очікувань та потреб, що в підсумку покращить результати діяльності банку. З огляду на це необхідно використовувати сучасні персонал-технологій, які відповідають сучасним умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу та сприяють підвищенню ефективності системи управління персоналом.

У сучасних умовах для стабілізації фінансово-економічної ситуації в країні необхідна ефективно функціонуюча, надійна та розвинена банківська система. Стабільне функціонування банківської системи є необхідною умовою для стійкого економічного розвитку в довгостроковій перспективі. З метою забезпечення ефективного функціонування банківської системи України необхідно дослідити особливості сучасного стану та визначити перспективи її розвитку з урахуванням зарубіжного, досвіду. Необхідним є об’єктивний аналіз тенденцій розвитку банківських систем України. Специфіка діяльності банків в Україні проявляється безумовно в результативності їх

функціонування. Усе це зумовлює актуальність розроблення заходів, спрямованих на реформування банківської системи з огляду на сучасний стан та євроінтеграційні напрямки розвитку економіки України. Питанням розвитку та функціонування банківської системи України присвячені праці О. В. Дзюблюка, М. Г. Дмитренка, В. І. Міщенка, А. В. Шаповалова та ін.Водночас питання заходів, спрямованих на реформування банківської системи з огляду на фінансово-економічну кризу та євроінтеграційнінапрями розвитку економіки України з метою запобігання ризикам потребують подальшого дослідження. Україна вступила в найвідповідальнішу і найскладнішу стадію здійснення реформ – період, який супроводжується масовими банкрутствами банків, інфляцією, девальвацією національної грошової одиниці, безробіттям та ін. Тому важко переоцінити в цій ситуації значення вітчизняної банківської системи загалом і кожної банківської установи зокрема. Розвиток банківської системи в Україні, забезпечення на ділі її ефективної підтримки з боку держави – одне з пріоритетних завдань економічної політики на сучасному етапі фінансово-економічної кризи та європейської інтеграції.

Задля оцінювання тенденцій в управлінні персоналом проаналізуємо динаміку філіальної мережі банків, кількості працівників та структуру витрат.

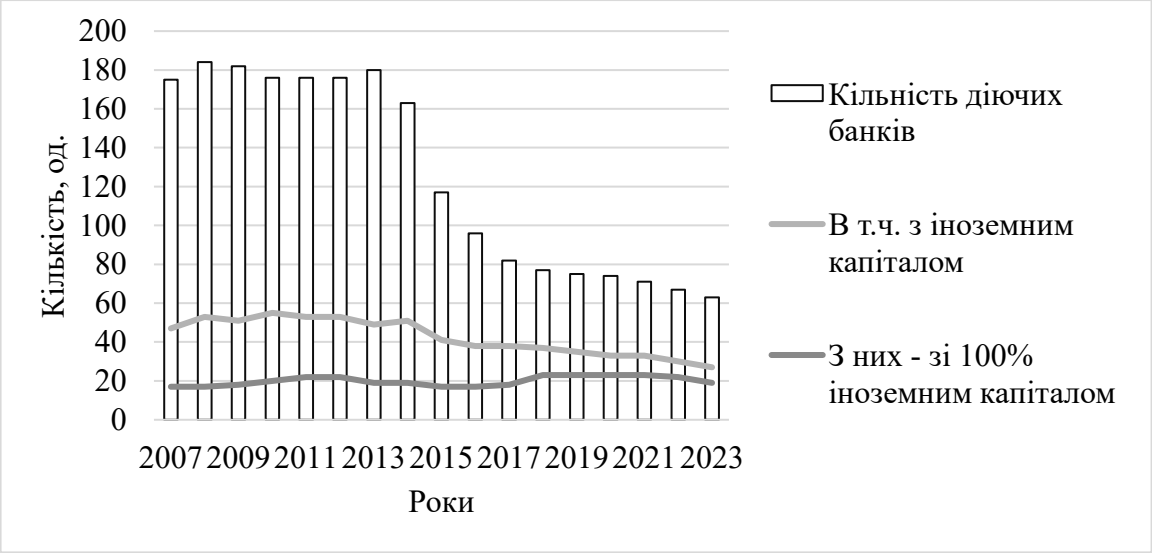

Рис. 2.1. Динаміка кількості банків в Україні в 2007-2023 рр.

Джерело: складено за даними [73]

З 2008 року по 2024 рік кількість банківських ліцензій зменшено з 175 до 63 банківських установ, зменшення відбулось майже втричі.

Станом на 1 січня 2024 року в Україні налічувалося 5 138 діючих структурних підрозділів банків. За рік їхня кількість скоротилася на 198. Крім того, 869 відділень банків перебувають у статусі "тимчасово призупинених".

За даними НБУ, в Україні залишилося 63 чинні банки. З початку року було закрито чотири, в яких було 150 відділень "Айбокс Банк" (69), Укрбудінвестбанк (50), "Форвард" (17) та "Конкорд" (10).

У другому кварталі 2024 року мережа структурних підрозділів банків скоротилась лише на 23 відділення. Скорочення відбулось в державних та іноземних банках. Найпомітніше мережа скоротилась в Києві, Запорізькій та Харківській областях. Упродовж кварталу облікова чисельність штатних працівників зменшилась в державних банках, в приватних – дещо збільшилась.

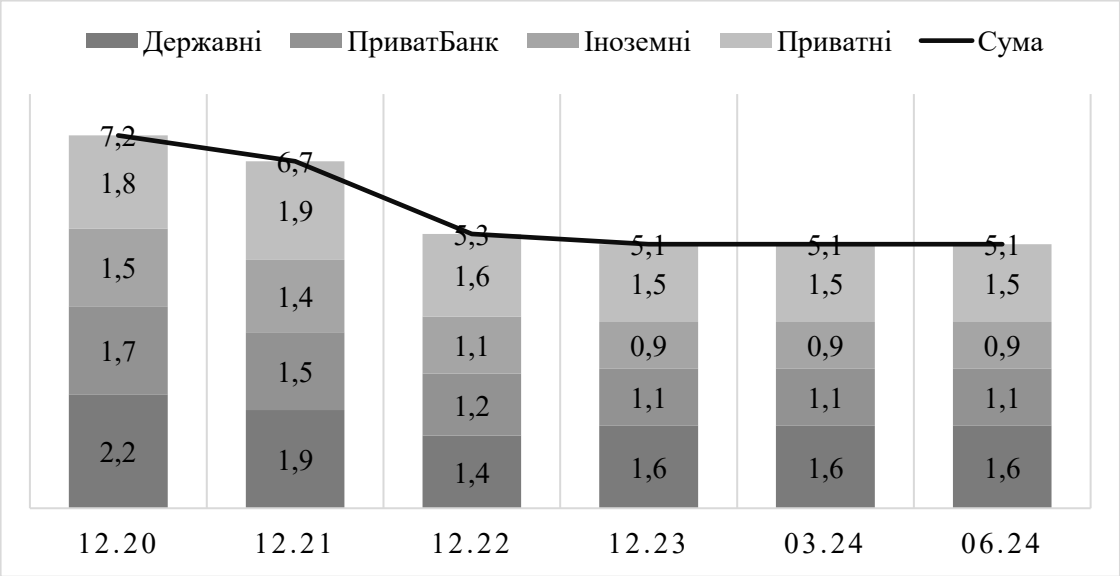

Рис. 2.2. Динаміка кількості структурних підрозділів банків в 2020-2024 рр., тис. од.

Джерело: складено за даними [73]

Станом на 1 січня 2024 року найбільше відділень у державному Ощадбанку - 1 182, який у 2023 році повернув собі лідерство за кількістю відділень. Крім того, 600 відділень банку є тимчасово призупиненими. Державний ПриватБанк перебуває на другому місці - 1 132 відділення. Банк

минулого року призупинив роботу 78 відділень територіях, де робота банку є небезпечною через війну - обстріли ворожими силами чи тимчасову окупацію територій.

ПАТ "БАНК ВОСТОК" має 35 (тридцять п’ять) відділень у Дніпропетровській, Одеській, Херсонській (роботу відділення у м. Херсон тимчасово призупинено), Миколаївській, Львівській, Черкаській, Харківській, Полтавській, Запорізькій та Сумській областях та м. Київ, не має філій та дочірніх підприємств. Структура та мережа банку будуються за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням. Організаційна структура визначається рішенням Правління Банку.

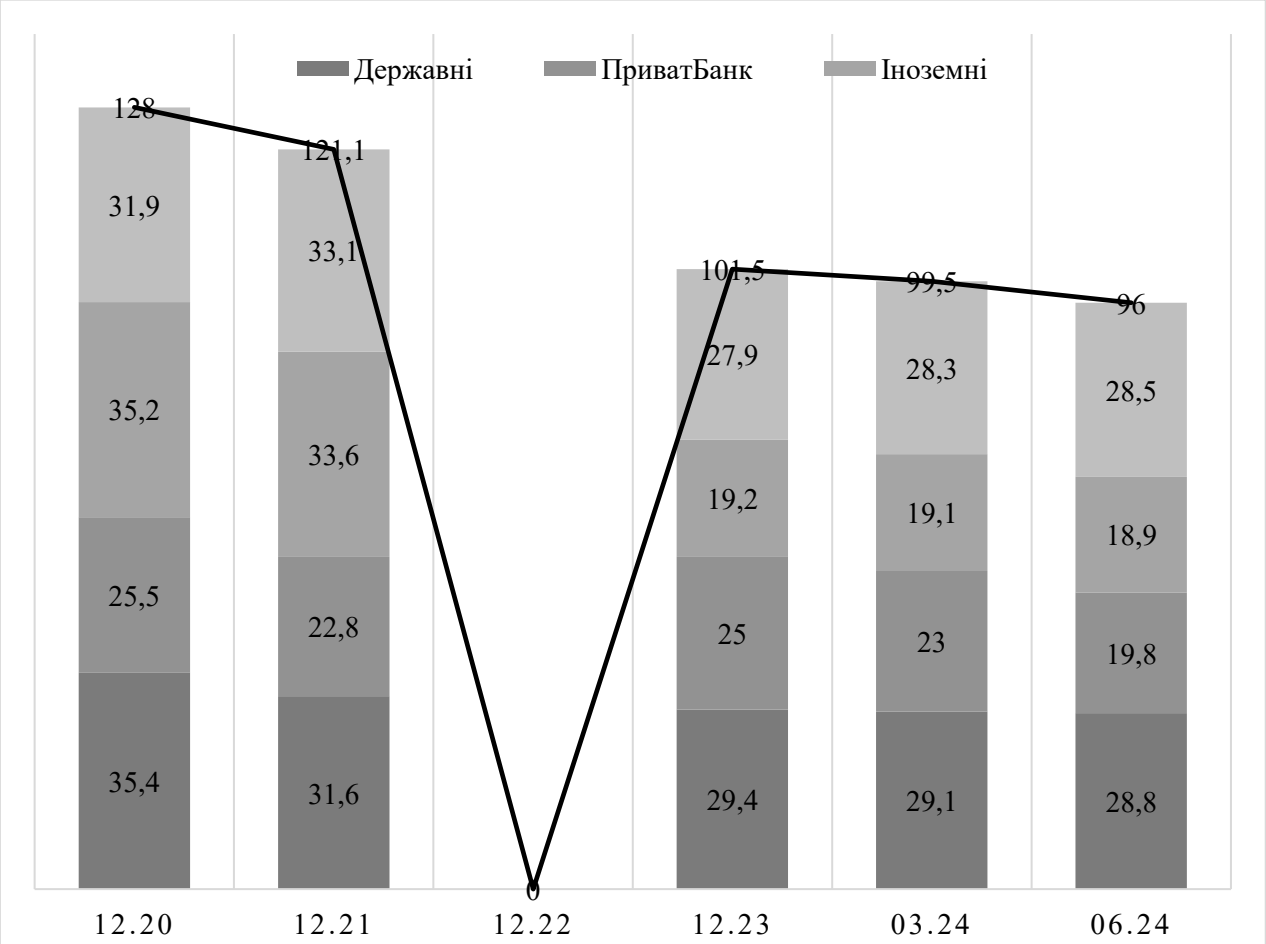

Рис. 2.3. Динаміка облікової чисельності штатних працівників банків в 2020-2024 рр., тис. осіб

Примітка: Із 1 кв. 2022 до 3 кв. 2023 статистичні дані не збирались

Джерело: [74]

Рисунок 2.3 ілюструє динаміку облікової чисельності штатних працівників банків України у період 2020–2024 років, розподілену за трьома основними групами: державні банки, ПриватБанк та іноземні банки.

- У 2020–2021 роках спостерігався поступовий спад чисельності працівників у всіх групах банків, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією персоналу та впровадженням цифрових технологій.
- У 2022 році спостерігається різкий спад чисельності працівників, що може бути наслідком початку воєнних дій в Україні, які значно вплинули на банківську систему.
- У 2023–2024 роках відбувається часткове відновлення чисельності працівників, зокрема в державних банках та ПриватБанку, що свідчить про адаптацію банківського сектору до нових умов.

Варто зазначити, що у період із 1 кварталу 2022 до 3 кварталу 2023 року статистичні дані не збиралися у звязку з початком повномастабного вторгнення, що створює певні прогалини в аналізі.

Загалом, тенденція демонструє значний вплив макроекономічних та зовнішніх факторів на зайнятість у банківській сфері, а також важливість подальшої адаптації банківської системи до нових викликів.

Таблиця 2.2 відображає динаміку середнього рівня оплати праці в Україні за галузями протягом періоду з 2020 року до вересня 2024 року.

У середньому по економіці спостерігається стійке зростання заробітної плати. Наприклад, середній рівень зріс з 11 591 грн у 2020 році до 20 592 грн у 2024 році, що супроводжується приростом на 122% у порівнянні з попереднім роком.

Максимальний рівень заробітної плати (найчастіше у високотехнологічних галузях, таких як авіаційний транспорт та інформаційні технології) демонструє найбільше зростання: з 21 685 грн у 2020 році до 50 752 грн у 2024 році.

Заробітна плата у фінансовому секторі також демонструє позитивну динаміку. У 2020 році вона становила 20 379 грн, а у 2024 році досягла 40 194 грн, що перевищує середній показник по економіці майже вдвічі.

Таблиця 2.2.

Динаміка середнього рівня оплати праці в Україні за галузями за період 2020-вересень 2024 рр.

Показники	Січень-грудень 2020		Січень-грудень 2021		Січень 2022		Січень-грудень 2023		Січень-вересень 2024	
	Грн	% до відповідного періоду	Грн	% до відповідного періоду попереднього року	Грн	% до відповідного періоду попереднього року	Грн	% до відповідного періоду попереднього року	Грн	% до відповідного періоду попереднього року
У середньому по економіці	11 591	110	14 014	121	14 577	118	17 442	118	20 592	122
Максимальний рівень	21 685	132	28 506	142	29 666	142	37 946	148	50 752	138
Мінімальний рівень	6 026	79	8 214	111	8 848	104	10 990	103	12 478	114
Фінансова та страхова діяльність	20 379	107	23 975	118	24 928	104	34 393	123	40 194	121
Середньоквадратичне відхилення	3 112	7,27	3 586	6,95	3 692	7,22	5 200	9,29	6 604	5,98
Коефіцієнт варіації, %	26,845	6,59	25,59	5,75	25,32	6,10	29,82	7,91	32,07	4,90
Відхіленні фінансової та страхової діяльності від середнього	175,82	96,47	171,08	97,27	171,01	87,56	197,18	104,60	195,19	98,61
Максимальний рівень (галузь)	Авіаційний транспорт		Авіаційний транспорт		Авіаційний транспорт		Інформація та телекомунікації		Інформація та телекомунікації	
Мінімальний рівень (галузь)	Тимчасове розміщування й організація харчування		Поштова та кур'єрська діяльність		Поштова та кур'єрська діяльність		Функціювання бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури		Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [72].

Коефіцієнт варіації, що характеризує рівень нерівності між заробітними платами в різних галузях, зростав із 26,85% у 2020 році до 32,07% у 2024 році. Це свідчить про збільшення розриву в оплаті праці між найбільш та найменш оплачуваними секторами.

Мінімальний рівень оплати праці (у сферах, як-от діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг) залишається значно нижчим за середній показник.

Максимальні рівні оплати праці змінювались між різними галузями, від авіаційного транспорту у 2020-2022 роках до інформаційних технологій у 2023-2024 роках.

Мінімальні рівні оплати залишаються у традиційно низькооплачуваних галузях, таких як тимчасове розміщення, поштові послуги, культура та розваги.

Загалом, дані демонструють стабільне зростання заробітних плат в Україні, зокрема у високотехнологічних та фінансових секторах, але розрив між галузями продовжує збільшуватись. Це вимагає заходів з вирівнювання оплати праці та стимулювання розвитку менш оплачуваних секторів.

Фінансова та страхова діяльність демонструє стабільно високий рівень оплати праці, значно перевищуючи середні показники по економіці. Це свідчить про високу капіталізацію галузі, її важливість у національній економіці та конкурентний ринок праці у цьому секторі. Зростання заробітної плати у фінансовій сфері також відображає потребу у висококваліфікованих спеціалістах, які здатні ефективно адаптуватися до змін економічного середовища.

Тенденції у показниках ефективності та динаміки витрат на персонал як частини загальноадміністративних витрат наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 ілюструє зміну показників ефективності діяльності та витрат на персонал банків України за період 2019 – жовтень 2024 року.

Віддача активів, капіталу та статутного капіталу демонструють поступове відновлення після значного спаду у 2022 році, спричиненого економічними потрясіннями. Наприклад, віддача активів піднялася з 0,93% у 2022 році до 4,69% у 2024 році, що свідчить про зростання прибутковості банків. Віддача капіталу досягла 37,67% у 2024 році, що є найвищим показником за аналізований період.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників ефективності діяльності та витрат на персонал банків України за період 2019-10 міс. 2024 рр.

Показники	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**січень-жовтень 2024**
Віддача активів, %	3,91	2,18	3,77	0,93	2,81	4,69
Віддача капіталу, %	29,19	18,97	30,28	10,16	27,96	37,67
Віддача статутного капіталу, %	12,40	8,28	16,07	5,39	20,43	37,27
Адміністративні витрати на од. активів. %	4,21	3,81	3,81	3,51	3,14	3,28
Адміністративні витрати до непроцентних витрат, %	56,86	47,06	53,85	30,50	35,36	44,53
Коефіцієнт достатності основних доходів для покриття витрат на забезпечення діяльності	1,95203	1,8917292	2,2432	2,44884	2,72268	2,7226113
Витрати на персонал, у % до непроцентних витрат	40.5	37.1	36.4	35,1	32,1	33,1

Джерело:[73]

Адміністративні витрати на одиницю активів демонструють загальну тенденцію до зниження з 4,21% у 2019 році до 3,28% у 2024 році, що вказує на ефективніше управління витратами. Водночас частка адміністративних витрат у непроцентних витратах досягла мінімуму в 30,50% у 2022 році, після чого спостерігається їхнє часткове зростання до 44,53% у 2024 році.

Частка витрат на персонал у непроцентних витратах знижується протягом 2019-2023 років, досягнувши 32,1% у 2023 році. Проте у 2024 році цей показник зріс до 33,1%, що може бути пов’язано з необхідністю утримання чи залучення висококваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт достатності доходів для покриття витрат зростав протягом досліджуваного періоду. У 2019 році він становив 1,95, а у 2024 році досяг 2,72, що свідчить про поліпшення здатності банків забезпечувати витрати власними доходами.

Аналіз показників ефективності діяльності банків України свідчить про поступове відновлення прибутковості та оптимізацію витрат у посткризовий період. Банки демонструють позитивну динаміку ефективності управління активами, капіталом та витратами, що вказує на підвищення стійкості банківської системи в умовах економічних викликів.

2.2. Оцінювання стратегій управління персоналом банків України

У сучасних умовах розвитку фінансового сектора України, оцінювання ефективності витрат на персонал банків є ключовим аспектом управлінської діяльності. Персонал є найбільшим активом будь-якої організації, зокрема в банківській сфері, де якість обслуговування клієнтів і професіоналізм співробітників безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та прибутковість установи. Ефективне управління витратами на персонал дозволяє не лише зменшити фінансові витрати, але й підвищити мотивацію працівників, їх продуктивність та задоволеність роботою. В Україні, з огляду на нестабільну економічну ситуацію та постійні зміни в законодавстві, банки стикаються з численними викликами, пов’язаними з управлінням людськими ресурсами. Системний підхід до оцінювання витрат на персонал дає змогу виявити неефективні витрати та оптимізувати процеси, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей банків.

Аналізуючи наукові підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал [1], варто зауважити, що більшість із них базується на зіставленні витрат на персонал з прибутком. На цій основі вважаємо за необхідне провести оцінювання за банківською системою в цілому, так і за окремими банками. Аналіз базуватиметься на показникові:

$$\mathrm{Е}_{\text{вп}} = \frac{\Delta\text{ФР}}{\Delta\text{ВП}} \times 100, \qquad (1)$$

де $Е_{вп}$ *– показник ефективності витрат на персонал;*

ΔФР *– зміни фінансового результату за рік;*

ΔВП *– зміни витрат на персонал за рік.*

Динаміку показника для банківської системи України наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка складових та показника ефективності витрат на персонал банків України в 2018-2023 рр.

Роки	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Чистий прибуток, млн грн	22 339	58 356	39 727	77 376	21 921	82 835
Витрати на персонал, млн грн	53 670	62 936	69 437	78 293	82 434	92 325
Динаміка чистого прибутку, %	х	261,23	68,08	194,77	28,33	377,88
Динаміка витрат на персонал, %	х	117,26	110,33	112,75	105,29	112,00
Показник ефективності витрат на персонал, коеф.	х	2,23	0,62	1,73	0,27	3,37

Джерело: складено за даними [73]

Як свідчать дані табл. 2.4 , чистий прибуток банків України демонструє значні коливання впродовж 2018-2023 років, з максимальним значенням в 2023 році (82 835 млн грн). Витрати на персонал стабільно зростають, що свідчить про зростання інвестицій у людські ресурси. Найбільші витрати спостерігаються у 2023 році (92 325 млн грн).

Коливання показника ефективності пов’язано з коливаннями показника чистого фінансового результату банків. Так, динаміка чистого прибутку характеризується суттєвими коливаннями: найбільше зростання зафіксовано в 2019 році (261,23%), тоді як у 2022 році спостерігається різке падіння (28,33%).

Динаміка витрат на персонал характеризується стабільністю з максимальним показником у 2019 році (117,26%). У 2023 році динаміка витрат на персонал складає 112,00%, що свідчить про стабільний ріст. Отже, в цілому

показник ефективності витрат на персонал коливається, з найвищим значенням у 2019 році (2,23) та різким падінням у 2022 році (0,27). В 2023 році спостерігається відновлення ефективності до 3,37, що вказує на покращення управління витратами.

Ураховуючи значні коливання прибутку банків, пов'язаного з нестабільністю зовнішнього середовища, необхідно проаналізувати показник у розрізі банків (рис. 2.4)

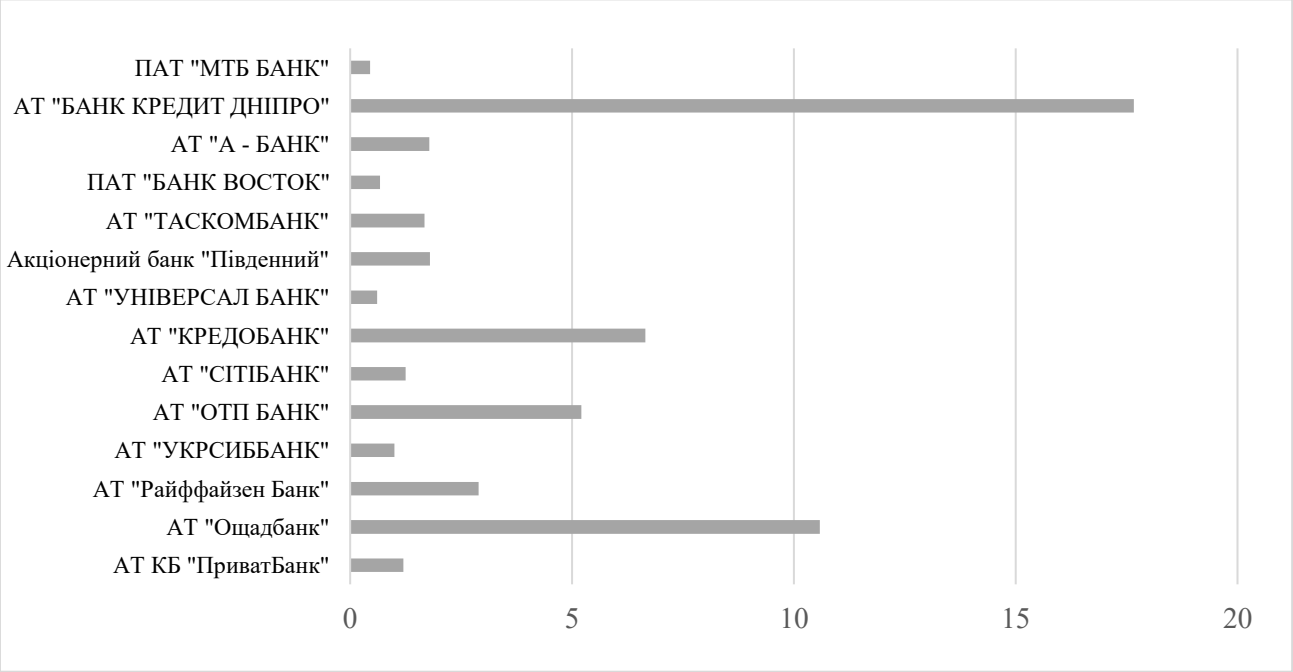

Рис. 2.4. Показник ефективності витрат на персонал найбільших банків України позитивним фінансовим результатом в 2023 році

Джерело: складено за даними [73].

Графік ілюструє показники ефективності витрат на персонал найбільших банків України, які демонстрували позитивний фінансовий результат у 2023 році.

Найвищий показник ефективності витрат на персонал у 2023 році продемонстрував АТ "Банк Кредит Дніпро", що значно перевищує результати інших банків.

Серед найбільших банків, такі як АТ "Ощадбанк" та АТ КБ "ПриватБанк", також мають помітні результати, що підтверджує їхню вагому роль у фінансовій системі країни.

Значна варіативність показників між банками свідчить про відмінності в управлінні персоналом і стратегії витрат.

Загалом, ефективність витрат на персонал залишається ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та позитивного фінансового результату банків.

Загалом, аналіз динаміки свідчить про необхідність оптимізації витрат на персонал з метою підвищення їх ефективності та стабільності фінансових результатів банків.

На рис. 2.5. представлено взаємозв'язок між динамікою прибутку, витратами на персонал і рентабельністю активів (розмір кружечків) для окремих банків України, що дозволяє оцінити ефективність стратегій управління персоналом.

Рис. 2.5. Оцінювання стратегій управління персоналом окремих банків України в 2023 році

Джерело: власна розробка за даними [73].

За результатами проведеного аналізу можна виділити такі групи банків: 1. Банки з високою рентабельністю активів, високим прибутком і витратами на

персонал, 2. Банки зі збалансованими показниками та 3. 3. Банки з низькою рентабельністю активів і прибутковістю

1. Банки з високою рентабельністю активів, високим прибутком і витратами на персонал. АТ "Банк Кредит Дніпро" та ПуАТ "КБ "Акордбанк"" показують найвищі темпи зростання прибутку (понад 1000%) за умов значного зростання витрат на персонал і високої рентабельності активів (великі кружечки). Це свідчить про високу ефективність інвестування в персонал, що позитивно впливає на фінансові результати.

2. Банки зі збалансованими показниками. Акціонерний банк "Південний" і АТ "А-Банк" демонструють помірне зростання прибутку та витрат на персонал при середньому рівні рентабельності активів. Це вказує на раціональний підхід до управління персоналом та ефективне використання активів.

3. Банки з низькою рентабельністю активів і прибутковістю. ПАТ "МТБ Банк" та ПАТ "Банк Восток" мають відносно низькі темпи зростання прибутку та рентабельності активів при зростанні витрат на персонал. Це свідчить про потенційні проблеми у використанні ресурсів або необхідність покращення стратегій управління персоналом.

Таким чином, висока рентабельність активів у поєднанні зі зростанням витрат на персонал і прибутку свідчить про успішність стратегій управління персоналом у банках. Банки, які ефективно використовують свої ресурси та інвестують у персонал, отримують значну фінансову вигоду, що відображається на їхніх ключових показниках діяльності.

Проте, ураховуючи, що, по-перше, коливання прибутку в 2023 році повязано з аномальними чинниками, та, по-друге, тим, що ефективність персоналу фронт-офісу передусім вимірюється обсягами продажів та доходів, утчнімо отримані висновки за показником динаміки доходів (рис. 2.6.).

Рис. 2.6. Оцінювання стратегій управління персоналом окремих банків України в 2023 році

Джерело: власна розробка за даними [73].

На діаграмі показано взаємозв'язок між динамікою доходів, витратами на персонал та віддачею активів (розмір кружечків) для окремих банків України, що дозволяє оцінити ефективність стратегій управління персоналом.

Банки з найвищою ефективністю управління персоналом. ПуАТ "КБ "Акордбанк" демонструє найвищу динаміку доходів (158,44%) та витрат на персонал (159,79%), а також значну віддачу активів (великий розмір кружечка). Це свідчить про високу ефективність стратегій управління персоналом, що забезпечує значну рентабельність.

Банки зі збалансованими показниками. Акціонерний банк "Південний" має відносно високу динаміку доходів (109,38%) і витрат на персонал (132,04%), що вказує на раціональний підхід до управління персоналом. Віддача активів також свідчить про ефективне використання ресурсів. ПАТ "МТБ Банк" показує стабільне співвідношення між доходами (129,27%) та витратами на персонал (139,50%), що підтримує середній рівень віддачі активів.

Банки з низькою динамікою доходів. АТ "ТАСКОМБАНК", АТ "Банк Кредит Дніпро", АТ "А-Банк" та ПАТ "Банк Восток" демонструють нижчу динаміку доходів (85,63% – 104,33%) порівняно з витратами на персонал

(121,35% – 131,34%). Це свідчить про недостатню ефективність використання інвестицій у персонал для підвищення доходності.

Загалом, банки, які демонструють високі темпи зростання витрат на персонал у поєднанні з віддачею активів і динамікою доходів, мають ефективні стратегії управління персоналом. Проте для банків із нижчою динамікою доходів необхідно переглянути підходи до використання ресурсів персоналу для підвищення загальної ефективності.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ефективності діяльності та витрат на персонал окремих банків України станом на 01.01.2024 р.

Банки	**Співвідношення динаміки фінансового результату та витрат на персонал, коеф.**	**Співвідношення динамікидоходів та витрат на персонал, коеф.**	**Віддача активів, %**
Акціонерний банк "Південний"	1,80	0,83	1,71
АТ "ТАСКОМБАНК"	1,68	0,73	0,18
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	0,67	0,82	0,83
АТ "А - БАНК"	1,78	0,65	1,89
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	8,18	0,67	0,68
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	6,02	0,99	0,27
ПАТ "МТБ БАНК"	0,45	0,93	0,12

Джерело: власна розробка за даними [73].

З таблиці видно, що банки мають різні результати за основними фінансовими показниками. Співвідношення динаміки фінансового результату до витрат на персонал варіюється від 0,45 (ПАТ "МТБ БАНК") до 8,18 (АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"), що вказує на значні різниці в ефективності використання ресурсів для генерування прибутку.

Співвідношення динаміки доходів до витрат на персонал також показує варіативність: найвищий коефіцієнт має ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК" (0,99), що

свідчить про більшу продуктивність у порівнянні з іншими банками, де цей показник коливається від 0,65 до 0,82.

Віддача активів (показник ефективності використання активів банку) варіюється від 0,12% (ПАТ "МТБ БАНК") до 1,89% (АТ "А - БАНК"). Більшість банків показують низьку віддачу, що може вказувати на необхідність оптимізації використання активів для досягнення кращих результатів.

Загалом, найкращі фінансові результати за цими показниками демонструють АТ "А - БАНК" та АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО", тоді як ПАТ "МТБ БАНК" має найгірші результати по всіх трьох показниках.

2.3. Сучасні виклики управління персоналом банку

У сучасних умовах швидких змін для підвищення конкурентоспроможності персоналу необхідно впроваджувати найновіші та найефективніші теорії управління. Це є критично важливим для того, щоб не відставати від темпу глобальної цифрової трансформації, наслідків пандемії та нинішнього дефіциту кадрів, спричиненого війною.

Пандемія COVID-19 призвела до значних змін, змусивши менеджерів заохочувати працівників розширювати свої можливості та брати на себе різноманітні завдання за потреби. Працівники адаптувалися до цих змін, розуміючи критичність ситуації та потреби своїх організацій. Вони використовували свої навички по-новому. Ця криза продемонструвала, що надаючи працівникам можливості підтримати компанію в складний економічний час, вони максимізують свій потенціал і досягають успіху. Менеджери ніколи б не відкрили повний потенціал своїх працівників, якби не надали їм такої можливості.

Через пандемію COVID-19 багато країн, зокрема Україна, були змушені впровадити карантинні заходи та перейти на режим повного

локдауну. Як наслідок, більшість послуг надавалися онлайн, а товари доставлялися покупцям.Підприємствам було кинуто виклик швидко змінити умови праці для персоналу в умовах цифрової трансформації.

Менеджери були змушені впровадити велику кількість нових ініціатив за дуже короткий проміжок часу, а саме:

Переглянути та скоригувати навантаження на різні відділи підприємства у зв'язку зі зміною потреб споживачів;

Звільнити персонал з посад, які більше не є актуальними під час пандемії;

Найняти більше людей у відділ доставки товару у зв'язку зі збільшенням навантаження;

Моніторити стан здоров'я персоналу та запобігати поширенню хвороби;

Організувати безпеку на робочих місцях шляхом проведення періодичної дезінфекції та забезпечити персонал масками, рукавичками, антисептиками тощо;

Забезпечити виконання встановлених планів, навіть якщо більшість працівників захворіли;

Навчити персонал працювати в нових умовах цифрової трансформації шляхом встановлення цілодобової IT-підтримки;

Організувати онлайн-курси для тих, кому важко освоїти онлайн-роботу;

Забезпечити персонал відповідними умовами для онлайн-роботи (створити онлайн-бази даних, онлайн-сервіси та забезпечити персонал необхідними гаджетами);

Перевести персонал на віддалену роботу;

Забезпечити стабільний та бажано безкоштовний зв'язок персоналу з менеджерами;

Організувати регулярні онлайн-зустрічі для обговорення скарг та пропозицій щодо нових теорій управління персоналом;

Моніторити ефективність роботи персоналу дистанційно;

Генерувати звіти про онлайн-роботу персоналу, щоб постійно моніторити ефективність впровадження нових теорій управління персоналом.

Можна зробити висновок, що менеджерам довелося переглянути свої застарілі підходи до управління та діяти дуже швидко, використовуючи новітні теорії управління. Наразі менеджери стикаються з новою проблемою - необхідністю відновити конкурентоспроможність персоналу після наслідків COVID-19. Менеджери змінюють організаційне мислення, долають невизначеність та інвестують у зміцнення довіри з персоналом, щоб розробити план дій щодо відновлення конкурентоспроможності персоналу, який стане міцною основою для майбутнього після COVID-19. Головною метою розробки новітніх теорій управління персоналом має бути зміщення мислення: з сьогоднішнього дня на завтрашній.

Конкурентоспроможність персоналу та розвиток підприємства в цілому залежатиме від ефективності використання менеджерами основних принципів розробки новітніх теорій управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Звертаємо вашу увагу на те, що всі принципи, такі як розвиток потенціалу персоналу за допомогою інформаційних технологій, впровадження планування на майбутнє в умовах цифрової трансформації, миттєве реагування на потреби персоналу за допомогою онлайн-технологій та встановлення відносин з персоналом на основі фундаментальних цінностей, є однаково важливими (25% зі 100%). Тобто, всі принципи є однаково важливими, і не застосування лише одного з них знижує ефективність управління персоналом в умовах цифрової трансформації на 25%. Саме тому радимо менеджерам переглянути їх політику управління та ввести зміни, якщо потрібно, на основі саме цих принципів.

Далі ми пропонуємо менеджерам в умовах цифрової трансформації поглянути на шляхи вирішення питань управління персоналом, випереджаючи події. Для багатьох менеджерів у перші дні кризи COVID-19 стало зрозуміло, що дні почали зливатися в одне в умовах невизначеності та постійних змін.

Деякі навіть кажуть, що в умовах COVID-19 є лише три дні на тиждень: вчора, сьогодні та завтра. У цьому дусі ефективним менеджерам необхідно змінити своє мислення та мислення свого персоналу з "сьогодні" на "завтра". Більше того, менеджерам необхідно розробити новітні теорії управління персоналом, які включають кілька змін, що мають важливі наслідки на шляху до відновлення.

Ситуація починає змінюватися від непередбачуваної, викликаної спонтанною діяльністю, періоду перших годин реагування до нормального у повсякденному житті. Таким чином, сучасна ситуація пропонує менеджерам на початку розробки плану відновлення передбачити кінцевий пункт призначення, щоб зрозуміти, куди рухатися і не відхилятися від заданого курсу. Фокус менеджменту починає зміщуватися з дуже вузького менеджменту, орієнтованого лише на внутрішнє управління персоналом. Фокус менеджерів починає розширюватися і охоплювати процес повернення до ринково-орієнтованої політики. Тобто, менеджери повинні передбачити напрямок свого плану, враховуючи вимоги зацікавлених сторін на ринку, а не зосереджуватися лише на внутрішньому управлінні персоналом. Цілі управління зміщуються з управління, спрямованого на підтримку функціонування підприємства під час кризи, на управління, спрямоване на перехід до відновленого майбутнього.

Фокус менеджерів починає розширюватися та охоплювати процес повернення до ринково-орієнтованої політики. Тобто, менеджери мають передбачити напрямок свого плану, враховуючи вимоги зацікавлених сторін на ринку, а не зосереджуватися лише на внутрішньому управлінні персоналом. Цілі управління зміщуються з управління, спрямованого на підтримку функціонування підприємства під час кризи, на управління, спрямоване на перехід до відновленого майбутнього.

Отже, управління персоналом з метою відновлення бізнес-процесів вимагає іншого набору методів та навичок менеджменту, ніж управління на стадії початкової реакції менеджера на ситуацію. Планування переходить від

короткострокового, зорієнтованого на подолання непередбачених обставин, до середньо- та довгострокового економічного планування. Менеджери розробляють сценарії, щоб зрозуміти відповідний вплив пандемії COVID-19 на операції, співробітників, фінансування тощо. Іншими словами, дуже важливо моделювати узгодження фінансових ресурсів на майбутнє; для цього необхідно розглянути кілька варіантів розгортання сценаріїв. Лідерство переходить від реактивного режиму до режиму передбачення того, як перезапустити роботу персоналу. Тому менеджери повинні скористатися можливістю, щоб зарядити своїх працівників енергією та забезпечити конкурентоспроможність персоналу, уявивши успішне майбутнє та прийнявши довіру як каталізатор його досягнення. Давайте зупинимося на останньому пункті детальніше.

У сучасному розумінні конкурентоспроможність персоналу – це концепція, яка розкриває природу процесів ведення конкурентної боротьби з позицій переваг та лідерства. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу на протязі довгого часу вивчаються та розробляються різними авторами. Але треба вперше чергу звернути увагу на поняття конкурентоспроможності як на суто практичне явище, оскільки її забезпечення довгостроковий та стійкий розвиток підприємства будуть винагородою за забезпечення конкурентоспроможності персоналу в умовах діджиталізації.

На шляху до відновлення досвідчені менеджери повинні надихати своїх співробітників подолати всі перешкоди невизначеного часу, пов’язаного з COVID-19. Але ефективне управління персоналом вимагає ще більшої кількості послідовників, а лояльність будується на довірі. Дійсно, багато менеджерів накопичили значний запас довіри, майстерно подолавши перші шалені та непередбачувані етапи кризи в контексті цифровізації [8]. Хоча деякі можуть сприймати довіру як абстрактне, неземне поняття, насправді це дуже відчутна основа, необхідна для успішного підтвердження міцних відносин із зацікавленими сторонами у процесі відновлення.

У цьому контексті особливо важливими є два атрибути довіри. По-перше, довіра є реальним обміном цінностями. Довіра цінна лише у взаємодії з іншими, коли її значення розкривається, наприклад, з клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами та членами команди. Так само довіра будується лише у відносинах, де щирі компроміси забезпечують взаємну цінність. Довіра також сприяє зростанню: якщо її інвестувати мудро і обачно, вона зростає через підтвердження повторюваного досвіду; при поганому інвестуванні в довіру, вона швидко знецінюється. Більше того, дослідження показують, що довіра також приносить такі результати, як економічне зростання та акціонерну вартість, збільшення інновацій, підвищення соціальної стабільності та навіть покращення здоров'я.

По-друге, довіра є найефективнішою у багатьох аспектах. Довіра між зацікавленими сторонами формується у чотирьох різних напрямках: фізичному, емоційному, фінансовому та цифровому

Важливо зазначити, що довіра починає формуватися на людському, міжособистісному рівні. COVID-19 підвищив чутливість зацікавлених сторін до цих чотирьох параметрів та відкрив більше можливостей для дій щодо зміцнення або втрати довіри персоналу до свого менеджера в умовах діджиталізації. Наприклад, довіра співробітників до менеджменту може виникнути, коли управлінці вдумливо обмірковують, як реорганізувати процес роботи в офісі за допомогою діджиталізації (наприклад, забезпечити окремий персонал відповідними девайсами та перевести їх на дистанційну роботу, у зв'язку з чим буде можливість переналаштувати простір в приміщенні для іншого персоналу з урахуванням соціального дистанціювання). Інший приклад управління персоналом із зміцненням його довірі, коли менеджери роблять все можливе, щоб зберегти якнайбільше робочих місць, цінуючи свій персонал та їх внесок у роботу підприємства, а не звільняючи більшість робітників, з метою зберегти прибуток на короткостроковий період часу, нерозуміючі жахливі наслідки цього діяння у майбутньому. Так само довіра може бути побудована серед клієнтів, коли

організації додають додаткові заходи безпеки для захисту даних клієнтів від кіберзагроз. Адже в умовах глобальної діджиталізації, кібербезпека стає також досить актуальним питанням для менеджерів, яке потребує фінансів та постійного контролювання.

Якщо менеджер бажає розкрити потенціал свого персоналу на максимум, він повинен забезпечити довіру персоналу в нього з урахуванням усіх чотирьох пунктів довіри. Адже для відновлення роботи підприємства, професійний менеджер повинен зрозуміти, що персоналу необхідна підтримка та забезпечення чотирьох вимірів людської довіри. Для того, щоб це зробити, ефективним менеджерам потрібно розглянути такі питання:

- Які параметри відновлення діяльності підприємства в умовах COVID-19 мають найбільше значення для кожного з зацікавлених сторін і яке буде мати значення для них, коли перейдемо до результату процвітання нашого бізнесу?
- Чи чітко та прозоро повідомляємо про свої наміри та дії персоналу, навіть якщо у нас немає відповідей?
- Чи можемо компетентно виконати те, що обіцяємо персоналу?
- Як відстежуємо та вимірюємо прогрес у задоволенні потреб зацікавлених сторін у чотирьох вимірах довіри?

Менеджери підприємства, яким вдасться продемонструвати лояльність до свого персоналу навіть в тяжкі часи кризи, та тим самим підтвердити, що людські ресурси є дійсно важливими для них, залишать підприємство на високих позиціях на ринку. Саме підприємства, які є орієнтованими на людей (на свій персонал) і на підвищення умов праці, зможуть розраховувати і на відповідну лояльність та довіру не тільки своїх працівників, але й клієнтів. Саме для цього менеджеру потрібно розробити новітні теорії управління персоналом, основані на довірі, забезпечити персонал постійною професійною підтримкою і організувати безперебійну роботу, навіть в умовах COVID-19 [9]. В сучасних умовах, новітні теорії управління стають фундаментом менеджменту, для яких арактерне зростання конкурентоспроможності

персоналу завдяки поширенню діджиталізації. Також в цих умовах, збільшується об'єм інтелектуалізації праці, саме тому наявність висококваліфікованого персоналу в команді розглядається як найважливіший стратегічний ресурс. Цьому також сприяє процес об'єднання європейських держав у Європейський Союз та його політика глобалізації. Відбуваються зміни у розподілі обсягу навантаження з фізичного на інтелектуальне, і більшого значення в управлінні персоналом набирає оцінювання його інтелектуального потенціалу.

Сьогодні, як ніколи, менеджери зацікавлені у формуванні надійного та професійного складу персоналу, який є мотивованим на зростання особистих навичок та вмінь, кваліфікації, покращення свого трудового внеску в досягнення кінцевих цілей фірми щодо її відновлення в умовах COVID-19 [10]. Пандемія COVID-19 кардинально змінила спосіб життя. Новітні теорії управління залишаться актуальними навіть після закінчення пандемії. Тим не менш, хоча економісти не можуть повністю достовірно спрогнозувати ВВП на наступний рік досить швидко, то не все так безрадісно. Аксіома можливостей за умов кризи залишається вірною як ніколи.

Історія неодноразово свідчила, що кризи стимулюють інновації та розробки новітніх теорій управління. Чи то технічні, чи то наукові розробки, що стосуються бізнес-моделей чи громадських інститутів, всі ці інновації мають одну спільну рису – вирішення проблем. Найяскравішим прикладом використання інновацій під час пандемії є розвиток діджиталізації, як основного чинника конкурентоспроможності персоналу. COVID-19 прискорює цифрову трансформацію. У відповідь на обмеження, введені для уповільнення поширення вірусу, компанії переходять на цифровізацію з темпами, які набагато перевищують ті, що були досягнуті всіма попередніми корпоративними інвестиціями та державними програмами до карантину. Хоча логіка діджиталізації залишається тією ж, що й у минулому, на думку спадають три причини, що стоять за цим активним сприйняттям: – як і завжди, попит визначається потребами клієнтів. Коли альтернативи онлайн-сервісам

немає, клієнти часто зосереджуються на рішеннях, які підтримують деяку подобу нормального ведення бізнесу, і охоче приймають їх, навіть якщо вони все ще знаходяться в процесі розвитку; – можливості пропозицій збільшуються, тому підприємства орієнтуються на майбутнє та діють швидко. Другорядні питання позбавлені пріоритету, що дозволяє компаніям раптово працювати набагато ефективніше, оскільки усувається бюрократія; – регулюючі органи створюють обнадійливі умови для прозорої діяльності бізнесу. Уряди втручаються за допомогою законів, ухвал та програм підтримки, в яких першочергова увага приділяється реагуванню на кризи за допомогою діджиталізації. Ці нормативноправові акти приймаються переважно всіма, оскільки зараз загальна користь суспільству ставиться вище індивідуальних міркувань. Вважаємо, що відкриття завіси на питання, яке турбує багатьох менеджерів та лякає більшість працівників, буде більше, ніж доцільним в цій статті. Це питання полягає в проблемі ефективного та правильного використання робочої сили в умовах сучасних технологій та діджиталізації.

Чи замінять інформаційні технології людину? Саме COVID-19 змусив менеджерів прискорити пошук відповіді на це складне питання та почати діяти в напрямку його вирішення. Перехід від використання інформаційних технологій як замінника людини до засобу створення людино-машинних суперрозумів має фундаментальні наслідки для того, як менеджери повинні якнайкраще використовувати новітні технології: – замість того, щоб зосереджуватися насамперед на здатності комп'ютерних технологій, автоматизуванні завдань, менеджерам було б корисно вивчити їх можливості щодо розширення людських можливостей; – замість того, щоб мати суто технологічний погляд на розвиток технологій, менеджери мають культивувати ширший погляд на проектування систем взаємодії людини та комп'ютера в умовах діджиталізації та COVID 19; – замість того, щоб підходити до інформаційних технологій тільки як до технологій скорочення витрат, менеджери також мають розглянути їх потенціал для досягнення

взаємопідсилюючих цілей. Створити більшу цінність для клієнтів та роботу, яка буде надихати персонал та розкриє їм сенс їх плідної праці. В даний час, в умовах, що постійно змінюються, менеджерам підприємств необхідно уважно слідкувати за ситуацією в світі. Дуже важливим є впровадження саме новітніх способів управління конкурентоспроможністю персоналу. Людський чинник є визначальним для підприємств в умовах діджиталізації та COVID-19. Саме тому менеджери повинні посилити довіру свого персоналу з метою розкриття потенціалу робітників, відновлення підприємства та його подальшого розвитку на ринку. Враховуючи зміни, які зараз відбуваються в світі, щодо ведення конкуренції та розуміння важливості пристосованості до умов діджиталізації, необхідно визначити довіру персоналу як головну рушійну силу конкурентоспроможності. А як найбільш ефективний інструментарій цього управління конкурентоспроможністю треба взяти цифрові технології. Це пояснюється тим, що в умовах глобальної діджиталізації, управління конкурентоспроможністю персоналу не буде ефективним без використання можливостей інноваціями в цифровому бізнесі. Конкурентоспроможність персоналу може бути визначена як його здатність вести активну та ефективну боротьбу, використовуючи професіоналізм персоналу як головну перевагу перед конкурентами. Для успішної діяльності підприємства потрібно використовувати потенціал свого персоналу на максимум. Для цього необхідно підібрати оптимальні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу.

Підбір оптимальних стратегій управління конкурентоспроможністю допоможе тримати високі позиції на ринку. Підприємства повинні були швидко реагувати на раптову, непередбачену кризу, яка швидко змінюється та відміняє всі передбаченні та сплановані процеси управління. Пандемія виявила пастки встановлених роками стратегій управління конкурентоспроможністю персоналу, які передбачають перехід від точки А в точку В, на статичному шляху роками, а не місяцями чи тижнями. Карантин змусив переосмислити застарілі погляди та створити новий набір теорій

управління персоналом. Менеджери зрозуміли, що середовище може змінитися вмить, а це означає що теорії управління, шляхи та часові рамки досягнення будь-якої цілі також повинні змінитися. Головним помічником в цій складній ситуації виступає саме процес діджиталізації.

Висновок

Наведений текст детально аналізує вплив пандемії COVID-19 на управління персоналом та необхідність адаптації до нових умов цифрової трансформації. Автор акцентує увагу на ключових викликах, з якими зіткнулися менеджери, та пропонує нові підходи до управління персоналом, що дозволяють не тільки вижити в кризових умовах, але й забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

Основні тези тексту:

- Необхідність швидкої адаптації до змін: Пандемія викликала потребу в оперативному перегляді стратегій управління персоналом та впровадженні нових підходів.
- Важливість цифрової трансформації: Цифрові технології стали незамінним інструментом для забезпечення безперервності бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи.
- Роль довіри в управлінні персоналом: Довіра між менеджерами та співробітниками є ключовим фактором успіху в умовах невизначеності.
- Зміна фокусу з короткострокових на довгострокові цілі: Менеджери повинні перейти від реагування на кризу до стратегічного планування розвитку компанії.
- Інтеграція цифрових технологій в управління персоналом: Нові технології дозволяють розширити можливості співробітників, підвищити ефективність їхньої роботи та забезпечити гнучкість організації.

Висновки для практичного застосування:

1. Інвестувати в розвиток цифрових компетенцій: Забезпечити співробітників необхідними інструментами та знаннями для ефективної роботи в цифровому середовищі.

2. Створити культуру довіри та відкритості: Будувати міцні відносини з персоналом, засновані на взаєморозумінні та підтримці.

3. Розробити стратегію розвитку персоналу на довгострокову перспективу: Сфокусуватися на розвитку навичок співробітників, які будуть актуальними в майбутньому.

4. Впроваджувати гнучкі форми організації праці: Забезпечити співробітникам можливість працювати віддалено або за індивідуальним графіком.

5. Використовувати дані для прийняття рішень: Аналізувати дані про ефективність роботи співробітників та вносити необхідні корективи в процеси управління.

Загалом, текст підкреслює, що пандемія COVID-19 стала каталізатором змін в управлінні персоналом. Менеджерам необхідно адаптуватися до нових реалій, використовуючи інноваційні підходи та фокусуючись на розвитку людського капіталу. Це дозволить не тільки вижити в кризових умовах, але й забезпечити довгостроковий успіх компанії.

Можливі напрямки для подальшого дослідження:

- Вплив дистанційної роботи на продуктивність та задоволеність співробітників.
- Роль лідерства в умовах кризи та цифрової трансформації.
- Вплив пандемії на розвиток нових моделей організації праці.
- Перспективи розвитку управління талантами в умовах швидких змін.

Вивновки до Розділу 2

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.

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

3.1. Моделювання впливу показників управління персоналом стратегічні орієнтири діяльності банку

Кожен банк у своїй діяльності орієнтується на тенденції та плани довгострокового розвитку, що обумовлює досягнення не тільки поточних, але й перспективних цілей функціонування. У зв'язку з цим, набуває особливого значення зміцнення та збереження конкурентоспроможності банку у зовнішньому середовищі за рахунок стратегічного управління, особливе місце у якому відводиться управлінню персоналом.

Управління персоналом повинно бути скоординовано відповідно до концепції розвитку банку, тобто має бути чітко узгодженим та підпорядкованим його стратегії, забезпечувати формування висококваліфікованого складу працівників, раціональне використання персоналу, ефективну систему мотивації та розвитку, оскільки успіх банку – це, перш за все, заслуга людей, які, незалежно від специфіки діяльності, виступають рушійною силою стабільного функціонування та майбутнього розвитку банку.

На сьогоднішній день зростаюча роль людини, яка одночасно виступає об'єктом та суб'єктом управління, обумовлена стрімким розвитком навколишнього світу, переходом його до інформаційного суспільства, для якого час та знання є найбільшими досягненнями в конкурентній боротьбі.

Враховуючи, що сучасний банк становить складну багатофункціональну систему, залишається незмінним один факт: працівники – це основа будь-якого банку, а їх значущість підкріплюється тими конкурентними перевагами банку, які більшою мірою базуються на застосуванні персоналом необхідних знань, вмінь та компетентностей в мінливих умовах господарювання.

Дійсно, працівники банку виступають єдиним внутрішнім джерелом і двигуном його розвитку та процвітання. Від ефективності праці персоналу залежить успіх банку, а зацікавленість співробітників у результатах власної праці, постійне підвищення кваліфікації, розгорнуте використання знань, власного досвіду, свого робочого часу, ефективне застосування технічних засобів, раціональне використання матеріальних ресурсів, прояв творчої ініціативи – це фактори забезпечення успішної діяльності банку та життєво необхідні умови стрімкого розвитку його конкурентоспроможності.

Тому проблема побудови дієвої системи управління персоналом займає одне з провідних місць в оперативній діяльності банку і значною мірою впливає на їх стратегічний розвиток.

Перед тим як розглядати особливості управління персоналом, необхідно зрозуміти, що таке персонал, що визначає його структуру та чому виникає нагальна потреба в управлінні ним.

Для оцінювання впливу процесів управніння персоналом на віддачу власного капіталу використоаємо регресійне рівняння:

$$У_{i,t} = a_0 + a_1x_1 + \cdots + a_nx_n + \varepsilon_{i,t} \qquad (3.1.)$$

де У – показник ефективності роботи банку;

$x_1, \ldots x_n$ – чинники ефективності, в т.ч. витрати на персонал.

Для оцінювання впливу процесів управлінння персоналом банку на його рентабельність тестуватиметься значущість цього чинника серез інших.

Обґрунтування та опис показників наведено в табл 3.1.

Таблиця містить основні фінансові показники, які використовуються для оцінки ефективності роботи банку та визначення впливу різних чинників на його діяльність. Кожен показник має свою формулу розрахунку та визначає характер впливу на залежну змінну, якою є ефективність банку.

Таблиця 3.1.

Показники для оцінювання впливу чинників на ефективність роботи банку

Показники	**Формула розрахунку**	**Вплив на залежну змінну**
Віддача активів (рентабельність активів) ROA	Чистий фінансовиq результат / Чисті активи	Залежна змінна
Коефіцієнт працездатності автивів	Робочі активи / Чисті активи	Позитивний
Рівень ризику активів	Витрати на формування резервів / Чисті активи	Негативний
Частка поточних коштів	Поточні кошти / Кошти клієнтів	Позитивний
Фінансовий леверидж	Капітал / Активи	Позитивний
Чиста процентна маржа	Чистий процентний дохід / Робочі активи	Позитивний
Розмір банку	LN «Чисті актив»	Позитивний
Витрати на персонал	Витрати на персонал/ Чисті активи	Негативний

Джерело: складено автором

Віддача активів (рентабельність активів) ROA – це показник, який визначає ефективність використання активів банку. Він розраховується як відношення чистого фінансового результату до активів. Він є залежною змінною.

Коефіцієнт працездатності активів – визначає, яку частину чистих активів складають робочі активи. Позитивно впливає на ефективність банку, оскільки показує, наскільки ефективно використовуються активи для генерування доходу.

Рівень ризику активів – вимірюється як витрати на формування резервів для покриття можливих збитків від активів, віднесених до чистих активів. Негативно впливає на ефективність роботи банку, оскільки високий рівень резервів свідчить про наявність значних ризиків.

Частка поточних коштів – це відношення поточних коштів до коштів клієнтів. Позитивно впливає на ефективність банку, оскільки показує здатність банку управляти грошовими потоками.

Фінансовий леверидж – відношення капіталу до активів, що відображає використання власних коштів банку для фінансування активів. Позитивно впливає на ефективність, оскільки правильне використання левериджу може підвищити доходність банку.

Чиста процентна маржа – це різниця між процентними доходами та витратами, поділена на робочі активи. Позитивно впливає на ефективність, оскільки більша маржа означає вищу рентабельність діяльності банку.

Розмір банку – вимірюється через натуральний логарифм чистих активів. Позитивно впливає на ефективність, оскільки більші банки можуть отримати економічні вигоди від масштабу та більшої фінансової стабільності.

Витрати на персонал – показник, який визначає витрати на персонал у відношенні до чистих активів банку. Негативно впливає на ефективність, оскільки високі витрати на персонал можуть знижувати прибутковість банку.

Загалом, таблиця дає змогу оцінити ключові чинники, які впливають на ефективність роботи банку, вказуючи як на позитивні, так і на негативні фактори.

Описова статистика для подальшого аналізу наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Описова статистика даних для оцінювання впливу чинників на рентабельність капіталу банку

Показники	ROA	Коефіцієнт працез-датності автивів	Рівень ризику активів	Частка поточних коштів	Капітал/ Активи	ЧПМ	Розмір	Витрати на персонал/ Чисті активи
Максимальне	8,21	97,72	6,73	100,00	94,72	35,55	20,35	19,66
Мінімальне	-8,62	52,80	-20,96	24,44	2,22	0,07	12,12	0,66
Середнє	1,17	84,85	0,38	62,06	19,98	8,49	15,88	3,96
Медіана	0,88	86,85	0,46	60,23	12,21	7,25	15,69	2,82
Дисперсія	6,40	81,21	11,84	373,25	363,08	30,36	4,04	11,11
Середньоквадратичне відхилення	1,64	6,34	1,74	16,16	13,21	3,58	1,65	2,28

Кількість спостережень – 62

Джерело: складено автором

Таблиця надає описову статистику для оцінки впливу різних чинників на рентабельність активів (ROA) банку. Вона включає 62 спостереження по кожному з показників, що дає можливість оцінити варіативність та ефективність банківської діяльності за різними фінансовими параметрами. Ось основні статистичні характеристики для кожного з показників:

Максимальне значення – це найвище зафіксоване значення для кожного показника. Наприклад, максимальний ROA становить 8,21%, що свідчить про високий рівень рентабельності активів для деяких банків. Для інших показників максимальні значення варіюються: коефіцієнт працездатності активів досягає 97,72%, а частка поточних коштів може складати 100%.

Мінімальне значення – це найнижче значення для кожного показника. Наприклад, мінімальний ROA становить -8,62%, що свідчить про негативну рентабельність активів у деяких випадках. Мінімальні значення для інших показників також значно варіюються, наприклад, мінімальний рівень ризику активів досягає -20,96%.

Середнє значення – це середнє арифметичне для кожного показника. Середнє значення ROA складає 1,17%, що показує, що в цілому банки мають невеликий, але позитивний рівень рентабельності активів. Середнє значення для інших показників також варіюється, наприклад, середній коефіцієнт працездатності активів становить 84,85%.

Медіана – це значення, яке ділить вибірку навпіл. Медіана для ROA становить 0,88%, що означає, що половина спостережень має ROA вище цього значення, а половина – нижче. Це також вказує на те, що більшість банків мають низький рівень рентабельності активів.

Дисперсія – показник, що вимірює розсіювання значень навколо середнього. Дисперсія для ROA становить 6,40, що вказує на помітну варіативність цього показника серед банків. Для інших показників дисперсія також є досить високою, що свідчить про велику різницю у значеннях.

Середньоквадратичне відхилення – це квадратний корінь з дисперсії, що дає змогу оцінити середнє відхилення значень від середнього. Для ROA

середньоквадратичне відхилення складає 1,64, що вказує на помітні коливання в рентабельності активів. Для інших показників це відхилення також є суттєвим.

Кількість спостережень – таблиця містить дані для 62 спостережень, що дає достатньо велику вибірку для аналізу та оцінки впливу різних фінансових показників на ROA банків.

Ця таблиця дозволяє детально оцінити варіативність показників, які впливають на рентабельність активів банку, зокрема на рівень ризику, ефективність використання активів і фінансову стабільність.

За даними 2023 року отримано такі результати (табл. 3.1.)

Таблиця 3.3.

Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу чинників на рівень віддачі активів банків України в 2023 році

Показники	**Коефіцієнти**	**Стандартна помилка**	**t-статистика**	**P-Знач**	**Нижні 95,0%**	**Верхні 95,0%**
Y-перетин	-5,621	4,030	-1,395	0,169	-13,697	2,455
Коефіцієнт працез-датності автивів	0,024	0,029	0,817	0,417	-0,034	0,082
Рівень ризику активів	-0,121	0,075	-1,626	0,100	-0,271	0,028
Частка поточних коштів	-0,010	0,013	-0,741	0,462	-0,036	0,016
Капітал/ Активи	-0,045	0,023	-1,975	0,053	-0,091	0,001
ЧПМ	0,326	0,051	6,378	0,000	0,223	0,428
Розмір	0,258	0,176	1,467	0,100	-0,094	0,610
Витрати на персонал/ Чисті активи	-0,135	0,097	-1,395	0,100	-0,329	0,059
R-квадрат	0,55					
Значущість F	<0,001					
Кількість спостережень	62					

Джерело: складено автором

Значення коефіцієнта детермінації (R-квадрат) становить 0,55, що свідчить про те, що 55% змін у рівні віддачі активів (ROA) банків України пояснюються включеними в модель чинниками. Значущість моделі за критерієм F (<0,001) підтверджує, що модель є статистично значущою загалом.

Чиста процентна маржа (ЧПМ) має найсильніший позитивний вплив на рівень ROA (коефіцієнт = 0,326, P-значення = 0,000), що свідчить про її високий статистично значущий вплив. Для кожного підвищення ЧПМ на одиницю ROA зростає на 0,326.

Капітал/Активи має негативний вплив (коефіцієнт = -0,045) із P-значенням 0,053, яке близьке до рівня значущості 90%. Це означає, що підвищення частки капіталу відносно активів може знижувати рівень ROA, проте вплив слабкий.

Рівень ризику активів також має негативний вплив (коефіцієнт = -0,121) із P-значенням 0,100. Це вказує на те, що високий рівень витрат на формування резервів може знижувати рентабельність активів, хоча вплив є незначним.

Коефіцієнт працездатності активів, частка поточних коштів, розмір банку, і витрати на персонал мають високі P-значення (>0,10), що свідчить про їх слабку або відсутню статистичну значущість у рамках цієї моделі.

Усі зазначені чинники мають невисоку t-статистику, яка свідчить про те, що їхній вплив на ROA недостатньо виражений для підтвердження статистичної значущості.

Y-перетин (-5,621) показує базовий рівень ROA за відсутності впливу досліджуваних чинників. Проте його P-значення (0,169) свідчить про відсутність статистичної значущості.

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.

Окремої уваги у контексті представленого дослідження потребує коефіцієнт витрат на персонал/чисті активи.

Коефіцієнт (-0,135) показує негативний вплив витрат на персонал на рівень віддачі активів банку (ROA). Це означає, що зі зростанням витрат на персонал у відношенні до чистих активів рівень рентабельності активів зменшується.

Однак цей вплив є слабким за величиною, оскільки t-статистика (-1,395) та P-значення (0,100) знаходяться на межі статистичної значущості для рівня довіри 90%.

Хоча витрати на персонал мають тенденцію до негативного впливу на рентабельність активів, цей вплив не є достатньо сильним або однозначним для підтвердження у моделі з 90% рівнем довіри.

Високий рівень витрат на персонал може бути ознакою неефективного управління персоналом, але для підтвердження цього потрібен глибший аналіз і, можливо, додаткові дані.

У моделі кореляційно-регресійного аналізу вплив витрат на персонал на рентабельність активів банків України є статистично слабким і незначним. Це може свідчити про те, що рівень витрат на персонал самостійно не є визначальним чинником у формуванні ROA. Однак він може мати непрямий вплив у поєднанні з іншими факторами, такими як ефективність управління, продуктивність праці чи загальні операційні витрати банку.

3.2. Обґрунтування методичних підходів оцінювання внеску ефективності роботи персоналу на досягнення ключових показників стратегічного розвитку банку

Кожен банк у своїй діяльності орієнтується на тенденції та плани довгострокового розвитку, що обумовлює досягнення не тільки поточних, але й перспективних цілей функціонування. У зв'язку з цим, набуває особливого значення зміцнення та збереження конкурентоспроможності банку у зовнішньому середовищі за рахунок стратегічного управління, особливе місце у якому відводиться управлінню персоналом.

Управління персоналом повинно бути скоординовано відповідно до концепції розвитку банку, тобто має бути чітко узгодженим та підпорядкованим його стратегії, забезпечувати формування висококваліфікованого складу працівників, раціональне використання персоналу, ефективну систему мотивації та розвитку, оскільки успіх банку – це, перш за все, заслуга людей, які, незалежно від специфіки діяльності, виступають рушійною силою стабільного функціонування та майбутнього розвитку банку.

На сьогоднішній день зростаюча роль людини, яка одночасно виступає об'єктом та суб'єктом управління, обумовлена стрімким розвитком навколишнього світу, переходом його до інформаційного суспільства, для якого час та знання є найбільшими досягненнями в конкурентній боротьбі.

Враховуючи, що сучасний банк становить складну багатофункціональну систему, залишається незмінним один факт: працівники – це основа будь-якого банку, а їх значущість підкріплюється тими конкурентними перевагами банку, які більшою мірою базуються на застосуванні персоналом необхідних знань, вмінь та компетентносте в мінливих умовах господарювання.

Дійсно, працівники банку виступають єдиним внутрішнім джерелом і двигуном його розвитку та процвітання. Від ефективності праці персоналу

залежить успіх банку, а зацікавленість співробітників у результатах власної праці, постійне підвищення кваліфікації, розгорнуте використання знань, власного досвіду, свого робочого часу, ефективне застосування технічних засобів, раціональне використання матеріальних ресурсів, прояв творчої ініціативи – це фактори забезпечення успішної діяльності банку та життєво необхідні умови стрімкого розвитку його конкурентоспроможності.

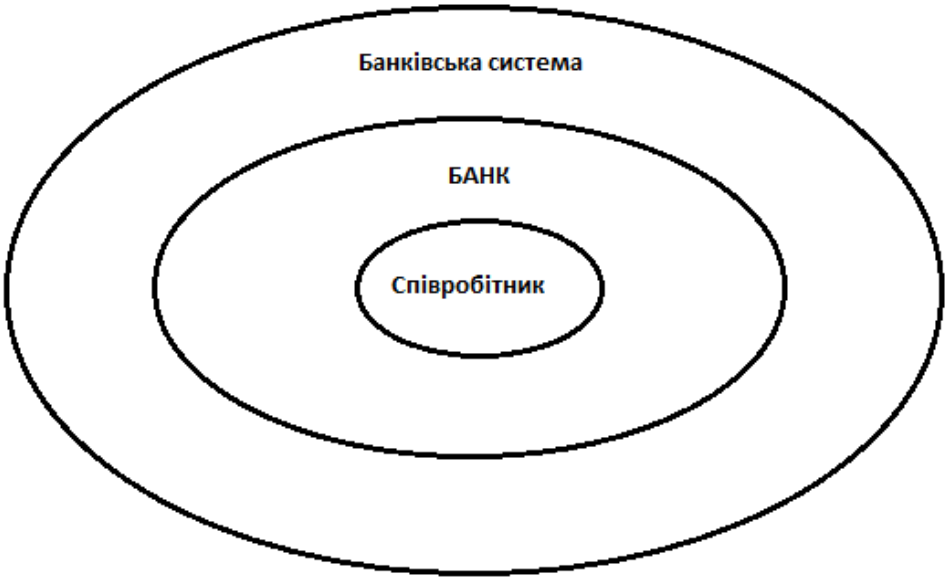

Рис. 3.1. Рівні взаємодії в банківській системі

Джерело: складено за даними [23]

Тому проблема побудови дієвої системи управління персоналом займає одне з провідних місць в оперативній діяльності банку і значною мірою впливає на їх стратегічний розвиток.

Перед тим як розглядати особливості управління персоналом, необхідно зрозуміти, що таке персонал, що визначає його структуру та чому виникає нагальна потреба в управлінні ним.

Проте спочатку доцільно відмітити, що як в нормативних актах, так і в сучасній економічній літературі для характеристики всієї сукупності працівників підприємства найчастіше використовують терміни "кадри", "трудові (людські) ресурси", "робоча сила", "трудовий колектив" та

"персонал". Всі вони мають право вживатися, однак кожен з них характеризує працівників з певної позиції. Так, під терміном "кадри" слід розуміти частину штатних висококваліфікованих працівників та спеціалістів підприємства.

Термін "трудові ресурси" характеризує працівників як елемент ресурсного потенціалу підприємства, що виражається в чисельності працездатних працівників, які володіють сукупністю розумових, фізичних та духовних здібностей.

У процесі трудової діяльності під час надання послуг певні розумові та фізичні здібності працівників витрачаються і трудові ресурси перетворюються на "робочу силу". На сучасному етапі у зв'язку з усвідомленням активної ролі людини в економіці, її значущості в суспільному виробництві та визнанні економічної ефективності інвестування у формування, використання і розвиток працівників, термін "трудові ресурси" ототожнюють з поняттям "людські ресурси". Більше того, вважають його значно ширшим, оскільки включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, рівень освіти, культури, здібностей, стан здоров'я, професійні знання, необхідні для роботи у сфері суспільно корисної діяльності. Термін "трудовий колектив" використовується для характеристики спеціальних та моральних потреб, економічних інтересів та особистих цілей працівників банку, тобто має більш соціально-політичне забарвлення. На рівні підприємства найбільш доцільним є застосування терміна "персонал", оскільки він визначає постійний особовий склад даного підприємства, який працює за наймом і характеризується такими ознаками, як трудові взаємовідносини з роботодавцем, володіння певними якісними характеристиками, поєднання організаційних та особистих цілей.

Отже, узагальнюючи думки вчених стосовно трактування значення поняття "персонал" [16; 22; 34; 43; 110; 156 – 162], зазначимо, що під даною категорією слід розуміти всю сукупність штатних працівників підприємства, що знаходяться у трудових відносинах з ним, формується (змінюється) під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та відповідно до рівня кваліфікації

виконують виробничо-господарські функції задля досягнення цілей діяльності підприємства.

Персонал банку характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються в статиці та динаміці. Структура персоналу утворюється в результаті співвідношення окремих груп працівників банку між собою, саме тому використовуючи ту чи іншу ознаку класифікації персоналу можна отримати різні види його структури (професійну, кваліфікаційну, статеву, вікову, соціальну та ін.). Так, кваліфікаційна (співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу) та професійна (співвідношення груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників банку) структури виступають у ролі основних якісних ознак персоналу.

Оскільки демонструють зрушення, що відбуваються в змісті та характері праці під впливом науково-технічного прогресу, відмирання старих професій та появи нових, ускладнення (зміну) функціонального змісту трудових операцій (професійна структура) та якісні зміни в трудовому потенціалі банку (набуття нових знань, вмінь, навичок, розвиток компетентностей) та відображають зміни індивідуальних характеристик працівників.

У свою чергу, соціальна структура персоналу відображає кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій.

Так, згідно з Державним класифікатором професій (ДК 003:2010) [29] персонал банку розділяється на п'ять основних категорій:

- керівники (виконують функцію загального управління),
- професіонали (відповідають за вирішення складних управлінських проблем та створення, впровадження нових технологій),
- фахівці (виконують спеціалізовані роботи),
- технічні службовці (виконують чітко регламентовану технічну роботу),

- робітники (створюють матеріальні цінності чи надають послуги виробничого характеру).

Основним критерієм, згідно з яким відбувається віднесення працівника до однієї з перерахованих вище категорій є посада, яку він обіймає, тобто штатна одиниця банку, що характеризується сукупністю кваліфікаційних вимог, трудових прав, обов'язків і відповідальності працівника.

З метою ефективного використання потенціалу персоналу задля розвитку та підвищення конкурентоспроможності банку та самореалізації працівників, забезпечення належного виконання ним своїх трудових обов'язків, узгодження потреб персоналу з цілями діяльності банку виникає нагальна потреба в ефективному управлінні персоналом, здатному забезпечити відповідно до вимог стратегічних цілей діяльності: пошук, відбір та адаптацію працівників, їх навчання та розвиток, формування кадрового резерву та кар'єрного просування працівників, впровадження дієвої системи мотивації, створення організаційної культури, збереження та вивільнення персоналу.

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Інструменти та ресурси}} \qquad (3.1.)$$

Основні принципи систем ефективності: чіткі критерії оцінки; регулярність оцінювання; прозорість процесу; збалансованість кількісних і якісних показників; цільова орієнтація; зворотній зв’язок та розвиток; справедливість та неупередженість; адаптивність; розподіл мотиваційних винагород; врахування індивідуальних особливостей.

При цьому ефективність співробітника в банківській сфері визначається: продуктивністю; якістю виконаної роботи; клієнтоорієнтованістю; здатністю працювати у команді; адаптивністі та гнучкістю; дотримання регламентів та стандартів; ініціативністю і відповідальністю.

Компоненти оцінки ефективності наведено на рис. 3.2.

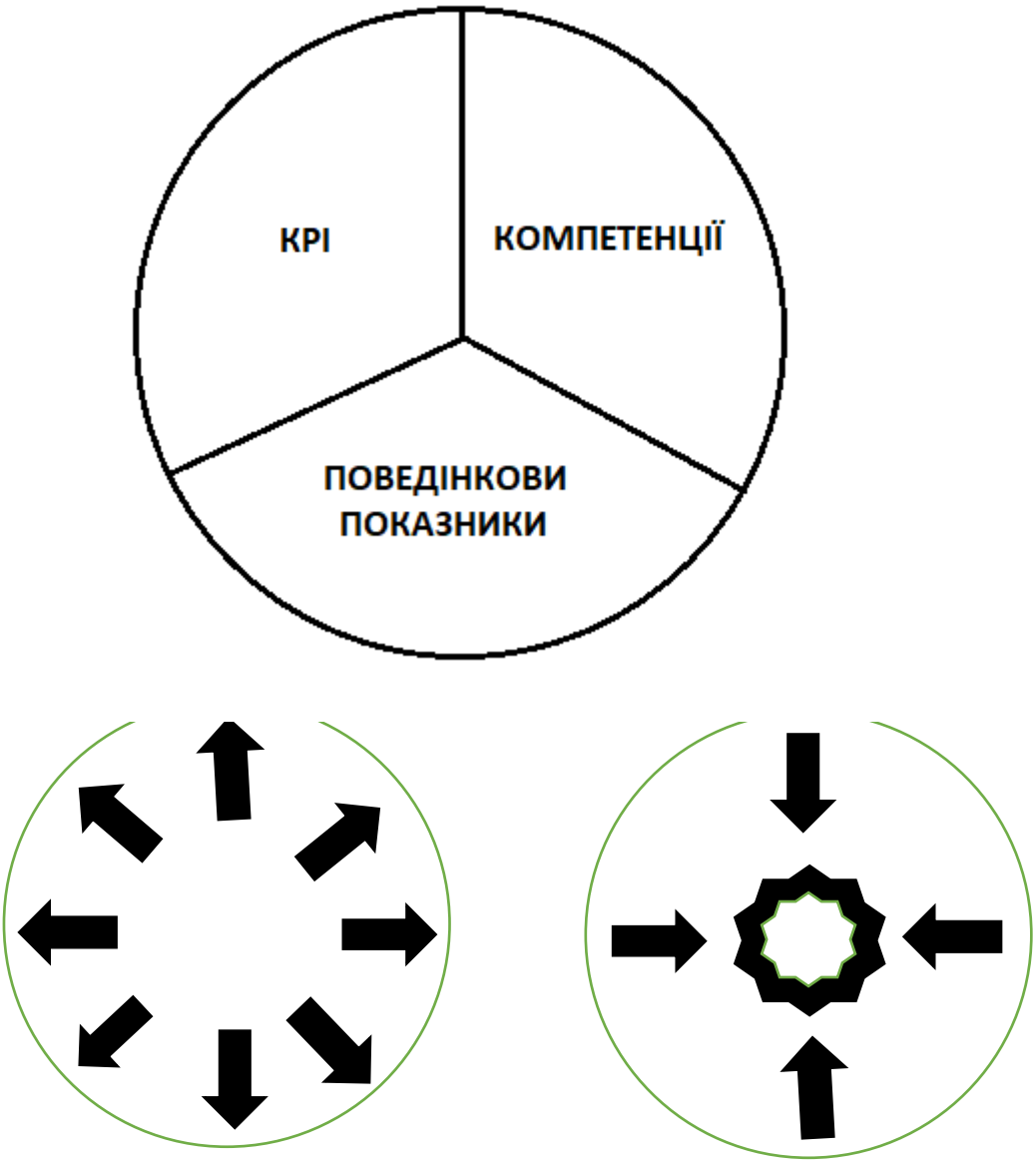

Рис. 3.2. Роль ключових індикаторів ефективності в управління персоналом банку

Джерело: [35]

KPI (Key Perfomance Indicators) – це ключові індикатори досягнення цілей. KPI повинні: бути пов’язаними з цілями керівника та стратегією; не містити конфлікту; бути конкретними, вимірюваними, досяжними, доречними, з термінами, оцінюваними та гнучкими.

Для оцінки цілей операційної діяльності використовуються кількісні та якісні KPI. Кількісні KPI – потрібно досягти як мінімум одного вимірного чисельного показника. Приклад: прибуток, кількість, тощо. Якісні KPI – набор

вимірних чисельних показників. Приклад: оцінка задоволеності клієнта, керівника, відсутність помилок, штрафів, тощо.

Показники ефективності KPI для різних категорій співробітників наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники ефективності KPI для різних категорій співробітників банку

Показники	**Характеристика**
1	**2**
Звітність	Посилання на ресурс, де знаходиться звітність, відображений розрахунок мотивації та ключових показників
KPI	(Key Performance Indicators, KPIs) – ключові індикатори досягнення цілей встановлений на місяць/квартал/рік із зазначенням мінімального порогу виконання показників
KPI залучення нових грошей	Враховуються депозити або поповнення депозитів 1.Сума відкриття або поповнення депозиту від 1 000 грн 2.Відкриття або поповнення від 30 днів 3. Не враховуються утримання депозитів. Якщо клієнт менш ніж на 30 днів від дати угоди закрив депозит і відкрив новий на також суму або меншу, не враховується KPI Якщо клієнт меншу ніж 30 днів тому від дати угоди закрив депозит (10 000) і відкрив новий депозит на суму (15 000) – врахуємо дельту приросту (5 000 грн) Поповнення/оформлення депозитів у валюті конвертується по курсу НБУ в день поповнення/оформлення
Падіння депозитного портфелю	Від'ємна різниця між портфелем відділення на кінець періоду відносно початку періоду
KPI приріст пасивів	Приріст пасивів регіону/відділення/підрозділу на кінець звітного періоду відносно початку звітного періоду.
KPI Комісійний дохід від страхових продуктів	Виконання плану по КД отриманого відпродажу Страхових продуктів. У розрахунку включається оплачений платіж
KPI Комісійний дохід по ВОО	Виконання плану по КД валютообміну
KPI Продаж карти/Активація, шт	Виконання плану в шт по продажу карти
Активація пенсійної картки	Продаж карти зараховується при першому зарахуванні соціальних виплат. На зарахування надається місяць оформлення карти + 2 календарні місці після місяця оформлення
KPI Утримання портфелю клієнтів	Виконання плану по утриманню портфелю на звітну дату по клієнтам.
Залучення нової юр.особи (ЗКП)	Залучення нової Юридичної особи на отримання заробітної плати в банку або реактивація юридичної особи, у якої за останніх 6 місяців до дати реактивації не було ЗП зарахувань і відбулося зарахування у звітному періоді.
Активна карта ЗКП	Активною є карта ЗКП при нарахуванні на карту виплати заробітної плати. На зарахування/активацію карти надається місяць оформлення + 5 місяців
Активна карта	Активною вважається карта, якщо впродовж місяця було здійснено 3 транзакції на суму більше 100 грн (Активація – це мінімум 3POS транзакцій кожна з яких більше або рівно 50 грн, в т.ч. в Інтеренет) На транзакції дається місяць продажу

Показники	Характеристика
1	2
	+ 2 наступних календарних місяці. Датаю активації є дата проведення операції по рахунку. Якщо сума і транзакції більше або рівні 150 грн – зараховуємо в активацію карти. Якщо сума 2-х транзакцій більше або рівні 150 – зараховуємо в активацію карти
Відкриття клієнтом ІБС (індивідуальний банківський сейф)	Відкриття ІБС
Клієнт NEW	Клієнт, який вперше став активним у звітному місяці і дата реєстрації якого в банку була в звітному місяці або протягом 90 днів до звітної дати включно.
KPI Кредитні продажі	Виконання плану з продажів кредитних продуктів
Бонус за залучення клієнтів (ЮО або ФОП) відкриття рахунку 2600	Даний клієнт повинен бути залученим, активним, та сплатили РКО по рахунку згідно Тарифів банку. Термін активації 3 місяці з моменту відкриття рахунку Одноразова виплата в розмірі 100% вартості пакету обслуговування
Операційний дохід	Сукупність доходів, які банк отримує від основної діяльності, пов'язаної з наданням фінансових послуг, без урахування витрат на їх отримання
Операційний прибуток	Формула Operating Profit OP=GP-OpEx GP Валовий прибуток бізнесу за певний період OpEx Постійні витрати бізнесу за той же час.
KPI Пролонгація ІБС	Виконання плану по пролонгації ІБС. План пролонгації – к-ть угод по яким у звітному місяці закінчуються угоди, факт – пролонговані угоди станом на кінець звітного місяця.
Клієнт NEW2	Клієнт, який був неактивним 90 днів і більше, і в звітному місяці знову активувався через поповнення існуючих рахунків або відкриття нового продукту
Операційний дохід	Сукупність доходів, які банк отримує від основної діяльності, пов'язаної з наданням фінансових послуг, без урахування витрат на їх отримання
Коригуючий коефіцієнт WQSQ	Показник WQandSQ – коригуючий коефіцієнт ,критичні помилки та порушення співробітників
ВИКЛЮЧЕННЯ з мотивації	По KPI утримання депозитів можливе виключення угоди з плану менеджера, наприклад у випадку смерті клієнтів
HOLD премії	Передача досье (% передачі досье більше 5%) Від попередження до 25% від квартальної премії, на розгляд керівництва. Щомісячна мотивація буде поставлена на Hold, виплата буде проведена після усунення заборгованості. Якщо у співробітника на постійній основі (3 місяці поспіль) присутня заборгованість по передачі досьє, що перевищує допустимі KPL, мотивація виплачуватися не буде, а також буде розглянута компетенція даного співробітника на займаній посаді.

Джерело: [24]

Отримані дані можуть допомогти в таких розрахунках та оцінок як:

- **оцінки ефективності працівників:** Порівняння результатів різних співробітників, виявлення лідерів та проблемних зон.
- **визначення ефективності різних продуктів та послуг:** Аналіз, які продукти користуються найбільшим попитом, які – меншим.

- **оптимізації бізнес-процесів:** Виявлення вузьких місць у процесах залучення та утримання клієнтів.
- **прогнозування:** Створення моделей для прогнозування майбутніх результатів.
- **розробки цільових маркетингових кампаній:** Сегментація клієнтів за різними критеріями для більш ефективного маркетингу.

Порядок планування завдань та оцінки результативності працівників.

Завдання - опис бажаного (очікуваного) результату на кінець звітного етапу із закінченням конкретного терміну виконання, визначається працівником самостійно або його безпосереднім керівником під час планування.

Форма планування та оцінки завдань - електронна форма, що містить перелік планових завдань працівника на звіт період, складається працівником/керівником, узгоджується безпосередньо керівником та керівником вищого рівня.

Підсумковий рівень результативності кожного працівника розраховується як середньозважений показник відсодка досягнення кожного із завдань у формі планування та оцінки завдання установлених керівником, з розподілом питомої ваги залежно від вагов коефіцієнтів, що були затверджені для кожного завдання під час періода планування.

Рівень результативності на підставі фактичного рівня виконання завдань у формі планування та оцінки завдань є підставою для преміювання: працівника за результатами виконання поставлених на звітний період завдань.

Порядок планування завдання.

Завдання на звітний період плануються учасниками в такій послідовності:

підлеглий (керівних/працівник) готує проект завдань на звітний період, заповнюючи форму планування та оцінки завдань та надсилає його електронною поштою на погодження безпосередньому керівникові;

якщо безпосередній керівник не згоден з проектом підлеглого, то він самостійно коригує завдання або відхиляє проект і надсилає його електронною поштою підлеглому для подальшого доопрацювання. У разі згоди з проектом підлеглого безпосередній керівник погоджує його та надсилає зведену форму планування та оцінки завдань усіх підлеглих електронною поштою на погодження керівникові вищого рівня;

якщо керівник вищого рівня не згоден з проектом, погодженим безпосереднім керівником, то він самостійно коригує завданих або відхиляє зведену форму планування та оцінки завдань і надсилає її електронною поштою;

керівник самостійного структурного підрозділу надсилає зведену форму планування та оцінки завдань усіх працівників/керівників у складі самостійного структурного підрозділу електронною поштою відповідальному з приміткою «Погоджено», для подальшої консолідації форм планування та оцінки завдань на рівні функціональних блоків;

Відповідальна особа на кожному з етапів погодження завдань контролює їх відповідність методології, стандартам планування, здійснює технічний супровід процесу планування, надає консультації щодо виправлення помилок, має право відхилити проект завдань на будь-якому з етапів погодження в разі невідповідності методології;

Відповідальна особа відповідає за комунікаційний супровід учасників процесу планування, збір та консолідацію форм планування та оцінки завдань в електронному вигляді у межах визначеного функціонального блоку, передавання узгоджених варіантів форм планування та оцінки завдань до закінчення періоду планування в відповідальний підрозділ, а також за контроль за дотриманням учасниками процесу графіка планування завдань у межах визначеного функціонального блоку.

Завдання повинні бути сформульовані з урахуванням принципу каскадування, зокрема завдання працівників повинні сприяти досягненню завдань керівників, цілей підрозділів та цілей банку.

Відповідальність за контроль за дотриманням методології формулювання завдань покладається на безпосередніх керівників.

Керівники, які мають право затверджувати завдання, повинні контролювати відповідність формулювання завдань, кількість завдань, правила розподілу питомої ваги між усіма завданнями підлеглих, наявність запланованого терміну виконання, дотримання принципу SMARTER тощо.

Позаплановий перегляд задач можливий, якщо керівник/працівник переведений на іншу посаду після завершення періоду планування, а також у разі суттєвої зміни функцій або завдань керівника/працівника у звітному періоді, якщо плановий перегляд завдань неможливий.

Позапланове визначення завдань працівників, які були прийняті в штат після завершення період планування здійснюється на підставі запиту узгодженого безпосереднім керівником та керівником вищого рівня, на строк, що залишився до найближчого звітного періоду планування

Оцінка результативності завдань:

Оцінка результативності проводиться шляхом зіставлення опису фактичного терміну та рівня виконання завдання з описом його очікуваного результату, зафіксованого на початку планового періоду, на підставі розрахунків, звітності, експертної оцінки за звітний період тощо.

Опис фактичного терміну та рівня виконання завдань має відбуватися на підставі статистичної, економічної, фінансової та іншої інформації, яка є достовірною та повною.

Результати оцінки результативності мають бути зафіксовані та затверджені у формі планування та оцінки завдань згідно з графіком оцінки.

Графік оцінки результативності на підставі фактичного рівня виконання завдань доводиться відповідальною особою до відома працівників у межах визначеного функціонального блоку.

Оцінка фактичного рівня завдань здійснюється наступним чином:

підлеглий (керівник/працівник) здійснює опис фактичного результату виконання завдань, зазначає фактичний термін їх виконання у формі

планування та оцінки завдань і надсилає її електронною поштою на узгодження безпосередньому керівникові;

безпосередній керівник проводить оцінку фактичного рівня досягнення завдань у формі планування та оцінки завдань підлеглого на підставі опису фактичного терміну та результату виконання шляхом визначення відсотка виконання кожного завдання. Планове значення, за якого завдання с виконаним у повному обсязі, - 100%. Підсумковий рівень результативності кожного працівника розраховується у формі планування та оцінки завдань автоматично як середньозважений показник відсотка досягнення кожного із завдань, визначених керівником, із розподілом питомої ваги, залежно від вагових коефіцієнтів, що були затверджені для кожного завдання під час періоду планування. Безпосередній керівник надсилає зведену форму постановки та оцінки завдань усіх підлеглих електронною поштою на узгодження керівником вищого рівня;

якщо керівник вищого рівня не згоден з оцінкою фактичного рівня досягнення завдань, погодженою безпосереднім керівником, то він самостійно коригує оцінку результативності або відхиляє форми планування та оцінки завдань і надсилає їх електронною поштою для подальшого доопрацювання безпосереднім керівником. У разі згоди з оцінкою, погодженою безпосереднім керівником, керівник вищого рівня погоджує її;

керівник самостійного структурного підрозділу надсилає зведену форму планування та оцінки завдань усіх працівників/керівників у складі самостійного структурного підрозділу електронною поштою відповідальному працівнику з приміткою "Погоджено" в тексті листа для подальшої консолідації форм планування та оцінки завдань на рівні функціональних блоків;

відповідальний працівник на кожному з етапів оцінки результативності контролює коректність оцінки, надає консультації щодо виправлення помилок, має право відхилити оцінку в разі порушення методології, на будь-якому з етапів погодження, здійснює технічний супровід процесу оцінки та

надає консультації щодо виправлення помилок, має право відхилити оцінку в разі порушення методології.

Таблиця 3.2.

Форма планування завдань та результативності

Назва підрозділу	ПІБ	Посада	ТН	Номер завдання	Завдання	Плановий термін виконання
Зазначається назва підрозділу в якому працює керівник\працівник на момент планування завдань	Зазначається ПІБ керівника\працівника Відповідального за виконання визначених на звітний період завдань	Зазначається посада керівника\працівника	Зазначається ТН	Зазначається порядковий номер завдання	Формулювання завдань має відповідати принципам SMARTER	Зазначається конкретна дата виконання завдань

РЕЗУЛЬТАТИ				
Опис Очікуваного результату	Питома вага завдання, %	Відповідальний	Фактичний термін виконання	Опис фактичного результату
Детально описати запланований очікуваний результат виконання поставленого завдання	Зазначається вага кожного завдання в загальній вазі завдань за звітний період, від їх пріоритетності	Зазначається прізвище ПІБ відповідального за виконання завдання .Якщо завдання виконуватиметься групою працівників, то необхідно розподілити його, ураховуючи індивідуальну відповідальність кожного учасника групи та уникати дублювання завдань.	Зазначається конкретна дата виконання завдання. Якщо завдання виконується на постійній основі, то фактичний термін його виконання- остання дата звітного періоду.	Необхідно детально описати фактичний результат задання відповідно до запланованого

СТУПІНЬ ВИКОНАННЯ	
Відсоток виконання	Примітки
Зазначається оцінка виконання кожного завдання керівником .Планове значення, за якого завдання с виконаним у повному обсязі, - 100%. Перевиконання не передбачено. Підсумковий рівень результативності кожного працівника розраховується як середньозважений показник відсотка досягнення кожного із завдань у формі планування та оцінки завдань, визначені керівником, з розподілом питомої ваги, залежно від вагових коефіцієнтів, що були затверджені для кожного завдання під час періоду планування. Фактичний рівень результативності на підставі відсотка виконання завдань у формі планування та оцінки завдань є підставою для преміювання працівників за ретратами виконання поставлених завдань	Зазначається причини невиконання працівником поставленого завдання та припиняйте на підставі цього рішення (перенесення строків виконання(

Джерело:[33]

Наступним етапом є формування KPI для окремих груп працівників. На рис.3.3 наведено KPI Топ менеджменту

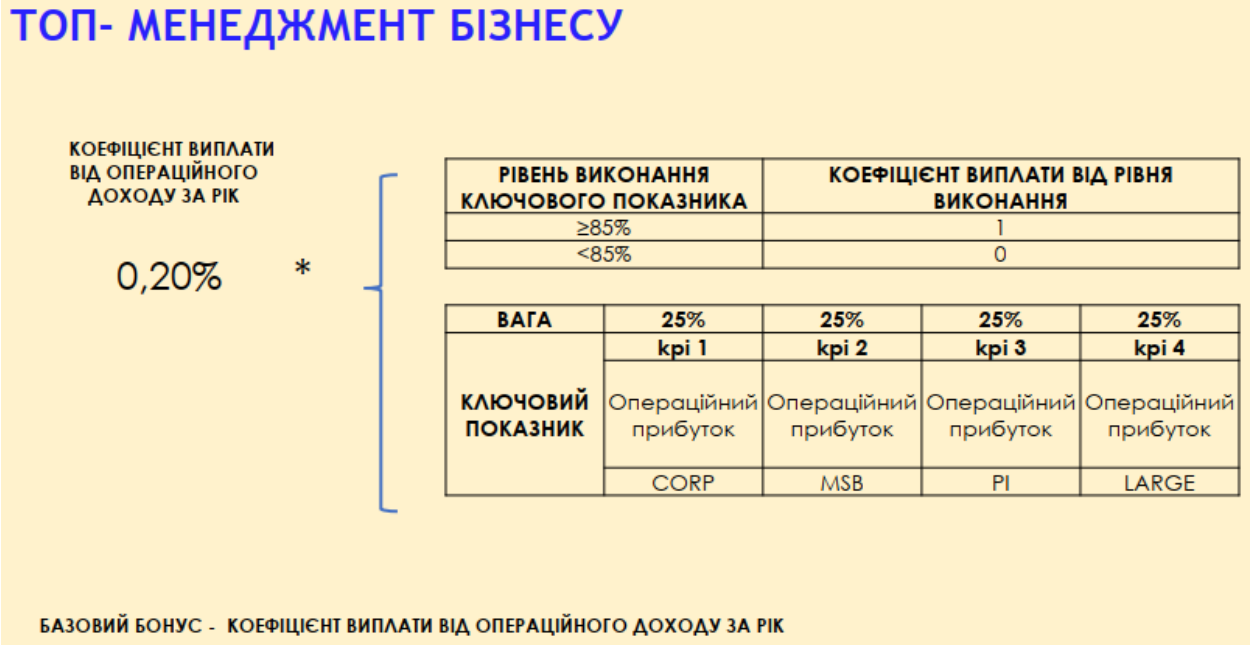

Рис. 3.3. Система KPI вищого керівництва банку

Джерело:[33]

Представлений рисунок демонструє систему оцінки бонусної виплати для топ-менеджменту бізнесу на основі операційного доходу за рік. Основними компонентами розрахунку є:

Коефіцієнт виплати від операційного доходу за рік – базовий коефіцієнт становить 0,20%, який коригується залежно від рівня виконання ключового показника.

Рівень виконання ключового показника:

Якщо рівень виконання ключового показника складає 85% і більше, коефіцієнт виплати дорівнює 1.

При рівні виконання нижче 85% коефіцієнт виплати знижується до 0, що означає відсутність бонусної виплати.

Ключові показники розподіляються за вагами між різними сегментами (CORP, MSB, PI, LARGE), що охоплюють операційний прибуток у кожній категорії бізнесу. Вага кожного показника складає 25%, забезпечуючи рівномірний акцент на всіх напрямах.

Отже, така система стимулювання прив'язує бонуси топ-менеджменту до досягнення ключових фінансових цілей банку, забезпечуючи відповідність результатів роботи менеджерів стратегічним цілям організації.

На рис. 3.4 ми бачимо KPI керівників середньої ланки

КЕРІВНИК СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ (по напрямку бізнесу)

КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОГО ДОХОДУ ЗА КВАРТАЛ/ ОКЛАД ЗА КВАРТАЛ

0,20% *

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВОГО ПОКАЗНИКА	КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД РІВНЯ ВИКОНАННЯ
> 110%	1,3
>105%-110%	1,2
≥100% -105%	1
≥90%-100%	0,8
≥70%-90%	0,5
<70%	0

ВАГА	30%	30%	30%	10%
	kpi 1	kpi 2	kpi 3	kpi 4
КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК	Операційний прибуток	Портфель пасивів	Портфель активних клієнтів	Кредитний портфель
	по напрямку бізнесу	по напрямку бізнесу	по напрямку бізнесу	по напрямку бізнесу

БАЗОВИЙ БОНУС - КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОГО ДОХОДУ ЗА КВАРТАЛ/ ОКЛАД ЗА КВАРТАЛ

Рис. 3.4. Система KPI керівників середньої ланки

Джерело:[33]

Система мотивації, представлена на схемі, передбачає змінну частину заробітної плати, яка залежить від досягнення певних ключових показників ефективності (KPI). Ця система тісно пов'язана з операційним доходом за квартал та відсотком виконання KPI.

Основні компоненти системи.

Коефіцієнт виплати від операційного доходу за квартал/оклад за квартал: Це базова ставка, яка множиться на коефіцієнт виплати, що залежить від виконання KPI.

Ключові показники ефективності (KPI): Виділено чотири основні KPI, кожному з яких присвоєна певна вага:

- Операційний прибуток
- Портфель посивів
- Портфель активних клієнтів

- Кредитний портфель

Коефіцієнт виплати від рівня виконання KPI: Цей коефіцієнт визначає, наскільки збільшиться базова ставка в залежності від рівня виконання кожного KPI.

Логіка розрахунку премії.

Розрахунок виконання кожного KPI: для кожного KPI визначається відсоток виконання плану.

Визначення коефіцієнта виплати для кожного KPI: Залежно від відсотка виконання кожного KPI визначається відповідний коефіцієнт виплати з таблиці.

Розрахунок зваженого середнього коефіцієнта виплати: Коефіцієнти виплати для кожного KPI множаться на їх вагу і підсумовуються.

Розрахунок премії: Зважений середній коефіцієнт виплати множиться на базову ставку.

Переваги системи.

Пряма залежність винагороди від результатів: Чіткий зв'язок між досягненнями керівника та розміром його премії.

Баланс між різними аспектами діяльності: Оцінюється не тільки загальний результат, але й виконання конкретних завдань.

Стимулювання досягнення амбітних цілей: Високі коефіцієнти виплати при перевищенні плану.

Можливі недоліки та напрямки вдосконалення

Залежність від зовнішніх факторів: Результати можуть бути вплинуті факторами, що не залежать від дій керівника (наприклад, загальна економічна ситуація).

Складна система розрахунків: Може викликати труднощі при розумінні та розрахунку премії.

Відсутність довгострокової перспективи: Система орієнтована на короткострокові результати, що може призвести до нехтування довгостроковими цілями.

Можливість маніпуляцій з KPI: Існує ризик, що KPI можуть бути встановлені таким чином, щоб їх було легко досягти, або навпаки, щоб ускладнити отримання премії.

Для вдосконалення системи можна розглянути такі варіанти:

Включення якісних показників: Оцінювати не тільки кількісні результати, але й якість роботи, задоволеність клієнтів тощо.

Введення довгострокових KPI: Стимулювати розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Спрощення системи розрахунків: Зробити систему більш зрозумілою і прозорою для співробітників.

Регулярний перегляд і коригування системи: Адаптувати систему до змін у бізнес-процесах і зовнішньому середовищі.

Загалом, представлена система мотивації є досить ефективним інструментом для стимулювання керівників середньої ланки до досягнення поставлених цілей. Однак, для її успішної роботи необхідно регулярно проводити моніторинг і вносити необхідні корективи.

Логіка розрахунку премії.

Оцінка виконання KPI: Наприкінці місяця оцінюється, наскільки директор досяг кожного KPI.

Визначення коефіцієнта виплати для кожного KPI: Залежно від рівня виконання KPI визначається відповідний коефіцієнт виплати з таблиці.

Розрахунок зваженого середнього коефіцієнта виплати: Коефіцієнти виплати для кожного KPI множаться на їх вагу і підсумовуються.

Розрахунок премії: Отриманий зважений середній коефіцієнт виплати множиться на базовий оклад, а потім на коефіцієнт виплати від операційного доходу відділення за місяць до окладу за місяць (0,2%).

ДІРЕКТОР ВІДДІЛЕННЯ

КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОГО ДОХОДУ ВІДДІЛЕННЯ ЗА МІСЯЦЬ/ ОКЛАД ЗА МІСЯЦЬ

0,20% *

ОЦІНКА ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ (kpi)

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВОГО ПОКАЗНИКА	КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД РІВНЯ ВИКОНАННЯ
> 110%	1,3
>105%-110%	1,2
≥100% -105%	1
≥90%-100%	0,8
≥70%-90%	0,5
<70%	0

ВАГА	30%	30%	30%	10%
	kpi 1	kpi 2	kpi 3	kpi 4
КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК	Операційний прибуток	Портфель пасивів	Портфель активних клієнтів	Кредитний портфель

КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОГО ДОХОДУ ВІДДІЛЕННЯ ЗА МІСЯЦЬ/ ОКЛАД ЗА МІСЯЦЬ

Рис. 3.5. Система KPI директора відділення банку

Джерело:[33]

Переваги системи.

Прозора і зрозуміла: Директор чітко розуміє, за що отримує премію.

Стимулює досягнення результатів: Висока мотивація до виконання поставлених цілей.

Справедлива: Премія розраховується на основі об'єктивних показників.

Можливі недоліки

Залежність від зовнішніх факторів: Результати можуть залежати від факторів, які не залежать від директора (наприклад, загальна економічна ситуація).

Складна система розрахунків: Може бути складно зрозуміти для деяких співробітників.

Можливість маніпуляцій з KPI: Існує ризик, що KPI можуть бути встановлені некоректно.

Напрямки вдосконалення

Додати якісні показники: Оцінювати не тільки кількісні результати, але й якість роботи, задоволеність клієнтів тощо.

Ввести довгострокові KPI: Стимулювати розвиток відділення в довгостроковій перспективі.

Спростити систему розрахунків: Зробити її більш зрозумілою.

Переглянути ваги KPI: Можливо, варто змінити ваги KPI, щоб більш точно відобразити їхню важливість для бізнесу.

Врахувати особливості різних відділень: Якщо в компанії є різні типи відділень, то система мотивації може бути адаптована під специфіку кожного з них.

СПЕЦІАЛІСТ РОЗДРІБНОГО БІЗНЕСУ

ОЦІНКА ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ (kpi)

Оклад *

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВОГО ПОКАЗНИКА	КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД РІВНЯ ВИКОНАННЯ
> 110%	1,3
>105%-110%	1,2
≥100% -105%	1
≥90%-100%	0,8
≥70%-90%	0,5
<70%	0

ВАГА	30%	30%	30%	10%
	kpi 1	kpi 2	kpi 2	kpi 3
КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК	КД	Портфель пасивів РБ	Портфель активних клієнтів РБ	Кредитний портфель РБ

БАЗОВИЙ БОНУС - ОКЛАД ЗА МІСЯЦЬ

Рис. 3.6. Система KPI спеціаліста роздрібного бізнесу банку

Джерело:[33]

Основні елементи системи:

Оклад: Стабільна частина заробітної плати.

Ключові показники ефективності (KPI): Конкретні показники, за якими оцінюється робота спеціаліста. У нашому випадку виділено три KPI, пов'язаних з роздрібним бізнесом:

КА (можливо, це скорочення від "Ключовий показник", але точне його значення потребує уточнення)

Портфель пасивів РБ (роздрібного бізнесу)

Портфель активних клієнтів РБ

Кредитний портфель РБ

Коефіцієнт виплати: Множник, який застосовується до окладу для розрахунку премії. Цей коефіцієнт залежить від рівня виконання KPI.

Вага KPI: Кожен KPI має свою вагу, яка відображає його важливість для загального результату.

Як це працює:

Оцінка виконання KPI: Наприкінці певного періоду оцінюється, наскільки спеціаліст досяг кожного KPI.

Розрахунок коефіцієнта виплати: Залежно від рівня виконання KPI визначається відповідний коефіцієнт виплати.

Розрахунок премії: Оклад множиться на коефіцієнт виплати.

Переваги системи:

Прозора і зрозуміла: Спеціаліст чітко розуміє, за що отримує премію.

Стимулює досягнення результатів: Висока мотивація до виконання поставлених цілей.

Справедлива: Премія розраховується на основі об'єктивних показників.

Можливі недоліки:

Залежність від зовнішніх факторів: Результати можуть залежати від факторів, які не залежать від спеціаліста.

Складна система розрахунків: Може бути складно зрозуміти для деяких співробітників.

Можливість маніпуляцій з KPI: Існує ризик, що KPI можуть бути встановлені некоректно.

Для вдосконалення системи можна:

Додати якісні показники: Оцінювати не тільки кількісні результати, але й якість роботи, задоволеність клієнтів тощо.

Ввести довгострокові KPI: Стимулювати розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Спростити систему розрахунків: Зробити її більш зрозумілою.

Переглянути ваги KPI: Можливо, варто змінити ваги KPI, щоб більш точно відобразити їхню важливість для бізнесу.

СПЕЦІАЛІСТ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

ОЦІНКА ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ (kpi)

Оклад *

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВОГО ПОКАЗНИКА	КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ ВІД РІВНЯ ВИКОНАННЯ
> 110%	1,3
>105%-110%	1,2
≥100% -105%	1
≥90%-100%	0,8
≥70%-90%	0,5
<70%	0

ВАГА	30%	30%	30%	10%
	kpi 1	kpi 2	kpi 2	kpi 3
КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК	КД	Портфель пасивів МСБ	Портфель активних клієнтів МСБ	Кредитний портфель МСБ

БАЗОВИЙ БОНУС - ОКЛАД ЗА МІСЯЦЬ

Рис. 3.7. Система KPI спеціаліста малого та середнього бізнесу банку

Джерело:[33]

Система мотивації спеціаліста з МСБ, описана у вашому запиті, є типовим прикладом системи, заснованої на KPI (ключових показниках ефективності). Її основна мета – пов'язати розмір заробітної плати спеціаліста безпосередньо з його внеском у досягнення цілей компанії.

Основні переваги такої системи:

Прозорість: Спеціаліст чітко розуміє, за що отримує премію.

Мотивація: Сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню кращих результатів.

Справедливість: Премія розраховується на основі об'єктивних показників.

Однак, система має і певні недоліки:

Залежність від зовнішніх факторів: Результати роботи спеціаліста можуть залежати від факторів, які він не може контролювати (наприклад, загальна економічна ситуація).

Складна система розрахунків: Для деяких спеціалістів може бути складно зрозуміти всі нюанси розрахунку премії.

Недостатня деталізація деяких KPI: Наприклад, незрозуміло, що саме приховано під абревіатурою "КА".

Для вдосконалення системи можна:

Деталізувати всі KPI: Чітко визначити, що саме включає в себе кожен показник.

Додати якісні показники: Оцінювати не тільки кількісні результати, але й якість роботи, задоволеність клієнтів тощо.

Спростити систему розрахунків: Зробити її більш зрозумілою для всіх співробітників.

Регулярно переглядати систему: Адаптувати її до змін у бізнес-процесах і зовнішньому середовищі.

Загалом, ця система мотивації є ефективним інструментом, але для її успішної роботи необхідно постійно її вдосконалювати та адаптувати до конкретних умов компанії.

КЕРІВНИК ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КОЕФІЦІЄНТ ВИПОАТИ ВІД ОКЛАДУ ЗА КВАРТАЛ

30,0% *

РІВЕНЬ ВИКОНАННЯ КЛЮЧОВОГО ПОКАЗНИКА				КОЕФІЦІЄНТ ВИПЛАТИ
Відповідно до плану	≤ 1%	Сформовано 100%. Помилок немає	≥ 80% < 100% без урахування кількості перевищень	1,3
≥ 80% < 100% плану	>1% - ≤2%	Чи не сформовано ≤ 10% днів. Є помилки	≥ 100% < 120% без урахування кількості перевищень	0,65
< 80% плану	> 2%	Чи не сформовано > 10% днів. Є помилки	≥120% утилізації	0

25%	25%	25%	25%	ВАГА
kpi 1	kpi 2	kpi 3	kpi 4	КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК
План перевірок	Операційні помилки	Документи дня	Ліміти каси	
ПЕРСОНАЛЬНИЙ	СЕРЕДНЕ ЗНАЧЕННЯ ВІДДІЛЕНЬ РЕГІОНУ ЗА КВАРТАЛ			

Рис. 3.8. Система KPI керівників операційної діяльності банку

Джерело:[33]

Система мотивації керівника операційної діяльності, представлена у таблиці, побудована на принципі змінної частини заробітної плати, яка напряму залежить від досягнення певних ключових показників ефективності

(KPI). Іншими словами, чим успішніше керівник виконує свої завдання та досягає поставлених цілей, тим більшу премію він отримує.

Основні елементи системи:

Базовий оклад: Стабільна частина заробітної плати.

Ключові показники ефективності (KPI): Конкретні показники, за якими оцінюється робота керівника. У нашому випадку виділено чотири KPI, пов'язаних з операційною діяльністю: План перевірок персоналу, Операційні помилки, Документи дня, Ліміти каси

Середнє значення відділень регіону за квартал

Коефіцієнт виплати: Множник, який застосовується до базового окладу для розрахунку премії. Цей коефіцієнт залежить від рівня виконання KPI та кількості помилок.

Вага KPI: Кожен KPI має однакову вагу - 25%, що означає рівну важливість для загального результату.

Логіка розрахунку премії:

Оцінка виконання KPI: Наприкінці кварталу оцінюється, наскільки керівник досяг кожного KPI та скільки було допущено помилок.

Визначення коефіцієнта виплати для кожного KPI: Залежно від рівня виконання KPI та кількості помилок визначається відповідний коефіцієнт виплати з таблиці.

Розрахунок середнього зваженого коефіцієнта виплати: Оскільки всі KPI мають однакову вагу, середнє арифметичне коефіцієнтів виплати за всіма KPI буде дорівнювати кінцевому коефіцієнту.

Розрахунок премії: Отриманий середній зважений коефіцієнт виплати множиться на базовий оклад, а потім на 30% (коефіцієнт виплати від окладу за квартал).

Ключові особливості системи.

Врахування кількості помилок: Крім виконання плану, система також враховує кількість допущених помилок, що стимулює до безпомилкової роботи.

Деталізація KPI: Кожен KPI має чітке визначення, що дозволяє точно оцінити результати роботи керівника.

Справедливий розподіл ваги: Всі KPI мають однакову вагу, що підкреслює їхню рівну важливість.

Переваги системи:

Прозора і зрозуміла: Керівник чітко розуміє, за що отримує премію.

Стимулює досягнення результатів: Висока мотивація до виконання поставлених цілей та мінімізації помилок.

Справедлива: Премія розраховується на основі об'єктивних показників.

Можливі недоліки:

Залежність від зовнішніх факторів: Результати можуть залежати від факторів, які не залежать від керівника (наприклад, загальна економічна ситуація).

Складна система розрахунків: Для деяких керівників може бути складно зрозуміти всі нюанси розрахунку премії, особливо при великій кількості KPI.

Напрямки вдосконалення:

Додати якісні показники: Оцінювати не тільки кількісні результати, але й якість роботи, задоволеність клієнтів тощо.

Ввести довгострокові KPI: Стимулювати розвиток підрозділу в довгостроковій перспективі.

Спростити систему розрахунків: Зробити її більш зрозумілою для всіх співробітників.

Загалом, ця система мотивації є ефективним інструментом для стимулювання керівників операційної діяльності. Однак, для її успішної роботи необхідно регулярно проводити моніторинг і вносити необхідні корективи.

Основні елементи системи:

Базовий оклад: Стабільна частина заробітної плати.

Ключові показники ефективності (KPI): Конкретні показники, за якими оцінюється робота контролера. У цьому випадку використовуються три основні KPI:

Операційні помилки: Кількість помилок, допущених у роботі.

Документи дня: Швидкість і якість обробки документів.

Ліміти каси: Дотримання встановлених лімітів грошових коштів.

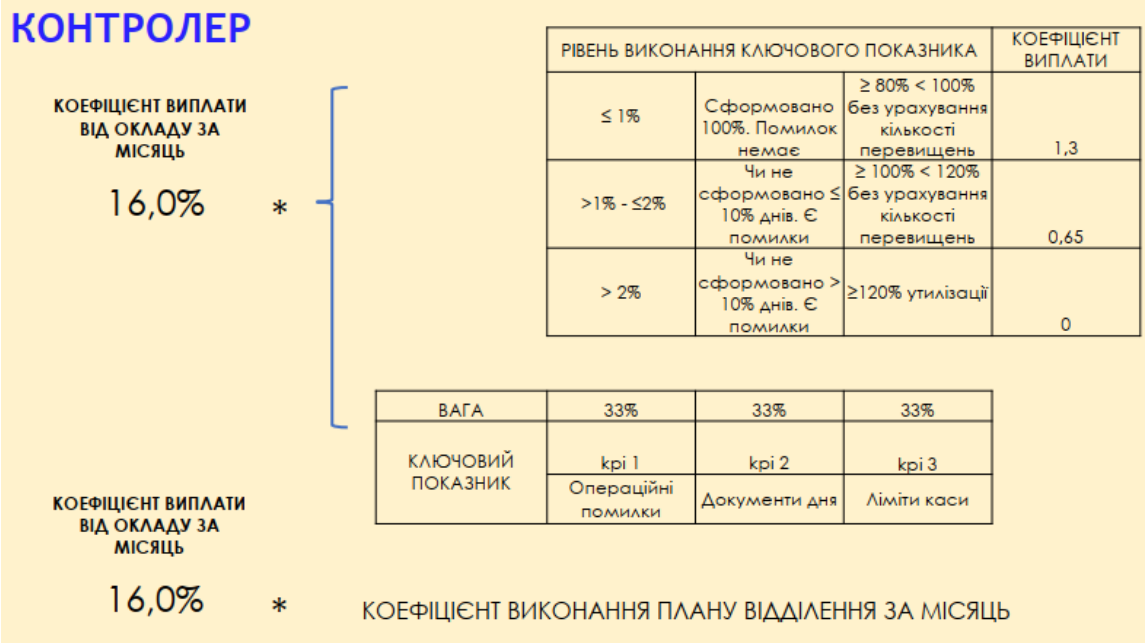

Рис. 3.9. Система KPI контролера банку

Джерело:[33]

Коефіцієнт виплати: Множник, який застосовується до базового окладу для розрахунку премії. Цей коефіцієнт залежить від рівня виконання KPI та кількості помилок.

Вага KPI: Кожен KPI має однакову вагу - 33%, що означає рівну важливість для загального результату.

Логіка розрахунку премії:

Оцінка виконання KPI: Наприкінці місяця оцінюється, наскільки контролер досяг кожного KPI та скільки було допущено помилок.

Визначення коефіцієнта виплати для кожного KPI: Залежно від рівня виконання KPI та кількості помилок визначається відповідний коефіцієнт виплати з таблиці.

Розрахунок середнього зваженого коефіцієнта виплати: Оскільки всі KPI мають однакову вагу, середнє арифметичне коефіцієнтів виплати за всіма KPI буде дорівнювати кінцевому коефіцієнту.

Розрахунок премії: Отриманий середній зважений коефіцієнт виплати множиться на базовий оклад, а потім на 16% (коефіцієнт виплати від окладу за місяць).

Переваги системи:

Прозора і зрозуміла: Контролер чітко розуміє, за що отримує премію.

Стимулює досягнення результатів: Висока мотивація до виконання поставлених цілей та мінімізації помилок.

Справедлива: Премія розраховується на основі об'єктивних показників.

Можливі недоліки:

Залежність від зовнішніх факторів: Результати можуть залежати від факторів, які не залежать від контролера (наприклад, загальна економічна ситуація).

Складна система розрахунків: Для деяких контролерів може бути складно зрозуміти всі нюанси розрахунку премії, особливо при великій кількості KPI.

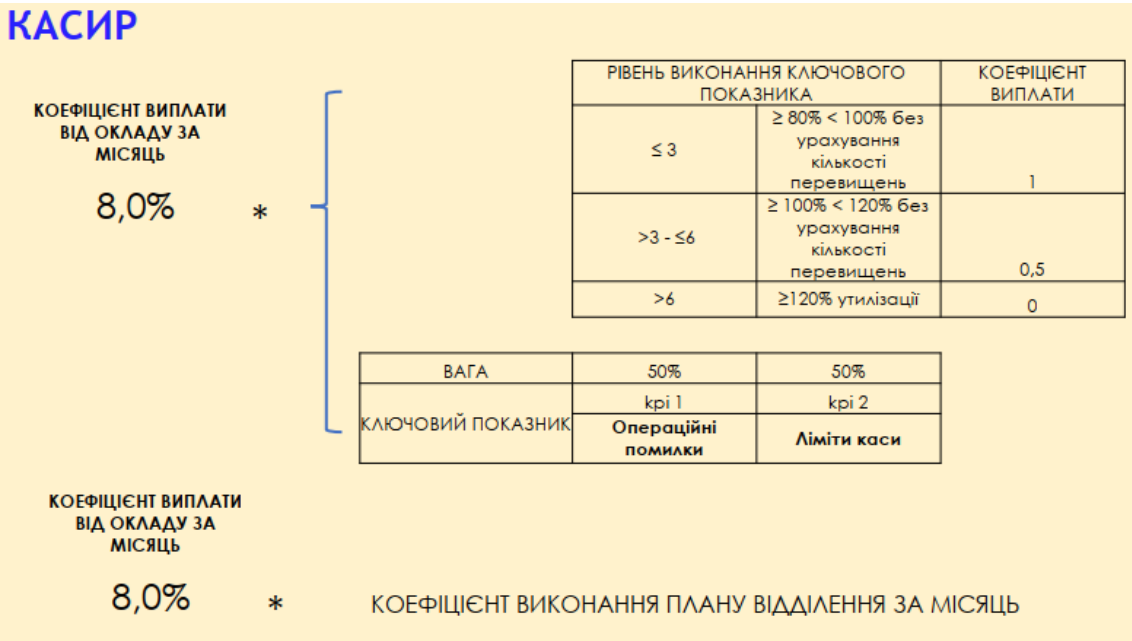

Рис. 3.10. Система KPI касира банку

Джерело:[33]

Система мотивації касира побудована таким чином, що заробітна плата касира безпосередньо залежить від виконання ним певних завдань та досягнення встановлених показників.

Основні елементи системи:

Базовий оклад: Стабільна частина заробітної плати касира.

Ключові показники ефективності (KPI): Конкретні показники, за якими оцінюється робота касира. У цьому випадку використовуються два основні KPI:

Операційні помилки: Кількість помилок, допущених касиром під час роботи.

Ліміти каси: Дотримання встановлених лімітів грошових коштів у касі.

Коефіцієнт виплати: Множник, який застосовується до базового окладу для розрахунку премії. Цей коефіцієнт залежить від кількості допущених помилок та виконання плану відділення.

Вага KPI: Кожен KPI має однакову вагу - 50%, що означає рівну важливість для загального результату.

Логіка розрахунку премії:

Оцінка виконання KPI: Наприкінці місяця оцінюється, скільки помилок допустив касир та наскільки він виконав план відділення.

Визначення коефіцієнта виплати: Залежно від кількості помилок та виконання плану визначається відповідний коефіцієнт виплати з таблиці.

Розрахунок премії: Отриманий коефіцієнт виплати множиться на базовий оклад, а потім на 8% (коефіцієнт виплати від окладу за місяць).

Переваги системи:

Прозора і зрозуміла: Касир чітко розуміє, за що отримує премію.

Стимулює досягнення результатів: Висока мотивація до виконання поставлених цілей та мінімізації помилок.

Справедлива: Премія розраховується на основі об'єктивних показників.

Можливі недоліки:

Залежність від зовнішніх факторів: Результати можуть залежати від факторів, які не залежать від касира (наприклад, наплив клієнтів, технічні збої).

Складна система розрахунків: Для деяких касирів може бути складно зрозуміти всі нюанси розрахунку премії.

Напрямки вдосконалення:

Додати якісні показники: Оцінювати не тільки кількісні результати, але й якість обслуговування клієнтів.

Ввести додаткові KPI: Наприклад, швидкість обслуговування клієнтів.

Спростити систему розрахунків: Зробити її більш зрозумілою для всіх співробітників.

Загалом, ця система мотивації є ефективним інструментом для стимулювання касирів. Однак, для її успішної роботи необхідно регулярно проводити моніторинг і вносити необхідні корективи

Професійні компетенції:

Глибоке розуміння фінансових продуктів і послуг: Це дозволяє ефективно консультувати клієнтів та пропонувати оптимальні рішення.

Знання банківського законодавства: Дотримання законодавчих норм забезпечує безпеку роботи банку.

Навички фінансового аналізу: Дозволяють оцінювати кредитоспроможність клієнтів та управляти ризиками.

Знання технологій: Володіння сучасними банківськими системами та програмним забезпеченням.

Знання іноземних мов: Для роботи з міжнародними клієнтами та документацією.

Комунікативні компетенції:

Клієнтоорієнтованість: Здатність розуміти потреби клієнтів та будувати довгострокові відносини.

Навички переконання: Для ефективного продажу банківських продуктів.

Уміння працювати в команді: Для ефективної взаємодії з колегами.

Функціональні компетенції:

Операційні навички: Здатність швидко і точно виконувати різноманітні банківські операції.

Навички управління часом: Для ефективного виконання великого обсягу роботи.

Навички вирішення проблем: Для оперативного реагування на нестандартні ситуації.

Особистісні компетенції:

Відповідальність: За довірені завдання та результати роботи.

Ініціативність: Здатність пропонувати нові ідеї та вдосконалювати робочі процеси.

Стресостійкість: Для роботи в динамічному середовищі.

Адаптивність: Здатність швидко адаптуватися до змін.

Розвиток компетенцій з урахуванням KPI

Для розвитку компетенцій співробітників з урахуванням KPI банки використовують різноманітні інструменти:

Оцінка 360 градусів: Комплексна оцінка співробітника з боку колег, керівників та підлеглих.

Індивідуальні плани розвитку: Складання планів розвитку для кожного співробітника з урахуванням його сильних і слабких сторін.

Тренінги та семінари: Навчання новим знанням і навичкам.

Менторство: Наставництво досвідченіших співробітників.

Ротація: Переведення співробітників на різні посади для отримання нового досвіду.

Для сучасного банку індикатором успіху його функціонування є ефективне управління, в тому числі і персоналом, який, відповідно до сучасних концепцій управління, є головним джерелом та двигуном його розвитку й процвітання.

Рис. 3.11 Комплексна оцінка співробітника з боку колег, керіників

Джерело: [42]

В економічній літературі відомі різні інтерпретації поняття "управління персоналом". Так, А. Блінов та О. Василевська [15] трактують його як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Г. Лич [91] вважає, що управління персоналом – це одночасно і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності.

На думку таких авторів, як: І. Герчикова, Г. Десслер, А. Люкшинова, Ю. Ципкіна [37; 54; 171], управління персоналом становить певну сферу чи специфічну функцію діяльності підприємства, націлену на визначення потреби у персоналі, підбір та залучення персоналу, його мотивацію, розвиток та контролінг, а також його вивільнення. Тоді як Л. Янковська [184] визначає управління персоналом як певну діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання потенціалу працівників задля досягнення їх особистісних цілей та цілей підприємства. У свою чергу А. Блінов [15] стверджує, що управління персоналом виступає в формі безперервного

процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, а, отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємства. О. Крушельницька [86], розглядаючи процес реалізації основної мети управління персоналом – формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, а також забезпечення соціальної ефективності колективу – визначає управління персоналом як цілісну систему, яка виконує такі функції: організаційну – планування потреб та джерел комплектування персоналу; соціальноекономічну – забезпечення комплексу умов та факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу; відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Багато вчених виділяють певні напрямки реалізації процесу управління персоналом в межах підприємства. Так, формування, перерозподіл, розвиток та використання є головними напрямками протікання процесу управління персоналом згідно з Ю. Одеговим та Л. Карташовою [124]. В. Дюжев та В. Матросова [160] вважають, що сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, у свою чергу, представлена наступними підсистемами: підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистема підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистема використання кадрів. На думку А. Кібанова [159], процес управління персоналом має проходити такі етапи, як визначення та забезпечення потреби в персоналі, мотивація високих результатів праці та необхідної поведінки персоналу, забезпечення процесу управління персоналом, його використання та розвиток.

Деякі вчені, розглядаючи управління персоналом як певну двоблочну систему, виділяють наступні її елементи:

формування персоналу та його стабілізація, що становить організаційний блок системи управління персоналом,

- використання персоналу, тобто її функціональний блок [86; 90].

Таким чином, управління персоналом є комплексною системою його формування, розвитку та використання за рахунок постійного планування та прогнозування потреби в персоналі, комплектування штату, проведення профорієнтаційної роботи з персоналом, впровадження системи оцінювання та технології розвитку, управління кадровим потенціалом та діловою кар'єрою працівників в оперативній та в стратегічній діяльності банку.

Розгляд управління персоналом, як системи, дозволяє виділити наступні її підсистеми:

аналіз та планування персоналу, підбір та залучення персоналу,

оцінка персоналу,

організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу,

атестація і ротація кадрів,

управління оплатою праці,

мотивація персоналу,

облік співробітників банку,

маркетинг персоналу,

організація трудових у банку,

створення належних умов праці,

соціальний розвиток та соціальне партнерство,

кадрова безпека та правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [101].

Скібіцька Л. І. у роботі [139] пропонує звести дані функціональної підсистеми до двох – тактичної (спрямована на формування структури персоналу, його відбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, організацію переміщення, просування та вивільнення персоналу, його оцінку та поточний облік й панування потреби у персоналі) та стратегічної (зорієнтована на розробку структури персоналу, кадрової політики на основі аналізу існуючої структури, ефективності використання персоналу, прогнозів розвитку виробництва та стратегічних цілей діяльності підприємства) підсистем.

Проте більшість вчених [8; 32; 82; 86; 178] схиляються до об'єднання зазначених вище підсистем та пропонують більш узагальнений їх перелік: підбір та розстановка персоналу; оцінка та атестація кадрів, формування кадрового резерву та управління кар'єрою персоналу, розвиток персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, організаційна культура.

Отже, структура системи управління персоналом визначається масштабами підприємства, його територіальним розташуванням, характером діяльності, обраною стратегією та іншими факторами.

З точки зору авторів монографії, найбільший успіх господарювання підприємства залежить не від виокремлення (об'єднання) додаткових чи зміни (ліквідації) існуючих підсистем управління персоналом, а від того, наскільки дані функціональні підсистеми будуть узгодженими між собою у часі та просторі, й будуть відповідати стратегічним цілям діяльності підприємства.

За теперішніх умов, коли відбувається зміна парадигми управління, виникає логічна потреба у створенні нового підґрунтя для розвитку існуючої системи управління персоналом, оскільки діюча на сучасних підприємствах кадрова політика не в змозі задовольнити вимоги сучасної практики менеджменту персоналу, а саме: формування та підтримку іміджу працівників підприємства; забезпечення дієвої та ефективної системи мотивації, побудованої на вивченні та дослідженні як індивідуальних, так і колективних потреб та стимулів до праці; горизонтальну інтеграцію та реалізацію в системі управління персоналом таких її функцій, як набір, оцінка, адаптація, винагородження та розвиток працівників; залучення лінійних керівників та менеджерів вищих ланок управління до процесу розробки та реалізації власних систем управління персоналом; формування корпоративної культури та організація профорієнтаційної роботи в межах підприємства тощо.

Але найбільшою проблемою для керівників сучасних підприємств, з точки зору авторів, є ігнорування процесу постійної підтримки та розвитку управління персоналом на перспективу, тобто відсутність бачення подальшого майбутнього стабільного розвитку концепції управління персоналом як

одного із стратегічних напрямків діяльності підприємства. Як зазначає В. Федосеєв та С. Капустін [166, с. 40], управління персоналом є стратегічною функцією, що передбачає: розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових способів та створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. З даного визначення стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати залучення й ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Висновки до Розділу 3

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% (P-значення = 0,100).

Загалом результати свідчать, що витрати на персонал самостійно 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.

Загалом, обґрунтовані методичні підходи до оцінювання ефективності роботи персоналу сприяють оптимізації управління людським капіталом, підвищенню фінансової стабільності банку та реалізації його довгострокових стратегічних цілей.

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.

Систематеизовано т**еорії 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 **те**нденції 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 **в**плив 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.

Обгрунтовано 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.

Додаток 1

Діючі структурні підрозділи ПАТ «БАНК ВОСТОК» станом на 01 січня												
2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
9	16	25	24	34	33	32	36	40	38	38	36	34

Номер відділення ПАТ «БАНК ВОСТОК» та місце знаходження	**№**	**Дата реєстрації**	**Дата закриття**
VIP - від № 1 в м. Одеса, вул. Успенська, 11/13	ВІП_1	05.12.2017	
Від №1 м. Одеса, проспект Небесної Сотні, 2	1	31.03.2012	
Від №2 м. Одеса, вул. Фонтанська дорога, 25	2	23.04.2012	30.03.2023
Від №3 в м. Дніпро, вул. Успенська, 11	3	10.05.2012	
Від №4 в м. Дніпро, вул. Магдебурзького права, буд. 2	4	11.09.2012	
Від №5 у м. Львів, вул.Куліша П., буд.46	5	18.09.2012	
Від №6 Таїровська с/рада,ж/масив "Райдужний",буд.7а, прим.2а	6	09.10.2012	30.10.2023
Від №7 м. Одеса, вул. Успенська, буд.44	7	20.11.2012	
Від № 8 в м.Чорноморськ, с.Малодолинське, вул. Космонавтів, 59	8	03.12.2012	12.06.2023
Від №9 м. Черкаси, вул.Вишневецького Байди, буд.48	9	20.02.2013	
Від №10 м. Одеса, вул.Пушкінська, буд.56-А	10	20.02.2013	
Від №11 смт. Авангард, вул.Фруктова 3А/1	11	02.03.2013	
Від №12 в м. Херсон, пр-т Ушакова, 30/1	12	27.05.2013	Тимчасово призупинено
Від №13 в м. Київ, вул. Гната Хоткевича, 12	13	20.08.2013	
Від №14 в м.Полтава, вул. Стрітеньска, 27	14	08.11.2013	
Від №15 м. Харків вул.Сумська, 56	15	30.09.2013	
Від №17 в м. Запоріжжя, пр. Соборний, буд. 172	17	15.10.2013	
Від №18 в м. Київ, бул. Лесі Українки, 26	18	20.01.2005	
Від №20 м. Одеса, вул.Д.Ойстраха, 32	20	26.02.2014	
Від №21 м. Миколаїв, вул.Адміральська, буд.33а/2	21	17.02.2014	
Від №23 в м. Ізмаїл пр. Миру, буд. 31	23	15.10.2014	
Від №26 в м.Одеса вул.Грушевського 39И	26	19.01.2015	
Від №27 в м.Одеса проспект Небесної Сотні, 65-а	27	09.01.2015	19.02.2021
Від№28 м. Одеса вул.С.Палія, 86	28	09.01.2015	31.08.2020
Від№29 м. Одеса вул.Філатова академіка, 31	29	20.02.2015	
Від№31 в м. Одеса пр. Шевченко, 4д	31	01.07.2015	26.03.2020
Від№33 Таїровська с/рада,ж/масив "Райдужний", буд. 12, прим. №7Н	33	21.08.2015	
Від№34 в м. Київ пров. Балтійський, буд.20	34	07.09.2015	17.10.2018
Від№ 35 в м. Київ, вул. Велика Васильківська, 72, в офісі туристичної фірми «Загір'я»	35	09.12.2015	15.07.2020
Від№36 в м. Миколаїв, пр-т Центральний, 11а	36	05.04.2016	
Від№37 в м.Суми, вул. Покровська, 11	37	15.11.2016	
Від№38 в м. Чорноморськ, вул. Олександрійська 11Б	38	06.12.2016	
Від№39 в м. Кривий Ріг, пр-т. Металургів, 22	39	03.03.2018	
Від№40 в м. Київ, вул. Г. Сковороди, 6	40	28.03.2018	
Від№41 в м. Харків, пров. Спартаківський, 3	41	15.05.2018	
Від№42 в м. Одеса, вул. Генерала Бочарова 62, с. Крижанівка, Лиманський район, Одеська обл	42	10.07.2018	
Від№43 в м. Львів, вул. Володимира Великого, 51	43	04.09.2018	
Від№44 в м. Харків, вул. Автогена, 7, Споруда заводоуправління ПАО «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»	44	12.02.2019	
Від№45 в м. Одеса, пр-т Академіка Глушка, 11И	45	09.07.2019	
Від№46 в м. Одеса, пр-т. Шевченка, д. 10/9	46	03.09.2019	
Від№47 в м. Одеса, вул. Ольгієвська, 8	47	23.08.2019	
Від№48 в м. Харків, пл Захисників України, буд 3	48	14.08.2020	
Від№49 в м. Дніпро, Крутогірний узвіз, 12	49	05.05.2021	

Додаток 2

	ROE	Коефіцієнт працез-датності автивів	Рівень ризику активів	Частка поточних коштів	Капітал/ Активи	ЧПМ	Розмір	Витрати на персонал/ Чисті активи
АТ КБ "ПриватБанк"	5,500139	83,94017202	0,655356	83,472	12,35698	10,34468	20,34728	1,53677507
АТ "Ощадбанк"	1,729375	83,8300445	-0,41945	65,74268	8,304824	6,482331	19,66105	2,07935895
АТ "Укрексімбанк"	1,248805	91,38052653	-0,18471	48,76904	2,808175	1,946261	19,38576	0,72944552
АБ "УКРГАЗБАНК"	1,101071	89,2228722	0,049061	71,2268	6,394393	4,256898	18,98524	1,67287569
АТ "СЕНС БАНК"	2,51649	86,8452979	2,311951	56,40124	8,455163	5,865831	18,49268	2,46808951
АТ "Райффайзен Банк"	2,528063	80,71638561	1,959871	78,20019	11,54493	10,8914	19,05793	1,98706061
АТ "УКРСИББАНК"	2,973402	87,34549229	0,456982	75,41506	12,20585	9,677082	18,77088	2,27396237
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	2,696517	90,95367143	0,960932	57,52546	8,670921	8,373299	18,45585	1,34582656
АТ "ОТП БАНК"	3,637966	87,91633786	-0,1073	81,41855	15,50224	9,631512	18,44091	1,64580232
АТ "СІТІБАНК"	5,229871	94,2094653	-0,3091	98,79157	13,7783	11,17662	18,0441	0,66215134
АТ "КРЕДОБАНК"	2,158532	81,44146617	0,415984	72,41672	10,45624	7,077082	17,84311	1,57391067
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	2,233421	87,92905253	0,418251	65,43339	8,125576	6,643438	17,45294	0,79639626
АТ "ІНГ Банк Україна"	3,409346	85,55365337	-1,10427	35,78004	19,3344	8,201138	17,10227	0,83990247
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	-0,84732	77,50998757	-1,87507	57,06254	9,596881	6,056884	16,21002	3,63552446
АТ "ПІРЕУС БАНК МКБ"	0,854844	86,05250254	0,135544	42,06034	8,152992	6,089453	15,90638	2,7860967
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	2,313324	97,7206363	-0,04202	46,77767	12,69969	5,53929	15,90117	0,65529357
АТ "Дойче Банк ДБУ"	1,890611	92,53634649	0,278225	45,21877	10,16002	7,546099	15,69384	1,24063202
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	0,416787	91,70080442	0,575646	58,67315	17,79754	4,573088	14,76855	2,89661854
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	4,478697	96,03814304	-1,37824	59,89832	33,52824	11,51119	13,99176	2,84323253
АТ "ПУМБ"	2,579632	88,23749779	0,440262	64,11543	11,34104	9,139387	18,84813	2,27756899
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	1,20817	84,83662403	2,100201	78,64142	9,414458	11,87878	18,59553	1,10007319
Акціонерний банк "Південний"	1,707075	83,15249443	0,282114	77,70636	9,804945	6,244205	17,80732	2,45049466
АТ "ТАСКОМБАНК"	0,182204	83,25895834	3,27612	25,44142	10,0761	8,188972	17,35957	2,54354752
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	0,831858	86,38092539	1,468944	82,15686	6,592973	6,445676	17,161	2,42988088
АТ "А - БАНК"	1,892993	85,85514703	1,46433	43,93278	11,5918	12,57492	17,03679	3,94853142
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,682768	88,19900449	1,442377	50,46624	10,01702	5,816862	16,85605	2,68541773
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,268301	83,34511271	1,356832	40,43134	2,218009	4,878979	16,8277	4,07367985
ПАТ "МТБ БАНК"	0,120623	86,84472152	2,689604	71,44274	5,991474	2,431964	16,71684	1,81436923
АТ "КБ "ГЛОБУС"	0,299717	94,05460716	1,711	44,29942	5,169337	4,376855	16,40278	4,81283981
АТ "БАНК АЛЬЯНС"	0,763968	90,01194043	2,692704	64,56868	8,743184	3,468521	16,33385	2,18336408
АТ "МІБ"	0,091767	89,36660721	0,987108	59,38391	4,094592	2,202835	16,22842	1,46429537
АТ АКБ "Львів"	1,001455	90,82025005	0,434972	49,68781	8,224354	5,928368	16,18035	2,6710367
АТ "Ідея Банк"	8,206364	84,88416492	6,730339	30,02489	21,28225	35,55167	15,64499	7,24334086

АТ "КОМІНБАНК"	0,033381	91,82396824	-0,26411	47,22324	6,508177	5,416763	16,14783	2,91000332
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,877777	88,84154395	0,686	56,01516	6,945787	5,760979	15,79868	2,57929342
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	2,624383	89,7301762	4,246921	76,58675	17,42147	8,790777	15,51486	2,50775773
АТ "Полтава-банк"	1,938703	81,3738454	1,713351	47,78645	20,43668	8,974543	15,39125	3,26670104
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	1,442341	91,59541298	-0,84628	24,4395	17,71868	7,248514	15,21184	4,96097555
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	-0,65889	60,71178293	-6,94077	41,57263	28,56188	6,217311	15,15442	4,08513183
АТ "АГРОПРОСПЕРІС БАНК"	0,3264	92,47906406	0,523733	29,88469	7,519497	5,063295	15,2023	2,87028219
АТ "РВС БАНК"	0,155192	87,85103512	0,407687	80,11279	7,736982	4,941683	15,17029	2,36482616
АТ "ЮНЕКС БАНК"	0,030066	87,47714264	0,802327	33,04614	5,103484	8,19625	15,07307	4,74195899
АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	0,048355	90,61011958	0,265412	87,80002	7,065739	3,95626	15,01199	1,95862433
АТ "БАНК "ГРАНТ"	0,974802	86,56822759	1,887388	56,46631	19,97133	8,978554	14,93098	2,23589044
АТ "СКАЙ БАНК"	1,439868	91,15429241	3,231408	37,87839	9,046056	6,220611	14,92792	2,8206274
АТ "АСВІО БАНК"	0,854207	68,95400704	-0,18832	86,94012	20,18942	8,601635	14,77799	4,89430278
АТ "КРИСТАЛБАНК"	0,962498	83,87874536	0,340062	80,32151	18,86734	12,28846	14,66259	6,88717407
АТ "АЛЬТБАНК"	1,453616	80,25870282	2,324868	80,88623	19,6144	8,735099	14,27015	5,29224614
АТ "БАНК 3/4"	0,202565	83,85199511	2,68938	46,27387	38,06367	4,077274	14,21815	19,6591374
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	-0,09273	57,59695719	0,122898	72,7687	26,28882	4,858828	14,09048	4,82807963
АТ "БАНК АВАНГАРД"	7,829982	94,10761564	-5,36592	70,18892	26,36288	24,09493	14,08056	3,90762937
АТ "МетаБанк"	-1,30459	89,88156024	4,518538	51,65603	33,16402	7,151369	13,95093	5,02602125
АТ "ЄПБ"	0,832925	94,18560034	1,241536	77,56825	30,44283	9,500679	13,9158	5,42143372
АТ "МОТОР-БАНК"	-4,58607	71,37894196	0,974177	88,559	21,8147	7,845444	13,84892	6,36813499
Полікомбанк	0,138792	81,16341045	4,638062	38,93729	34,17145	10,02366	13,62635	3,87462817
АТ "ОКСІ БАНК"	-3,18707	74,2313885	-0,49126	60,23205	26,32338	4,218823	13,67344	7,92786494
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	-3,34495	69,69698101	-20,9571	81,13116	45,36132	0,069111	13,0997	11,7670345
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	6,222456	78,81857647	-2,73478	61,53491	63,58028	15,08727	13,04355	4,70231248
АТ "БТА БАНК"	0,544923	83,0469852	3,40131	93,8251	45,52072	10,86949	12,9693	12,0529387
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	0,133659	87,14635368	0,210601	54,15792	50,54269	10,72217	12,92713	5,7242315
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	0,27328	66,96682603	-2,09998	63,43657	75,1707	18,81947	12,73243	10,7838523
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	0,130087	52,80357115	-1,1543	100	80,26006	19,36934	12,54578	6,43223215
АТ "АЛЬПАРІ БАНК"	-8,62115	95,16761729	1,135956	100	94,71558	17,74927	12,12031	11,1814286

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривошей В. В. Науково-методичні підходи до розрахунку заробітної платні на основі ранжування посад / В. В. Кривошей // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. - С. 230-239. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_36.

2. Кузнєцова Л.В., Жердецька Л. В. Ціноутворення в банківській справі: Підручник. – Одеса, ОНЕУ. Видавництво «Атлант»2016., третє видання: доповнене тадоопрацьоване – 378 с.

4. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л. Балабанова, О. Сарда,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського. — К.: Професіонал, 2006. — 511

5. . Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник/ О.Крушельницька, Д. Мельничук. — К.: Кондор, 20010. — 304 с.

6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

7. Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1 (55). – С. 185–189.

8. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.

9. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. –№ 3. – С. 3–10.

10. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.

11. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – К. : Вид-во "Освіта", 2003. – 234 с.

12. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект:методичні підходи до визначення ефективності / О. А. Грішнова, В.

Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.

13. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / І. А. Грузіна // Бізнес Інформ. – 2011. – № 9. – С. 117–181.

14. Дериховська В. І. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 133–135.

15. Дериховська В. І. Аналіз рівня розвитку персоналу на машинобудівних підприємствах Харківського регіону / В. І. Дериховська // Materialy VII mezinarodni vedecko–prakticka conference "Nastoleni moderni vedy – 2011" (Praha, 27 zari – 05 rijna 2011 r.). – Praha : "Publishing house Education and Science", 2011. – С. 79–88.

16. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.

17. Дериховська В. І. Оцінка рівня компетентності виробничого персоналу як головна складова їхнього розвитку / В. І. Дериховська // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія "Економічні науки". – Мелітополь : Мелітоп.типограф. "Люкс", 2012. – № 3 (19). – С. 64–71.

18. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. праць. –Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.

19. Дериховська В. І. Формування портфеля стратегій розвитку персоналу підприємства / В. І. Дериховська // Культура народівПричерномор’я : науч. журнал. – 2013. – № 247. – С. 97–99. 188

20. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Доронін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320 с.

21. Єгоршин О. О. Кореляційно-регресивний аналіз : посібник для вузів / О. О. Єгоршин, Л. М. Малярець. – Х. : Основа, 1998. – 208 с.

22. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. / А. М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.

23. Завгородня О. С. Стратегія розвитку висококваліфікованих працівників машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О. С. Завгородня. – Харків, 2011. – 20 с.

24. Заклекта О. С. Чинники та показники ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу підприємств / О. С. Заклекта // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. "Управління людськимиресурсами: проблеми теорії та практики". – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. 1. –С. 280–286.

25. Касьянова Д. С. Шляхи впровадження японського досвіду управління персоналом в Україні / Д. С. Касьянова, К. В. Бєлікова, В. Ю. Паршакова // Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації : зб. наук. праць. – Х. : ХІБМ, 2006. – 303 с.

26. Кіндзерський Ю. Цілі і завдання розвитку промисловості України на середньострокову перспективу / Ю. Кіндзерський // Економіст. – 2010. – № 6. – С. 15–17.

27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб./ Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

80. Козаков С. В. Сбалансированная система показателей как основа успешного бизнеса / С. В. Козаков // Корпоративный менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 3–6.

29. Крівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / П. Г.Крівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

30. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб./ О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Коридор, 2003. – 296 с.

31. Кудлай А. В. Управління людським капіталом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / А. В. Кудлай.– Харків, 2004. – 20 с.

32. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетенції управлінького персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / І. В. Литовченко. – Харків, 2011. – 20 с.

33. Лич В. М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості / В. М. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 9 (64). – С. 125–131.

34. Лич Г. В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства / Г. В. Лич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 4 (35). – С. 53–56.

35. Лугін О. Є. Економетрія : навч. посіб. / О. Є. Лугін. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 278 с.

36. Лук'янченко Н. Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві : монографія / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна. – Донецьк : ДНУ, 2009. – 212 с.

37. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі ; під ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. –800 с.

38. Малюкіна А. О. Оцінка якості трудового потенціалу : автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / А. О. Малюкіна. – Харків, 2012. – 20 с.

39.Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх,С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.

40.Морщенок Т. С. Стратегія управління людськими ресурсами / Т. С. Морщенок, В. С. Локшин, О. О. Гертнер // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Вип. 201. – Т. V. – С.1180–1189.

41.Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві / Г. В. Назарова, М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 237. – Т. 1. – С. 72–80.

42.Назарова Г. В. Принципи кадрової політики підприємства / Г. В. Назарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – Вип. 14. – С. 104–106.

43.Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, М. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.

44.Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2008. – № 2 (27). – С. 150–154.

45. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

46. Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием / А. Никитин // Проблемы теории и практики управления. –2003. – № 6. – С. 89–93.

47. Новікова М. М. Система управління розвитком трудового потенціалу промислового підприємства / М. М. Новікова // Управління розвитком : зб наук. пр. "Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств" : Міжнар. наук. практ. конф. 14-15 листопада 2009 р. – Х. : ХНЕУ, 2009. – № 7. – С. 90–92. с.

48. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. університет, 2002. – 302 с.

49.Семенов А. Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 364 с.

50.Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

51.Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / В. Л. Смолюк. – Харків, 2008. – 20 с.

52.Стратегічне управління / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 280 с.

53.Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. А. Татарников. – М. : ИНЭ, 1992. – 154 с.

54.Ткаченко А. М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. – 234 с.

55.Управління персоналом / О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова та ін. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Х. : НТУ "ХПІ", 2009. – 248

56 .Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАМ України, Інститут економіки промисловості, 2008. – 502 с.

57.Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

58.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

60.Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

61.Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року / М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007. – № 11. – С. 4–20.

62.Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. / Л. А. Янковська. – Львів : Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

63.Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 196 с.

64.Bowen H. R. Investment in Human Capital and Economic Growth / H. R. Bowen // Perspectives on Economic Growth. – N.Y., 1968. – 413 p.

65.Brewster Ch. Project of International Human Resource Management / Ch. Brewster. – Cranfild, 1993. – 186 p.

66.Chandler A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Boston, MA : MIT Press, 1962. – 211 p.

67.Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice / J. Child // Sociology. – 1972. – № 6 (3). – P. 13–18.

68.Delery J. E. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions / J. E. Delery, H. D. Doty // International Journal of Human Resource Management. – 1996. – No. 6. – P. 27–37.

69.Dyer L. A strategic perspective of human resources management / L. Dyer, G. W. Holder // Human resources management: Evolving roles and responsibilities / L. Dyer, G. W. Holder, Washington, DC : American Society for Personnel Administration, 1988. – 244 p.

70.Elsik W. Strategisches Personal management. – Munchen u.a. 1992. – 325 p.

71.Francoise Delamare le Deist What is competence? / F. D. le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. – 2005. – Vol. 8, No. 1. – P. 27–46.

72. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/.

73. Наглядова статистика НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

74. Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist