

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

Кафедра банківської справи

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»
на тему: «Управління банківським персоналом в умовах
невизначеності»

Виконавець:

студентка бзф12м ЦЗФН

НАЙДЕНКО Д.Ю.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

СЕРГЄЄВА О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день, банківська конкуренція на фінансовому ринку України тільки загострюється, тому, як наслідок, особливого значення набуває підвищення ефективності діяльності банків. Однак, здійснення відповідних заходів стає неможливим без відповідного кадрового забезпечення. При цьому, важливим фактором залишається не кількість працівників, а безпосередньо формування кадрового потенціалу банків, його ефективна діяльність, розвиток професійних навичок, кар'єрне зростання, а також формування умінь щодо вирішення складних завдань в умовах невизначеності.

На протязі останніх років в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків все більше уваги приділяється проблемам управління банківськими кадрами та їх плінністю. Великий внесок у дослідженні цього питання зробили наступні вчені: Л.В. Балабанова, О.Б. Клименко, В.Г. Воронкова, О.А. Шаповал, Т.В. Мізерна, А.О. Глєбова, А.М. Кузнєцов, В.А. Стец, О.С. Сергєєва та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління банківським персоналом в умовах невизначеності.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі таких **завдань:**

- визначити теоретичні засади кадрової політики банку як основи управління діяльністю банків;
- охарактеризувати особливості підготовки кадрів відповідно до економічних потреб розвитку банківської системи;
- ознайомитися з методичними підходами щодо планування й управління плінністю кадрів в банках;
- оцінити фінансові результати банківської системи України;
- провести аналіз кадрового потенціалу банківської системи України;
- охарактеризувати заходи щодо зниження плінності кадрів та утримування професіоналів в банках;
- узагальнити напрями оптимізації системи управління кадрами та їх плінністю в банках;
- надати рекомендації щодо зниження плінності кадрів банків України в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес управління банківським персоналом в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретично-методичні аспекти аналізу щодо формування системи управління кадрами в банках.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння,

групування та систематизація, системного аналізу, логічне узагальнення, а також графічний метод.

Інформаційною базою дослідження виступають закони України, інші нормативно-правові акти центральних органів влади, зокрема, положення НБУ та інформацією, що розміщена на офіційних сайтах зазначених установ.

Практична цінність висновків і рекомендацій можуть бути використані в банківських установах, метою яких є розроблення та обґрунтування заходів щодо системи управління кадрами та їх плинністю в банках, а також методів їх впровадження. Розроблені теоретичні та методичні положення можуть бути використані в роботі банківських установ при здійсненні ними планування банківської діяльності.

Структура та обсяг дослідження. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який складається з 61 найменування. Загальний обсяг дослідження – 80 друкованих сторінок, воно містить 18 таблиць та 16 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні засади кадрової політики в банках**» було проведено аналіз теоретичних засад кадрової політики банку. Визначено, що головна мета кадрової політики полягає у наборі, відборі та розміщенні персоналу, підвищення його кваліфікації, наданні соціальних гарантій тощо. Розглянуто етапи управління кадровою політикою банку, фактори впливу на кадрову політику та її типи.

Розглянуто стратегії управління персоналом та виявлено, що банки надають перевагу стратегії динамічного зростання. Визначено, що трудовий ресурс є найбільш значущим в діяльності банків. Завдяки кадровій службі підсилюється здатність банку до запровадження інновацій, підвищується його конкурентоспроможність, що в свою чергу залежить від компетенції та методів роботи керівного персоналу. Саме тому правильний підбір, розміщення та професійний розвиток персоналу визначає успіх банку на ринку.

Проаналізовано методичні підходи щодо планування й управління плинністю кадрів в банках. Визначено, що проведення оцінки кадрової політики банку є необхідним етапом процесу формування та оцінки загальноекономічного стану банку.

Встановлено, що важливим показником є стабільність персоналу, що характеризується наступними показниками руху кадрів на підприємстві: показники середньооблікової чисельності працівників; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності кадрів. Розглянуто ситуаційний аналіз та метод експертних оцінок.

Виявлено особливості підготовки кадрів відповідно до економічних потреб розвитку банківської системи. Тема розвитку персоналу банку є достатньо актуальною саме через специфіку його діяльності, яка ставить особливі завдання до навичок та підготовки працівників усіх рівнів. Процес визначення ефективності здійснення інвестицій є одним з найважливіших етапів проведення навчальних заходів з підготовки та розвитку персоналу банку.

У другому розділі «**Аналіз управління кадрами в банках України**» було встановлено, що банківські установи успішно протистоять викликам війни завдяки значному запасу міцності, своєчасній реакції НБУ та рокам спільної роботи над реформою сектору. Більшість банків мають достатньо капітал для покриття втрат від кредитного ризику та достатній рівень операційної прибутковості, щоб відновити капітал після проходження глибокої фази поточної кризи.

В період з 2013 по 2022 роки загальна кількість діючих банків в Україні скоротилася на 105 установ переважно за рахунок банків з вітчизняним капіталом. Процес скорочення відділень прискорила цифровізація фінансово-банківського сектору та, як наслідок, це стало причиною скорочення персоналу та зменшення попиту на працівників даної сфери, адже необхідним буде наявність навичок у сфері комп'ютерних технологій для безперервного надання послуг клієнтам банку.

Так, кількість зайнятого населення у фінансовому секторі у 2021 році становила 210,6 тис. осіб, що 105,2 тис. осіб або на 33,3% менше, порівняно з 2012 роком. Загалом, цифровізація впливає не тільки на наявні традиційні бізнес-моделі діяльності банків, але й формує зовсім новий підхід до змісту та структури зайнятості.

Визначено, що плинність кадрів запобігає створенню ефективно працюючої команди та здійснює негативний вплив на корпоративну культуру в банках в цілому. Тому для скорочення плинності та утримування професіоналів в банках слід вживати необхідних заходів. Сьогодні, в умовах воєнного стану, такими заходами можуть бути: виплата матеріальної допомоги працівникам; своєчасні комунікації керівництва банку зі співробітниками; відкриття гарячої лінії для психологічної підтримки працівників; навчання та перекваліфікація банківського персоналу тощо.

У третьому розділі «**Проблеми та пропозиції щодо ефективного управління кадрами в банках**» виявили, що ефективне управління значною мірою залежить від правильно побудованої ієрархії цілей, а також що в практиці відомий такий вигляд дерева цілей, яке можливо адаптувати до менеджменту банківської установи.

Визначено, що складовими загальної ефективності кадрового менеджменту банку є економічна, соціальна, організаційна, інноваційна і інвестиційна ефективності, а також ефективність інтелектуалізації праці. Розглянуто вдосконалення принципів роботи з кадрами в банках: ефективність, перспективність, оперативність, комплексність, простоту, науковість, ієрархічність, автономність та узгодженість.

Встановлено, що напрямком оптимізації системи управління кадрами в банках є організаційно-кадровий аудит, тобто оцінка відповідності структурного й кадрового потенціалу банку його цілям та стратегії розвитку, а також розглянуто основні кадрові процеси в банках.

Виявлено, що впровадження у практику банківського менеджменту персоналу цифрових технологій спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, соціальних мереж, аналізу великих даних, аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу.

Доведено, що традиційний підхід, який використовує більшість вітчизняних банків є причиною значної робочої завантаженості банківського персоналу що, як наслідок, знижує рівень ефективності його роботи та спричиняє плинність кадрів. Тому було запропоновано запровадити клієнтоорієнтований підхід, що дозволить банку краще зрозуміти своїх клієнтів автоматизувати багато робочих процесів, знизити навантаження на персонал, що дозволить зменшити плинність кадрів та утримати професіоналів в банках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдань, що полягають у визначенні теоретико-методичних аспектів та розробка шляхів впровадження заходів щодо управління кадрами та їх плинністю в банках України.

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки:

1. На основі аналізу наукових досліджень вітчизняних вчених та практиків розглянуто сутність поняття «кадрова політика» та виявлено, що головна мета кадрової політики полягає у наборі, відборі та розміщенні персоналу, підвищення його кваліфікації, наданні соціальних гарантій тощо. Визначено вихідні нормативні документи, на базі яких формується кадрова політика банку. Розглянуто типи кадрової політики, етапи управління кадровою політикою, а також стратегії управління банківським персоналом.

2. Проаналізовано методичні підходи щодо планування й управління плинністю кадрів в банках. Визначено, що проведення оцінки кадрової політики банку є необхідним етапом процесу формування та оцінки загальноекономічного стану банку.

3. Виявлено особливості підготовки кадрів відповідно до економічних потреб розвитку банківської системи. Визначено, що тема розвитку персоналу банку є достатньо актуальною саме через специфіку його діяльності, яка ставить особливі завдання до навичок та підготовки працівників усіх рівнів.

4. Надана оцінка фінансових результатів банківської системи України. Дослідження дало змогу стверджувати, що банківські установи успішно протистоять викликам війни завдяки значному запасу міцності, своєчасній реакції НБУ та рокам спільної роботи над реформою сектору. Більшість банків мають достатньо капітал для покриття втрат від кредитного ризику та достатній рівень операційної прибутковості, щоб відновити капітал після проходження глибокої фази поточної кризи.

5. Проведено аналіз кадрового потенціалу в банківській системі. Виявлено, що внаслідок активного скорочення банківських відділень, спричиненого процесом цифровізації фінансово-банківського сектору, відбувається скорочення персоналу та зменшення попиту на працівників даної сфери, адже необхідним стає наявність

навичок у сфері комп'ютерних технологій для безперервного надання послуг клієнтам банку. Так, кількість зайнятого населення у фінансовому секторі у 2021 році становила 210,6 тис. осіб, що 105,2 тис. осіб або на 33,3% менше, порівняно з 2012 роком.

6. Надано характеристику заходів щодо зниження плинності кадрів та утримування професіоналів в банках. Заходами щодо скорочення плинності та утримування професіоналів в банках можуть бути мотивація оплатою праці, кадрова ротація, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, планування кар'єри працівника тощо. Однак, сьогодні, в умовах воєнного стану, такими заходами стали такі, як виплата матеріальної допомоги працівникам, своєчасні комунікації керівництва банку зі співробітниками, відкриття гарячої лінії для психологічної підтримки працівників, початку та перекваліфікація банківського персоналу тощо.

7. Узагальнено напрями оптимізації системи управління кадрами та їх плинністю в банках. Визначено, що ефективно управління значною мірою залежить від правильно побудованої ієрархії цілей. Розглянуто відоме практичне дерево цілей, яке можливо адаптувати до менеджменту банківської установи. Визначено, що напрямком оптимізації системи управління кадрами в банках є організаційно-кадровий аудит, тобто оцінка відповідності структурного й кадрового потенціалу банку його цілям та стратегії розвитку, а також було розглянуто основні кадрові процеси в банках.

8. Надано пропозиції щодо впровадження заходів з метою зниження плинності кадрів в банках України. Виявлено, що останнім часом спостерігаються тенденції до використання комунікаційних роботів, соціальних мереж, аналізу великих даних, аналітики на основі штучного інтелекту, машинного навчання в менеджменті персоналу, хмарних технологій в програмному забезпеченні для потреб менеджменту персоналу. Саме тому, було рекомендовано впровадити у практику банківського менеджменту такі цифрові технології для здійснення ефективного управління персоналом.

Також визначено, що традиційний підхід, який використовує більшість вітчизняних банків є причиною значної робочої завантаженості банківського персоналу що, як наслідок, знижує рівень ефективності його роботи та спричиняє плинність кадрів. Тому було запропоновано запровадити клієнтоорієнтований підхід, що дозволить банку краще зрозуміти своїх клієнтів автоматизувати багато робочих процесів, знизити навантаження на персонал, що дозволить зменшити плинність кадрів та утримати професіоналів в банках.

АНОТАЦІЯ

НАЙДЕНКО Д.Ю. «Управління банківським персоналом в умовах невизначеності»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за магістерською програмою професійного за спрямування «Управління діяльністю банків на фінансовому ринку». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2022.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес управління банківським персоналом в умовах невизначеності.

У роботі розглядаються теоретичні засади кадрової політики в банках. Проаналізовано управління кадрами в банках України. Надано рекомендації щодо зниження плинності кадрів банків України в умовах невизначеності.

Для розглядання управління банківським персоналом в умовах невизначеності в даній роботі використовувались такі методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння, групування та систематизація, системного аналізу, логічне узагальнення, а також графічний метод.

Ключові слова: банк, кадри, кадрова політика, плинність кадрів, управління банківським персоналом, умови невизначеності, ефективність.

ANNOTATION

NAIDENKO D. «Management of bank personnel in conditions of uncertainty»

Qualifying academic paper for the Master degree in Specialty 072 «Finance, Banking and Insurance» according to the Master degree curriculum professional field «Managing the activities of banks at the financial market». – Odessa National University of Economics. – Odesa, 2022.

Thesis consists of three chapters. Object of study is the process of managing bank personnel in conditions of uncertainty. Thesis deals with theoretical foundations of personnel policy in banks. Personnel management in Ukrainian banks was analyzed. Recommendations were made to reduce the staff turnover of Ukrainian banks in conditions of uncertainty.

In order to examine the management of bank personnel in conditions of uncertainty, in this thesis, such methods of cognition were used as: theoretical generalization, comparison, grouping and systematization, system analysis, logical generalization, as well as the graphic method.

Key words: bank, personnel, HR policy, personnel turnover, bank personnel management, conditions of uncertainty, efficiency