Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач (ка) **Олександра ТАРАН**

Науковий керівник,
к.е.н., доцент **Маріна СИЧОВА**

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри _____
«_____»_____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

Таран Олександри Олександрівни

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління персоналом банківської установи»

Науковий керівник: ___Сичова Маріна Олексіївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від «____»_____20__ року №_____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти АБ «УКРГАЗБАНК» за 2017-2021 роки, виробничо-фінансові плани, бізнес-плани, плани економічного розвитку банківської установи

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико–методичні основи управління персоналом банківської установи. 2. Дослідження сучасного рівня управління персоналом в акціонерному банку «УКРГАЗБАНК». 3. Вдосконалення процесу управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Критерії та характеристики процесу управління персоналом
2. Основні показники діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»
3. Динаміка рівня сукупного показника достатності капіталу в АБ «УКРГАЗБАНК»
4. Система управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»
5. SWOT-аналіз системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»
6. Основні підходи до мотивації банківських працівників АБ «УКРГАЗБАНК»
7. Перелік персональних компетенцій ідеального співробітника банку
8. Використання АБ «УКРГАЗБАНК» різних видів діяльності з розвитку цифрових навичок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретико–методичні основи управління персоналом банківської установи	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Дослідження сучасного рівня управління персоналом в акціонерному банку «УКРГАЗБАНК»	травень-липень 2022	
5.	Вдосконалення процесу управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»	липень-вересень 2022	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2022	

Здобувач (ка) _____ ___Олександра ТАРАН
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ __Маріна СИЧОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: « Управління персоналом банківської установи»

Кваліфікаційна робота містить: 93 с., 10 рис., 18 табл., 64 літературних джерела.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК».

Предметом дослідження виступають ключові аспекти системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК».

Мета кваліфікаційної роботи - теоретично-методичне дослідження проблеми управління персоналом в банківських установах та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Досліджено теоретико–методичні основи управління персоналом банківської установи; надана характеристика операційної діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»; досліджено процес управління персоналом та його мотивація в АБ «УКРГАЗБАНК», розроблено заходи щодо вдосконалення процесу управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК».

Результати впроваджені в діяльність фермерського господарства «Агалія» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес управління за рахунок підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи оцінки персоналу АБ «УКРГАЗБАНК».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЕРСОНАЛ БАНКУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ СПІВРОБІТНИКА, ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ

KEYWORDS

BANK STAFF, PERSONNEL MANAGEMENT, WORK MOTIVATION, MANAGEMENT EFFICIENCY, EMPLOYEE PERSONAL COMPETENCIES, SPECIALIST TRAINING, DIGITAL COMPETENCIES

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ 8

1.1. Поняття та зміст управління персоналом 8

1.2. Місце управління персоналом в системі менеджменту сучасного банку 13

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом банку 22

Висновки до першого розділу 29

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦІОНЕРНОМУ БАНКУ «УКРГАЗБАНК» 31

2.1. Характеристика операційної діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» 31

2.2. Сучасний стан управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК» 40

2.3. Аналіз рівня мотивації персоналу банківської установи 49

Висновки до другого розділу 61

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АБ «УКРГАЗБАНК» 63

3.1. Формування персональних компетенцій ідеального співробітника банку 63

3.2. Удосконалення системи підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» в рамках розвитку цифрових компетентностей 69

Висновки до третього розділу 83

ВИСНОВКИ 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ВСТУП

Актуальність теми. Основна роль банків у фінансовому посередництві зумовлена переважаючою роллю банківських установ у проведенні фінансових операцій, значними активами, що акумулюються банківською системою, здатністю цих установ впливати на пропозицію фінансових ринків та діяльність банків у більшості сегментів фінансового ринку.

Кваліфікація персоналу є важливим чинником ефективності банківської діяльності. Підвищення потенціалу банківських кадрів, підвищення вимог до кваліфікації та професійної підготовки кадрів є одним із найважливіших факторів, що забезпечують динамічний розвиток та ефективність національної банківської системи у сучасних умовах.

Управління людськими ресурсами комерційного банку одна із актуальних і суттєвих напрямів розвитку банківського менеджменту. В основі концепції управління людськими ресурсами лежить вивчення потенційних можливостей банківських службовців у галузі знань, трудової мотивації, здатності успішно досягати поставлених перед ними цілей та вирішувати поставлені завдання. Управління людськими ресурсами характеризується реалізацією процесів, що включають повне та своєчасне задоволення потреб організації в робочій силі на основі досягнення необхідного та достатнього рівня кваліфікації та спеціалізації персоналу.

Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «персонал», питання управління персоналом банку розглдалися в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них доцільно виділити, таких як Братченко В.Ф., Волкова О.В., Гриньова В. М., Грішнова О.А., Данилевич Н.С., Довгань М.Ж., Ковальчук В.Г., Криклій О.А., Мещеряков А.А., Петюх В. М., Примостка Л.О., Рясних Є.Г., Циганова Н.М. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретично-методичне дослідження проблеми управління персоналом в банківських установах та обґрунтування

практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку.

У відповідності до мети, у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні задачі:

- визначити поняття та зміст управління персоналом;
- охарактеризувати процес управління персоналом в системі менеджменту сучасного банку;
- розкрити методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом банку;
- надати характеристику операційної діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»;
- дослідити сучасний стан управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»;
- проаналізувати рівень мотивації персоналу банківської установи;
- визначити персональні компетенції ідеального співробітника банку;
- розробити систему підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» в рамках розвитку цифрових компетентностей.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК».

Предметом дослідження виступають ключові аспекти системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК».

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері організації управління персоналом комерційних банків.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес управління персоналом банку, офіційні матеріали Держкомстату України, НБУ, офіційна звітність АБ «УКРГАЗБАНК»,

наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом комерційного банку шляхом впровадження та адаптації до умов господарювання системи підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» в рамках розвитку цифрових компетентностей:

дістали подальшого розвитку:

– узагальнення зарубіжного досвіду щодо формування персональних компетенцій ідеального співробітника банку й обґрунтування шляхів його адаптації в Україні.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес управління за рахунок підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи оцінки персоналу національних банків.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на Всеукраїнській науково–практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 8-9.11.2022); Міжнародній науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки. Робота містить 18 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 64 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО– МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Поняття та зміст управління персоналом

На сучасному рівні розвитку теорії та практики управління людськими ресурсами сформувався цілий ряд концепцій, що відрізняються різним ступенем перевірки та достовірності. Всі розроблені концепції, побудовані в хронологічному порядку, дозволяють вивчити генезу наукової думки в галузі управління людськими ресурсами.

Періодизація розвитку управління людськими ресурсами як науки ґрунтується насамперед на генезі менеджменту та на поняттях, що з'явилися і застосовувалися з кінця XIX ст. Теоретично у менеджменті зазвичай виділяють кілька шкіл, які справили найбільший вплив на його розвиток. До них відносяться: школа наукового менеджменту, адміністрування, людських відносин, поведінкових наук, управлінських наук. Слід зазначити, що відбулася не раптова зміна підходів та принципів управління, а їхнє взаємне співіснування. По суті кожна школа, створена спочатку, доповнювала вже ті що існували. Наприклад, у 1960-ті роки у практиці менеджменту використовувалися чотири школи: адміністративна, людських відносин, поведінкова та кількісна. В основному така тенденція зумовлена складністю самого об'єкта управління: не можна розглядати лише економічну складову чи соціально-психологічну складову управління. Отже, саме комплексний підхід, використання на практиці досягнень усіх шкіл, результатів їх досліджень, дозволяє керівництву результативно досягати поставлених перед ним задач.

Матеріали табл. 1.1 демонструють низку інтерпретацій концепції управління людськими ресурсами. Можна сказати, що, не дивлячись на достатньо

велику сукупність різноманітних трактувань і підходів до формуючих елементів процесу менеджменту людськими ресурсами, всі автори визначають їх ідентично.

Спираючись на останні розробки в теорії та практиці управління людськими ресурсами, управління персоналом можна вважати як систему заходів, дія яких направлена на забезпечення умов для нормального формуваня та використання потенціалу працівників, які, кожен окремо та всі разом, вносять свій внесок у вирішення бізнес-цілей та завдань організації.

Концепції управління людськими ресурсами багато в чому є результатом як теоретичних досліджень, так і багатьох прикладних досліджень у різних галузях знань.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т.Ю. Базарова В.І.Дериховська	«Управління персоналом – це комплекс взаємозалежних ділових, організаційних та соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність роботи та конкурентоспроможність підприємства».
А.Я. Кибанов	«Управління персоналом – це формування та контроль мотиваційних установок трудових ресурсів у відповідності із завданнями організації»
Ю.Є. Меліхов, П. А. Малуєв Є. В. Маслов	«Управління персоналом - це сфера діяльності, ключовими елементами якої є оцінка потреб, підбір персоналу, професійна інтеграція, розвиток, контроль, вивільнення працівників та проектування роботи, оплата праці та соціальна політика, управління витратами на персонал та управління ним».
С. О. Єварович	«Управління людськими ресурсами забезпечує організацію необхідною кількістю працюючих, які виконують необхідні операційні функції. Ефективність управління людськими ресурсами визначається мірою досягнення спільних цілей.»

На основі проведених досліджень наукових джерел за темою дослідження, можна назвати такі основні школи науки управління людськими ресурсами:

1. Використання персоналу. Положення цієї концепції були широко розповсюджені в управлінській практиці з кінця 19 століття до 1960-х рр.

Прихильниками даної концепції в 20 столітті були наукоці «школи наукового менеджменту», які вважали не людину, зайняту виробництвом, обєктом управління, а її ключову функцію– роботу. Тим часом праця як фактор виробництва визначалася за двома параметрами: тривалістю робочого часу, а не рівнем заробітної плати.

2. Управління людськими ресурсами. Концепція почала розвиток з 1930-х років на основі теорії бюрократичної організації А. Файоля. Людина а підприємстві визначалася виходячі з його службової посали. Управління людськими ресурсами відбувалося при використанні адміністративних прийомів (принципів, методів, навичок, функцій).

3. Управління персоналом. Цей напрямок розглядав людину як «невідновлюваний ресурс» - «елемент громадської організації в єдності трьох основних компонентів - трудової функції, суспільних відносин, статусу працівника».

4. Управління людьми. Прихильники цієї концепції відходять від «ресурсного підходу до людського сприйняття». Людина виходить на перший план у системі управління організацією, та починає розглядатися як «особливий об'єкт управління».

5. Управління людським капіталом. Ця спрямованість вперше була сформульована як синтез економічної та соціальної складових у рамках діяльності організації. Надалі вона переросла у повноцінну концепцію, що розглядає людський капітал не лише як сукупність знань та умінь, але й через стан здоров'я, середовище життєдіяльності людини. Фактично намітилася тенденція розглядати людський капітал як головний чинник конкурентоспроможності національної економіки.

Проведений аналіз показав, що наука про управління персоналом має на протязі свого розвитку досить велику еволюцію. В даний час можна виділити класичний та сучасний підходи до основних парадигм науки управління людськими ресурсами та зрозуміти сутність та зміст системи управління

людськими ресурсами. Найбільш повну систематизацію цих підходів можна знайти у роботах В. А. Співака.

Розвиток наукового мислення в галузі управління людськими ресурсами йде паралельно до становлення загальної теорії управління і також проходить ті ж ключові етапи. Вважаємо, що надалі розвиток науки управління людськими ресурсами буде аналогічним. Виходячи з твердження, що розвиток загальної теорії менеджменту на сучасному етапі визначається такими фундаментальними аспектами, як застосування концепції MBO (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality) та ін. За цих умов можна припустити, що розвиток системи менеджменту трудових ресурсів слідуватиме основним положенням цих концепцій. Вже сьогодні багато робіт науковців присвячено вивченню взаємозв'язку між людськими ресурсами та якістю роботи організації.

Крім того, можна сформулювати ключові ознаки, які описують сучасні підходи до управління людськими ресурсами на підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії та характеристики процесу управління персоналом

Критерій	Характеристика
Філософія	Найвищою цінністю підприємства є персонал, індивідуальний підхід та єдина філософія.
Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідної якості продукції (робіт, послуг) за оптимального рівня витрат
Активи	Людський капітал є значною частиною активів
Організаційна політика	На основі впливу працівників
Структура	Гнучкість, орієнтованість на отримання поставленої мети
Функції	Крім класичних функцій потрібне управління здібностями та знаннями
Механізм	Основа – стратегічний підхід, управління – функція начальства

В розвитку сучасних науковх підходів теорія управління персоналом керується наступними принципами управління людськими ресурсами:

- застосування концепції «Управління за цілями». Цілі діяльності повинні бути встановлені для всіх елементів та ланок організаційної структури, а також

для кожного працівника. У той же час, співробітники повинні бути залучені в процес постановки цілей. Отже, досягнення заявлених цілей залежить від кожного члена робочої групи [17].

- управління засноване на впевненості та самоконтролю. Цей принцип ґрунтується на японському підході до управління людськими ресурсами, згідно з яким працівник несе відповідальність за виконання роботи, а управлінець може довірити своїм підлеглим вирішення багатьох завдань [28, с. 35].

- управління через повагу до всіх членів трудового колективу. У відповідності з даним принципом потрібна відмова від статусних елементів. Останнє особливо важливо під час формування системи міжособистісних відносин в окремій організації. При цьому доцільним є використання матеріальних та нематеріальних стимулів.

- зосередження уваги лише на одному з видів діяльності не дає змогу підвищити продуктивність і якість виконання співробітниками своїх завдань. Лише комплексна дія чинників на всі складові елементи мотиваційного ядра працівника може зумовити підвищення ефективності його праці.

- орієнтація на розвиток співробітників. Усі співробітники компанії повинні пройти підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовку. Саме кваліфікація гарантує зайнятість, тому працівники мають користуватися рівними можливостями у цьому сенсі [25, с. 345].

Для координації діяльності персоналу в процесі виконання посадових обовязків, керівництво підприємства використовує важелі впливу засновані на певних методах (управлінських, економічних та соціально-психологічних).

Отже, проведене дослідження виявило ключові парадигми, які характеризують сучасні підходи до управління людськими ресурсами в організаціях, у тому числі визначення трудових ресурсів як найвищої цінності компанії, використання категорії «людський капітал» у найширшому значенні, стратегічну спрямованість до управлінських рішень.

1.2 Місце управління персоналом в системі менеджменту сучасного банку

Важливим елементом успіху відкритої соціально-економічної системи, у тому числі фінансових установ, є грамотна система менеджменту. Поточний стан банківської системи є як відображенням загальної економічної ситуації, так і наслідком некваліфікованого управління. В роботах науковців, проблемі ефективного управління банківським сектором в Україні приділено небагато уваги. З цієї причини керівники банківських установ мають організовувати діяльність банку, виходячи з індивідуального сприйняття дійсності, а не системного підходу до управління банківською установою. Таким чином, зневага формулюванням чіткої концепції розвитку призводить до загальної відсутності планування діяльності чи нерозуміння логічного взаємозв'язку між «послідовними етапами процесу прийняття управлінських рішень – аналізом, плануванням, організацією, моніторингом та регулюванням» [19, с. 69].

У загальному вигляді під управлінням ми розуміємо систему методів, принципів, засобів, форм та прийомів управління організацією в умовах ринкової економіки, спрямованих на ефективне застосування всіх існуючих ресурсів компаніх з метою отримання найкращих результатів діяльності. При цьому існують відмінності у розумінні сутності категорії банківського менеджменту, формуванні принципів, методів та інструментів практичного застосування, так як менеджмент банківської установи є одним із напрямів загального менеджменту, що виконує певні функції та потребує використання галузевих інструментів та методів. .

При цьому слід відмітити, що менеджмент банківської установи має свою специфіку, яка зумовлена специфікою організації системи управління банком та діяльності банківської установи загалом. Коючова відмінність між виробничим підприємством та банком полягає в тому, що основною діяльністю компанії є виробництво товарів, надання послуг або торгівля, тоді як основна діяльність банківської установи полягає в тому, щоб зосередитись на фінансових ринках.

Тобто для виробничого підприємства фінансові операції використовують для забезпечення ефективного здійснення операційної діяльності, а для банків - фінансові операції і є основним видом діяльності. Через це банківський менеджмент часто ототожнюють із терміном фінансово-банківське управління. При цьому особливостями банківського управління виступає об'єктивна необхідність управління фінансовими ресурсами, що залучаються; жорстке регулювання діяльності; сукупність операцій, пов'язаних із роботою банків на одному або кількох фінансових ринках; пряма залежність від стану народного та світового господарства та ін.

Сучасні науковці в сфері управління банківськими установами, управління банком поділяють на організаційне та фінансове.

Організаційне управління банком зводиться до вирішення питань організації, керівництва та мотивації колективів, створення структур та організаційних систем для забезпечення банківської діяльності, контролю та безпеки.

Фінансовий менеджмент банківської установи можна виразити як систему управління, що охоплює коло питань, які пов'язані з фінансовими ринками, банківською ліквідністю, фінансовими ризиками, ефективністю та рентабельністю окремих видів банківських операцій.

Управління банком ґрунтується на певних принципах та спрямоване на виконання спільних функцій за рахунок використання конкретних інструментів для досягнення цілей управління. Отже, банківський менеджмент характеризується принципами, які притаманні усім сферам діяльності. До основних складових системи банківського управління належать: об'єкт і ціль, методи, принципи, інструменти та функції, тобто ефективне виконання загальних та спеціальних функцій банківського нагляду ґрунтується на певних принципах з використанням методів та інструментів. Зупинимося на цих елементах докладніше.

Предметом банківського менеджменту є організація системи контролінгу, планування банківської діяльності, система банківської безпеки, управління

людськими ресурсами, управління інформаційними технологіями, тобто, скажімо, всі процеси та аспекти у сфері організаційної діяльності. Суб'єкт банківського управдіння – учасник системи менеджменту, який безпосередньо впливає на інші елементи системи управління, тобто відповідальна особа або група осіб, уповноважена приймати управлінські рішення та відповідальна за ефективність системи управління. Питання управління банком вирішують члени правління банку; Члени Ради директорів Банку; та весь персонал, який здійснює управлінський вплив; менеджери, які безпосередньо здійснюють процес управління. Досягнення цілей банківського менеджменту залежить від якості сформульованих і сконструйованих принципів як певних базових стандартів і принципів системи управління банком. Водночас банківський менеджмент як наука і окремий вид менеджменту базується на загальних принципах управління та має специфічні принципи побудови.

Управління персоналом банківської установи – це комплексна система менеджменту банківської діяльності для вирішення наступних стратегічних завдань:

- швидке та повне задоволення потреб банківської установви в працівниках необхідної спеціалізації та кваліфікації;

- розробка та підтримання сукупності організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов, що забезпечують ефективне виконання службовцями поставлених завдань;

- забезпечення необхідної взаємопідтримки відділу кадрів та інших сфер управління банком.

Як і інші системи управління, управління людськими ресурсами формується під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як поточна ситуація на ринку праці, законодавчих актів системи трудового законодавства, ступеню кваліфікації працівників відділу кадрів, фінансового становища банку.

Також доцільно відмітити значущість процесу взаємодії з іншими сферами управління банком. Вплив цих та інших факторів висуває низку вимог до системи управління персоналом, не врахування яких матиме вплив на кінцевий рівень

ефективності з можливими негативними наслідками для банківської організації загалом.

Охарактеризуємо ключові методичні вимоги до організації системи менеджменту персоналом в банківській установі:

- при формуванні системи управління необхідно базуватися на особливостях галузевого характеру (в даному випадку - фінансового сектора економіки) і специфіку діяльності окремого банку;
- робота системи управління банком повинна бути гарантована на всіх рівнях управління організацією (весь банк, відділи, робочі місця);
- при розробці системи управління необхідно враховувати попередню місію банківської установи та стратегію поведінки на ринку;
- на етапі розробки системи необхідно забезпечити розумне співвідношення необхідного рівня стійкості, її ключових елементів з високим ступенем пристосування до планованих змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- необхідним елементом системи має бути формалізований процес впровадження, функціонування та майбутнього оновлення.

Методичні принципи організації системи менеджменту персоналом в банківській установі:

- зосередження уваги на вирішення проблем з персоналом банку в режимі їх планування, а не на етапі розвитку кризи;
- чіткий розподіл функцій, навичок і відповідальності в системі менеджменту персоналом між керівництвом банку, кадрами та керівництвом окремих підрозділів;
- застосування в системі менеджменту персоналом всієї сукупності адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів, що гарантують комплексний вплив на об'єкт управління.
- забезпечення доступності і простоти розуміння даної системи при обовязковому забезпечені достатнього рівня її функціональності.

Типова структура системи менеджменту персоналом банку наведена на рис. 1.1.

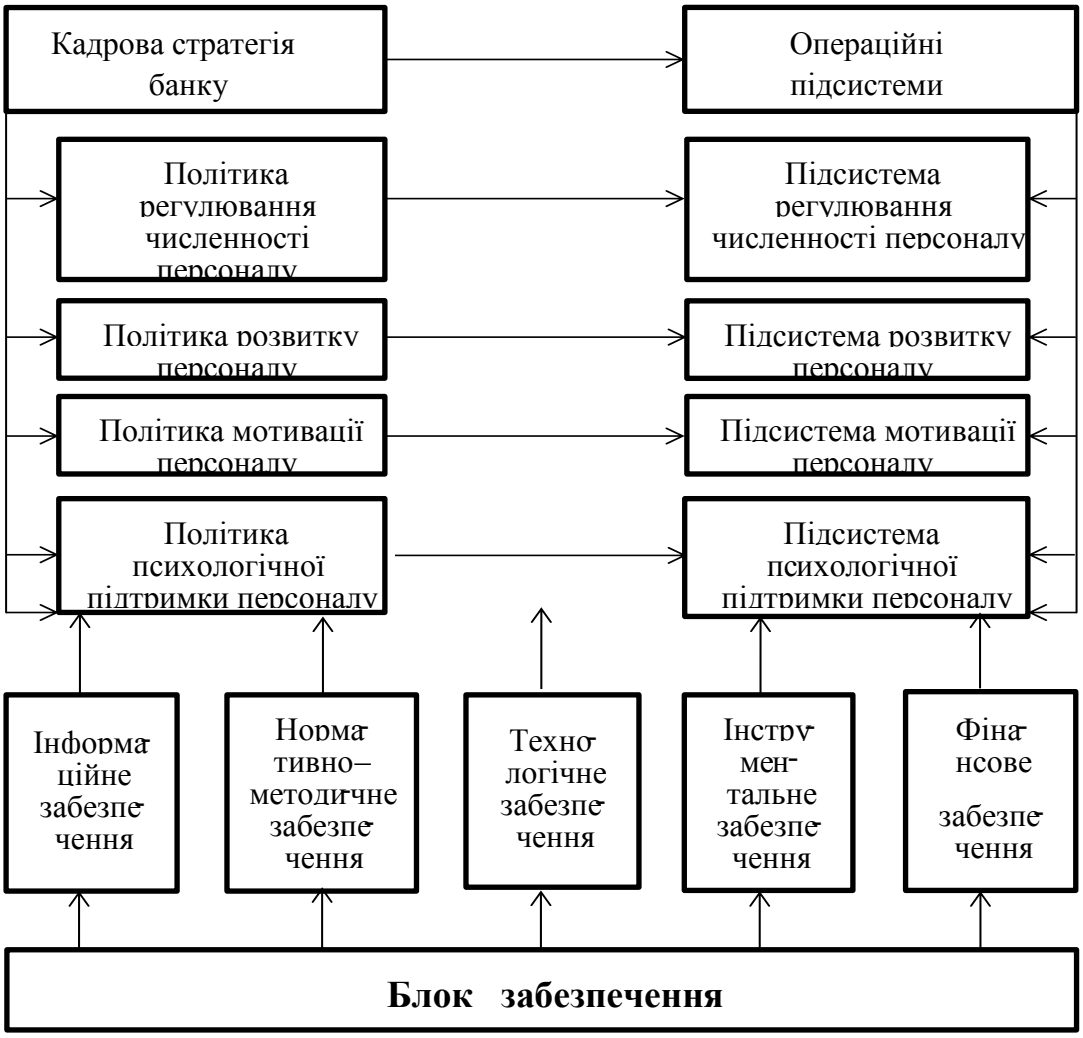

Рис. 1.1. Типова структура управління персоналом в сучасному банку.

Стратегія банківської установи в галузі управління людськими ресурсами включає три основні елементи:

- стратегічні цілі у кадровій орієнтації;

- концептуальні підходи щодо їх реалізації;

- можливі варіанти практичного впровадження обраних підходів.

Політика кадрового регулювання, спрямована на ефективне запобігання особистих ризиків кількісного характеру, забезпечує, з одного боку, повне задоволення потреби банківської установи у кадрах, з другого боку, гарантує

відсутність незрозумілих витрат за утримання працівників, що працюють не повний робочий час.

Політика розвитку працвників банку служить запобіганню особистих ризиків якісного характеру, забезпечує дотримання рівня кваліфікації, а також дає змогу визначити ступінь відповідальності та відданість працівників вимогам роботодавця [31, с. 54].

Політика мотивації персоналу організації, її значення у постійній підтримці зацікавленості працівників банку у сумлінному виконанні встановлених трудових обов'язків і функцій, забезпеченні результатів додаткової роботи, не передбаченої роботодавцем.

Метою політики психологічної підтримки персоналу є створення додаткових умов для формування та підтримки підприємницького духу та загального позитивного психологічного клімату у персоналу банку, а також наявність «додаткових мотиваційних засобів групового та індивідуального характеру» [35, 26].

Операційні підсистеми – це елементи управління трудовими ресурсами, якістворені задля реалізації формалізованого переліку управлінських завдань у одному з його напрямів, що збігається з переліком напрямів кадрової політики і включає у собі підсистеми [40]:

- контроль та визначення необхідної чисельності співробітників;
- особистий розвиток;
- мотивація працівників банку;
- психологічна підтримка персоналу.

Блок забезпечення формує умови, які необхідні для забезпечення функціонування системи менеджменту та містять п'ять елементів: «інформаційне забезпечення, нормативно-методичне забезпечення, технологічне забезпечення, інструментальне та фінансове забезпечення» [59, с. 36].

Сучасна банківська установа в своєму складі співробітників повинна мати посади менеджерів трьох рівнів:

- керівники вищої ланки, до яких відносяться посади президента банку та його заступників, а у великих банківських установах – начальники головних управлінь чи основних філій;

- менеджери середньої ланки - керівники незалежних від банку структурних підрозділів, які підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву;

- нижній рівень - керівники внутрішніх структурних підрозділів та основних робочих відділів банку.

Управління людськими ресурсами в банківській сфері є комплексною системою управління банківською діяльністю для вирішення трьох стратегічних завдань:

- швидке та повне задоволення потреб банку в працівниках необхідної спеціалізації та кваліфікації;

- формування та підтримка комплексу організаційних, економічних, соціальних та психологічних умов, що сприяють ефективному виконанню завдань працівниками;

- забезпечити необхідну взаємну підтримку між відділом кадрів та іншими напрямками управління банку.

Як і інші системи управління, управління людськими ресурсами залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як поточна ситуація на ринку праці , вимоги чинного трудового законодавства, рівень кваліфікації співробітників та фінансове становище банку.

Не менш важливим є взаємодія з іншими сферами управління банком. Вплив цих та інших факторів пред'являє низку вимог до системи управління людськими ресурсами, порушення яких вплине на її граничну неефективність із відповідними негативними наслідками для банку загалом.

Стратегія банку в галузі людських ресурсів включає три основні елементи:

- стратегічні цілі у кадровій орієнтації;

- концептуальні підходи до їх реалізації;

- варіанти практичної реалізації цих підходів.

Політика кадрового регулювання, спрямована на ефективне запобігання особистих ризиків кількісного характеру, забезпечує, з одного боку, повне задоволення потреби банку кадрах, з другого боку, відсутність незрозумілих витрат за утримання працівників, що не повністю зайняті роботою.

Політика розвитку персоналу служить запобіганню особистим ризикам якісного характеру, забезпечує дотримання рівня кваліфікації, а також відповідальність та відданість працівників вимогам роботодавця.

Політика мотивації персоналу, їх роль підтримки всіх категорій працівників банку з постійною зацікавленістю у сумлінному виконанні встановлених трудових обов'язків і функцій, а й у забезпеченні результатів додаткової роботи, не передбаченої роботодавцем.

Завданням політики психологічної підтримки персоналу є створення додаткових умов для формування та підтримки підприємницького духу та загального позитивного психологічного клімату у персоналу банку, а також наявність додаткових мотиваційних інструментів колективу та особистості в управлінні персоналом. людські ресурси.

При доборі персоналу перевагу слід надавати молодим працівникам (середній вік 35 років) з вищою освітою. Це фахівці, які мають знання та навички роботи з найрізноманітнішими сучасними інформаційними технологіями та вміють їх використовувати для вирішення поставлених завдань.

Банку також необхідно модернізувати та розвивати систему навчання персоналу. Велике значення має розвиток існуючої системи масового дистанційного навчання, яка потребує технічної модернізації та комплексності. Наприклад, програми навчання можуть бути доповнені курсами, що забезпечують розвиток не лише технічних, а й поведінкових навичок (наприклад, продажу та обслуговування). Крім системи масового навчання, набуде значення система навчання та підготовки менеджерів різного рівня, яка реалізовуватиметься як на основі власних ресурсів та технологій банку, так і за участю розвитку провідних освітніх установ.

З цього погляду відзначимо, що система мотивації є основним важелем для вирішення поставлених перед банком завдань. Його поправки спрямовані на підвищення прозорості та об'єктивності системи винагороди, посилення залежності винагороди від результатів діяльності конкретного працівника, поглиблення диференціації за категоріями працівників та їх особистісними показниками, уніфікацію принципів матеріального стимулювання по всьому банківській системі.

Реалізація стратегії підтримується системою цільових показників, структурованих за функціональними областями, рівнями відповідальності, часом та регіоном, які будуть як основою для поточного планування діяльності, так і критерієм оцінки якості роботи та визначення матеріальної винагороди підрозділів та працівників.

Це підвищує безпосередню особисту зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності та результатів їхньої праці, створює стимули для особистого вдосконалення та розвитку.

Банк також розширить та вдосконалить систему нематеріального стимулювання, яка набуває все більшого значення з урахуванням зростання частки висококваліфікованих співробітників.

Очікувані зміни у технологіях та організації роботи Банку призведуть до значного підвищення продуктивності праці та ефективності систем управління, що створить можливості для вивільнення значних трудових ресурсів. Ці ресурси переважно використовуються для забезпечення обробки великих банківських операцій без збільшення штату, а також для покращення якості роботи, зокрема для підвищення якості обслуговування та обсягу продажу. У багатьох випадках підвищення продуктивності праці також оптимізує кількість банківських службовців.

Результатом повної реалізації запропонованих ініціатив стане досягнення стратегічних цілей за всіма фінансовими показниками та формування стійкої диверсифікованої структури балансу як з точки зору забезпечення потреби у ліквідності, так і з точки зору розподілу інтересів.

Тому основним завданням є створення сучасної системи управління людськими ресурсами, що включає навчання, розвиток кар'єри, підвищення кваліфікації та самовдосконалення. Для цього банк має створити прозорі та ефективні системи планування кар'єри та професійного зростання, ротації кадрів та управління кадровим потенціалом. Це вимагає формалізації перспектив та умов кар'єрного зростання для всіх категорій працівників, формалізації процедур ротації та заміщення вакансій (наприклад, за допомогою внутрішніх та зовнішніх конкурсів), значного розвитку системи оцінки персоналу, ролі та значення кадрової служби у роботі банку. В результаті Банк пропонує своїм співробітникам можливість самореалізації, максимальне використання своїх знань та досвіду, підвищення свого професійного рівня та цінності на ринку праці.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом банку

Сучасний стан економіки зумовлює розвиток українських банків, що характеризується низкою суперечливих та неузгоджених питань, які ускладнюють мотивацію банківського персоналу. Особливості організації праці банківських службовців вимагають розроблення та використання особливих підходів до вибору та використання мотиваційних чинників, які мають враховувати: фінансові можливості банків щодо їх фінансового забезпечення; особливість надання послуг банківськими установами; важливість використання нестандартних підходів щодо визначення результатів роботи кожного співробітника банку; необхідність розробки та впровадження нових методів оцінки банківського персоналу.

При розробці банківськими менеджерами сучасних методів та інструментів оцінки персоналу банку та рівня його мотивації доцільно застосовувати положення існуючих теорій мотивації. Особлива значущість використання теоретичних принципів мотивації розробки систем організації та оцінки банківського персоналу полягає, в тому, що вони розширюють розуміння

керівниками взаємозалежності між постійно мінливими організаційними структурами та різними системами винагороди, які є у пруктиці мотивації працівників сучасних банків.

Опрацювання наукових праць із теми дослідження дозволяє зробити висновок, що науковці з різних точок зору аналізують проблеми оцінки персоналу, що свідчить про її актуальність даної проблеми в умовах ьогодення. На думку О.І. Абрамової, оцінка персоналу є елементом робочої ситуації, який опосередковано впливає на поведінку на роботі [1, с. 163].

Петюх В.М. в своїх дослідженнях відмічає, що єдиного підходу до трактування оцінки, її сутності та ролі не існує. Множинність визначень пояснюється специфікою форм прояву та реалізації оцінки за її цілями та завданнями [47].

Д. МакГрегор, відомий дослідник питань трудової мотивації, визначив основні цілі оцінки персоналу таким чином:

а) інформаційна мета (надання керівникам необхідних даних про роботу співробітників та оцінку працівників за їх індивідуальними здібностями);

б) мотиваційна мета (механізм оцінки формує матеріальну винагороду та моральне заохочення в залежності з поведінкою на роботі, орієнтує співробітників на підвищення ефективності їх роботи);

в) адміністративна мета (прийняття особистих рішень на об'єктивній та регулярній основі, професійне навчання, зміна заробітної плати, переведення парцівників на інші посади тощо) [53, с. 98].

У наукових працях Лобунь О.С можна виділити три стратегії побудови комбінації методів оцінки персоналу банку: «бар'єрну, взаємодоповнюючу та незалежну». Свою точку зору автор обґрунтовує тим, що банківська діяльність ускладнюється, що зумовлює зміни у визначенні продуктивності праці, частки заробітної плати у вартості банківських послуг, зменшення загальної чисельності робочої сили тощо [36, с. 108].

Оцінка персоналу банківської установи – це встановленняя рівня професійної підготовки, кваліфікації, компетентності співробітників та

показників результатів їхньої роботи. Це важливий напрямок у розвитку кадрового потенціалу, оскільки сприяє формуванню планів професійного розвитку та розробці нових завдань для співробітників банку. Відомо, що від рівн професіоналізму персоналу банківської установи залежить якість надання банківських послуг. Тому фінансові результати діяльності банку мають бути основним критерієм оцінки роботи персоналу. Крім перерахованих вище, для оцінки персоналу банку визначають показники продуктивності праці, питому вагу заробітної плати у витратах, загальну чисельність персоналу та ін. Однак ці показники не дають загальної оцінки рівню організації праці персоналу та їх соціальної ефективності. Хоча дані фактори також мають визначальний вплив на кінцеві результати діяльності банківської установи.

Слід зазначити, що ефективність роботи працівників багато в чому визначається організацією праці, трудовою мотивацією, соціально-психологічним кліматом у колективі банку, тобто переважно залежить від форм і методів роботи зі співробітниками. До таких показників належать: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, робоча та управлінська дисципліна.

Аналіз наявних методів та показників оцінки банківських службовців та їх застосування керівниками банків дозволило зробити висновок про те, що, незважаючи на кількість розроблених методик оцінки рівня кваліфікації та здібностей банківських службовців, потрібно розробляти нові теорії та концепції мотивації розвитку соціально-трудових відносин у банку та проводити пошук методологічних інструментів для нових підходів до оцінки.

Традиційні підходи до мотиваційних досліджень вже не дозволяють розкрити все різноманіття проявів мотиваційних відносин між власниками, менеджерами та співробітниками банку. Особливість реалізації прояву фактору мотивації соціально-трудових відносин у банківській установі полягає ще й у тому, що в сучасних умовах банківської діяльності мотивація праці служить опорою руху грошових потоків, їх системної динаміки, що повинна використовуватися для пошуку та застосування ефективних антикризових заходів.

Ці рішення призводять до переміщення фінансових та людських ресурсів, що створюють додану вартість при наданні банківських послуг.

Закономірність взаємодії мотивації з рейтинговою системою оцінки банківських службовців показує зв'язки між різними видами морального та матеріального стимулювання [6, с. 16] (рис. 1.2).

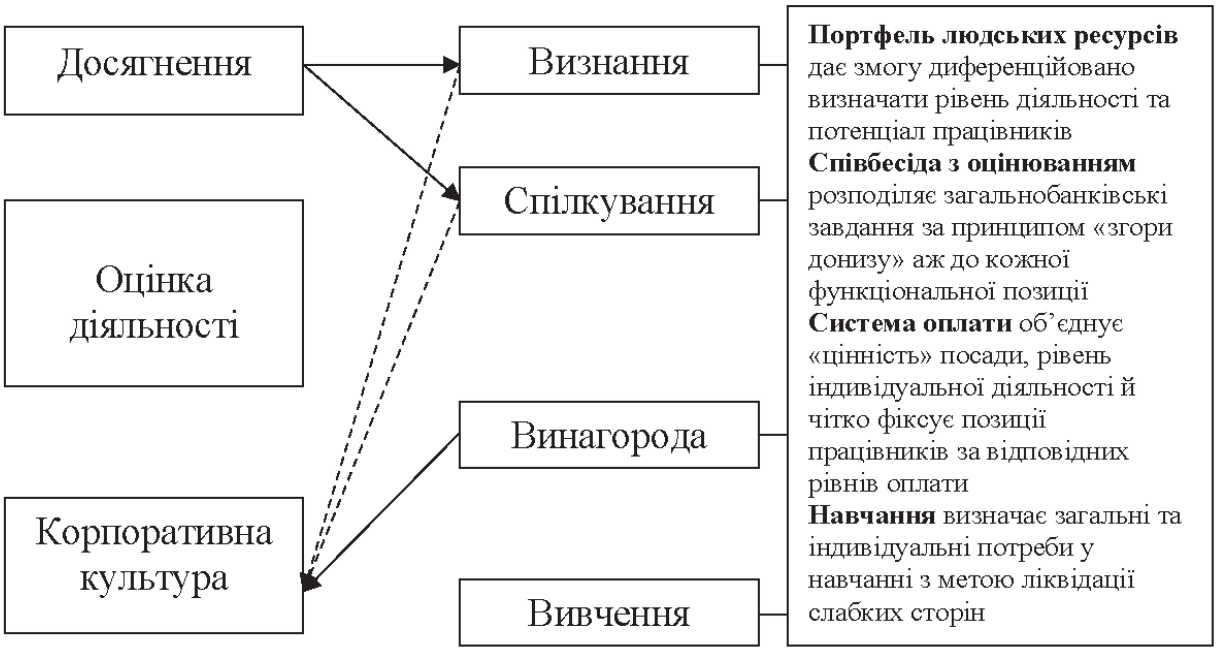

Рис. 1.2. Схема взаємодії мотивації зі системою оцінки діяльності персоналу

Усі рішення повинні мати загальний основний принцип економічного компромісу, згідно з яким керівник повинен зіставити отриману вигоду та фактичні витрати, перш ніж ухвалити рішення. У цьому контексті всі підприємницькі рішення можна поділити на наступними напрямами: раціональне поєднання джерел фінансування, використання ресурсів в активній діяльності, ефективне управління ризиками, що забезпечує формування доходу, фонд заробітної плати, преміальних виплат та ін.

Крім того, при розгляді методів оцінки персоналу слід враховувати, що персонал банківської установи характеризується великою різноманітністю, що вимагає стратифікації, щоб краще враховувати особливості роботи кожної групи

працівників під час здійснення діяльності. При цьому вважаємо, що мають бути означені наступні категорії банківських службовців:

- персонал банку (персонал з фаховою освітою), який має безпосереднє відношення до операціної діяльності банківької установи – здійснення банківських операцій та надання послуг фізичнм та юридичним особам;

- обслуговуючий персонал (персонал без фахової освіти), виконує функції супроводу банківської служби як суб'єкта господарювання, у діяльності якого специфіка банківської роботи проявляється меншою мірою.

У цьому кожна категорія передбачає поділ на ієрархічні рівні залежно від ролі працівника у процесі: нижчий, середній і високий. Дослідження концептуальних основ моделі мотивації до праці та її зв'язку з елементами системи оцінки впливу персоналу банку на його результати діяльності даної установи, дало змогу виділити низку взаємопов'язаних понять, які, на наш погляд, можуть бути корисними для подальшого розвитку методів оцінки.

На сьогоднішній день найбільш поширеним у вітчизняних наукових джерелах набула ціннісна концепція корпоративного фінансового менеджменту. Суть даної концепції полягає в наступному, відповідно трактувань головною дійовою особою є власник, який формує фінансову мету кожної банківської установи.

Слід зазначити, що фінансові цілі банку формулюються дуже по-різному, але зрештою всі вони спрямовані збільшення вартості капіталу. Теоретичною основою цієї концепції стало управління вартістю, що виникло у 1980-90-х роках.

Формування вартості акціонерного капіталу вважається найвищим виразом успішної інвестиційної, операційної та фінансової діяльності, яка проводиться банківськими менеджерами у межах їх навичок. Однак взаємозв'язок між поточними та прогнозованими результатами діяльності банку та ринковою вартістю його звичайних акцій у будь-який момент часу може бути результатом поєднання сил фінансового ринку, які не є ні лінійними, ні безпосередньо вимірними.

Вартість зазвичай є частково суб'єктивною величиною, її визначення можливе лише через обмін думками між заінтересованими сторонами. Управління прибутковістю та витратами є найважливішим завданням банківського менеджера.

Невід'ємні показники вартісної концепції фінансового менеджменту полягають у наступному. По-перше, обмежений підхід, що виражається у поданні лише інтересів тих, хто володіє або розпоряджається факторами виробництва банківських продуктів та послуг - акціонерів (власників), менеджерів. По-друге, на етапі соціально-виробничих відносин дедалі більше значної ролі грають банки, які володіють новими засобами зв'язку чи доступом до баз даних, новими інформаційними системами і новими технологіями [7, с. 173]. По-третє, вони не завждивраховують життєвий цикл банку, який на своєму кожному етапі може мати свої основні цілі. У цьому стратегічні і поточні завдання банку який завжди знаходять повне відображення.

Певний простір для маневру для керівників банків, особливо при наданні привілеїв, гарантується кращим інформуванням акціонерів. Інформаційна асиметрія створює умови для того, щоб керівники перебільшували потребу в персоналі, занижували вимоги до роботи або, навпаки, збільшували час відпочинку на робочому місці.

Керівники часто наполягають на тому, що банк повинен рости не заради самого зростання, а радше як можливість для власного просування або для своїх підлеглих. Такі помилки припускалися керівники більшості національних банків у докризовий період (2007 –2008 рр.).

У зарубіжній літературі зазначена проблема аналізується з точки зору винагороди керівників банків як способу мінімізації ризиків акціонерів. Сучасний інструментарій винагороди керівників може приймати не тільки грошову форму, але і виражатися в просуванні в інші відділи банку, наявності привілеїв, престижу, спрямованості грошового потоку в свій відділ і т.д.

Для оцінки персоналу банку ми пропонуємо використовувати метод ресурсних показників, який ми адаптували для вирішення завдань оцінки трудових ресурсів банку.

Суть методу полягає у виборі ключових параметрів, які відображають загальний стан ресурсу кожного виду. Кожен ключовий параметр кожного типу ресурсу оцінюється за допомогою певного показника оцінки. Потім вимірюються фактичні значення цих показників і складається шкала критеріїв їх оцінки в балах. Для кожного обраного параметра розраховується індекс трудових ресурсів (І1) за формулою:

$$Ii = IBi + (6 - IПi), \quad (1.1)$$

де ІВі – індекс важливості і-го типу ключового параметра; ІПі - індекс проблеми, що відповідає цьому типу ключового параметра (i=1...,n).

Індекс важливості визначається за п'ятибальною шкалою залежно від ступеня впливу такого параметра на потенціал співробітника банку.

Індекс проблемності розраховується на основі відношення фактичного значення до еталонного значення показника і-го типу ключового параметра. Такий розрахунок проводиться для всіх видів ресурсів, потім за формулою визначається інтегральний показник

$$I_{ЗАГ} = \sum_{I=1}^{N} II \quad (1.2)$$

Зауважимо, що метод ресурсного індексу є модифікацією успішно використовуваного на даний момент індикаторного методу, що належить до системи методів нового покоління, яка називається системою методів оцінки ефективності. Індикатори – це сигнали працездатності та несправності системи, які можуть відображати наявність та ступінь використання робочої сили банку.

Національні банки використовують декілька основних підходів до оцінки кадрового потенціалу банку: на основі соціально-демографічних характеристик персоналу (стать, вік, досвід роботи, рівень освіти тощо); за кошторисом робочої сили для банку з урахуванням рівня заробітної плати працівників, фонду

матеріального заохочення, витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу.

Зрозуміло, що такі оцінки мають дуже спрощений характер, навіть не відповідають традиційному та простому уявленню про трудовий потенціал і не можуть бути використані для вирішення сучасних проблем банківських установ. Сучасний підхід до оцінки трудового потенціалу має бути комплексним, відображати всю різноманітність його природи і водночас бути досить простим і універсальним у застосуванні.

Отже, дослідження сучасних проблем організації процесів мотивації та оцінки банківських працівників виявляє, по-перше, недостатню увагу керівників банку до процесів розробки ефективної системи мотивації та оцінювання результатів діяльності банківських працівників; По-друге, банкам необхідно створити ефективні системи оцінки результатів діяльності банківських працівників на основі сучасних теорій мотивації та управління персоналом.

Висновки до розділу 1

1. Розвиток наукового мислення в галузі управління людськими ресурсами йде паралельно до становлення загальної теорії управління і також проходить ті ж ключові етапи. Вважаємо, що надалі розвиток науки управління людськими ресурсами буде аналогічним. Виходячи з твердження, що розвиток загальної теорії менеджменту на сучасному етапі визначається такими фундаментальними аспектами, як застосування концепції MBO (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality) та ін. За цих умов можна припустити, що розвиток системи менеджменту трудових ресурсів слідуватиме основним положенням цих концепцій. Проведене дослідження виявило ключові парадигми, які характеризують сучасні підходи до управління людськими ресурсами в організаціях, у тому числі визначення трудових ресурсів як найвищої цінності компанії, використання категорії «людський капітал» у найширшому значенні, стратегічну спрямованість до управлінських рішень.

2. Управління персоналом банківської установи – це комплексна система менеджменту банківської діяльності для вирішення наступних стратегічних завдань: швидке та повне задоволення потреб банківської установи в працівниках необхідної спеціалізації та кваліфікації; розробка та підтримання сукупності організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов, що забезпечують ефективне виконання службовцями поставлених завдань; забезпечення необхідної взаємопідтримки відділу кадрів та інших сфер управління банком. Як і інші системи управління, управління людськими ресурсами формується під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як поточна ситуація на ринку праці, законодавчих актів системи трудового законодавства, ступеню кваліфікації працівників відділу кадрів, фінансового становища банку.

3. Для оцінки персоналу банку ми пропонуємо використовувати метод ресурсних показників, який ми адаптували для вирішення завдань оцінки трудових ресурсів банку. Суть методу полягає у виборі ключових параметрів, які відображають загальний стан ресурсу кожного виду. Кожен ключовий параметр кожного типу ресурсу оцінюється за допомогою певного показника оцінки. Потім вимірюються фактичні значення цих показників і складається шкала критеріїв їх оцінки в балах. Національні банки використовують декілька основних підходів до оцінки кадрового потенціалу банку: на основі соціально-демографічних характеристик персоналу (стать, вік, досвід роботи, рівень освіти тощо); за кошторисом робочої сили для банку з урахуванням рівня заробітної плати працівників, фонду матеріального заохочення, витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Сучасний підхід до оцінки трудового потенціалу має бути комплексним, відображати всю різноманітність його природи і водночас бути досить простим і універсальним у застосуванні.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦІОНЕРНОМУ БАНКУ «УКРГАЗБАНК»

2.1. Характеристика операційної діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»

АБ «УКРГАЗБАНК» - це Банк з розвинутою регіональною структурою на території України. Правління АБ «УКРГАЗБАНК» визначає організаційну структуру Банку.

Кожний структурний підрозділ діє відповідно до завдань, функцій, повноважень та прав, встановлених для нього у положенні про відповідний структурний підрозділ та іншими актами внутрішнього регулювання.

Банк приймає депозити від фізичних та юридичних осіб, видає кредити, надає платіжні послуги в Україні та здійснює переказ коштів за кордон, здійснює валютно-обмінні операції, операції з цінними паперами, торгове фінансування та надає своїм клієнтам інші банківські послуги.

Станом на 1 січня 2022 року клієнтам доступно 278 діючих точок продажу у 162 населених пунктах України. Станом на початок року кількість клієнтів банку становила 2 342 000, з них: 2 264 000 клієнтів-фізичних осіб, 71,5 тис. клієнтів малого та середнього бізнесу, 6,8 тис. клієнтів-юросіб.

Політика банку включає підтримку стабільної капітальної бази для забезпечення довіри інвесторів, кредиторів та інших учасників ринку, а також сталого розвитку бізнесу у майбутньому. При цьому також враховується вплив капіталізації на прибуток акціонерів. При цьому Банк визнає необхідність дотримання балансу між збільшенням прибутковості, можливим за рахунок збільшення коефіцієнта боргу та капіталу, та вигодами та стабільністю, які забезпечується стабільністю фінансового стану.

Національний банк України як основний регулюючий орган встановлює вимоги до капіталу банку в цілому та контролює дотримання цих вимог на

підставі звітів відповідно до національних стандартів. АБ «УКРГАЗБАНК», його окремі підрозділи, ключові банківські операції перебувають під безпосереднім контролем державних регулюючих органів.

Згідно з існуючими вимогами до достатності капіталу, встановленими НБУ, банки зобов'язані підтримувати показник відношення капіталу до активів, зважених з урахуванням ризику («коефіцієнт достатності капіталу згідно з нормативними вимогами») вище за визначений мінімальний показник. Станом на 31 грудня 2021 мінімальний встановлений коефіцієнт становить 10%. Банк дотримується нормативних вимог до достатності капіталу за минулі періоди.

Динаміку коефіцієнту достатності капіталу Банку наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка коефіцієнту достатності капіталу АБ «УКРГАЗБАНК»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Зміна 2021 проти 2017, %
Основний капітал, тис. грн.	5048520	5142662	5891810	7024638	8314311	64,69
Додатковий капітал, тис. грн.	170598	173685	169895	196656	93325	-45,30
Регулятивний капітал, тис. грн.	5024891	5309687	5728036	7214634	8400976	67,19
Норматив Н2, %	12,87	13,98	12,07	15,23	14,31	1,44 в.п.
Норматив Н3, %	12,01	12,08	12,41	14,83	14,16	2,15 в.п.

Наведені результати свідчать, що в АБ «УКРГАЗБАНК» на протязі 2017-2021 рр. показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик перевищував мінімальний рівень. Дана динаміка свідчить про оптимальний склад капіталу в даній банківській установі. Загалом основний капітал банку збільшився на 64,7 %, що зумовлено як загальними інфляційними процесами, що відбуваються в економіці України, так і збільшенням обсягів операційної діяльності банку. Також значно збільшився розмір (+67,2 %) регулятивного

капіталу. На рис. 2.1. динаміка ведичини основного капіталу банку представлена більш наочно.

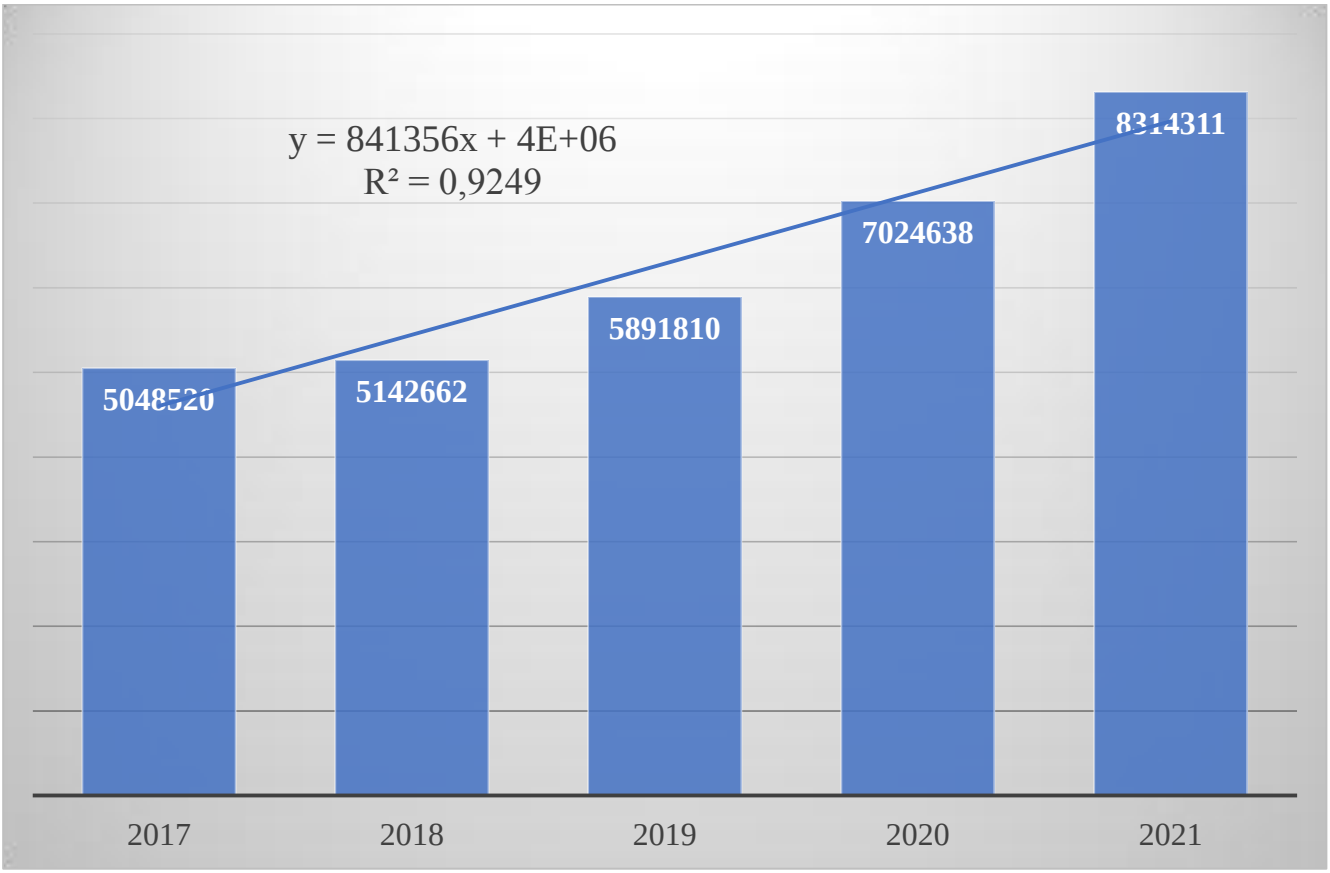

Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання величини основного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК»

Згідно отриманого тренду вартість основного капіталу АБ «УКРГАЗБАНК» має стійку тенденцію до зростання зі щорічним абсолютним приростом 84,14 тис. грн.

Банк аналізує свою діяльність щодо виконання вимог до мінімального розміру капіталу, включаючи вимоги щодо адекватності капіталу, розраховані згідно з Базельською Угодою 1988 року, як визначено у документі Базельського комітету з банківського нагляду «Міжнародна конвергенція: виміри капіталу та стандарти капіталу» (із змінами, внесеними у квітні 1998 року) та Поправкою до Базельської угоди для врахування ринкових ризиків (із змінами, внесеними у листопаді 2005 року), відомою як Базель І. Станом на 31 грудня 2022 року

мінімальний рівень показника достатності капіталу згідно з вимогами Базель I становить 8% та мінімальний рівень показника достатності капіталу першого рівня - 4%.

У наступній таблиці показано склад позиції Банку по капіталу, розрахованої згідно з вимогами Базельської Угоди, станом кінець року (табл 2.2)

Таблиця 2.2

Склад позиції АБ «УКРГАЗБАНК» по капіталу, розрахованої згідно з вимогами Базельської Угоди

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Зміна 2021 проти 2017, %
Капітал першого рівня, тис. грн.	5806795	6449193	7130650	8252802	8963581	54,36
Капітал другого рівня, тис. грн.	(508889)	(823880)	(1450067)	(27118)	(414750)	-18,50
Всього капітал, тис. грн.	5297906	5625313	5680583	8254484	8548831	61,36
Активи, зважені за ризиком, тис. грн.	34674864	45173595	55792995	59889856	73057413	110,69
Показник достатності капіталу першого рівня, %	16,75	14,2	12,78	14,24	12,27	-4,48 в.п.
Сукупний показник достатності капіталу, %	15,28	12,45	10,18	13,78	11,70	-3,58 в.п.

Станом на 31 грудня 2021 року Банк дотримувався показника достатності капіталу, розрахованого згідно з положеннями Базельської угоди. Щорічно, протягом 2017-2021 рр показник достатності перевищував нормативний рівень. Найвищий рівень даного показника спостерігався в 2017 році, а найнижчий в 2019 році. Загалом за період дослідження показники достатності капіталу першого рівн та супуний показник достатності капіталу зменшилися на 4,48 та 3,58 відсоткові пункти відповідно. На рис. 2.2. динаміка даного показника представлена більш наочно.

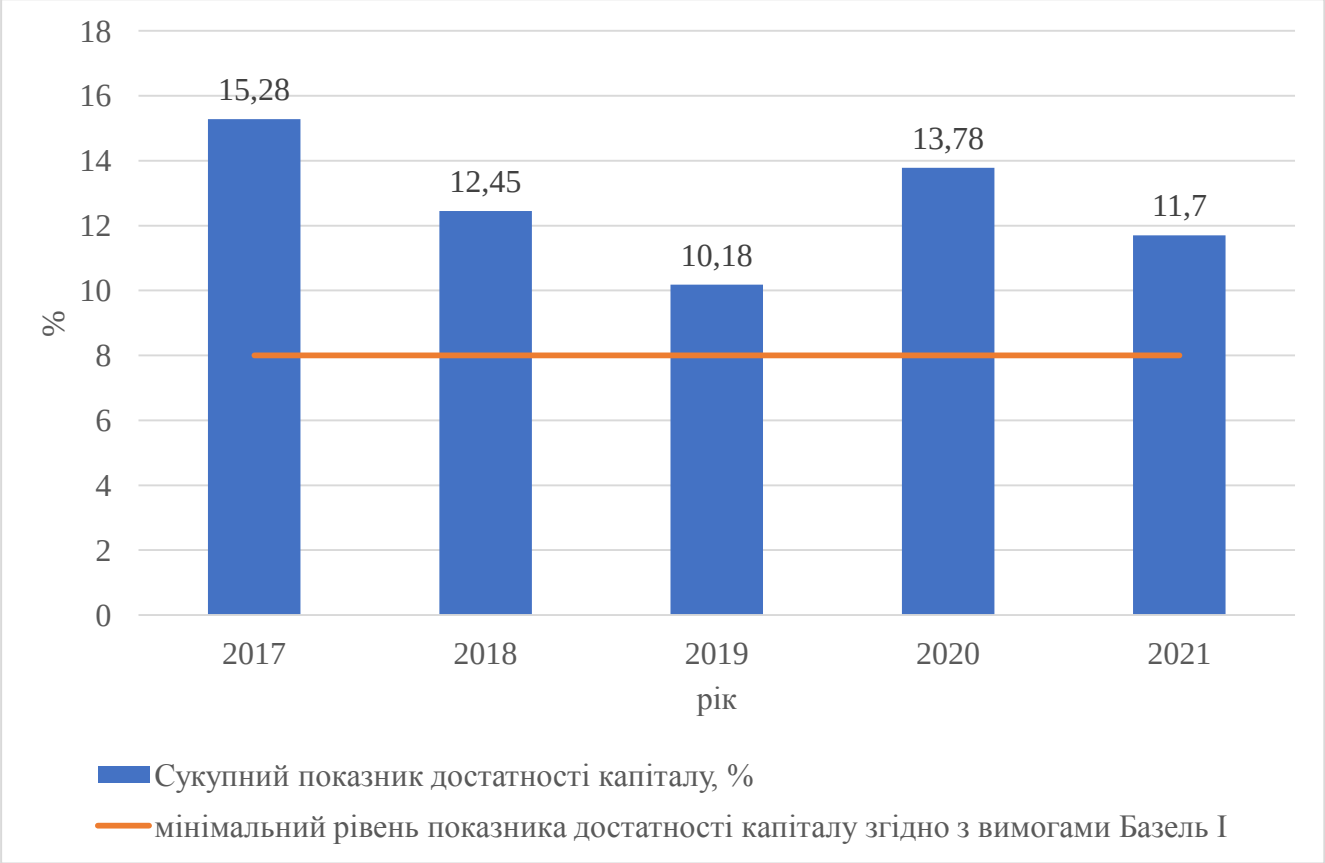

Рис. 2.2. Динаміка рівня сукупного показника достатності капіталу в АБ «УКРГАЗБАНК»

Станом на 01.01.2022 в Україні діяло 73 банки, з них 33 банки - банки з іноземним капіталом. АБ «УКРГАЗБАНК» входить до групи банків з державною часткою за посідає 4 місце за розміром активів. Попри загальний спад ділової активності банківський сектор України залишається високоприбутковим. За результатами 2020 року операційна дохідність банків була високою, а відображені кредитні збитки не надмірними. Операційний дохід до зміни резервів під активні операції за 2021 рік перевищує аналогічний показник минулого року на 8% (163 млрд. грн. проти 151 млрд. грн.). Таким чином, на зменшення фінансового результату банківської системи у 2021 році вплинуло відрахування до резервів (на 177% більше, ніж у 2020 році). І це було наслідком визнання низкою банків погіршення якості активів через фінансові труднощі позичальників, викликані коронавірусною кризою.

Зниження бізнес-активності під час карантину та скорочення попиту на банківські послуги негативно позначилися на доходах банків на початку карантинних заходів. Проте після короткострокового падіння, зростання непроцентного доходу відновилося і загалом за рік склало 9%, у тому числі чисті комісійні доходи збільшилися на 2,6 млрд. грн. (+6%) і здебільшого за рахунок зростання безготівкових операцій. Чистий процентний дохід до витрат за кредитними збитками у 2021 році збільшився на 7% порівняно з 2020 роком (84,4 млрд. грн. проти 78,9 млрд. грн.), що було насідком зниження вартості фондування (процентні витрати у 2021 році скоротилися на 11,1 млрд. грн.). При цьому дохідність процентних активів зменшувалася не такими темпами та викликала скорочення процентного доходу на 4%.

Портфель цінних паперів станом на 01.01.2022 склав 56,0 млрд. грн., збільшившись за 2020 рік на 25,6 млрд. грн. або 84%.

Банк проводив активну роботу із залучення фінансування від міжнародних фінансових організацій. Так, станом на 01.01.2022 портфель коштів міжнародних фінансових організацій склав 3,2 млрд. грн., збільшившись за 2021 рік на 0,7 млрд. грн.

Протягом 2021 року Банк активно розвивав операції торговельного фінансування. Портфель цих операцій станом на 01.01.2022 склав 14,9 млрд. грн., в тому числі акредитиви відкриті 3,5 млрд. грн., акредитиви отримані 2,0 млрд. грн., гарантії надані 6,2 млрд. грн., гарантії отримані 1,7 млрд. грн., інструменти за власними зобов’язаннями 1,5 млрд. грн.

За результатами 2021 року Банк отримав прибуток у розмірі 411 млн. грн. В табл. 2.3 наведені основні показники діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», отримані на основі аналізу фінансової звітності банківської установи за період 2017-2021 рр. Загальна сума активів банку зросла в 2,65 рази і склала на кінець 2021 року 14272,7 млн. грн. Таке суттєве збільшення вартості активів спричинено інфляцією при одночасному розширенні банківської іяльності АБ «УКРГАЗБАНК». За даними таблиці доцільно відмітити стабільне щорічне зростання даного показника.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» на кінець року, тис. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Зміна 2021 проти 2017, %
Загальна сума активів	53905933	69213227	85264511	119137243	142702732	164,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	2482132	7264287	25821457	46412441	35287994	1321,7
Кредити клієнтам та фінансова оренда	20351584	33646433	35025789	38985679	47517583	133,5
Інвестиції, які обліковуються за справедливою вартістю через інший дохід	19996757	20576663	19254453	18801478	30410368	52,1
Зобов`язання, в.т.ч.:	48608024	63587914	78254012	110882759	134153901	176,0
Кошти клієнтів	46180966	60646118	65214783	103359581	126498709	173,9
Власний капітал	7056128	7856124	8105981	8254484	8548831	21,2
Статутний капітал	13837000	13837000	13837000	13837000	13837000	0,0
Чисті процентні доходи	1291211	1665388	1986244	2122506	1692884	31,1
Чисті комісійні доходи	342720	551700	856203	1064566	1235980	260,6
Чисті прибутки від інвестицій	82686	51602	57564	65771	148404	79,5
Результат від операцій з іноземними валютами	534335	225118	234782	300614	405334	-24,1
Інші доходи	145734	191642	120578	711029	320366	119,8
Непроцентні витрати	1355202	2154347	2358002	2917013	3298971	143,4
Чистий прибуток	288995	627812	725894	1288996	411039	42,2

В частині активів найбільший приріст відмічається за статтям грошові кошти (в 14 разів) та кредити клієнтам (в 2,34 рази). Велчина зобовязань зросла в 1,8 рази, що відбулося за рахунок коштів клієнтів. Статутний капіл досліджуваного банку залишився беззмі, і на протязі періоду дослідження становив 13837 млн. грн. Власний капітал за період 2017-2021 рр збільшивс на 21,2 %, що є позитивним чинником для розвитку банку.

Визначимо динаміку показників фінансових результатів діяльності банків. За всіма напрямками діяльності у АБ «УКРГАЗБАНК» отримано приріст доходів. Винятком може слугувати дохід від операцій з іноземними валютами. За даним напрямком діяльності доходи зменшилися на 24,1 %. При цьому комісійні доходи

збільшилися в 2,6 рази а приріст чистих доходів від інвестицій зріс на 79,5 %. Розширення діяльності потребувало додаткових витрат. За період дослідження сума витрат зросла в 1,5 рази. Загалом чистий прибуток збільшився на 42,2 %. На рис. 2.3. динаміка даного показника представлено наочно.

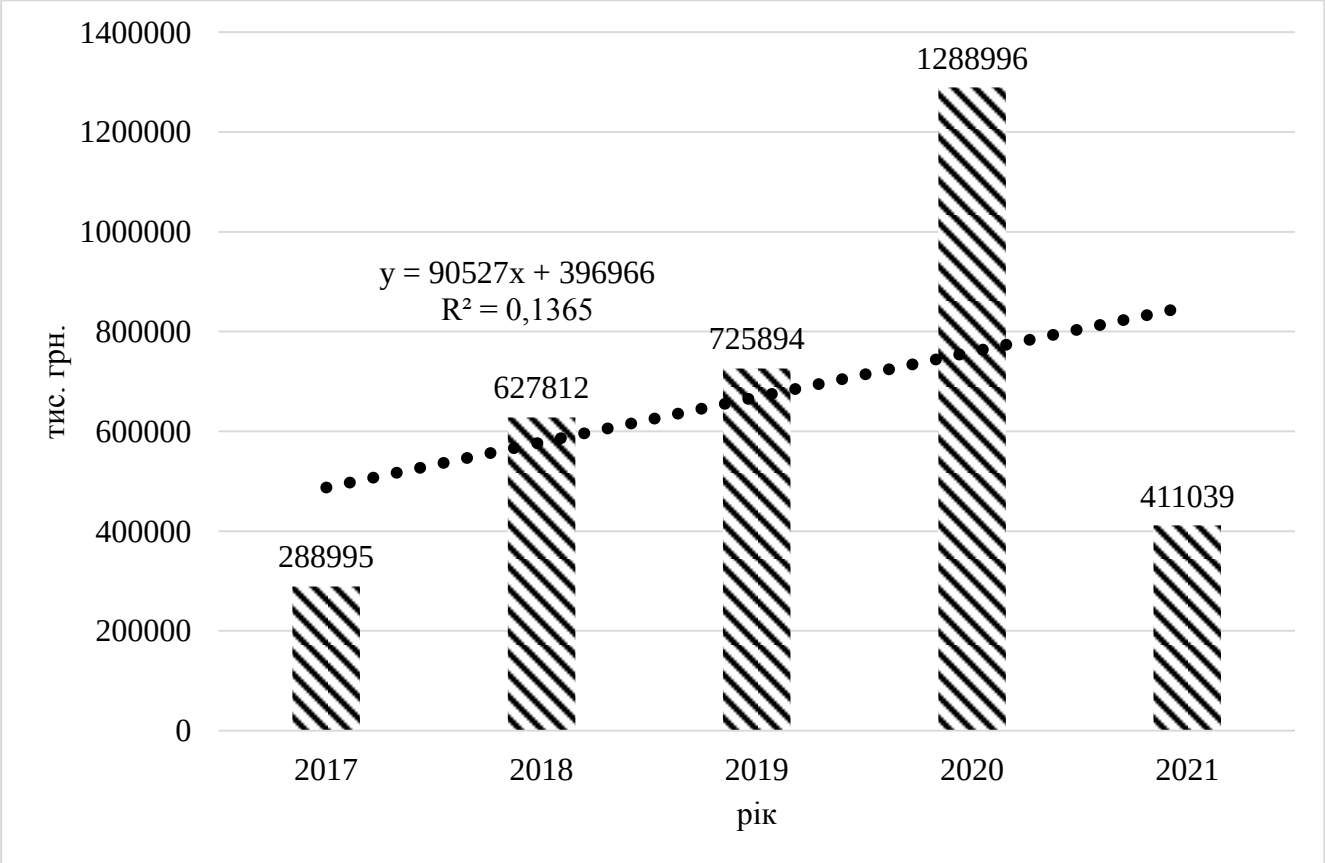

Рис. 2.3. Динаміка рівня чистого прибутку в АБ «УКРГАЗБАНК»

Параметри отриманого лінійного тренду вказують на тенденцію до зростання чистого прибутку, зі щорічним абсолютним приротом 90,5 млн. грн.

Станом на 1 січня 2022 року кількість клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» становила 2 342 тис. осіб, з них: 2 264 тисяч - клієнти-фізособи, 71,5 тис. - клієнти малого та середнього бізнесу, 6,8 тис. - корпоративні клієнти.

Станом на 1 листопада 2022 року в обігу перебуває близько 2 061 000 платіжних карток, емітованих АТ «Укргазбанк», з них близько 482 000 активних. У 2021 році банк активно розвивав власний кросплатформовий мобільний додаток «ЕКО Банк» (впроваджено «віртуальну» картку, стала доступна

можливість оплати штрафів за порушення правил дорожнього руху, оплата з усіма реквізитами, картки Pay та ПРОСТИР). Число ідентифікованих користувачів мобільного додатку на кінець 2021 року становило близько 506 000 осіб.

Банк діє відповідно до принципів стратегічного реформування державного банківського сектора (стратегічні засади) (далі – принципи), основними напрямками діяльності АТ «УКРГАЗБАНК» на 2020-2023, Стратегія АТ «УКРГАЗБАНК» на 2021-2022 роки.

Принципи, рекомендації та стратегія визначають такі стратегічні цілі:

- стати провідним «зеленим банком» в Україні та фінансувати енергоефективні проекти до 30% потреби;
- підготовка приватизації у рамках реалізації меморандуму про взаєморозуміння, яке супроводжує приватизацію (продаж) Банку.

У 2021 році погоджено ліміти на фінансування пяти проектів із відновлюваних джерел енергії загальною потужністю 21 044 МВт на 7,33 млн євро та 2,2 млн грн, з них:

3 проекти – сонячні електростанції, підключені до мережі (продаж виробленої електроенергії за «зеленим» тарифом) загальною потужністю 20 984 МВт на суму 7,33 млн. євро;

2 проекти – сонячні електростанції для власного споживання (що дозволяють компанії знизити власні витрати на купівлю електроенергії з мережі шляхом часткової або повної заміни її за рахунок власного виробництва), потужністю від 0,06 МВт вартістю 2,2 млн грн.

Станом на 1 січня 2022 року кредитний портфель банку з екологічних продуктів та інших кредитних зобов'язань становив 19,6 млрд грн.

Банк дотримується цілей, поставлених державною щодо достатності та ефективності використання капіталу. У 2021 році виконано всі індикативні умови Меморандуму про взаєморозуміння між Міністерством фінансів України, банком та Міжнародною фінансовою корпорацією щодо супроводу приватизації (продажу) банку, щодо умов, що залежать від банку. А вже на початку 2022 року

між Міністерством фінансів України, Міжнародною фінансовою корпорацією та АТ «УКРГАЗБАНК» було підписано кредитну угоду про надання кредиту на суму 30 млн. євро. Кредит буде надано строком на п'ять років для фінансування проектів енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. Кредит закладає основу перетворення банку, оскільки IFC має можливість конвертувати кредит у капітал.

2.2. Сучасний стан управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»

Управління людськими ресурсами починається зі визначення та формулювання стратегічних цілей та завдань банківської установи, які завжди мають бути орієнтовані на розвиток суспільства з урахуванням потреб та пріоритетів усіх верств населення. Якщо говорити про робочий цикл співробітника в банку, всі процеси можна звести до трьох функціональних модулів: підбір, розвиток, звільнення.

Ці процеси, своєю чергою, можна умовно розділити на кілька ключових процесів:

- пошук та підбір персоналу (попередня співбесіда, заповнення анкети, огляд тощо);

- адаптація співробітників (ознайомлення персоналу з ключовими обовязками, умовами праці, а також з найближчим соціальним оточенням);

- оцінка співробітників (психологічні якості особистості, знання, навички та вміння співробітників, поведінка, ефективність роботи);

- процес мотивації: винагорода та соціальні гарантії, заохочення;

- розвиток людських ресурсів та управління кар'єрою;

- кадровий облік, навчання персоналу.

Система управління людськими ресурсами є набором методів, процедур і програм, що дозволяють організації впливати на своїх співробітників з метою максимального розкриття їх потенціалу.

Системний підхід до процесу управління відображає взаємозв'язок між різними аспектами управління людськими ресурсами та виявляється у розробці

кінцевих цілей, визначенні засобів їх досягнення, створенні відповідного управлінського механізму, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з персоналом у процесі функціонування банківської установи.

Зміст системи управління персоналом дозволяє включити її до переліку економічних та соціальних систем та віднести до галузі управління. Отже, його функціонування та розвиток підпорядковуються економічним, соціологічним та адміністративним законам.

Система управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК» включає також підсистеми за напрямами роботи кадрових служб (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Система управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»

Розглянемо принципи управління людськими ресурсами, пов'язані з безпекою персоналу, за матеріалами АТ «УКРГАЗБАНК». Аналіз чинної системи управління людськими ресурсами АБ «УКРГАЗБАНК» показує її ефективність, оскільки більшість співробітників задоволені своєю роботою в банку (згідно з останнім опитуванням служби безпеки, лояльність співробітників склала 62%).

Проте, не зважаючи на результати опитування, вона не є ідеальна. На це вказує наявність серед основних причин не задоволеності співробітників системою управління персоналом, таких як: рівень заробітної плати, незадоволеність системою оцінки та оцінки працівників тощо.

Виявлено також інші проблеми в системі управління людськими ресурсами банку, у тому числі відсутність кар'єрного та професійного зростання, низька зацікавленість лінійних працівників нижніх рівнів організаційної структури у розвитку банківської справи, напружена робота, завищені стандарти праці та ін. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень управлінських навичок Наявність програм професійного розвитку Середня заробітна плата відповідає ринку праці Регулярна оцінка ефективності працівників, залежність доходу від результату роботи Широкий соціальний пакет	Недостатній професіоналізм персоналу Неконкурентна заробітна плата на нижчих посадах Зростання плинності кадрів Відсутність кар'єрного зростання Стресовий характер роботи.
Можливості (O)	Загрози (T)
Поліпшити імідж компанії Співпраця із ЗВО Інноваційні процеси у системі управління персоналом Застосування практик із міжнародного досвіду Розвивати нові види послуг та післяпродажного обслуговування Збільшення робочої сили за рахунок впровадження нових послуг	Нестабільність економічної ситуації в Україні Існує сильна конкуренція за найкращих співробітників з іншими банками Обмежені фінансові можливості Низька ефективність системи мотивації персоналу Мала зацікавленість рядових співробітників у розвитку банку

Однією з основних проблем чинної системи управління людськими ресурсами АТ «УКРГАЗБАНК» є недостатній професіоналізм персоналу, що здебільшого спричинено недостатньою кількістю та якістю навчальних програм. Незадоволеність зарплатою часто компенсується зростанням завантаженості, тобто завищеними нормативами праці персоналу. Однак співробітники, які

працюють понаднормово, виконують і перевиконують план, незважаючи на високу заробітну плату, перебувають у постійному стресі, і переважна більшість (середні та неефективні співробітники) змушені задовольнятися низькою ставкою та посередніми або низькими преміями, що призводить до звільнень. Істотною проблемою підприємств банківської сфери є повільне просування кар'єрними сходами та монотонність роботи на робочому місці. Ці чинники, своєю чергою, можуть проводити витік інформації, що містить банківську чи комерційну таємницю, що становить значну загрозу банківської установи.

Тому з огляду на дані табл. 2.5, АТ «УКРГАЗБАНК» слід звернути увагу до застосування горизонтальної ротації кадрів, зміни змісту роботи. Це може бути реалізовано у піддоменах банку за допомогою:

- переміщення співробітників між бізнес-процесами організації;
- створення нових посад, робота яких потребує нових знань та навичок;
- залучення співробітників як внутрішні консультанти з різних напрямків.

Такі ротації сприяють підвищенню творчого елемента у роботі, створюють можливість професійного зростання, не залишаючи працівника і, насамперед, не навчаючи його, знижують стрес і підвищують працездатність працівника. Однак, горизонтальна ротація не може замінити просування по службі. Тому завданням системи управління людськими ресурсами банку має стати вдосконалення системи планування кар'єри співробітників з урахуванням специфіки роботи в кожному з їх напрямів.

Також важливим етапом забезпечення особистої безпеки банку є оцінка ефективності заходів, що здійснюється шляхом зіставлення загальної суми витрат на профілактичні заходи та збитків, які можуть бути завдані банку. Таким чином, безпека персоналу передбачає встановлення таких робочих та етичних відносин, які можна було б охарактеризувати як «беззбиткові». Важливо, що забезпечення кадрової безпеки здійснюється як безпосередньо фахівцями підрозділу безпеки, і опосередковано кожним працівником підприємства.

Іншими словами, захист персоналу має бути спрямований, з одного боку, на те, щоб сприяти мінімізації загроз, що походять від персоналу банківської

установи, а з іншого боку, стимулювати прагнення кожного співробітника до ефективної роботи. Передумови для стабільної роботи банку створюють високопрофесійні та лояльні співробітники, підбір та навчання яких має бути у центрі уваги безпеки банківського персоналу.

Реалізація пропонованого комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК» дозволить не лише вдосконалити діючу систему управління персоналом, а й покращити результати роботи Банку в цілому, зокрема щодо безпеки персоналу. Адже людський капітал банку легко конвертується у його інтелектуальний капітал із необмеженими можливостями розвитку.

Відповідальність за забезпечення прийнятного робочого середовища для своїх співробітників є одним із напрямків розвитку банку. В умовах введеного карантину та загрозливої епідеміологічної ситуації, пов'язаної з поширенням захворюваності на коронавірусну інфекцію у світі та на території України, основними пріоритетами кадрової політики банку у 2022 році були: здоров'я співробітників; забезпечення максимально безпечних умов праці; турбота про матеріальне благополуччя; інформаційна та морально-психологічна підтримка співробітників.

У період карантину було організовано та забезпечено можливість для співробітників АБ «УКРГАЗБАНК» працювати віддалено шляхом запровадження віддаленого формату роботи, зі збереження оплати праці цих працівників на докарантинному рівні. Крім того, проведено роботу з перетворення приміщень банку на безпечні умови для роботи та обслуговування клієнтів, закуплено у користування сучасне дезінфекційне обладнання. З метою мінімізації негативного впливу в період карантинних обмежень посилено управління внутрішнім зв'язком, який регулярно інформує співробітників про поточні та важливі банківські та державні новини та надає корисні консультації щодо організації роботи в багатьох нових умовах.

Загальна кількість співробітників у всій банківській мережі становить 4460 осіб, у тому числі 1334 чоловіки і 3126 жінок (табл. 2.5). Порівняно з попереднім роком кількість працівників збільшилась на 3%.

Банк повністю підтримує сімейні цінності, тому в 2020 році 188 жінок пішли у відпустку у зв'язку з вагітністю та пологами, а 118 жінок і 1 чоловік повернулися на роботу після закінчення декретної відпустки.

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу АБ «УКРГАЗБАНК» за віком станом на 01 січня 2022 р.

Віковий діапазон	Кількість	Структура, %	Чоловіки	Жінки
до 24 років	141	4	45	96
від 25 до 34 років	986	26	255	731
від 35 до 49 років	2467	52	696	1771
від 50 до 54 років	420	9	142	278
від 55 до 59 років	295	6	119	176
від 60 років	151	3	77	74
	4460	100	1290	3029

В АБ «УКРГАЗБАНК» дотримуються справедливості в оплаті праці жінок та забезпечують їх гідну заробітну плату та умови праці (табл 2.6).

АБ «УКРГАЗБАНК» прагнуть залучати та утримувати перспективні кадри. У 2021 році колектив банку поповнили 807 співробітників, у тому числі 552 жінки та 255 чоловіків. На керівні посади висунуто 79 співробітників (начальники відділів та їх заступники, начальники відділів та їх заступники, директори, начальники відділів), у тому числі 42 чоловіки та 37 жінок. 2021 року банк прийняв на стажування 8 студентів.

Проведено 96 тренінгів із більшістю співробітників банку. Наприклад, такі важливі курси, як:

- основні вимоги антикорупційного законодавства – 92,5% працівників пройшли навчання у 2021 році;

- управління безперервністю АБ «УКРГАЗБАНК» - 91% персоналу пройшли навчання у 2021 році;

- щоб уникнути конфлікту інтересів – 45% співробітників пройшли навчання у 2021 році;

- навчання ділової етики в рамках системи управління банку - 95% співробітників у 2021 році пройшли навчання;

- інформаційний курс із «зеленого» банкінгу для нових співробітників банку;

- тренінг з Цілей сталого розвитку ООН;

- навчання напрямів «зеленого» фінансування (екологічний транспорт; енергоефективна модернізація засобів виробництва; фінансування проектів охорони здоров'я та боротьба з наслідками пандемічних захворювань);

- безліч інших спеціалізованих програм, що охоплюють різну кількість працівників.

Таблиця 2.6

Відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків по категоріям в АБ «УКРГАЗБАНК»

Назва посад	Всього працівників, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Заробітна плата, коеф.
Вище керівництво: Наглядова Рада,Голова Правління, заступники Голови Правління, члени Правління, головний бухгалтер	16	13	3	0,70
Заступники головного бухгалтера, директори/заступники директорів департаментів	71	43	28	1,15
Начальники/заступники начальників управліннь	294	147	147	1,09

Крім того, АБ «УКРГАЗБАНК» регулярно проводить щотижневі навчальні та інформаційні розсилки для співробітників банку з тем сталого розвитку,

зокрема захист довкілля та збереження біологічного розмаїття, відповідальне споживання, впровадження систем енергетичного та екологічного менеджменту та ін.

Крім того, співробітники банку беруть активну участь у різних зовнішніх заходах для отримання нових знань та досвіду. У 2021 році 381 співробітник взяв участь у 64 різних заходах та отримав нові цінні знання.

Розглянемо далі основні напрямки діяльності профспілки працівників АБ «УКРГАЗБАНК». Спортивно-оздоровча робота, санаторно-курортні путівки для членів профспілки та їхніх дітей, медичне страхування, щорічний профоогляд з обов'язковим контролем ОНКО, вакцинація, забезпечення санітарно-гігієнічними засобами, дезінфікуючими засобами та аптечками та ін.

Культурно-масова робота (організація святкових заходів, свят, новорічні подарунки та подарунки до 1 вересня дітям, членам профспілки, букети квітів, квитки на концерти, конференції, екскурсії та туристичні заходи, зустрічі та ін.)

Матеріальна допомога членам профспілки на лікування, народження дитини, реабілітацію, за сімейними обставинами ,день народження, розвиток професійних якостей, виконання важливих та особливо важливих завдань, а також матеріальна підтримка свят (Новий рік, День працівників Банку, 8 березня та інші святкові дні).

Еко-кафе (організація гарячого харчування з частковою знижкою за рахунок профспілки)

Підвищення рівня професійної кваліфікації (сприяння проходженню стажувань, курсів підвищення кваліфікації тощо)

Придбання спеціалізованих банківських карток – членських карток за програмою «Картка Соціального Союзу», банківських карток, для підлітків членів профспілки для поширення фінансової грамотності

У рамках поширення екологічних знань та ноу-хау – продаж екологічно чистої продукції та органічних продуктів рослинного походження.

У зв'язку зі складною епідеміологічною ситуацією, пов'язаною із поширенням коронавірусної інфекції на території України, рішенням Ради

Міністрів України від 12 березня 2020 року запроваджено карантин. З метою реалізації рекомендацій щодо проведення санітарно-епідеміологічних заходів у період карантину, пов'язаного зі спалахом нового вірусу Covid-19, та забезпечення безперервної роботи банку було прийнято рішення про виготовлення засобів індивідуального захисту (медичних захисних масок) для наявності у співробітників банку, дезінфікуючий засіб для гігієнічної обробки рук) та дезінфекція приміщень банку та транспортних засобів.

У 2021 році відбулося 58 професійних комітетів та координаційних комітетів управління АБ «УКРГАЗБАНК»на період карантину у зв'язку з коронавірусною інфекцією COVID-19, під час яких обговорювалися питання, пов'язані з придбанням засобів індивідуального захисту, засобів дезінфікування, обладнання. При розпорошенні дезінфікуючих засобів бактерицидами вважалися лампи тощо.

Протягом 2021 року закуплено та роздано працівникам АБ «УКРГАЗБАНК»: захисні медичні маски – 375 000 шт.; антисептик для рук (гель) – 2000 л; Індивідуальний дезінфікуючий засіб для рук у флаконах по 250 мл – 15 000 одиниць.

Близько 40 000 літрів дезинфікуючого засобу було використано при обробці приміщень та транспортних засобів методом холодного туману, дезінфекційних рам та дезінфекційних килимків. Крім того, створено двомісячний запас засобів індивідуального захисту та дезінфікуючих засобів.

Було закуплено та передано до приміщень головного банку та адміністрації банку 500 одиниць бактерицидного рециркуляційного пристрою (кварцова лампа).

У 2021 році всі працівники Укргазбанку, які входять до профспілки, були застраховані у ПАТ «СК АСКО ДС» на випадок захворювання, спричиненого коронавірусною інфекцією COVID-19.

Система управління охороною праці та промислової безпеки є невід'ємною частиною загальної системи управління банку.

Забезпечення безпечних умов праці працівників через АБ «УКРГАЗБАНК» відбувається за рахунок:

-основні медичні огляди працівників;

- організація курсів з охорони праці та техніки безпеки;

- призначення відповідальних за охорону праці та промислову безпеку до відділів наказом;

- призначення відповідальних працівників з положеннями про належний технічний стан та безпечне використання електро-, газо-, водопостачання та водовідведення, ліфтів, безпечне використання будівель та споруд.

- усі відповідальні працівники проходять інструктаж з охорони праці та інструктаж з охорони праці – наприклад: правила техніки безпеки для систем газопостачання, правила влаштування та безпечної експлуатації ліфтів, правила безпечного поводження з побутовим електрообладнанням та інші правила, необхідні для відповідальної експлуатації та виконання своїх обов'язків.

- проводити перевірки охорони праці у територіальних управліннях та їх підрозділах, складати звіти та накази за результатами перевірок;

- розслідування нещасних випадків;

- організація атестації на відповідність вимогам охорони праці та техніки безпеки;

- придбання літератури та спеціальних журналів у галузі охорони праці та техніки безпеки;

- розробка нормативних правових актів з охорони праці та техніки безпеки (положення, інструкції)

- усі відповідальні особи керуються у своїй роботі інструкціями з охорони праці, затвердженими відділом охорони праці відповідно до плану перевірок відділів охорони праці.

2.3. Аналіз рівня мотивації персоналу банківської установи

Немає єдиного правила чи кращого методу мотивації персоналу банківсько установи. Часто методи нематеріальної винагороди допомагають досягти

бажаного результату набагато швидше ніж грошові виплати. Вірним рішенням є застосування низки заходів, вкладених у стимулювання праці персоналу.

Керівництво АБ «УКРГАЗБАНК» розробило індивідуальну програму мотивації для співробітників банку. Керувати зовнішньою мотивацією можна з допомогою методів стимулювання.

Опишемо докладніше принципи розробки власної ефективної методики:

- Мотивація буде ефективною і змусить співробітників банку відчути себе важливими та потрібними. Таке заохочення викликає повагу та заздрість у колег. Однак у всьому необхідно знати міру, інакше позбавлення заохочень призведе до моральної дискваліфікації працівника.

- Несподівані разові заохочення працюють краще за системні заохочення (щомісячне накопичення премії за якісну роботу). Люди швидко звикають до системних методів і вбачають у них частину норми.

- Похвала працює краще, ніж кара.

- Відповідь керівництва (позитивна чи негативна) має бути негайною. Тому підлеглий почувається важливим: начальнику однаково важливі його успіхи чи невдачі.

- Навіть проміжний результат це результат! Стимулювання працівників банку за невеликі успіхи пришвидшить досягнення головної мети.

Використання ефективних методів стимулювання дозволяє досягти бажаного результату, тому значення АБ «УКРГАЗБАНК» як роботодавця на ринку праці України важко переоцінити. Сьогодні у АБ «УКРГАЗБАНК» працює понад 4000 осіб. АБ «УКРГАЗБАНК» соціально відповідальним банком (у ньому працюють люди з обмеженими можливостями – 4% від загальної кількості співробітників). У середньому банківські службовці одержують на 10% більше, ніж їхні колеги в інших банках. Крім того, АБ «УКРГАЗБАНК» пропонує своїм співробітникам комплексний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарні дні, систему пільгового кредитування житла та автомобіля, консультації з юридичних питань, програму забезпечення безпеки співробітників та членів їхньої Сім'ї, знижки на корпоративний зв'язок.

Мотивація персоналу включає низку визначень і понять, тісно взаємодіючих друг з одним. Для кращого розуміння процесу мотивації розглянемо схему мотивації співробітників (рис. 2.5).

Найважливішим та універсальним мотивуючим фактором для працівника є рівень заробітної плати, адже гроші є засобом, здатним забезпечити задоволення багатьох його потреб. Гроші є символом базових потреб, таких як влада над своєю долею, життям та свободою. Тому, якщо людина не отримує коштів від виконаної роботи, її свобода не гарантується. Однак співробітника може демотивувати не так низька заробітна плата, скільки почуття несправедливості, коли колегам, які виконують неякісну роботу, при цьому платять стільки ж чи навіть більше.

Рис. 2.5. Процес мотивації персоналу в АБ «УКРГАЗБАНК»

Крім фінансового аспекту, кар'єрне зростання дуже важливе для співробітників. Якщо робота цікава, яка добре оплачується, але без подальшого

просування, утримати хорошого фахівця з великими планами на майбутнє практично неможливо (рис. 2.6).

Охарактеризуємо наведені складові структури системи мотивації співробітників банку. Система матеріального та морального заохочення направлена на максимальне використання оціночних факторів для ефективного планування та організації роботи банку, удосконалення структури підрозділів з урахуванням індивідуальних особливостей фахівців, планування їх кар'єри та шляхом знаходження індивідуальних підходів до мотивації працівників.

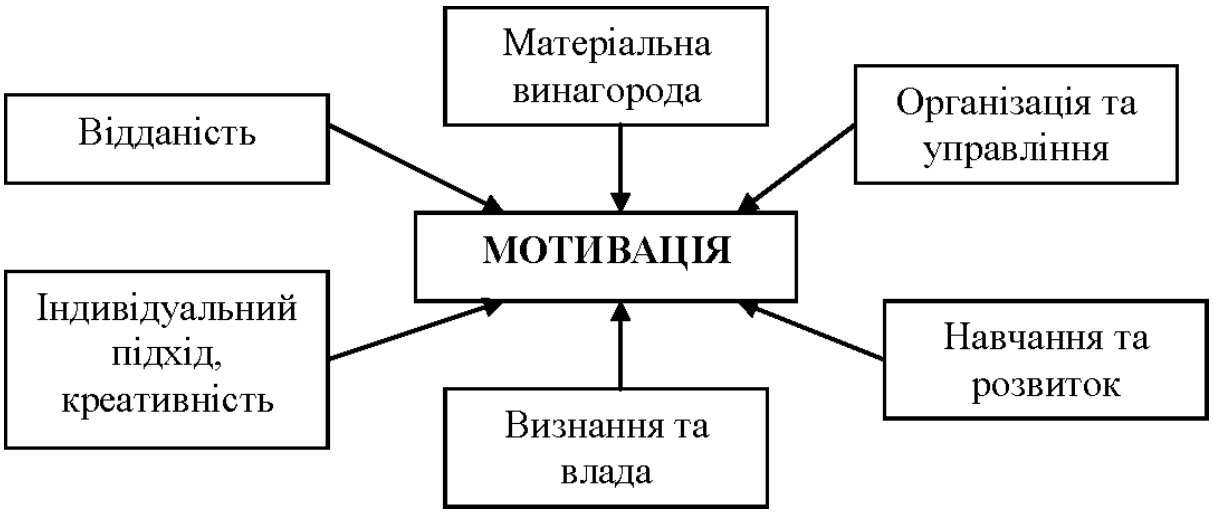

Рис. 2.6 Структура системи мотивації співробітників банку

Мотивація організацією та менеджментом полягає у створенні комфортних умов для забезпечення ефективнсті функцірнування банку, впровадженні передових форм та методів управління, інформуванні співробітників про все, що відбувається у банку з метою підвищення їхнього вкладу в банк. Він також включає чітку структуру роботи, що призводить до більш ефективної діяльності.

Навчання, як форма мотивації, полягає у підготовці фахівців до вирішення стратегічних завдань розвитку банківської справи, направлення їх на планування кар'єри та професійного зростання, підвищення кваліфікації відповідно до структурних завдань підрозділу. Ця діяльність спрямована на самовдосконалення, особистісне зростання та розвиток.

Серед основних мотиваційних структур банківських службовців АБ «УКРГАЗБАНК» виділимо визнання та владу. Це означає визнання та визнання

успіхів співробітників у діяльності на благо банку та оцінку їхнього вкладу в покращення добробуту банку. До них відносяться бажання вести за собою інших, сильне прагнення конкуренції та впливу.

Лояльність як форма мотивації повинна дозволити банківським службовцям побачити переваги роботи у АБ «УКРГАЗБАНК» та зміцнити довіру до системи соціального забезпечення. Бажання спілкуватися з колегами також сприймається як частина цієї структури.

Таблиця 2.7

Основні підходи до мотивації банківських працівників АБ «УКРГАЗБАНК»

Мотив	Характеристика
Мотив сатеріального стимулювання	Головне для працівників з такою мотивацією для діяльності – гроші. Співробітник банку хоче добре заробляти, щоби постійно отримувати матеріальні блага. Для таких співробітників чудово підходить преміальна система оплати праці. Співробітник завжди має можливість заробити більше, виконуючи нормативи в міру своїх можливостей
Мотив громадського визнання	Співробітник з таким мотивом завжди має бути у центрі уваги. Такий співробітник потребує позитивної оцінки своєї роботи як з боку начальника, і з боку колег. Основні заохочення: похвала на загальних зборах, подяки, грамоти, іноді громадські завдання.
Мотив стабільності	Такому працівникові важливо працювати у стабільній банківській установі, своєчасно отримувати заробітну плату, оплачувати лікарняні та відпустки.
Змагальний мотив	Співробітники з таким мотивом прагнуть бути найкращими. Вони дбають про дотримання стандартів краще, ніж будь-хто інший. Вони хочуть отримати більше 5+ рейтингів обслуговування клієнтів, ніж їхні колеги.
Мотив наполегливості (престижу)	Важливо, щоб ці співробітники довели оточенню, що вони мають певний статус у суспільстві. Щоб утримати такого співробітника у банку, керівник має давати йому важливі завдання, водити на зустрічі з VIP-клієнтами.
Мотив влади	Це співробітники, які хочуть впливати на людей, прагнуть керівного становища в колективі. Такого працівника можна мотивувати, розвиваючи його та наділяючи авторитетом. Важливо показати цим підлеглим, що мають перспективи стати в майбутньому керівником філії АБ «УКРГАЗБАНК», керівником мідл-офісу.

Така структура, як індивідуальний підхід і креативність, включає можливість вирішення завдань, відповідальних за розвиток банку, стимулювання пропозицій та ініціатив щодо вдосконалення банківських технологій і продуктів, створення почуття гордості за власні досягнення. Сюди можна віднести

прагнення банківських службовців бути творчими, аналітично мислячими і відкритими до нових ідей.

Мотиваційна стратегія банку розробляється спеціальними кадровими відділами (підрозділами). АБ «УКРГАЗБАНК» в своїй діяльності використовують підходи, подані у табл. 2.7 при виборі стратегії стимулювання.

Система мотивації персоналу банку є ключовим чинником підвищення ефективності роботи за умов економічного розвитку. На етапі економічного розвитку банківської системи створення ефективної системи мотивації персоналу, зокрема оплати праці, дозволяє докорінно змінити систему управління організацією, підвищивши її ефективність, конкурентоспроможність і рентабельність.

Отже, крім мотивів, розглянутих у таблиці, використовуються інші способи мотивації:

Система оплати праці: заробітна плата співробітників АБ «УКРГАЗБАНК» складається з тарифу та премій. Використовується система юніт-бонусів. На додаток до базового окладу працівнику накопичується та виплачується премія за прямими фіксованими ставками за виконання та перевиконання певних кількісних та якісних показників роботи.

Крім базової ставки та надбавок, що становлять заробітну плату співробітників, у платіжній системі АБ «УКРГАЗБАНК» також використовуються надбавки для окремих співробітників банку за: високу продуктивність праці; виконання унікальних обов'язків; ключові навички; за роки служби; за фінансову відповідальність. Крім того, встановлено доплати працівникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за додатково відпрацьований час; поєднання посад; обслуговування; виконання завдань, що вимагають великої відповідальності. Одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел та фіксуються для кожного працівника банку. У таблиці 2.8 представлено структуру доходів та розмір заробітної плати (фіксована надбавка) операторів контакт-центрів АБ «УКРГАЗБАНК» за спеціальностями.

Рейтинг є підсумковим показником, що характеризує ефективність роботи конкретного працівника проти його колег. Ранг визначається групою та місцем, яке займає працівник серед колег. Бал підраховує співробітник, відповідальний за основний офіс, що має постійну роботу. В результаті оцінки у АБ «УКРГАЗБАНК» виділяють п'ять груп співробітників: I група – найкращі (10%); II група – добре (20%); III група – Середня (40%); IV група – проблемна (25%); V група – з низькою працездатністю (5%) (10%).

Таблиця 2.8

Структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів контакт-центрів АБ «УКРГАЗБАНК»

Професія спеціаліста	Основна ставка, грн.	Доля змінної частини в доході, %	Сума премії, грн.
Оператор вихідних дзвінків	6300	60%	1500
Фахівець із перевірки головного офісу	6300	60%	1500
Фахівець із обробки кореспонденції від клієнтів головного офісу	7245	60%	1500
Оператор вхідного дзвінка	7245	50%	3000
Оператор онлайн чату	7245	60%	3000
Спеціаліст відділу оперативної діяльності	7875	60%	1500
Оператори вихідних рекламних дзвінків	7875	70%	1500
Оператор колекторських дзвінків 1-го рівня	8190	70%	1725
Оператор NPS	8190	70%	1725
Оператор Золотого Клубу	9135	60%	3450
Оператор колекторських дзвінків 2-го рівня	9450	70%	3150
Оператор колекторських дзвінків 3-го рівня	10710	70%	3600
Консьєрж-фахівець	10710	50%	4450
Оператор служби підтримки 1 рівня	10710	60%	4450

За результатами оцінки приймаються управлінські рішення щодо працівників із групи «низькоефективних». Коли співробітник перебуває у групі, вперше - це увага; вдруге - знову зверніть увагу; втретє - зауваження; вчетверте - виноситься догана з блокуванням виплати премії; вп'яте - пропонується

переведення на нижчий рівень або звільнення. Інформація також відображається в персональній папці співробітника у програмі «Персонал». Крім бальної системи існує система штрафів, яка представлена у таблиці 2.9. Соціальний пакет – це набір пільг, привілеїв та заохочень, які банк пропонує своїм співробітникам. Основним завданням соціального пакету є створення стимулюючих умов праці для співробітників банку з акцентом на залучення та утримання працівників.

Таблиця 2.9

Перелік штрафів операторів coll-центрів АБ «УКРГАЗБАНК» (причини зменшення суми винагороди)

Тип	Вид штрафу	Спосіб	Група, грн			
			I	II	III	IУ
Дисциплінарне порушення	Дзвінок на приватний телефон на робочому місці	«Моя заробітна платня» (штрафи та бонуси від керівника)	75,0	93,0	112,5	150,0
	Дзвінок по IP-телефонії в особистих цілях		75,0	93,0	112,5	150,0
	Використання інтернет-ресурсів у особистих цілях у робочий час		75,0	93,0	112,5	150,0
	Використання робочого часу для особистих потреб		75,0	93,0	112,5	150,0
	Порушення дрес-коду		75,0	93,0	112,5	150,0
	Невиконання розпоряджень керівництва та посадових осіб		75,0	93,0	112,5	150,0
	Куріння в заборонених місцях біля будівлі банку		75,0	93,0	112,5	150,0
	Недотримання ділової етики у поведінці та стосовно колег		75,0	93,0	112,5	150,0
	Допуск третіх осіб до приміщень Банку без спеціального дозволу		75,0	93,0	112,5	150,0
	Неявки (у тому числі неявки на додаткову зміну)		150,0	187,5	225,0	300,0
Якість виконання	Якщо інформація, незрозуміло надана клієнту, пауза у діалозі з клієнтами	Наказ про бонуси	21,0	25,5	30,0	40,5
	Скарга клієнта залишилася невирішеною		150,0	187,5	225,0	300,0
	Затримка (за кожну хвилину)		0,8	0,9	1,1	1,5
	Помилка заповнення бази даних		15,0	18,0	22,5	30,0

Ключові співробітники - це співробітники, які забезпечують найвищу продуктивність у галузі, стабільно демонструють високі результати,

встановлюють стандарти роботи, мають унікальні навички у пріоритетних для банку областях та мають великий потенціал розвитку. На сьогодні АБ «УКРГАЗБАНК» надає наступний стандартний соціальний пакет для всіх співробітників: пільги за надання послуг банком (пільгові кредити); надання послуг мобільного зв'язку для бізнесу; консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові); організація корпоративних заходів; забезпечення безпеки працівників та членів їх сімей; організація літнього відпочинку дітей працівників; надання матеріальної підтримки; новорічні подарунки для дітей; обов'язкове медичне страхування працівників. Для найефективніших і найперспективніших працівників передбачено додаткові пільги.

Мотиваційний клімат: У АБ «УКРГАЗБАНК» під м'якою мотивацією розуміється створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та м'якого заохочення. Ефективність нематеріальної мотивації у колективі залежить передусім від лідера. Робочу атмосферу у колективі керівники банку створюють шляхом: надання можливостей для професійного та професійного зростання; кадрові ротації; інформування співробітників про цілі та завдання банку, оцінка роботи підлеглих співробітників (як позитивна, так і негативна); надання працівникові можливості самостійно приймати рішення у межах своїх повноважень; створити умови для «занурення» у роботу; забезпечити сприятливий психологічний клімат у колективі; відкрите заохочення працівника за досягнуті результати; надати співробітнику можливість брати участь у процесі прийняття рішень; підтримувати ініціативних працівників; наставницькі організації; делегування відповідальності та повноважень. На даний момент АБ «УКРГАЗБАНК» використовує одинадцять методів нематеріальної мотивації працівників: мотиваційна зустріч, привітання із важливими датами, навчання: навчання, стажування, семінари та конференції, право вибору, можливість зворотного зв'язку (необхідно дати працівникам можливість висловитися – побажання, зауваження щодо організації роботи), обладнані місця для відпочинку (практично для всіх співробітників важливо мати можливість обідати не в офісі, а в окремому приміщенні, щоб не заважати оточуючим та відпочивати), надання

інформації про ефективність та оцінки співробітників, конкурси, особистий робочий простір (це може бути табличка на дверях, картка на столі, бейдж – це нематеріальні інструменти мотивації працівників), знижки на послуги чи товари компанії, корпоративні інсентив-заходи: святковий бенкет чи виїзд на природу, виїзд компанією на ковзанку чи кіно.

На сьогоднішній день у АБ «УКРГАЗБАНК» діє одна з найефективніших систем навчання персоналу. Діє система дистанційного навчання (понад 300 програм та курсів), три центри бізнес-навчання (весь перелік програм навчання навичкам продажу) та програма «MBA» для найкращих та середніх рівнів банківського управління. Тема навчання та розвитку персоналу приватної банківської справи координується приватним університетом та навчальними центрами. У кожному навчальному центрі є тренери – співробітники банку, які навчають молодих працівників. Існують базові обов'язкові програми, які має пройти кожен співробітник, та додаткове навчання, яке замовляє керівництво на власний розсуд. АБ «УКРГАЗБАНК» оголосив про стратегію: кожен співробітник банку - продавець. Така стратегія вимагала системного підходу до навчання співробітників комунікативним та управлінським навичкам, а також уміння продавати та обслуговувати клієнтів.

Методи мотивації банківських службовців АБ «УКРГАЗБАНК» узагальнено на рис. 2.7.

Використання тих чи інших методів мотивації залежно від ситуації дозволяє керівництву банку підвищити мотивацію працівників задля досягнення кінцевих результатів роботи банку загалом.

Мотивація співробітників АБ «УКРГАЗБАНК» полягає у створенні комфортних умов для ефективної роботи в банку, впровадженні передових форм та методів управління, інформуванні співробітників про все, що відбувається в банку, з метою підвищення їхнього вкладу в діяльність установи.

Функція мотивації полягає у заохоченні виконання необхідних завдань та досягнення поставленої мети. Особиста мотивація займає центральне місце у поведінці співробітників. Тому основним завданням керівництва банку є

активізація внутрішньої мотивації працівників банку до активної діяльності. Найбільш важливими є інтерес до роботи, потреба в активній діяльності, задоволеність роботою, позитивна мотиваційна атмосфера в трудовому колективі.

Рис. 2.7 Методи мотивації персоналу АБ «УКРГАЗБАНК»

Перед керівництвом АБ «УКРГАЗБАНК» стоїть важливе завдання: не лише ретельно та раціонально будувати свій бізнес, а й допомагати співробітникам працювати у заданому напрямі з найбільшою ефективністю.

Зокрема, необхідно забезпечити, щоб робота всередині банку мала колективний характер і щоб результати кожного співробітника формували загальну картину. Тому необхідно мотивувати кожного співробітника таким чином, щоб він усвідомив, що його власний добробут та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану, клієнтів та іміджу банку. Чим краща робота співробітників, тим краще відгуки клієнтів та довіра до банку загалом. А це призведе до збільшення клієнтів з відповідним фінансовим зростанням, яке за правильних управлінських рішень мають відчути співробітники.

Більшість соціальних досліджень показують, що матеріальне заохочення є одним із найефективніших способів мотивації банківських службовців. Широко поширена система стимулювання як участі у прибутку банку, що передбачає формування частки прибутку, з якої формується стимулюючий фонд. Розмір виплати заробітної плати залежить від розміру прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Така система зазвичай поширюється керівників, здатних реально проводити прибуток.

Також слід додати, що всі співробітники різні за віком, освітою, рівнем професійних навичок, звичок та інтересів, тому доцільно провести анкетування для визначення потенціалу того чи іншого співробітника. Насамперед слід зазначити, що розмір заробітної плати має відповідати посадовим обов'язкам та професійній відповідальності працівника. Важливу роль відіграє виплата регулярних премій, довгострокових премій та опцій, а також соціальний пакет (медична страховка, службовий автомобіль, допомога на навчання та ін.).

Сформулюємо правила ефективної мотивації працівників у АБ «УКРГАЗБАНК»:

- мотивація призводить до результату, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску до результатів роботи та мають відповідний статус;

- несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж очікувалося, якщо вони стають практично незмінною частиною заробітної плати;

- позитивне заохочення ефективніше негативного;

- заохочення має бути терміновим, що виражається у негайній та справедливій реакції на дії співробітників.

Також слід зазначити, що робота в АБ «УКРГАЗБАНК», а також мотивація до цієї роботи не можуть бути стандартизовані чи узагальнені для всіх працівників чи службовців, а потрібен індивідуальний підхід. Для цього у вашому штаті повинен бути менеджер з персоналу (спеціаліст з персоналу), який з легкістю та професіоналізмом впорається з усією роботою та порекомендує найкращі методи мотивації.

Для підвищення ефективності функціонування у своїй діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» повинен використовувати ефективну систему мотивації співробітників як комплекс заходів, які стимулюватимуть співробітників не лише до оплачуваної роботи, а й до особливої працьовитості та активної готовності працювати у цій особливій установі. Методи та форми мотивації персоналу, що входять до загальної системи мотивації банку, повинні постійно розвиватися та вдосконалюватися, незалежно від конкретних звичаїв та усталених закономірностей.

Особливість роботи у АБ «УКРГАЗБАНК» полгає у тому, що, попри певні регламенти, клієнтура нестабільна, а попит банківські продукти непостійний. І це необхідно враховувати щодо обсягу робіт і постановці реальних і досяжних завдань. Усі завдання повинні визначатися відповідно до цілей організації, виходячи з конкретної мети, а не спонтанних дій керівництва.

Залежно від посади між співробітниками та керівництвом не має бути «розриву», всі питання мають обговорюватися, регулярно відбуватися спілкування для обміну думками чи ідеями. Навчання менеджменту та психології, на наш погляд, дозволить вам краще розуміти підлеглих і більш раціонально спрямовувати їхню роботу.

Висновки до розділу 2

1. АБ «УКРГАЗБАНК» - це банк з розвинутою регіональною структурою на території України. Кожний структурний підрозділ діє відповідно до завдань, функцій, повноважень та прав, встановлених для нього у положенні про відповідний структурний підрозділ та іншими актами внутрішнього регулювання. В АБ «УКРГАЗБАНК» на протязі 2017-2021 рр. показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик перевищував мінімальний рівень. Дана динаміка свідчить про оптимальний склад капіталу в даній банківській установі. Загалом основний капітал банку збільшився на 64,7 %, що зумовлено як загальними інфляційними процесами, що відбуваються в економіці України, так і

збільшенням обсягів операційної діяльності банку. За всіма напрямками діяльності у АБ «УКРГАЗБАНК» отримано приріст доходів. Винятком може слугувати дохід від операцій з іноземними валютами. За даним напрямком діяльності доходи зменшилися на 24,1 %. При цьому комісійні доходи збільшилися в 2,6 рази а приріст чистих доходів від інвестицій зріс на 79,5 %. Розширення діяльності потребувало додаткових витрат. За період дослідження сума витрат зросла в 1,5 рази. Загалом чистий прибуток збільшився на 42,2 %.

2. Весь процес управління людськими ресурсами АБ «УКРГАЗБАНК» можна визначити як дії, що охоплюють систему управління від найму та пошуку співробітників до їх адаптації, формування підприємницького духу, контролю над роботою, розвитку кар'єри до звільнення. Тільки за умови ефективного комплексного функціонування всіх цих складових можливе досягнення стабільності та розвитку банківської установи, адже основою АБ «УКРГАЗБАНК» є її персонал, ефективне та дієве управління яким може стати його головною конкурентною перевагою. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами АБ «УКРГАЗБАНК» має ґрунтуватися на повному аналізі його зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізі чинної системи управління людськими ресурсами та її кадрового потенціалу.

3. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного персоналу, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості діяльності АБ «УКРГАЗБАНК». Таким чином, на сьогоднішній день поширеним засобом впливу на працівників є трудова мотивація, що включає такі методи: систему заохочень, матеріального і морального заохочення; підвищення інтересу до роботи; розвиток персоналу, пропозиція можливостей професійного та кваліфікаційного розвитку, планування кар'єри; покращувати соціально-психологічний клімат в організації, умови праці, сприяти індивідуальній та колективній ініціативі, творчості та особистісному розвитку; активне залучення співробітників в управління робочими процесами. Застосування різних методів мотивації показує як позитивні, і негативні боку їх

застосування, і це природний процес, оскільки у теорії та практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, здатної задовольнити різні потреби. Для підвищення мотивації необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Тільки коли ви знаєте, що рухає людиною, що спонукає її до дії, якими є мотиви її вчинків, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління персоналом банку.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1. Формування персональних компетенцій ідеального співробітника банку

На основі вивчення передового досвіду зарубіжних компаній авторами Гриньовою В.М та Зайцевою О.Ю. було визначено низку найважливіших професійних навичок для банківських спеціалістів операційного відділу, колекторів, клієнтських менеджерів (робота з фізичними та юридичними особами, з корпоративними клієнтів) [18, с. 68].

Модель компетентності банківського службовця виглядає так:

- клієнтоорієнтованість,
- розвиток особистості (самомотивація),
- інноваційність,
- вміння працювати в команді,
- самоорганізація,
- стресостійкість,
- зосередження на отриманні результату,
– побудова стосунків,
- переконлива комунікація.

На жаль, у роботах даних авторів не вказується «вага» кожного навику, що унеможливлює акцентувати увагу на найважливіших навичках. Додатковим недоліком роботи є поєднання двох наборів навичок: особистих і соціальних.

У Мельник Б.Ю. оцінювався лише один набір навичок – професійні знання та навички банківського службовця у роботі з клієнтами [37, с. 142]. Руда Д.Н., Ковальчук В.Г. визначили п’ять найважливіших навичок у групі «професійні знання та навички» для ідеального клієнтоорієнтованого банківського працівника:

- знання напрямку, в якому працює,
- правові знання

- знання в області маркетингу,

- загальна ерудиція (широка рефлексія),

- знання в галузі економіки.

Автори показали, що перша позиція – «знання в тому напрямку, в якому воно працює» не викликає сумнівів. Співробітник банку повинен бути професіоналом своєї справи, а це означає високу якість обслуговування клієнтів. Цьому зазвичай навчаються під час роботи на робочому місці або навчання в компанії, поступово підвищуючи професіоналізм. Професійна підготовка в університеті не розрахована на розвиток цієї навички [53, с. 138].

Друга позиція у списку «Правові знання» з'явилася абсолютно несподівано для авторів згаданої статті. Це може бути частиною першої позиції. Тому що багато банківських питань клієнта пов'язані зі знанням законодавчої бази, зокрема в частині оподаткування банківських доходів.

За іншим трактуванням авторів, «знання законодавства» може знадобитися у випадках, коли банківські працівники будуть «вміло» обманювати клієнтів. А потім довгі судові тяганини з клієнтами. Компетентність «правові знання» можна набути під час навчання у ВНЗ.

Закономірно виникла третя позиція «Знання в галузі маркетингу». Здається, банківський службовець повинен вміти орієнтуватися в конкурентному середовищі та пояснювати клієнту переваги кожного продукту. Цей навик також можна отримати під час навчання у ВНЗ.

З точки зору клієнта несподівано виявилося, що банківський працівник, який обслуговує клієнтів, повинен мати високий рівень ерудиції. Сьогодні ця навичка не менш поширена, ніж потреба у висококваліфікованих банківських службовцях. Його розвиток важко забезпечити тривалою роботою в компанії або навчанням в компанії. Якщо вони не організовані у формі спеціальної системи, то спрямовані, серед іншого, на розвиток загальної науки.

І, нарешті, п'ятий важливий навик – «знання в галузі економіки» . Цікаво, що клієнти ставлять цей навик позаду знання права та маркетингу. Банківські установи повинні враховувати цей факт при здійсненні своєї кадрової політики:

при плануванні, підборі та навчанні персоналу, який контактує з клієнтами. Ця навичка розвивається в університетах комерційного та банківського профілю.

Метою дослідження було визначення особистих навичок ідеального банківського працівника перед клієнтами.

Основними методами дослідження були анкетування та статистична обробка анкет. Анкета включала 33 навички. Навички ідеального банківського працівника були розділені на 3 групи відповідно до стандартів навчання ЄС :

- особисті;

- соціальні;

- професійні знання та навички.

Дослідження проводилось у три етапи.

На першому етапі (вересень 2022 р.) було проведено оцінку ситуації та визначено мету дослідження.

На другому етапі (жовтень 2022 року) було проведено опитування.

На третьому етапі (листопад 2022 року) було проведено статистичну обробку анкет, проаналізовано результати та сформульовано висновок.

В опитуванні взяли участь студенти денної та заочної форми навчання:

- адміністрування, заочна форма - 25 осіб;

- адміністрування, денна форма - 28 осіб;

- менеджмент, заочна форма - 15 чол.

Статистичні методи дослідження дозволили зафіксувати наступні три професійні групи (табл. 3.1).

У житті вони дійсно є клієнтами банків, оскільки регулярно користуються послугами банків і звертаються до банківських працівників з різними питаннями. При цьому зазначимо, що сферою професійних інтересів респондентів є управлінський процес.

Це дослідження аналізує першу групу навичок, а саме «особисті».

Таблиця 3.1

Загальна характеристика респондентів

Спеціальність та	Кіл	Характеристика респондентов

форма навчання	-ть	
«Адміністрування» заочна форма	25	Можна умовно віднести службовців державного управління, які володіють теоретичними знаннями та реальним розумінням умов роботи органів місцевого самоврядування, у тому числі роботи з населенням.
«Адміністрування» денна форма	28	Студенти 2-го рівня (магістр) з вибором професії (суто теоретичної), пройшли стажування в інстанціях, які знають теорію та мають теоретичне розуміння роботи системи управління, в тому числі роботи з населенням, яких можна умовно вважати як замовники державних і муніципальних послуг.
«Менеджмент» заочна форма	15	Співробітники системи управління в реальній економіці, які працюють в реальній економіці, мають реальне розуміння того, як працює система управління, і вже знають основи теорії управління. Вони працюють в дещо іншому середовищі і їхнє життя більше залежить від якості обслуговування клієнтів.

Результати обробки думок респондентів щодо особистих навичок представлені в таблицях 3.2-3.4. Навички, які займають перші три місця оцінки навичок, виділені жирним шрифтом з точки зору респондентів.

Таблиця 3.2

Особисті якості (спеціалізація «Адміністрування», заочна форма)

№ з/п	Компетенції	Значення показника		
		M_i	δ_{x-1}	Рейтинг
1	Бажання працювати в системі управління	11,60	2,18	11
2	Уважність	4,56	2,86	2
3	Пам'ять	6,48	3,00	5
4	Логіка	6,56	2,71	6
5	Творчі здібності	7,28	4,03	8
6	Лідерські здібності	12,08	1,86	12
7	Чесність	2,88	2,70	1
8	Відповідальність	6,32	3,33	4
9	Незалежність	7,84	3,14	9
10	Стресостійкість	9,12	2,71	10
11	Справедливість	6,80	3,04	7
12	Комунікабельність	5,52	3,37	3

Таблиця 3.3

Особисті якості (спеціалізація «Адміністрування», денна форма)

№ з/п	Компетенції	Значення показника		
		M_i	§x-1	Рейтинг
1	Бажання працювати в системі управління	12,63	0,97	12
2	Уважність	6,72	3,30	7
3	Пам'ять	6,50	3,35	5
4	Логіка	6,05	3,43	3
5	Творчі здібності	9,32	2,55	10
6	Лідерські здібності	11,83	2,22	11
7	Чесність	2,33	1,65	1
8	Відповідальність	3,54	2,43	2
9	Незалежність	7,48	1,78	8
10	Стресостійкість	8,20	2,87	9
11	Справедливість	6,63	2,55	6
12	Комунікабельність	6,09	3,04	4

Таблиця 3.4

Особисті якості (спеціалізація «Менеджмент», заочна форма)

№ з/п	Компетенції	Значення показника		
		M_i	§x-1	Рейтинг
1	Бажання працювати в системі управління	11,60	1,98	11
2	Уважність	9,16	2,73	10
3	Пам'ять	8,44	2,59	9
4	Логіка	7,43	2,44	7
5	Творчі здібності	6,92	3,05	6
6	Лідерські здібності	11,82	2,59	12
7	Чесність	3,05	2,70	1
8	Відповідальність	3,36	2,07	2
9	Незалежність	5,70	3,28	4
10	Стресостійкість	6,82	3,45	5
11	Справедливість	8,24	3,45	8
12	Комунікабельність	4,78	2,34	3

Порівняння статистичних даних представлено в табл. 3.2-3.4 показали приблизний збіг результатів опитування професійних та освітніх груп за темою «адміністрування». Вибіркові середні значення опитувань респондентів у сфері «менеджмент» відрізняються від думок двох згаданих вище груп. Це може бути пов’язано з тим, що респонденти зі сфери «адміністрування» мають вузький досвід професійної психології. Вони не орієнтуються в питаннях обслуговування

клієнтів, не орієнтовані на сильну лояльність клієнтів, не ставлять за мету високі економічні результати праці.

Більшою мірою на ці цілі орієнтовані респонденти у сфері «Менеджмент».

Зведена інформація з даних таблиці. 3.2-3.4 наведено в таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5

Перелік персональних компетенцій ідеального співробітника банку

№ з/п	Компетенції	Рейтинг у групі			Среднє значення	Місце
		1	2	3		
1	Чесність	1,0	1,0	1,0	1,0	1
2	Відповідальність	4,0	2,0	2,0	2,7	2
3	Комунікабельність	3,0	4,0	3,0	3,3	3

З точки зору респондентів, зведені дані показали три ключові навички ідеального банківського працівника, який працює безпосередньо з клієнтами: чесність, відповідальність, комунікативні навички.

Перше місце в списку особистих якостей - чесність. Співробітник банку повинен бути чесним, і це призводить до високого рівня довіри з боку клієнтів. Чесності зазвичай не вчать у рамках навчання на робочому місці або навчання на робочому місці. Університетська освіта також не спрямована на розвиток цієї навички. Найчастіше студенти пропускають уроки і намагаються переписувати відповіді під час іспиту.

Дещо несподівано з’явився другий навик у списку – «Відповідальність». Сьогодні ця навичка менш поширена, ніж потреба у висококваліфікованих банківських службовцях. На жаль, навик «відповідальності» неможливо отримати під час навчання в університеті. Його розвиток важко забезпечити тривалою роботою в компанії або навчанням в компанії. «Відповідальності» можна навчити тільки на курсах підготовки молодших класів. Третя позиція «Комунікабельність» визначається цілком природно. Цю навичку можна отримати в процесі соціалізації під час навчання в коледжі. Цей навик також розвивається на багатьох навчальних курсах, як оперативних, так і відкритих.

3.2. Удосконалення системи підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» в рамках розвитку цифрових компетентностей

Впровадження інноваційних цифрових технологій у банківську сферу активізувало розвиток цифрових навичок банківських службовців. Сучасний ринок праці в умовах цифрової трансформації суспільства вимагає від працівників постійного та планомірного розширення своїх цифрових навичок та поглиблення знань з метою підвищення кваліфікації з основної роботи. Підвищення кваліфікації – це постійний процес розширення знань та умінь у різних галузях людської діяльності, з метою формування конкурентоспроможності не тільки особистості, а й організації (особливо банку), до досягнення особистих (підприємницьких) навичок. благополуччя.

В Україні персонал банків навчають за наступними напрямками:

- базову освіту у вищих навчальних закладах, підвідомчих Міністерству освіти і науки України, у банківських навчальних закладах, структурно залежних від НБУ;

- система післядипломної освіти, представлена перепідготовкою – здобуттям другої вищої освіти та підвищенням кваліфікації через зазначені вище освітні установи, а також організація курсів та семінарів корпоративного навчання, ініційованих банками за рахунок власних коштів та організованих як за системою структурних освітніх підрозділів та за допомогою аутсорсингових технологій. В Україні також діє Навчальний центр Національного банку України, засновниками та координаторами якого є Національний банк України та Асоціація українських банків (АУБ).

Основними напрямами професійної освіти та навчання банківських кадрів є:

- початкове навчання відповідно до завдань та специфіки діяльності банківської установи;

- навчання для подолання розриву між вимогами до роботи та наявними у працівника якостями;

- підготовка до подальшого навчання;

- навчання роботі за новими напрямами розвитку банківської установи;

- навчання новим методам та прийомам виконання робочих завдань.

Традиційно банківських фахівців готують у державних та недержавних вузах, перелік факультетів та спеціальностей досить широкий. Система професійного навчання ґрунтується на наступних принципах:

- обов'язкове та безперервне професійне навчання у робочий час;

- детермінуючий, прогностичний та випереджальний характер;

- інноваційна сила та практична спрямованість;

- індивідуалізація та диференціація підходів до навчання;

- наочність за рахунок використання інформаційних та комунікаційних технологій;

- відкритість та академічна чесність.

Банківський фахівець повинен мати відповідну підготовку у галузі інформаційних технологій, комп'ютерів та телекомунікацій. Це навчання дозволяє йому здійснювати практичну діяльність у всіх галузях, що так чи інакше пов'язані з комп'ютерами. Стандарт вищої освіти України «072 – Фінанси, банківська справа та страхування» містить перелік професійних навичок, у тому числі «СК06. Здатність використовувати сучасну інформацію та програмне забезпечення для отримання та обробки даних у галузі фінансів, банківської справи та страхування». Крім того, знання прикладного використання засобів ІКТ, інформаційних систем, що безпосередньо пов'язують ті чи інші інформаційні технології та процеси з автоматизованими робочими місцями банку чи іншої установи.

Основними перевагами такого навчання є набуття глибоких та поглиблених теоретичних знань практично за всіма напрямками банківської справи, формування заданих навичок (за стандартом) та встановлення тісного зв'язку між навчальним закладом, студентом та банком, що керує студентами, які проходять виробничу та переддипломну практику в банках. У результаті найважливіші та актуальні для банків проблеми стають темами магістерських та дипломних робіт студентів, а їх результати досить часто знаходять практичне застосування у

діяльності цих банків. Так, після закінчення вищої освіти банки отримують уже готового фахівця, який практично не потребує доопрацювань і одразу може працювати безпосередньо у банку.

Слід зазначити, що сьогодні на ринку праці існують протиріччя між пропозиціями ринку праці фахівців вищої освіти та потребами фінансово-кредитних організацій у рамках освіти та розвитку цифрових навичок, а також існує розрив у практичній підготовці фахівців вищої освіти для їх швидкого залучення до процесів банківської діяльності. На наш погляд, акцент на збільшенні практичної підготовки дозволить майбутнім спеціалістам набути необхідних професійних навичок. Скорочення кількості лекцій при одночасному збільшенні кількості семінарів та стажувань, підготовка фахівців до практичної роботи та адаптація їх до умов роботи дозволяє значно підвищити якість, а отже, і попит на фахівців, підготовлених у вишах.

Особливе місце в організації розвитку цифрових навичок займають програми, що забезпечують безперервність комп'ютерного навчання. Це не тільки дозволяє інтенсивно оновлювати інтелектуальний потенціал майбутніх спеціалістів у галузі ІКТ, а й сприяє професійному самовизначенню та самореалізації. Ця концепція найбільш розвинена в США, Канаді, Німеччині, Англії, Японії, де із середини 1960-х гг. почалося узагальнення використання комп'ютерів під час уроків.

Також важливо враховувати, що відправною точкою для організації професійного навчання та оцінки потреб у навичках за професіями є думка роботодавця. У сучасних умовах перед вітчизняними роботодавцями різних сфер економічної діяльності стоять найважливіші завдання, до яких можна віднести розробку та впровадження організаційно-управлінських інновацій, пов'язаних із накопиченням та застосуванням знань, навчанням та розвитком ділових та індивідуальних навичок. Як суб'єкт ринку праці він визначає важливість тих чи інших навичок та умінь, якими повинен володіти працівник. Роботодавець точно описує, що потрібно від працівника, щоб мати навички для виконання кожної

операції, оцінює важливість кожної операції, фіксує наявність або відсутність професійних навичок (зокрема цифрових) та навичок для виконання цієї операції.

Підвищення професійного рівня та кваліфікації кадрів можна досягти за допомогою збалансованої системи професійної підготовки кадрів, що включає професійну підготовку молоді в освітніх установах, внутрішнє навчання кадрів та професійне навчання.

Корисними аспектами навчання кваліфікованих робітників на робочому місці є: визначення та розвиток відповідних навичок персоналу; розробка та впровадження методів, інструментів та прийомів, що дозволяють персоналу опанувати методи безперебійної та ефективної роботи; розвиток особистої відповідальності персоналу; навчання корпоративної культури; контроль і розвиток цифрових навичок персоналу; створення адаптованої програми навчально-методичної документації. Саме тому керівництво банку хоче створити надійну систему підготовки фахівців, яка допоможе покращити насамперед цифрові навички, необхідні для виконання функціональних завдань на різних посадах.

Процес організації розвитку цифрових навичок фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» та розширення кола знань у напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в системі освіти та навчання, яка за своїм характером та завданням здатна швидко адаптуватися. адаптуватися до соціальних змін та формувати інноваційні технології за допомогою сучасних інструментів. Значний зміст навчальної діяльності сприяє поглибленню знань про організацію та функціонування облікових та управлінських інформаційних систем у банківській діяльності та банківських структурах; висвітлюються основні підходи до автоматизації банківського бізнесу, управління процесами впровадження та експлуатації системи, організації типової системи банківської автоматизації. Основна увага приділяється системам дистанційного банківського обслуговування, особливо ознайомленню з технологією інтернет-фінансових операцій, ролі ІКТ в українській банківській системі, сучасних вітчизняних та зарубіжних ринках банківських програмних продуктів; розвитку навичок та умінь

працювати серед сучасних систем комплексної банківської автоматизації, систем дистанційного банківського обслуговування, тобто використання банківських інформаційних технологій. Основними завданнями означеної освітньої діяльності є:

- підвищити мотивацію до роботи та досягнення результатів;
- прагматичний підхід до процесу навчання;
- практична підготовка фахівців до роботи;
- конкретизація та концентрація молодого фахівця на виконанні поставлених перед ним завдань;
- підвищити якість навчання за рахунок автоматизації та комп'ютеризації практичних завдань.

Організація розвитку цифрових навичок включає навчання на тематичних курсах, тренінгах, семінарах та інших заходах, перелічених у таблиці. 3.6.

Таблиця 3.6

Використання АБ «УКРГАЗБАНК» різних видів діяльності з розвитку цифрових навичок, %

Захід	2021	2022
Підвищення кваліфікації, тренінги	90	95
Інформаційні системи, що дозволяють обмінюватися інформацією між підрозділами	70	80
Інформаційні бази (документів, проектів і т. д.)	65	80
Міжфункціональні наради або проекти, спрямовані на обмін знаннями між підрозділами	80	70

Найбільш поширеними типами заходів стали: навчальні програми для працівників АБ «УКРГАЗБАНК»; створення інформаційних систем, що забезпечують обмін знаннями та інформацією; міжфункціональні зустрічі чи проекти з обміну знаннями між банківськими підрозділами. Причому, частка останніх значно збільшилася. Адже пріоритетною спрямованістю інвестицій є розвиток цифрових навичок. У 2019 році реалізовано проект з інтеграції

індивідуальних навичок до організаційних переважно за рахунок їх формалізації та документування, що робить документовані знання доступними для всіх фахівців АБ «УКРГАЗБАНК». У 2020 році цей підхід поступився місцем використання менш формальних каналів – крос-функціональних зустрічей та проектів, що дозволяють передавати не тільки знання, а й навички та вміння, інституціоналізувати успішні практики.

Особлива увага приділяється розвитку цифрових навичок управлінської команди. В умовах зростаючих вимог до цифрової грамотності опанування інформаційно-цифрових технологій (ІЦТ) дозволяє впроваджувати інновації, які дозволять підвищити якість управлінської діяльності.

Слід зазначити, що основними принципами навчання цифровим навичкам є систематичність, тобтозаняття носять цілісний міждисциплінарний характер всіх компонентів цифрових компетенцій: наступність, активність, саморозвиток, які визначають відповідні підходи: компетентнісні, діяльнісні, особистісно-орієнтовані, проблемні.

Принцип спадкоємності полягає у постійній оптимізації можливостей для вдосконалення знань інформаційних та цифрових технологій. Принцип діяльності полягає у закономірності формування та прояви трансформаційної компетентності на основі власного досвіду роботи менеджера з цифровими технологіями.

На наш погляд, керівникам різного рівня необхідно прийняти принцип саморозвитку, що полягає у здатності керівника генерувати нові ідеї, проявляти ініціативу в організації, сприяти впевненому та критичному відношенню до цифрових технологій та ресурсів, що вивчають нову комунікативне середовище у професійній діяльності, повсякденному житті, спілкуванні, прагненні до безперервного професійного самонавчання.

Система професійної освіти, навчання та перепідготовки є найважливішими елементами підготовки та розвитку цифрових навичок та, виконуючи соціально-економічні функції, створюють умови для забезпечення конкурентоспроможності організації. У цьому контексті видається безперечною думка фахівців про те, що

без конкурентоспроможної системи професійної освіти та підготовки кваліфікованих робочих кадрів не може бути конкурентоспроможної робочої сили, а без останньої не може бути конкурентоспроможної економіки.

Метою створення відповідної системи ПЗВ є задоволення потреб організації (установи, підприємства, державного органу та ін.) у висококваліфікованих фахівцях та створення умов для підвищення професійної компетентності учасників ПЗВ.

Для банківського сектора основними напрямами навчання є: - вивчення нових продуктів; вивчення нормативно-правового дидактичного матеріалу; навчання продажу. Так, особлива увага приділяється кваліфікації та рівню розвитку співробітників фронт-офісу, торгових представників та менеджерів по роботі з клієнтами. В умовах цифровізації економіки та комп'ютеризації банківської справи актуальні проблеми якісної інформаційної освіти банківських фахівців, розвитку у них важливих професійних якостей, формування навичок використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у своїй діяльності, а також підготовка до професійної діяльності набувають все більшої актуальності.

Система професійного навчання, яку пропонується впровадити в АБ «УКРГАЗБАНК», спрямована на навчання та розвиток цифрових навичок та виконує такі функції:

- пізнавальна – яка доповнює і поглиблює систему знань, умінь, навичок, методів і досвіду професійної діяльності, що вже склалася;

- розвитку – розвиток професійних якостей, у тому числі кмітливості, умінь, самостійності, ініціативи та ін., прагнення до повного та гармонійного розвитку особистості, професіоналізму;

- оцінки – оцінка та реалізація свого потенціалу, професійних навичок, перспектив, освіти та професійного досвіду, усвідомлення особистої важливості постійного особистого розвитку для досягнення успіху в сучасному цифровому світі;

- адаптивності – пристосування до умов та діяльності сучасного світу, відповідність вимогам соціального ладу, вимогам професійних стандартів, конкурентоспроможності на ринку праці.

Процеси підготовки та розвитку цифрових навичок фахівців в останні роки змінилися під впливом низки факторів: посилення конкуренції на ринку праці, зростання витрат на заміщення персоналу, а також збільшення кадрового дефіциту окремих категорій працівників. Безсумнівно, співробітники фінансово-кредитної організації є н лише двигуном її діяльності, а й грають найважливішу роль підвищення її конкурентоспроможності, створенні матеріальних і нематеріальних активів. Останні в даний час становлять особливу цінність, оскільки накопичені знання, а також бізнес-процеси управління знаннями в АБ «УКРГАЗБАНК» є основою його конкурентної переваги в умовах динамічного середовища.

Слід зазначити, що конкурентні переваги АБ «УКРГАЗБАНК» засновані більшою мірою на здатності створювати нематеріальні активи, насамперед на управління відносинами та знаннями, що забезпечують розвиток інтелектуального капіталу банку та його динамізм в умовах необхідності не лише підготовки необхідних навичок, а й забезпечення та підтримки підготовки кадрів соціально прийнятної якості його працівників. Аспект задоволення потреб співробітників у плані розвитку та реалізації не є зайвим. Іншими словами, людські ресурси розглядаються як унікальний стратегічний ресурс, що потребує довгострокового розвитку.

Можна сказати, що банк, який проводить активну політику цифровізації, запроваджує інноваційні інформаційні та комунікаційні технології, орієнтується на якість, адаптується у внутрішній структурі своїх систем управління, робить ставку на професіоналізм та компетентність своїх співробітників. Тому важливими є не тільки стратегії розвитку, побудова організаційної структури, процедури планування та контролю, а й стиль управління, поведінка та кваліфікація співробітників, програми навчання та їх ефективність, реакція на

впровадження нововведень та необхідно враховувати зміни. обліковий запис не тільки постійно аналізувати, а й покращувати.

Система підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» спрямована на забезпечення кваліфікованими кадрами у зв'язку зі швидкими темпами впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» та недостатньою підготовкою фахівців для їх підвищення розумності та зберегти роботу у професійній діяльності. Навчені фахівці будуть створювати та застосовувати програмні алгоритми обробки цифрових даних транзакцій у банківських операціях, створювати та підтримувати високотехнологічні продукти, такі як інтернет-банкінг та монобанкінг, впроваджувати інновації.

Іноді можна зустріти заяви простих людей про те, що цифровізація загрожує звільненням працівників та спеціалістів банківської сфери. На наш погляд, досягнення науково-технічного прогресу у вдосконаленні ІТ-продуктів у бізнесі банків у найближчому майбутньому не може замінити людину, яка бере на себе творчі завдання, яка шукає нові шляхи створення інновацій. Результати дослідження свідчать про те, що, незважаючи на значні успіхи у застосуванні штучного інтелекту в медицині та освіті, професії лікарів та вчителів перебувають у зоні найменшої ймовірності витіснення роботами та програмними алгоритмами. Використання ІТ-продуктів у банківській діяльності лише посилює інноваційний потенціал фахівців, які мають відповідні цифрові навички.

Основною основою побудови системи підготовки спеціалістів у рамках виробничого навчання є застосування перспективної стратегії підготовки спеціалістів упродовж усієї професійної діяльності. У свою чергу відповідальність працівника полягає у наступному: набуття загальнопрофесійних знань; особистий внесок у зміст; самооцінка та особиста ініціатива у придбанні конкретних професійних знань; особистий розвиток; формування своїх нематеріальних робочих мотивів. При цьому підбір, просування працівників, оцінка їхньої результативності на роботі, організація процедур навчання не належать до компетенції конкретних працівників, яким вони адресовані.

В рамках системного підходу в основу системи навчання фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» має бути покладена концепція навчання, що «пов'язує» навчання зі стратегічними завданнями організації, що об'єднує заходи щодо оцінки та навчання працівників у єдине ціле. цілісна система розвитку персоналу, що регламентує відповідальність за навчання та впровадження результатів навчання на практиці, засоби мотивації персоналу на навчання.

Повноцінна робоча модель системи підготовки повинна містити:

- методологічно обґрунтовану та зручну підсистема моніторингу потреби у навчанні (що включає засоби та методи системної оцінки потреби у навчанні, плани підготовки фахівців та індивідуального професійного розвитку працівників);

- внутрішні стандарти компанії для прийняття рішень у конкретних програмах навчання, вирішення проблем існуючої системи навчання;

- підсистема контролю якості та ефективності освіти;

- стратегії підвищення ефективності внутрішньофірмового навчання (контроль якості внутрішнього навчання, впровадження результатів у практику, со-контроль).

Якість підготовки фахівців, зокрема рівень їхньої готовності до використання інформаційних технологій у професійній діяльності, значно підвищиться за таких умов: удосконалення та професійна спрямованість комп'ютерної освіти (введення базового, профільного та поглибленого рівнів); реалізація діяльнісного підходу, а також принципів наступності та інтеграції знань; органічне поєднання традиційних методів навчання із комп'ютерними методами; повне застосування нових навчальних матеріалів.

Система підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» у рамках розвитку цифрових навичок тісно пов'язана з процесами підбору, ротації та кар'єрного планування персоналу. Взаємозв'язок та узгодженість цих процесів дозволить оптимізувати діяльність щодо підвищення кваліфікації, уникаючи при цьому такого негативного явища, як плинність кадрів.

Слід наголосити, що наголос на командні процеси та групове навчання є сильною стороною системи професійного навчання. З одного боку, це пов'язано із синергетичними ефектами спільної роботи (проекту, групи). Цей підхід відтворює процес розвитку цифрових навичок на основі моделі навичок, запровадженої ЄС (рис. 3.1). Аналізуючи моделювання навичок, ми помічаємо, що синергетичний ефект командної роботи призводить до того, що система професійного навчання за рахунок перебудови існуючих та утворення нових зв'язків між елементами за своєю суттю здатна підтримувати, самостійно відтворювати чи підвищення рівня його організації. Внутрішні чи зовнішні чинники змінюються підвищення стабільності, підтримки цілісності, забезпечення дії чи ефективного розвитку.

Рис. 3.1. Перелік ключових компетентностей ЄС

Ефективне функціонування системи підготовки персоналу АБ «УКРГАЗБАНК» проходить за етапами, які продемонстровано в табл. 3.7:

Таблиця 3.7

Впровадження системи підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК»

Етап	Рівень застосування	Зміст
1	Окремі працівники, фахівці (індивідуальні навички)	Виявлення та компенсація прогалин в освіті, особиста ефективність працівників
2	Групи, бригади спеціалістів.	Групові методи роботи, побудова команди, розвиток «групового інтелекту» тощо.

3	Лідери команд, керівники відділів (організаційні навички)	Організаторські здібності, лідерство, корпоративна культура, бізнес-процеси та їх оптимізація тощо.
4	Топ-менеджери, керівники відділів	Специфіка ринку, конкуренція, переговорні стратегії, іміджеві дослідження та ін.

Удосконалення системи підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» з метою розвитку цифрових навичок має включати такі основні напрямки:

1) Розширити сферу та збільшити відсоток навчання співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та потреб.

Командна підготовка традиційно включає різні завдання і вправи, що виконуються групою фахівців. Внаслідок виконання працівником цих вправ підвищується ефективність його діяльності за рахунок удосконалення певних знань та умінь, формування необхідних навичок. Таким чином, командне навчання пропонує спеціалістам такі функції у рамках розвитку цифрових навичок:

- розвиток конкретних цифрових знань та навичок;

- передача інформації, необхідної для орієнтування працівника в інформаційно-комунікаційних технологіях АБ «УКРГАЗБАНК» та у зовнішньому середовищі;

- посилення мотивації на роботі;

- удосконалювати системи міжособистісного спілкування, взаємодії.

Зазвичай тренінги найчастіше використовуються з метою якнайшвидше адаптувати нових працівників до умов нової роботи, придбати знання та навички, яких не вистачає у професійному навчанні, а також навчитися використовувати нові технології та методи, щоб швидко адаптуватися до роботи та підготуватися до вищої посади.

Ми пропонуємо керівникам та менеджерам з персоналу банку можливість проведення командного навчання у вигляді змагань із залученням як тренерів провідних ІТ-фахівців. Не важливо ділити співробітників із займаної посади у банку, тобто на простих службовців, менеджерів різного рівня чи керівництво.

2) Розвиток базової та професійної освіти через наочну демонстрацію інформаційних та комунікаційних технологій.

Застосування принципу ясності є важливим елементом ефективного вивчення предмета. З розвитком цифрових навичок під час впровадження інноваційних ІЦТ виникає у більш широкому використанні візуалізації у класі. Використання візуалізації важко переоцінити, оскільки її ефективність доведено століттями, а її складові – ілюстрація, демонстрація, таблиця, схема, графік – показують позитивні результати. Принцип наочності реалізується тим повніше, ніж у сприйнятті об'єкта дослідження беруть участь органи почуттів. Використовуються ілюстрації.

Програми базової та спеціальної підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» повинні включати демонстрацію функціональних можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в операційній діяльності банку, як рядового користувача, так і керівника. Крім того, для підвищення ефективності пропонується застосовувати методи, коли окремі завдання інноваційної ІЦТ-гейміфікації та засоби доповненої реальності вивчаються окремо, послідовно та у взаємодії.

3) Ліквідація дуальної підготовки профільних спеціалістів, особливо на найвищому рівні.

Важливим місцем у рамках розвитку цифрових навичок має стати ефективна міжгалузева (мережева) взаємодія між фахівцями керівних посад АБ «УКРГАЗБАНК», оскільки це дозволяє координувати діяльність всіх суб'єктів навчання процес та підвищення кваліфікації, виключення дублювання підготовки спеціалістів із спеціальністю, а також раціональне використання часу, що витрачається на підготовку фахівців, та коштів, що спрямовуються на фінансування програм навчання. Ефективна міжгалузева (мережева) взаємодія дозволить забезпечити цілісність, спадкоємність та наступність професійного та управлінського розвитку на різних рівнях.

Враховуючи можливості впровадженої ЄС моделі компетенцій та системи підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК», рекомендуємо підвищувати

кваліфікацію менеджерів за індивідуальними планами навчання з урахуванням освітніх потреб та існуючого рівня професіоналізму різних категорій менеджерів (включаючи стаж, досвід, категорію атестації, сфери діяльності).

4) Заохочуйте фахівців розвивати та вдосконалювати свої цифрові навички самостійно.

Стимулювання фахівців в особистісному розвитку полягає в наступному: при формуванні цифрової грамотності фахівця необхідно створювати умови, які сприятимуть підтримці прагнення до розуміння особистісного сенсу набуття зазначеної навички, потреби реалізації свого потенціалу, прагнення до постійного професійного саморозвитку.

Самовдосконалення як процес та результат цілеспрямованого самопроектування, що здійснюється за допомогою самоосвіти та самоосвіти, що забезпечує постійне підвищення кваліфікації спеціаліста та його творчих та професійних. Самовдосконалення у розвитку цифрових навичок професіонала – це усвідомлений та цілеспрямований процес підвищення власних цифрових навичок, розвитку професійно значущих якостей відповідно до посадових вимог, умов праці та програми особистісного розвитку.

На наш погляд, для мотивації фахівців та керівників до професійного зростання необхідна оптимізація системи преміювання, яка ґрунтується на заохоченні саморозвитку та самовдосконалення.

Підсумовуючи, ми приходимо до висновку, що сучасний ринок праці в умовах цифрової трансформації суспільства вимагає від працівників постійного та систематичного розширення своїх цифрових навичок та поглиблення знань з метою підвищення кваліфікації з основної роботи.

Виявилися основні протиріччя між пропозиціями ринку праці фахівців із вищою освітою та потребами фінансово-кредитних організацій у рамках освіти та розвитку цифрових навичок, а також спостерігається розрив у практичній підготовці фахівців з вищою освітою.

Підвищити професійно-кваліфікаційний рівень співробітників АБ «УКРГАЗБАНК» можна за допомогою збалансованої системи професійної

підготовки кадрів, що включає професійну підготовку молоді в освітніх установах, внутрішню підготовку кадрів та професійну підготовку.

Процес організації розвитку цифрових навичок фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» та розширення кола знань у напрямку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій відбувається в системі освіти та навчання, яка за своїм характером та завданням здатна швидко адаптуватися до соціальних змін та формувати інноваційні технології за допомогою сучасних інструментів.

Особлива увага приділяється розвитку навичок цифрового менеджменту. В умовах зростання попиту на цифрові навички оволодіння інформаційними та цифровими технологіями дозволяє впроваджувати інновації, що підвищують якість управлінської діяльності.

Система професійного навчання, що впроваджується в АБ «УКРГАЗБАНК», спрямована на навчання та розвиток цифрових навичок і виконує такі функції: пізнавальну, розвиваючу, оцінювальну, адаптаційну.

АБ «УКРГАЗБАНК» проводить активну політику цифровізації, впроваджує інноваційні інформаційні та комунікаційні технології, орієнтований на якість, адаптується через внутрішню структуру своїх систем управління, залежить від професіоналізму та компетентності працівників. Використання IT-продуктів в операційних професіях лише посилює інноваційний потенціал фахівців, які мають відповідні цифрові навички.

Система підготовки фахівців АБ «УКРГАЗБАНК» у рамках розвитку цифрових навичок тісно пов'язана з процесами підбору, ротації та кар'єрного планування персоналу. Сильною стороною системи професійного навчання є наголос на командні процеси та групове навчання. З одного боку, це пов'язано із синергетичними ефектами спільної роботи (проекту, групи).

Висновки до третього розділу

1. На думку респондентів, до списку особистих якостей ідеального банківського працівника входять такі навички: «Комунікативні навички», набуті

в університеті або набуті під час стажування, дві проблемні навички «чесність», «відповідальність». Навички «відповідальність» можна тренувати під час навчання наступного тренінгу. Навички чесності насправді дуже важко тренувати. Звідси випливає, що при плануванні, відборі, мотивації та навчанні банківських працівників необхідно ретельно відбирати персонал з такими навичками, як «чесність», «відповідальність», оскільки ці навички важко розвивати. Навички спілкування також важливі, але їх можна розвинути. Отримані результати не можна вважати закономірністю чи стійкою тенденцією. Однак це факт, який необхідно враховувати в банківських установах при плануванні, підборі, мотивації та навчанні клієнтоорієнтованого персоналу.

В умовах зростаючих вимог до цифрової грамотності опанування інформаційно-цифрових технологій дозволяє впроваджувати інновації, які дозволять підвищити якість управлінської діяльності. Якість підготовки фахівців, зокрема рівень їхньої готовності до використання інформаційних технологій у професійній діяльності, значно підвищиться за таких умов: удосконалення та професійна спрямованість комп'ютерної освіти (введення базового, профільного та поглибленого рівнів); реалізація діяльнісного підходу, а також принципів наступності та інтеграції знань; органічне поєднання традиційних методів навчання із комп'ютерними методами; повне застосування нових навчальних матеріалів. Вдосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових навичок має включати такі основні напрямки: 1. Розширити обсяги та збільшити питому вагу навчання співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та потреб. 2. Розширення базової та професійної освіти за рахунок наочної демонстрації інформаційних та комунікаційних технологій. 3. Ліквідація дуальної підготовки профільних спеціалістів, особливо на вищих рівнях. 4. Стимулювати фахівців до самостійного розвитку та вдосконалення своїх цифрових навичок.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом банківської установи – це комплексна система менеджменту банківської діяльності для вирішення наступних стратегічних завдань: швидке та повне задоволення потреб банківської установи в працівниках необхідної спеціалізації та кваліфікації; розробка та підтримання сукупності організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов, що забезпечують ефективне виконання службовцями поставлених завдань; забезпечення необхідної взаємопідтримки відділу кадрів та інших сфер управління банком. Як і інші системи управління, управління людськими ресурсами формується під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як поточна ситуація на ринку праці, законодавчих актів системи трудового законодавства, ступеню кваліфікації працівників відділу кадрів, фінансового становища банку.

2. АБ «УКРГАЗБАНК» - це банк з розвинутою регіональною структурою на території України. Кожний структурний підрозділ діє відповідно до завдань, функцій, повноважень та прав, встановлених для нього у положенні про відповідний структурний підрозділ та іншими актами внутрішнього регулювання. В АБ «УКРГАЗБАНК» на протязі 2017-2021 рр. показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик перевищував мінімальний рівень. Дана динаміка свідчить про оптимальний склад капіталу в даній банківській установі. Загалом основний капітал банку збільшився на 64,7 %, що зумовлено як загальними інфляційними процесами, що відбуваються в економіці України, так і збільшенням обсягів операційної діяльності банку. За всіма напрямками діяльності у АБ «УКРГАЗБАНК» отримано приріст доходів. Винятком може слугувати дохід від операцій з іноземними валютами. За даним напрямком діяльності доходи зменшилися на 24,1 %. При цьому комісійні доходи збільшилися в 2,6 рази а приріст чистих доходів від інвестицій зріс на 79,5 %. Розширення діяльності потребувало додаткових витрат. За період дослідження сума витрат зросла в 1,5 рази. Загалом чистий прибуток збільшився на 42,2 %.

3. Весь процес управління людськими ресурсами АБ «УКРГАЗБАНК» можна визначити як дії, що охоплюють систему управління від найму та пошуку співробітників до їх адаптації, формування підприємницького духу, контролю над роботою, розвитку кар'єри до звільнення. Тільки за умови ефективного комплексного функціонування всіх цих складових можливе досягнення стабільності та розвитку банківської установи, адже основою АБ «УКРГАЗБАНК» є її персонал, ефективне та дієве управління яким може стати його головною конкурентною перевагою. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами АБ «УКРГАЗБАНК» має ґрунтуватися на повному аналізі його зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізі чинної системи управління людськими ресурсами та її кадрового потенціалу.

4. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного персоналу, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості діяльності АБ «УКРГАЗБАНК». Таким чином, на сьогоднішній день поширеним засобом впливу на працівників є трудова мотивація, що включає такі методи: систему заохочень, матеріального і морального заохочення; підвищення інтересу до роботи; розвиток персоналу, пропозиція можливостей професійного та кваліфікаційного розвитку, планування кар'єри; покращувати соціально-психологічний клімат в організації, умови праці, сприяти індивідуальній та колективній ініціативі, творчості та особистісному розвитку; активне залучення співробітників в управління робочими процесами. Застосування різних методів мотивації показує як позитивні, і негативні боку їх застосування, і це природний процес, оскільки у теорії та практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, здатної задовольнити різні потреби. Для підвищення мотивації необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Тільки коли ви знаєте, що рухає людиною, що спонукає її до дії, якими є мотиви її вчинків, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління персоналом банку.

5. В кваліфікаційні роботі було розроблено анкету для визначеня особистих якостей ідеального банківського працівника. На думку респондентів, до списку особистих якостей ідеального банківського працівника входять такі навички: «Комунікативні навички», набуті в університеті або набуті під час стажування, дві проблемні навички «чесність», «відповідальність». Навички «відповідальність» можна тренувати під час навчання наступного тренінгу. Навички чесності насправді дуже важко тренувати. Звідси випливає, що при плануванні, відборі, мотивації та навчанні банківських працівників необхідно ретельно відбирати персонал з такими навичками, як «чесність», «відповідальність», оскільки ці навички важко розвивати. Навички спілкування також важливі, але їх можна розвинути. Отримані результати не можна вважати закономірністю чи стійкою тенденцією. Однак це факт, який необхідно враховувати в банківських установах при плануванні, підборі, мотивації та навчанні клієнтоорієнтованого персоналу.

6. В умовах зростаючих вимог до цифрової грамотності опанування інформаційно-цифрових технологій дозволяє впроваджувати інновації, які дозволять підвищити якість управлінської діяльності. Вдосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових навичок має включати такі основні напрямки: 1. Розширити обсяги та збільшити питому вагу навчання співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та потреб. 2. Розширення базової та професійної освіти за рахунок наочної демонстрації інформаційних та комунікаційних технологій. 3. Ліквідація дуальної підготовки профільних спеціалістів, особливо на вищих рівнях. 4. Стимулювати фахівців до самостійного розвитку та вдосконалення своїх цифрових навичок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспект системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166.
2. Алькема В.Г., Денис В.А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85-95. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNVzuk_2021_4_11. (дата звернення: 08.10.22)
3. Бадзим О.С., Береснев С.М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 6 (1). С. 30-33.
4. Банківський менеджмент: Навчальний посібник О. А. Кириченко та ін. К.: Знання-Прес. 2002. 438 с.
5. Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 18. С. 62-67.
6. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка.* 2009. № 6. С. 11-17.
7. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"). *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу.* 2014. №3(37). С. 171-174.
8. Бондаренко Н.В., Пантелеєв М.С., Овод М.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст.* 2014. № 111. С. 267-272
9. Бохонкова Ю.О., Савельєва Є.О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 1. С. 26-36. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNTippp_2021_1_5. (дата звернення: 08.10.22)
10. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал.* 2014. № 3. С. 5-10.

11. Волкова О.В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2013. 376 с.
12. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 400 с.
13. Гаращук О., Куценко В., Содоль І. Підвищення якості підготовки кадрів фундаментальна місія вищої школи. *Вища школа.* 2013. № 2. С. 22-36.
14. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. Вип. 2. С. 180-187.
15. Гребенюк Н.О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна.* 2016. Вип. 91. С. 53-64. URL: http:nbuv.gov.uaUJRN VKhE_2016_91_8. (дата звернення: 12.10.22).
16. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні.* 2015. № 5. С. 32-34.
17. Гриджук Д. М. Кваліфікація персоналу важливий фактор впливу на ефективність діяльності банку. *Ефективна економіка.* 2018. № 9. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNefek_2018_9_31. (дата звернення: 08.10.22).
18. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 428 с.
19. Гриньова В.М., Зайцева О.Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку.* 2014. № 3 (31). С. 66-70.
20. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. 192 с.
21. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць.* Київ : КНЕУ, 2015. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. С. 42-50.

22.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194-198.

23.Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Молодий вчений.* 2017. № 2 (17). С. 41-44. URL: http:molodyvcheny.in.Uafilesjournal2017266.pdf. (дата звернення: 08.10.22).

24.Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 80-85.

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

26.Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр*. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37-50.

27.Довгань М.Ж. Банківський менеджмент: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 105 с.

28.Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. В. П. Мікловда та ін. ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.

29.Закаблук Г.О., Семенов А. Г., Ярошевська О.В. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія за заг. ред. В.І.Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91-100.

30.Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.

31.Ковальчук В.Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 158–163.

32.Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

33. Краснова В., Жнякін О. Фінансовий менеджмент підприємства: навч. посібник. Донецьк : Дон-НУ. 2004. 217 с.
34. Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожар О.М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2011. 152 с.
35. Любунь О.С. Система банківського менеджменту: навч. Посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2007. 356 с.
36. Малафєєв Т.Р. Яремчук Д.Г., Руда Д.К. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2019. №35 URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/249/4/ors2.pdf. (дата звернення: 15.10.22).
37. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал» «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 139-148.
38. Мещеряков А.А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку: Монографія. К.: Науковий світ, 2006. 347 с.
39. Мещеряков А.А. Економіка банку: навч. посібник; ред. кол.: Т. А. Васильєва; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.
40. Митрофанова А.Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ : Компетентність, 2015. 310 с.
41. Мостенська Т.Л., Сокольвак Я.Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.
42. Нужна С.А., Сметська К.В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 161-169. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNecan_2017_27(4)__22. (дата звернення: 08.10.22).

43. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 2019. № 4. С. 24-31.
44. Окулич-Казарин В. П. Экономика труда: анализ персональных компетенций идеального сотрудника банка. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки.* 2018. Вип. 1. С. 92-99.
45. Паладій М.І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа.* 2019. № 5. С. 29-31.
46. Петюх В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка.* 2019. № 2. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNefek_2019_2_55. (дата звернення: 08.10.22).
47. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
48. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2018. № 2 (45) . С. 286-289.
49. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 396 с.
50. Пуртов В.Ф. Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. Вип. 2. С. 131-138. URL: http:nbuv.gov.ua UJRNcxeebu_2020_2_21. (дата звернення: 15.10.22).
51. Пшик Б. Напрями діяльності українських банків у сфері корпоративного фінансування. *Вісник НБУ.* 2005. № 7. С. 40-44.
52. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. Моногр. під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.
53. Руда Д.К., Ковальчук В.Г., Яремчук Д.К .Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал.* 2018. №3. С. 135-140

54. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник. К.: Академвидав. 2010. 336 с.
55. Смовженко Т. С. Фінансова грамотність: Навч. посібник Авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко. Вид. 2-ге, випр. і доп. К., 2013. 311 с.
56. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Пороги. 2016. 192 с.
57. Сукач О.М., Лисенко О.М. Маркетинг персоналу в системі управління банком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 5. С. 33-41. URL: http:nbuv.gov.uaUJRNfrvu_2021_5_6. (дата звернення: 12.10.22)
58. Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі:* матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 123-124.
59. Таран О., Сичова М. Система управління персоналом банківської установи. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:* Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 1)). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 82-86.
60. Фінансовий менеджмент: навч. посібник Нац. банк України, ДВНЗ Укр. акад. банк. справи Нац. банку України; за загал. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень. К. : Центр учбов. літ., 2018. 488 с.
61. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 206-209.
62. Циганова Н.М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа.* 2017. № 3. С. 61-63.
63. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352-355.
64. Чумарин І. Г. Що таке кадрова безпека компанії? *Кадри підприємства*. 2017. № 2. С. 46-53.