

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Центр заочної та дистанційної освіти

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та
комерційної діяльності
д.е.н., професор

_____ Олександр ЛЕВЧЕНКО
„___” _____ 20__ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Побудова ефективної системи HR-менеджменту в банківській установі»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи УП-20МЗ
спеціальності 051 «Економіка»

Приймак Євгеній Андрійович

_____ (підпис)

Керівник: к.е.н., доц. Сочинська-Сибірцева І.М.

_____ (підпис)

Рецензент: _____

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	11
1.1. Місце HR-менеджменту в системі управління банківською установою	11
1.2. Особливості системи HR-менеджменту в контексті кадрової безпеки банку	23
1.3. Критерії оцінки ефективності системи HR-менеджменту в банківській установі	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ АТ «А-БАНК»	40
2.1. Характеристика діяльності та організаційної структури управління банківської установи АТ «А-БАНК»	40
2.2. Динаміка результатів діяльності персоналу АТ «А-БАНК»	49
2.3. Оцінка діяльності служби управління персоналом банківської установи	60
2.4. Оцінка діяльності служби безпеки банківської установи	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «А-БАНК»	73
3.1. Шляхи забезпечення ефективності діяльності кадрової служби у контексті надійності персоналу банківської установи АТ «А-БАНК»	73
3.2. Впровадження методики розрахунку інтегрального індексу ефективності системи HR-менеджменту в практику діяльності АТ «А-БАНК»	78
3.3. Впровадження технології залученості персоналу в систему HR-менеджменту банківської установи	87
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Банківські установи сьогодні працюють у динамічному непередбачуваному середовищі, яке створюється форс-мажорними обставинами та вимушеними карантинними заходами, і як наслідок, нестійкими політичними, економічними та соціальними процесами. Необхідність вирішення численних проблем адаптації банків до економічних, науково-технічних, технологічних, інформаційних і соціальних змін в суспільстві спонукає менеджерів до впровадження ефективних технологій управління надійністю персоналу банку.

Серед основних функціональних складових економічної безпеки банківської установи особливу увагу привертає саме кадрова безпека, оскільки людський фактор розглядається як специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів організації. Специфіка людського фактору порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і соціальна орієнтація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов. Як свідчать результати дослідження Міжнародної аудиторської компанії PricewaterhouseCoopers (PwC), опубліковані у «Всесвітньому огляді економічних злочинів» («The 2020 Economic Crime Survey»), 80% збитків матеріальним активам організації наносять власні співробітники і лише 20% спроб злому мереж і отримання несанкціонованого доступу до інформації виникає ззовні. За даними експертів компанії найбільш поширеними видами економічних злочинів є незаконне привласнення активів (69 %), шахрайство при закупівлях (29%), хабарництво і

корупція (27%), кіберзлочини (24%), а також фінансові махінації (22%) [44].

В цьому контексті особливого значення набуває завдання створення ефективної системи забезпечення надійності кадрового складу банківських установ.

Менеджери банків намагаються не лише мати у своєму підпорядкуванні персонал, який готовий і спроможний на належному рівні виконувати свої професійні обов'язки, але й шукають можливості для його збереження, розвитку та підвищення надійності. Надійність є однією з важливих складових професійної придатності співробітників. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе «прив'язаними» до нього, сама робота представляє для них високу мотиваційну значимість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача.

Слід мати на увазі, що ступінь надійності залежить від різних причин і може змінюватися у людей у зв'язку зі зміною умов, виникненням нестандартних і особливо екстремальних (надзвичайних), кризових ситуацій. У цих ситуаціях дуже ймовірний прояв ненадійності у тих людей, які не вважають себе зобов'язаними по відношенню до моральних вимог або ж володіють деякими особистісними недоліками.

Необхідно зазначити, що традиційним технологіям психологічної і психофізіологічної діагностики, які використовуються кадровими службами у процесі професійного відбору персоналу, бракує науково-методичного обґрунтування. Кадрові служби застосовують, як правило, застарілі методики та програмно-технічні засоби оцінки кандидатів на посаду. Заходи щодо підвищення якості пошуку та відбору працівників мають фрагментарний характер. Все це свідчить про нагальну потребу впровадження нових технологій управління банківським персоналом, які дозволять якісно змінити, істотно вдосконалити і стандартизувати процедуру професійного відбору працівників, оперативного моніторингу надійності людського фактору.

З цією метою доцільно відтворити та активізувати функціонування в структурі кадрового підрозділу психологічної служби, яка на основі

професіограм і психограм буде здійснювати діагностику нейродинамічних, індивідуально-типологічних та особистісних характеристик людини.

Закордонна практика свідчить, що перевірка надійності людського фактору здійснюється шляхом професійного відбору персоналу, планових і позапланових перевірок. Професійний відбір кандидатів обов'язково проводиться за сталими схемами: бесіда з експертом-психологом, психофізіологічне тестування та спеціальне психофізіологічне дослідження.

В США надійність людського фактору розраховується через відношення кількості проведених скринінгових (поліграфічних) опитувань до загальної чисельності населення і виражається у відсотках. Показник ефективності сягає від 4,5 % до 5 %, що орієнтовно складає біля 10 млн. перевірок за рік. Якщо він менше 1,5%, то проведення поліграфічних опитувань вважається малоефективним. До складу загальної кількості перевірок входять: перевірки, пов'язані з процедурою профвідбору кадрів, планові та позапланові скринінги, службові розслідування та заходи по боротьбі зі злочинністю. Частка перевірок з використанням поліграфів у числі заходів по боротьбі зі злочинністю становить від 10% до 12% від загальної кількості перевірок. А кількість поліграфів і спеціалістів, задіяних у профвідборі та перевірках, коливається в межах 10-15% від загальної кількості поліграфів і фахівців. Всього в США експлуатується до 15000 поліграфів і приблизно стільки ж спеціалістів.

В Україні професійний відбір із застосуванням поліграфічних опитувань проводиться лише для особового складу органів внутрішніх справ. Проте, практика діяльності вітчизняних банківських установ в умовах жорсткої конкуренції, промислового шпіонажу диктує необхідність розробки заходів кадрової безпеки шляхом забезпечення надійності персоналу.

Відсутність теоретично обґрунтованої та практично апробованої системи, яка б враховувала особливості соціально-економічної та політичної ситуації в суспільстві й об'єктивні можливості активізації резервів «людського фактору», негативно відбивається на виконанні головного завдання системи HR-менеджменту — забезпечення високого рівня професіоналізму, надійності

персоналу та кадрової безпеки.

Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання ефективної технології відбору, збереження та розвитку персоналу з метою підвищення рівня ефективності системи HR-менеджменту банку та забезпечення надійності кожного працівника. Тому в сьогоденних умовах вкрай актуальним є вдосконалення існуючих технологій впливу на персонал банківської установи.

Технологія HR-менеджменту банку покликана оптимізувати процес управління завдяки вибору раціональних методів, операцій та процедур прийняття управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову.

Дослідженню теоретичних, методичних і практичних питань вибору, впровадженню і використанню технологій управління присвячені наукові праці провідних зарубіжних вчених: М. Бадаві, Т. Базарова, Л. Байєрса, Ф. Герцберга, Дж. Грейсона, Л. Дейвіса, Г. Десслера, П. Друкера, О. Єгоршина, О. Кібанова, Е. Маслова, М. Мескона, Ф. Тейлора, В. Травіна, Х. Фольмута, Д. Харрінгтона, С. Шекшіні та ін.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів системи менеджменту персоналу, вимірюванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на систему банківського менеджменту, розглянуто такими українськими вченими, як О. Амоша, О. Грішнова, С. Довбня, О. Дороніна, Ю. Іванов, М. Кизим, Н. Лук'янченко, Н. Мехеда, Г. Назарова, О. Новікова, Н. Подлужна, В. Пономаренко, Н. Чередниченко, Г. Щокін, О. Ястремська та ін.

Слід зазначити, що на теперішній час досліджено функціональні складові системи HR-менеджменту, розроблено концептуальні підходи до визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ефективність цієї системи. Проте, як свідчить практика діяльності вітчизняних банків, в умовах форс-мажору спостерігається глибоке протиріччя між потребами банківських установ у забезпеченні і збереженні кадрової безпеки та можливостями впровадження ефективних технологій управління надійністю персоналу. Зокрема, потребують

визначення конкретні інструменти технології управління надійністю персоналу, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані, та методичні підходи до оцінки ефективності системи HR-менеджменту банківської установи.

За таких умов виникла об'єктивна необхідність у продовженні наукових досліджень у цьому напрямі.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що останнім часом в роботі успішних і достатньо крупних банків виразно позначилася тенденція до широкого використання сучасних кадрових технологій. Практично всі HR-технології мають безпосереднє відношення до завдань організації кадрової безпеки організації. Таким чином, розробка і реалізація певних процедур і заходів – кадрових технологій – є найбільш актуальним та ефективним засобом забезпечення кадрової безпеки банківської установи. На даному етапі кадрова безпека знаходиться в активному розвитку, а також є темою, яка цікавить більшість підприємців, які застосовують прогресивні, ефективні, науково обґрунтовані методи управління. Від кадрової безпеки залежить, наскільки впевнений може бути керівник організації в компетентності своїх працівників, в тім, що підприємство не піддасться небезпеці з вини персоналу. Це пов'язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власними кадрами.

Теоретичні та практичні аспекти побудови ефективної системи менеджменту персоналу є об'єктом розгляду у працях таких вчених, як: О. Ареф'єва, Т. Базаров, З. Варналій, О. Грішнова, Г. Десслер, М. Єрмошенко, О. Кириченко, О. Ляшенко, Н. Мехеда, Г. Назарова, Н. Підлужна, І. Чумарін, Н. Швець та інші. Однак забезпечення кадрової безпеки банківських установ є на сьогодні, як у теоретичному, так і у практичному плані мало дослідженою проблемою. Складність процесу управління кадровою безпекою банків обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, але й її багатогранністю, значною кількістю її складових, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки.

Метою випускної кваліфікаційної роботи - є визначення місця HR-менеджменту в системі банківського менеджменту, оцінка ефективності діючої системи HR-менеджменту на прикладі АТ «А-БАНК» та розробка пропозицій щодо підвищення рівня кадрової безпеки в банківській установі.

Завдання, які поставлено для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи полягають в наступному:

- дослідити теоретичні основи побудови ефективної системи менеджменту персоналу банківської установи;
- оцінити ефективність системи HR-менеджменту в банківській установі АТ «А-БАНК»;
- виявити проблеми та недоліки у системі забезпечення надійності;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи HR-менеджменту банківських установ.

Об'єктом дослідження є процес HR-менеджменту у банківській установі АТ «А-БАНК».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо оцінки та підвищення ефективності системи HR-менеджменту банку.

Методи дослідження: теоретичною і методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань HR-менеджменту. Для вирішення поставлених задач і досягнення мети в роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи, а саме: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для уточнення сутності категорії «технологія управління надійністю персоналу», доповнення класифікації та обґрунтування складу факторів, що впливають на ефективність системи HR-менеджменту банківської установи; логіко-структурного аналізу та формалізації – для формування послідовності етапів оцінки рівня кадрової безпеки; кореляційного аналізу – для обґрунтування складу показників, що впливають на ефективність HR-менеджменту; таксономічного аналізу – для побудови інтегральних

показників фінансово-економічного стану та оцінки ефективності HR-менеджменту банківської установи.

Елементом наукової цінності є запропонована методика оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом банківської установи, що сприятиме покращенню результативності діяльності та підвищенню рівня залученості персоналу банку.

Практичне значення результатів дослідження, здійсненого в випускній кваліфікаційній роботі полягає у впровадженні методики розрахунку інтегрального індексу ефективності системи HR-менеджменту в практику діяльності банку та визначені шляхів забезпечення ефективності діяльності кадрової служби у контексті гарантії безпеки банку.

Інформаційну базу дослідження становлять праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань побудови ефективної системи HR-менеджменту, офіційні матеріали Державної служби та місцевих органів статистики України, дані фінансової та статистичної звітності такої, як: баланс (Ф№ 1), звіт про фінансові результати (Ф№ 2), звіт про власний капітал (Ф№4), форма № 1-ПВ "Звіт з праці" (квартальна), звітна інформація про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання банківської установи АТ «А-БАНК», інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет, результати спостережень, виконаних автором.

Основні положення та наукові результати випускної кваліфікаційної роботи обговорювалися і отримали позитивні відгуки на VIII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (17 листопада 2021р., м. Кропивницький).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань, 24 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

1.1. Місце HR-менеджменту в системі управління банківською установою

Сучасна банківська справа є однією з найдинамічніших сфер економіки. На теперішньому етапі розвитку банківської системи головне завдання полягає в пошуку реальних шляхів мінімізації ризиків й отримання достатніх прибутків для збереження коштів вкладників та підтримання життєдіяльності банку. Успішне розв'язання цієї складної проблеми потребує використання ефективних методів, прийомів, способів, систем і розробки нових підходів до управління комерційним банком, які об'єднані поняттям менеджменту. Банківська діяльність сучасності – одна з найбільш конкурентних, тому успіх і ефективність діяльності банку значною мірою зумовлюється його менеджментом. Банківський менеджмент має певну специфіку, яка залежить від характеру та особливостей здійснення банківських операцій. Банківську діяльність у визначенні банківського менеджменту трактують як діяльність банку з метою одержання прибутку. Змістом банківської діяльності є забезпечення банківського процесу всіма необхідними ресурсами й організація технологічного циклу в цілому (наприклад: розробка і вдосконалення банківських технологій, забезпечення необхідного рівня банківських продуктів і послуг, виконання усіх видів банківських операцій, матеріально-технічне оснащення для здійснення банківської діяльності, забезпечення персоналом, підтримання ліквідності та прибутковості банку).

Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку. Процесами та відносинами вважають сукупність фінансових, економічних, організаційних і соціальних сфер банківської діяльності [11].

Різноманітні зміни в банківській системі та економіці загалом створюють потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування кадрової служби і є запорукою досягнення успіху банку. Управління персоналу особливо важливий у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників банку стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якого банку.

Персонал банку – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності у фінансово-кредитній установі.

Специфічною особливістю банківських установ є виключно важливе значення людських ресурсів для успішного їх функціонування. Банки, як правило, представляють собою крупні установи з точки зору чисельності працюючих у них. Крім того, фінансові та інформаційні ресурси надають лише тимчасову конкурентну перевагу. Історія розвитку банківської справи може навести багато прикладів розорення банків, що володіли значними фінансовими ресурсами, і навпаки, прикладів стрімкого злету невеликих банків. Визначальним фактором їхніх злетів та падінь були саме люди, банківські працівники. Тому можна сказати, що якщо в банку є ефективно діючий персонал, то він зможе залучити й фінансові кошти, отримати необхідну інформацію, і такий банк буде процвітати. Якщо ні - не допоможуть ніякі фінансові вливання [32].

На сьогоднішній день заходи підвищення ефективності праці банківського персоналу орієнтуються саме на людський фактор, а не тільки на

робочу силу. Це свідчить про те, що ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських продуктів, прибуткової діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося.

Процеси реформування економічного та суспільного життя в Україні не можуть не змінювати уявлення про стратегію управління організацією, зокрема банками. Принциповим змінам в управлінському мисленні у сферах банківської діяльності сприяє коло проблем, пов'язаних з ускладненням процесів управління банківським персоналом на фоні всеохоплюючої кризи, безробіття на ринку праці, падіння реальної заробітної плати, запровадження контрактної системи найму з терміном випробування, жорсткою залежністю матеріальної винагороди від результатів праці та прибутковості банківської діяльності.

Сучасні тенденції розвитку управління банківським персоналом спрямовуються на застосування різноманітних методів трудової мотивації, кадрової політики, корпоративної культури, шляхом актуалізації потреб, залучення працівників до участі в управлінні, власності, прибутках, надання умов для розвитку особистості та реалізації творчого потенціалу.

Банківська стратегія HR-менеджменту, передбачає створення механізму ефективної кадрової політики, яка забезпечує: наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки); об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок форм стимулювання зі складністю та результативністю праці.

В умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно удосконалювати системи та форми управління, швидко оволодівати набутими в теорії та практиці знаннями, знаходити нові неординарні рішення у динамічній ситуації, враховувати специфічні особливості діяльності банківських установ. Лише такий підхід до управління забезпечує переваги у конкурентному середовищі.

Таким чином, банківський менеджмент — це управління банком в умовах

ринку, що означає:

- орієнтацію банківської установи на попит і потреби ринку, на запити клієнтів і організацію таких банківських продуктів і послуг, які користуються попитом і спроможні забезпечити отримання запланованого прибутку;
- постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів;
- коригування цілей, завдань і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази (комп'ютерних мереж та зав'язків з валютною і фондовою біржами, іншими кредитно-фінансовими інструментами) з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень;
- раціональний добір персоналу та його ефективне використання [11, с. 48-49].

Метою банківського менеджменту є забезпечення ефективності діяльності банку в короткотерміновому і довготерміновому періодах. Об'єктом управління є комерційний банк разом з усіма аспектами банківської діяльності у взаємозв'язку з політико-правовим та соціально-економічним середовищем. Поняття «комерційний банк» означає фінансовий інститут, який пропонує широкий спектр послуг кредитування, заощадження коштів та проведення платежів. Банк виконує різноманітні фінансові функції щодо будь-якого підприємства в економіці.

Менеджмент комерційного банку охоплює такі функції: планування, організація, мотивація і контроль. Процес планування передбачає розроблення як поточних питань, так і довготермінових стратегічних цілей.

Планування діяльності банку – це певна політика управління. Планування дає змогу з'ясувати, чи достатньо у банківській установі фінансових, людських, технологічних та організаційних ресурсів для досягнення поставленої мети [32].

Функція організації пов'язана з виділенням етапів управлінської

діяльності, процесом налагодження усієї роботи комерційного банку. Метою цієї функції є впорядкування роботи як виконавців, так і керівників. Фактори, що впливають на внутрішню організацію банку, формують ієрархію його управління. Вони зумовлюються масштабами операцій банку, розгалуженістю його мережі, універсальністю або спеціалізацією діяльності, професійним рівнем і практичним досвідом роботи працівників банку, ступенем ризику відповідних операцій тощо.

Функція мотивації полягає у реалізації системи спонукальних дій, що сприяють виконанню певних необхідних завдань і досягненню поставленої мети. Через те, що люди не завжди усвідомлюють причини тих чи інших своїх дій, їхня поведінка завжди визначається певними мотивами, тому головне завдання керівництва банку полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників банку до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі.

Функція контролю полягає у зіставленні запланованого та отриманого прибутків в усіх аспектах діяльності комерційного банку. Зокрема, управлінською діяльністю передбачається створення ефективної системи внутрішнього контролю за повсякденними операціями з метою захисту активів, забезпечення точності і надійності інформації, адекватності практичних операцій політиці банку, законодавству, нормативним документам.

Усі функції банківського менеджменту важливі. Якщо усунути хоча б одну, то порушиться вся діяльність банківської установи. Але кожна з них має різну значущість. Це пов'язано з постійно змінними потребами людей, зовнішнім середовищем існування та станом економіки в країні та світі загалом.

Контроль, як завершальна функція, займає вагому частку серед інших функцій. Вона є певною контрольною точкою, в якій можна побачити ефективність виконання інших функцій менеджменту комерційного банку та його діяльності загалом.

Необхідною умовою ефективності контрольної функції є доцільне та

виправдане поєднання різних видів контролю.

Ефективність банківського менеджменту тісно пов'язана з умінням управляти інформаційними потоками. Інформація є своєрідним не фінансовим ресурсом банку. Вона має певну вартість, може продаватися, використовується як основа для прийняття управлінського рішення. Інформаційний менеджмент повинен використовуватися для підвищення ефективності функціонування будь-якого банку.

В умовах ринкової трансформації економіки в Україні важливого значення набуває вдосконалення управління банківською діяльністю. Для ефективного управління діяльністю комерційного банку потрібні чітка систематизація та класифікація принципів і методів управління.

Головне в застосуванні організаційних (адміністративних) методів управління полягає не стільки у формах їхнього здійснення, скільки в самому їхньому змісті, тобто на яких інтересах базується вплив, які важелі вони використовують, які відносини вони встановлюють і регулюють. Ефективність використання організаційних методів управління визначається сприйняттям їх колективом організації, прийнятністю в даних умовах роботи, стилем управління, змістом організаційної культури банку, відповідністю іншим методам.

Економічні важелі управління кадровим потенціалом можна подати як сукупність способів здійснення впливу на людину через первинні потреби. Ці методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління. Основою їх є матеріальна винагорода за продуктивну працю. Сучасні економічні методи мають стимулювати працівників на ефективнішу роботу.

Відповідно до нової парадигми економічні методи повинні видозмінитися з метою створення духу співпраці й участі, створюючи тим самим безпечне середовище, в якому окремі індивідууми можуть об'єднуватися і вступати у відносини, що сприяють економічному зростанню організації й підвищенню

життєвого рівня кожного працівника.

Використання в управлінні кадровим потенціалом економічних методів можливе лише в тісному поєднанні й взаємозв'язку із соціально-психологічними методами. Соціально-психологічні методи є сукупністю способів впливу на духовні потреби й інтереси людей. Вони засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Дія цих важелів спрямована на створення умов кожному працівникові банку, за яких він міг би якомога повніше розкрити свої індивідуальні здібності.

Епоха підвищеної інформатизації вимагає застосування інформаційних важелів управління кадровим потенціалом банку як нагальної потреби сучасності. Сьогодні кожен працівник прагне до поінформованості стосовно етапів становлення та розвитку банку, його спадів та зростання, перспектив подальшого розвитку, стану конкурентоспроможності банку, відповідності продукту діяльності банку вимогам ринку тощо. Для цього дієвими заходами виявляються використання системи корпоративних засобів масової інформації, дотримання принципів культури керівництвом банку, особисте спілкування керівництва організації з персоналом, ефективне використання засобів реклами, public relations тощо.

Важелі управління кадровим потенціалом банку в умовах сьогодення можуть ефективно реалізовуватись лише у повній узгодженості, взаємодії та поєднанні.

Таким чином, ефективна діяльність банку залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від грамотного, висококваліфікованого та ефективного управління людським капіталом.

Наведені вище важелі, представлені чотирма групами, мають складатися керівництвом організації в конкретну систему управління корпоративною культурою, головною метою якої є формування в кожного окремого працівника

зацікавленості у досягненні організацією поставлених цілей. Особливо в період кризи всі співробітники, як менеджери, так і виконавці, мають об'єднатися навколо досягнення цілей організації, виконання нею своєї місії, утримання клієнтів, адже саме сьогодні особливо гостро стоїть питання виживання в жорстких умовах, які диктує lockdown.

Людський ресурс характеризується мінливістю, що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища і внутрішньої структури банку.

Ефективність діяльності будь-якої організації, у тому числі і банківської установи залежить від використання кадрового потенціалу і вимірюється продуктивністю праці. Кадровий потенціал – це сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу банку як одного з видів ресурсів, пов'язаного з виконанням призначених йому функцій та досягненням цілей перспективного розвитку банківської установи; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, які використовуються та можуть бути використані в конкретний проміжок часу (чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність та здатність до співпраці, відношення до праці тощо) [15, с. 205].

Ефективний механізм управління трудовими ресурсами банку базується на вивченні персоналу. При цьому актуальним є проведення моніторингу, діагностики трудового потенціалу персоналу, складності та результативності праці, ступеня врахування їх у різноманітних формах стимулювання працівників, що дає змогу визначити дієві методи спонукання до ефективної праці. Робота з персоналом у мінливих внутрішніх і зовнішніх умовах повинна відповідати не тільки сучасним світовим підходам до управління, але й має давати змогу корегувати застосування зарубіжного досвіду управління, з урахуванням специфічних реалій перехідного періоду - від економічного стану держави, рівня роботи банків до особливостей національної трудової

ментальності.

У процесі менеджменту персоналу в банках особливу роль відіграє служба персоналу, яка за змістом є функціональним підрозділом банку. Роль служби персоналу в банку зводиться до створення умов, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника й моніторинг виконання посадових обов'язків [34, с. 19].

Об'єктом роботи служби персоналу в банках є персонал банку, а суб'єктом – працівники служби персоналу та посадові особи банку, які наділені повноваженнями роботи з персоналом. Реалізація ефективної діяльності кадрової служби в межах роботи банківської установи у сфері HR-менеджменту повинна проводитись у тісній співпраці з вищим керівництвом та іншими функціональними підрозділами банківської установи. Головне завдання кадрових служб має полягати у формуванні такого кадрового складу, який би забезпечив максимальну продуктивність праці в досягненні поставлених загальнокорпоративних цілей [34, с. 19].

До основних функціональних завдань служб персоналу в вітчизняних банках відносять:

- забезпечення банку робочою силою високої якості шляхом планування, відбору і найму, організації вивільнення, аналізу плинності тощо;
- забезпечення професійного розвитку персоналу та організація їх службового просування;
- удосконалення організації стимулювання праці, забезпечення соціальних виплат;
- узгодження кадрової політики й стратегії банку;
- консультування відділень та філій банку з питань планування чисельності, структури, оцінки персоналу, добору керівників, дотримання трудового законодавства тощо;
- забезпечення планування чисельності й адекватної структури кадрового складу;
- управління набором, прийомом, перепідготовкою та звільненням

персоналу;

- управління умовами праці персоналу (оплата праці, дисципліна, інформація, захист, гігієна й безпека);
- координування функцій служб забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і служби безпеки);
- складання та реалізація окремих програм (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації тощо), що стосуються персоналу банку.

Сучасний організаційний процес HR-менеджменту в банківській системі України є трирівневим.

На рівні Національного банку України функціонує департамент кадрової роботи, який формує концепцію, принципи, політику стратегії роботи з персоналом у банківській системі та здійснює методичну допомогу службам персоналу окремих банків [34, с. 19].

На другому рівні знаходяться організаційні структури служб персоналу комерційних банків, які координують та організаційно забезпечують реалізацію концепції, принципів, політики стратегії роботи з персоналом у власній системі [34, с. 19-20].

На третьому рівні знаходиться мережа відділень та філій банків, де практично розробляється та втілюється конкретна політика банку з HR-менеджменту [34, с. 20].

Слід зазначити, що донині в практиці банківського бізнесу служби персоналу не стали ні методичними, ні координаційними, ні інформаційними центрами роботи з персоналом. Більшу частину роботи з HR-менеджменту виконують, як правило, керівники лінійних підрозділів банку. Все ж останнім часом характерним стало підвищення ролі прагнення служб персоналу більшості вітчизняних банків до інтеграції усіх аспектів роботи із персоналом. Саме тому великі та середні банки в Україні формують служби персоналу, використовуючи типову структуру служби персоналу в зарубіжних банках романо-германської моделі побудови банківської системи (рис.1.1).

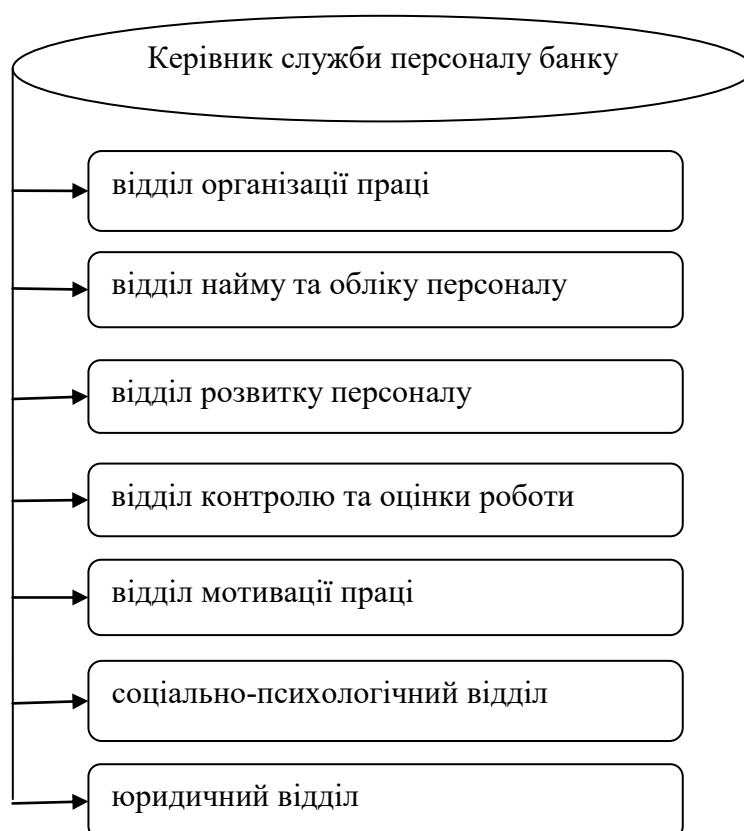


Рис. 1.1. Типова структура служби персоналу в банківських установах

Джерело: [34, с. 20]

Останнім часом вітчизняні банки проводять реструктуризацію служби управління персоналом і обмежуються такими підрозділами:

- пошуку і відбору персоналу;
- аналізу роботи з персоналом;
- професійного розвитку персоналу;
- стимулювання праці персоналу;
- тренінг–центр [34, с. 21].

Враховуючи специфіку діяльності окремих груп банків в Україні, не можна чітко визначити організаційну структуру відповідних служб персоналу кожної з цих груп. Банк самостійно обирає і визначає їх структуру, виходячи із:

- матеріальних і фінансових можливостей;
- рівня організаційного менеджменту в банку;
- перспектив подальшого розвитку;
- специфікою обраної стратегії фінансового менеджменту;

– позицією керівництва банку стосовно роботи з персоналом тощо.

На рівні відділень та філій банку, де працює незначна кількість персоналу і відповідно функція HR-менеджменту не є трудомісткою, менеджментом персоналу організаційно займається начальник відділення. Незважаючи на це, склад функцій системи HR-менеджменту залишається незмінним [34, с. 21].

Статус служби персоналу, в системі управління банком, затверджується в «Положенні про службу персоналу» та «Кадровій політиці банку» (Додаток А).

Професія менеджера по персоналу виникла у процесі формування системи кадрового менеджменту, її розвиток визначається таким факторами:

1. Послідовна трансформація традиційної системи кадрової роботи лінійних керівників різних рівнів у систему HR-менеджменту з чітко вираженою штатною функцією, а потім в інтегровану систему стратегічного управління людськими ресурсами.

2. Історичний розвиток форм спільної діяльності (взаємодіючої, індивідуальної, творчої), яка передбачає реалізацію напрямів кадрової політики організацій на різних етапах їх розвитку.

У процесі розвитку кадрових служб виникла нова функція – етичного регулювання діяльності працівників. Вона виникає тоді, коли кадрові менеджери стикаються з проблемами, які неможливо вирішити жодними іншими засобами, окрім засобів моралі. Тому для раціональної побудови кадрового менеджменту і взаємовідносин в організації менеджер по персоналу повинен уміти вирішувати етичні дилеми і вибирати найбільш ефективні і водночас морально бездоганні моделі поведінки.

HR-менеджер повинен знати основні правила поведінки у ситуації морального вибору, а також розбиратися у тонкощах правил поведінки у типових виробничих ситуаціях.

Таким чином, менеджмент персоналу в банках є важливою складовою загального менеджменту, оскільки управління усім комплексом соціально-економічних відносин у колективі органічно пов'язане з впливом на умови функціонування персоналу банку.

Отже, можемо зробити висновок, що персонал є найбільш складним об'єктом управління банківської установи, оскільки, на відміну від інших об'єктів управління, персонал – це люди, які мають можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені вимоги, має суб'єктивні інтереси та інше. Персонал є рушійною силою будь-якої банківської установи. Часто керівники вітчизняних банків основну увагу приділяють фінансовим та операційним питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу банку в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться і керівникам і працівникам, які є частиною загального механізму управління. Без людей немає організації. Без потрібних фахівців жодна банківська установа не зможе досягти своєї мети і бути успішною.

1.2. Особливості системи HR-менеджменту в контексті кадрової безпеки банку

За останнє десятиріччя менеджери-практики відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків служб персоналу. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання:

- по-перше, вибрати сферу діяльності;
- по-друге, підібрати необхідних фахівців;
- по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю.

Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HR-менеджменту. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї

відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний та надійний персонал.

Метою будь-якого економічного суб'єкта є ведення діяльності для отримання прибутку, що виступає головним чинником його функціонування. Але діяльність суб'єкта схильна до ризику, який становить небезпеку для подальшого його розвитку. Ризик пов'язаний, перш за все, з непередбачуваними умовами та ситуаціями в зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому функціонує установа. Це може призвести не тільки до небажаних результатів, а й до непоправних наслідків і навіть до банкрутства. Одним із важливих завдань для ефективного та стабільного функціонування економічного суб'єкта є формування принципів, методів та необхідного інструментарію. При цьому, головна увага повинна приділятися формуванню цілісного забезпечення системи кадрової безпеки, оскільки в економічній системі все більшого значення набувають питання впровадження ефективної технології управління людськими ресурсами та оптимізація їх використання, а також методи, що забезпечують стабільну та ефективну діяльність банківської установи.

Під технологією управління ми розуміємо структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, що супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами, засобами та інструментами [33].

Не менш складним і багатоаспектним є поняття «кадрова безпека». Узагальнення наукових джерел дозволяє зробити висновок, що вчені виділяють такі підходи до визначення кадрової безпеки: статичний, процесний та системний. Нашу увагу в межах даного дослідження привернув системний підхід, оскільки кадрова безпека визначається як взаємодія специфічних складових, які впливають на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення.

На основі викладеного вище, сформулюємо визначення поняття «технологія управління надійністю персоналу» в контексті кадрової безпеки

банку (рис. 1.2).

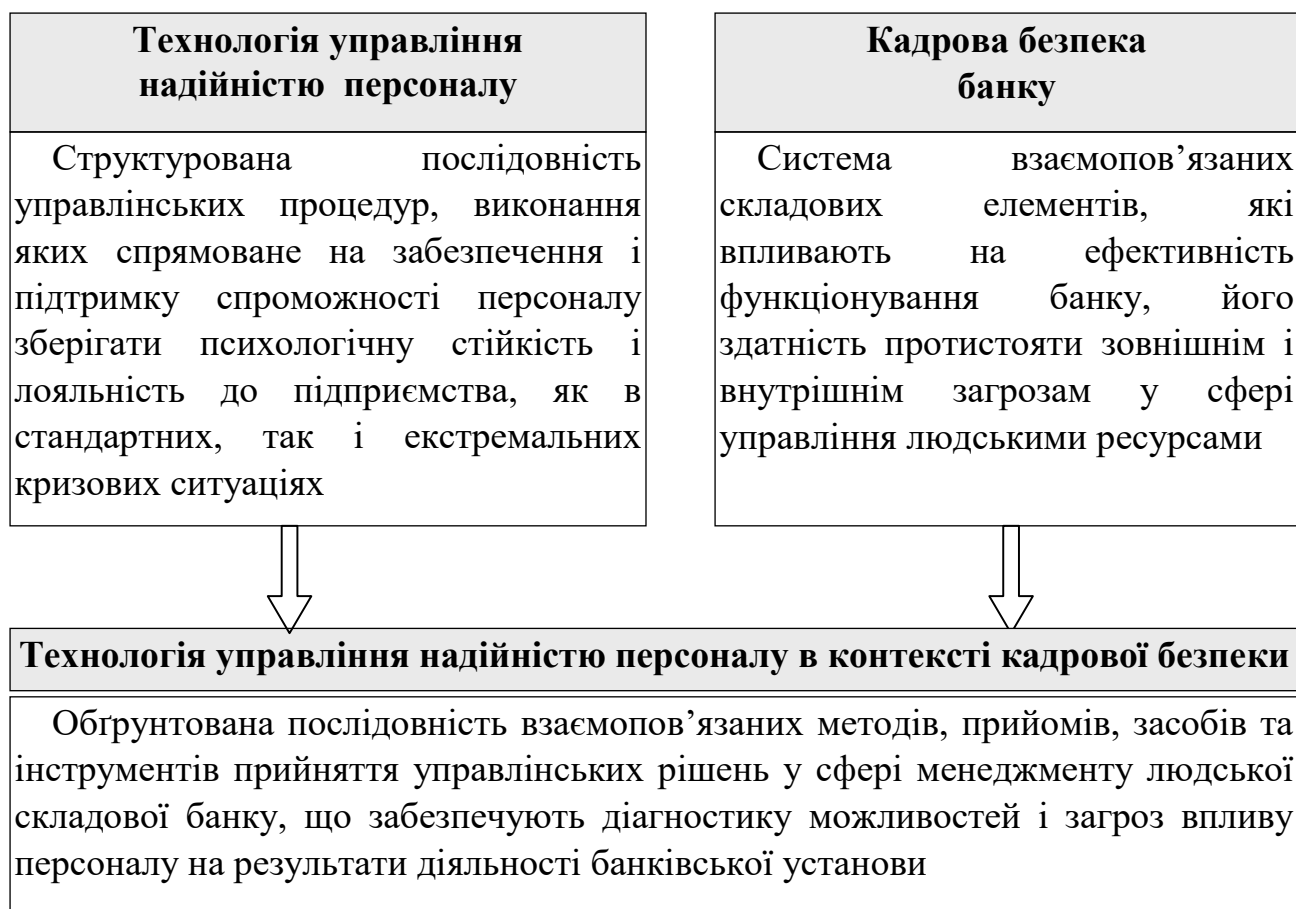


Рис. 1.2. Визначення поняття «технологія управління надійністю персоналу» в контексті кадрової безпеки банку

Джерело: [33]

Кадрова безпека є складовою економічної безпеки поряд із фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою. Для визначення місця кадрової безпеки серед інших необхідно розкрити сутність усіх інших.

Фінансова складова регулює питання фінансово-економічного стану банківської установи, стійкості до банкрутства та інші грошові характеристики [4, с. 125]. Н. Й. Реверчук вважає, що фінансова безпека – це захист від можливих фінансових витрат і попередження банкрутства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів та саме вона є провідною і вирішальною, оскільки фінанси є рушієм будь-якої економічної системи [31, с. 22-23].

Силова складова займається режимами, фізичною охороною банку і особистою охороною керівництва, протидіє криміналу, взаємодіє з правоохоронними та іншими державними органами [22, с. 125].

Мельник Л. Г. ставить за мету силової складової забезпечення фізичної безпеки робітників установи (в першу чергу керівників) і збереження їх майна [7, с. 536].

Інформаційна безпека заснована не тільки на захисті власної інформації, зокрема конфіденційної, але й на діловій розвідці, інформаційно-аналітичній роботі із зовнішніми і внутрішніми суб'єктами тощо [17, с. 24]. Її метою є ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення економічної діяльності установи [7, с. 536].

Інформаційна безпека банку також може визначатися як захист конфіденційної інформації, попередження її витоку, захист програм.

До техніко-технологічної складової належить створення й використання технічної бази та бізнес-процесів, які посилюють конкурентоздатність банківської установи.

Правова (політико-правова) складова має на меті всебічне юридичне забезпечення діяльності банку [17, с. 24]. Її основними загрозами виступає недостатня правова захищеність інтересів установи в документації, порушення юридичних прав банку і його працівників, навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих даних [4, с. 575].

Ця складова економічної безпеки здійснює всебічне правове забезпечення діяльності банку із дотриманням чинного законодавства [7, с. 536].

Чому саме кадрова безпека економічних суб'єктів є пріоритетною та головною? В усьому світі близько 80% збитків матеріальним активам установи наноситься їх власним персоналом. Тільки 20% спроб злому мереж і отримання несанкціонованого доступу до комп'ютерної інформації виникає ззовні. Останні 80% випадків спровоковані з участю персоналу [18, 19]. Тому перед тим, як організувати інші елементи економічної безпеки та протидіяти всім зовнішнім і внутрішнім загрозам, необхідно нейтралізувати або звести до

мінімуму загрози з боку власного персоналу.

Банківська система є основною складовою економічної системи, тому питання безпеки виходять сьогодні на перший план. Також це стосується цілого ряду специфічних ризиків у діяльності банків, процесу проведення діагностики та оцінки рівня економічної безпеки, а також застосування економічного інструментарію для подолання кризових явищ з врахуванням особливостей як економіки України в цілому, так і банківської системи країни зокрема.

Система кадрової безпеки повинна використовувати надбання сучасної економічної науки і діяти постійно, а не за фактом настання кризи або виникнення загроз, тобто необхідно заздалегідь попереджати розвиток кризових явищ та ліквідовувати потенційні загрози, які можуть призвести до негативних наслідків.

Все більш актуальними стають заходи, спрямовані на вдосконалення методичного забезпечення моніторингу персоналу та зовнішніх факторів з метою раннього виявлення ознак потенційної загрози; визначення її масштабів, дослідження основних факторів, що її обумовлюють; створення і реалізація заходів щодо запобігання і попередження; контроль за виконанням заходів з формування економічної безпеки і оцінка отриманих результатів шляхом використання відповідного інструментарію.

Вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до трактування категорії «кадрова безпека» (табл. 1.1).

Іноді кадрову складову поєднують з інтелектуальною, метою якої є збереження і розвиток інтелектуального потенціалу організації і ефективне управління персоналом [7, с. 536].

Цей підхід можна пояснити тим, що безпека банку залежить не тільки від самого персоналу, а й від його рівня освіти, професіоналізму, компетентності, потенціалу тощо.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «кадрова безпека» в системі HR-менеджменту

№	Визначення	Автор
1.	Під кадровою безпекою бізнесу пропонується розуміти стан захищеності господарського суб'єкта від кадрових небезпек і загроз, механізмом забезпечення цього стану є ефективне управління персоналом.	Баглей Д.Ю. [2 с. 20]
2.	Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства.	Джобава Н.А. [10 с. 45]
3.	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом, при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства.	Калініченко Л.Л. [11 с. 219]
4.	Кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацюванням цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.	Кібанов А.Я. [12 с. 191]
5.	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.	Кириченко О.А. [30 с. 245]
6.	Кадрова безпека – це стан захищеності організації від надмірної безпеки з боку персоналу (найманого або вже працюючого).	Книтіков М.В. [13 с. 20]
7.	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.	Козаченко Г.В. [32 с. 56]
8.	Кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи.	Лашенко О.Ю. [17 с. 24]
9.	Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.	Митрофанов А.С. [22 с. 154]

Продовження табл. 1.1

10.	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.	Назарова Г.О. [24 с. 36]
11.	Кадрова безпека — це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди	Петров М.В. [32 с. 178]
12.	Кадрова безпека — це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами	Підлужна Н.О. Чумарін І.Г. [10 с. 47]
13.	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.	Шаваєв А.Г. [30 с. 98]
14.	Кадрова безпека є беззбитковістю трудових відносин підприємства.	Швець Н.К. [37 с. 33]
15.	Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його.	Шегельман І.Р. [8 с. 3]
16.	Кадрова безпека – це забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом і комунікативної політики.	Шульга І.П. [39 с. 75]

Усі ці визначення кадрової складової економічної безпеки розглядають персонал тільки як загрозу. Тож виходить, що він несе в собі тільки негативні дії, але персонал - це один з ресурсів, за допомогою якого установа досягає поставлених цілей. Загрози можуть йти як з боку персоналу, так і на сам персонал, тому метою кадрової безпеки повинно бути не тільки запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, а й захист його самого, створення сприятливих умов для його роботи. Враховуючи навіть те, що персонал – це ресурс, не треба забувати принцип гуманності та соціального захисту. На відміну від інших ресурсів персонал – це люди.

Враховуючи усі визначення кадрової безпеки, які викладені у табл. 1.1, ми можемо сформулювати власне визначення категорії «кадрова безпека».

Отже, кадрова безпека – це механізм координування та моніторингу

трудових відносин у колективі, який сприяє встановленню довірчих взаємин серед працівників, а у випадку потенційної загрози чітко і швидко усуває негативні прояви без шкоди для інших.

Таким чином, кадрова безпека є складовою економічної безпеки, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для банку дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування установи, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню стратегічних цілей.

1.3. Критерії оцінки ефективності системи HR-менеджменту в банківській установі

Поглиблення конкуренції серед банківських установ зумовлює необхідність оцінки ефективності HR-менеджменту. Однак, до сьогодні немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що методика оцінки має бути заснована на виборі критеріїв ефективності різних підсистем, зокрема: організаційної, економічної та соціальної. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних показників, які дозволяють отримувати узагальнені дані на основі абсолютних величин, порівнювати різноманітні показники між собою, розраховуючи відносні величини, та отримувати усереднені значення параметрів рішень за допомогою середніх величин. Кожний із зазначених типів статистичних показників дозволяє оцінити ефективність рішень, що приймаються.

Аналіз наукових джерел показав, що на сучасному етапі існує підхід до оцінювання ефективності управління персоналом з використанням показників, які розподілені за наступними групами: фінансово-економічні, інноваційної активності, показники руху персоналу, кваліфікації персоналу, соціально-

організаційні показники, показники психологічного стану (рис. 1.3).

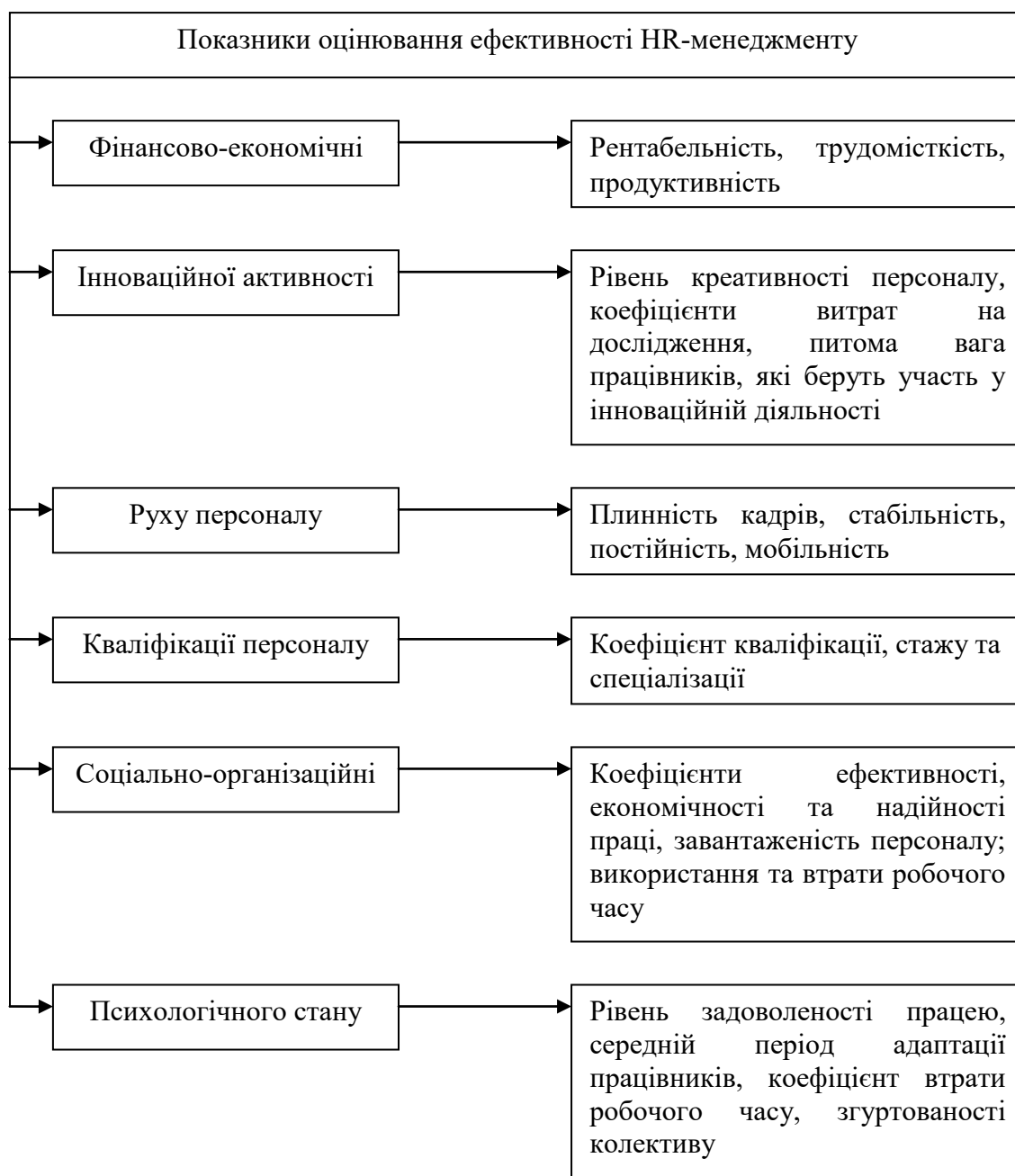


Рис. 1.3. Групи показників оцінювання ефективності HR-менеджменту банківської установи

Джерело: [11]

Розглянемо більш детально кожну з зазначених груп:

1. Фінансово-економічні показники грають важливу роль для оцінки ефективності HR-менеджменту, адже вони показують результат праці з урахуванням якостей працівників і витрат на персонал. В залежності від

специфіки підприємства, використовується різна сукупність показників, що впливають на величину оплати праці, продуктивність, використання робочого часу, витрати на персонал та інші, які залежать від сучасного стану ринкової, економічної середовища, стану трудових ресурсів та результатів діяльності підприємства. Вихідною базою для цих показників є нормативна, планова, економічна, статистична та аналітична інформація, що використовується на підприємствах. А саме «Звіт про фінансові результати», «Баланс», «Звіт про основні показники діяльності підприємства», «Звіт з праці», «Звіт про використання робочого часу».

2. Показники інноваційної активності. За думкою І. В. Баранової та М. В. Черепанової, інноваційна активність – комплексна характеристика інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, яка заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу [3].

І.В.Баранова [3] пропонує підходи, які застосовують для оцінки економічної інноваційної активності підприємства:

- формальний – дає змогу згрупувати підприємства за ознакою інноваційної активності, шляхом розрахункових робіт стосовно використання інноваційних підходів та впровадження новітніх технологій;
- ресурсно-витратний – застосовується для розрахунку вартісної оцінки необхідних витрат необхідних для впровадження інноваційної діяльності;
- результативний підхід – базується на ґрунтовних дослідженнях у сфері виявлення наслідків впровадження інноваційної діяльності, як позитивних, так і негативних [3].

3. Показники руху персоналу. Рух персоналу відображає зміну чисельності персоналу, яка відбувається під впливом різних зовнішніх, внутрішніх та особистих чинників (рис.1.4).

Виокремлюють зовнішній та внутрішній рух персоналу. Зовнішній рух характеризується звільненням або прийомом персоналу, а внутрішній – переміщення кадрів між підрозділами однієї організації.



Рис.1.4. Фактори впливу на динаміку рух персоналу

Джерело: [3]

До зовнішніх показників руху персоналу відносять наступні коефіцієнти: обороту кадрів зі звільнення та прийняття, загального обороту кадрів, плинності кадрів, співвідношення прийнятих і звільнених працівників. А до внутрішніх відносять коефіцієнти: стабільності кадрів, постійності кадрового складу, внутрішньої мобільності, дисципліни. Таким чином, ці показники у вигляді коефіцієнтів відображають рух персоналу, як зовнішнього та і внутрішнього середовища підприємства.

4. Показники кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації – це спрямування персоналу на поступове вдосконалення професійної підготовки, майстерності, професійно-кваліфікаційних знань та навичок. Сучасні підприємства приділяють особливу увагу до підвищення кваліфікації персоналу задля забезпечення комплексного вирішення проблем управління, ефективного вирішення поставлених завдань, адаптації працівників до інноваційних технологій та методів в управлінні. До показників, які відображають кваліфікаційний рівень персоналу відносять: питома вага працівників з вищою та середньою освітою в загальній кількості персоналу; середній розряд

працівників, питома вага персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації.

5. Соціально-організаційні показники. Ці показники відображають ефективність HR-менеджменту у сфері цілісності організації, мотивації праці та соціального клімату у трудовому колективі. До соціально-організаційних показників відносять: завантаженість персоналу; коефіцієнт використання робочого часу; питома вага працівників, які суміщають професії; питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд; питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком; показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях; коефіцієнт прогулів; кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; страти робочого часу за рік з причин хвороби або травм; частота і ступінь важкості нещасних випадків.

6. Показники психологічного стану – це показники виробничого середовища, які впливають на емоційно-психологічний стан працівників підприємства. До них відносять: коефіцієнт внутрішньо колективної прийнятності; рівень задоволеності працею; середній період адаптації працівників до внутрішнього середовища; коефіцієнт згуртованості колективу.

На загальну ефективність HR-менеджменту мають вплив не тільки показники кожної із зазначених груп, а й рівень міжгрупового зв'язку складових елементів. На сьогоднішній день, в організаціях відбувається оцінка потенціалу персоналу та результатів його діяльності класичним способом аналізу показників. Фінансово-економічні показники підприємства мають тісний зв'язок між показниками ефективності прийнятих організаційно-управлінських рішень, що не враховується у існуючих підходах до оцінки HR-менеджменту. Це є підґрунтям для подальшого дослідження та розробки науково-методологічних підходів до комплексної оцінки ефективності діяльності кадрової служби, адже саме від її результатів роботи залежить успішне функціонування усіх ланок організаційної структури.

Отже, аналіз існуючих досліджень у сфері HR-менеджменту дав змогу встановити, зв'язок між керуючими факторами та результатом впливу на

діяльність організації. Ефективність діяльності підприємства залежить від політики управління, тому якісний вибір методів та підходів до організації праці та HR-менеджменту є дуже важливим. Також, слід зазначити, що рівень ефективності діяльності кадрової служби залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів з урахуванням галузі та умов, в яких функціонує дана організація, так як кожна з них має техніко-економічні особливості та характерні специфічні фактори ефективності.

Важливим чинником, який зумовлює неправильне прийняття управлінських рішень, що можуть призвести до значних матеріальних втрат є відсутність надійної системи оцінки рівня кадрової безпеки банку. Система оцінки рівня кадрової безпеки банку дає можливість виявити проблемні точки в його діяльності, визначити основні напрями і найдієвіші способи підвищення її ефективності.

У таблиці 1.2 наведені систематизовані базові критерії оцінки економічної безпеки банку та складові базової системи показників економічної безпеки.

Таблиця 1.2

Базові критерії та система показників економічної безпеки банків

№ п/п	Критерії оцінки економічної безпеки	Показники економічної системи
1	Ресурсний потенціал банку і можливості його розвитку	Темпи зростання прибутковості та посилення економічної стабільності в діяльності суб'єкта
2	Рівень ефективності використання ресурсів	Рівень матеріального і соціального забезпечення працівників
3	Рівень можливостей банку протистояти загрозам його економічній безпеці та самостійно ліквідувати їх	Розмір боргових зобов'язань суб'єкта
4	Конкурентоспроможність банку	Структура дебіторської заборгованості
5	Ефективність кадрової політики банку	Рівень кваліфікації працівників Забезпеченість кадрами

Джерело: [3]

Для економічної безпеки велике значення мають не стільки самі показники, скільки їх порогові значення, тобто допустимі величини, недодержання яких буде перешкоджати оптимальному розвитку діяльності та бізнес процесам банку, зумовлювати формування негативних тенденцій його економічної безпеки. Найвищий ступінь економічної безпеки банку досягається при умові, знаходження повного комплексу показників в рамках допустимих меж порогових значень, та порогові значення одного показника не досягається за рахунок іншого [3].

Оскільки робота з персоналом в будь-якому банку є первинною, тож кадрова безпека відіграє домінуючу роль у забезпеченні ефективної системи безпеки банку та мінімізації ризиків, що продукують кадри банку.

Ризики кадрової безпеки в банківських установах світу на сьогодні конвертуються в матеріальні та нематеріальні збитки та втрати, що проявляються зниженням корпоративної етики, втратою ділової репутації банківських установ, падінням вартості акцій і порушенням ділових відносин з партнерами (рис. 1.5).

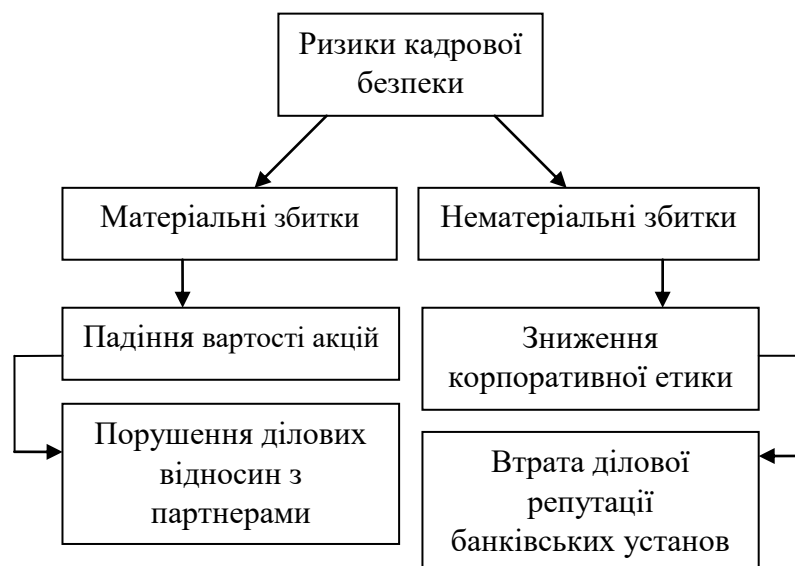


Рис. 1.5. Загальна типологія наслідків ризиків кадрової безпеки

Джерело: [38]

Ефективність оцінки ризиків та управління ними великою мірою залежить від їх класифікації, яка дає змогу ранжувати ризики на конкретні групи, на підставі схожості характерних ознак та критеріїв. Будь-яка класифікація ризиків повинна мати практичне застосування, вписуватися в систему управління ними і відображати певний аспект їх сутнісної характеристики [38, с. 20].

Ризики, пов'язані з менеджментом персоналу, – це ймовірність того, що події, пов'язані зі зміною кадрового складу банку, некомпетентністю або невідповідністю персоналу встановленим вимогам, негативно впливатимуть на репутацію та фінансовий стан банку.

З погляду безпеки банківської установи кожен кандидат на вакансію, кожен працівник щохвилини розглядається як джерело ризику, джерело потенційної загрози (ризик умисного нанесення збитку, пов'язаного з низькою кваліфікацією, і навпаки - з неможливістю застосувати високий професіоналізм; з незадоволеністю своєю роботою і умовами праці; з відсутністю чітко і однозначно закріплених юридичних правовідносин; з неадекватною оцінкою результатів праці; із слабким прогнозуванням і контролем благонадійності; з невизначеною зовнішньою та внутрішньою мотивацією).

Отже, для оцінки ефективності системи HR-менеджменту банку, на нашу думку, доцільно використовувати наступні показники, які представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності системи HR-менеджменту банку

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення показників	Умовні позначення
1	2	3	4
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{ск}}$	0,05	Ч _{зв} – кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб; Ч _{ск} – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Продовження табл. 1.3

Коефіцієнт укомплектованості кадрів	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників, осіб; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників, осіб; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	Пн – обсяг наданих послуг, тис. грн.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{В}{Б}$	0,5	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; Б – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{м.з.} = \frac{Зф}{Зрин.}$	1	Зф – фактична середня зарплата по банку, тис.грн; Зрин – середньоринкова зарплата, тис. грн.
Співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці	$K_{рЗП} = \frac{ТрЗП}{ТрПП}$	1,01	ТрЗП – темп росту зарплати; ТрПП – темп росту продуктивності праці
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{т.д.} = \frac{Тф - Тн}{Тф}$	1	Тн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Тф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів;
Коефіцієнт освітнього рівня	$K_{о.р.} = \frac{Во}{Чсс}$	0,854	Во – чисельність працівників з вищою освітою, осіб; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	$K_{вк} = \frac{Ч_{р.в.к.}}{Чсс.}$	0,854	Ч _{р.в.к.} – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб

Джерело: [37; 38]

Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам банку;
- оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;
- задоволеність (незадоволеність) клієнтів, менеджерів і працівників.

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

- рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;
- позитивні дії по досягненню цілей банку;
- середній час виконання завдань, замовлень, вимог;
- співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Таким чином, ефективна кадрова служба банку має цілеспрямований вплив на формування здатності банку реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного росту і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед за рахунок високого рівня інтелекту банківських співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них банківського корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в банківських колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту. Отже, система HR-менеджменту має бути налаштована на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу банківської установи, а з іншого - стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ АТ «А-БАНК»

2.1. Характеристика діяльності та організаційної структури управління банківської установи АТ «А-БАНК»

АТ «А-БАНК» - універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам.

Банк розпочав свою діяльність у 1992 році під назвою «Український кредитний банк» (УКБ) у місті Києві. У 2004 році фінансові показники банку почали погіршуватися, що призвело до санації у 2007 році Приватбанком. У другій половині 2007 року УКБ перейменовано в АКЦЕНТ-БАНК. Головний офіс з Києва перенесено у Дніпро. У листопаді 2013 року Приватбанк заявив про продаж своєї частки АКЦЕНТ-БАНКУ. У кінці 2015 року Григорій Суркіс, його брат та їхні доньки викупили 96,6% акцій у Приватбанку і закріпили Статутом назву АТ «А-БАНК».

З моменту свого заснування АТ «А-БАНК» поступово і ефективно розвивається, пропонуючи своїм клієнтам максимальний вибір банківських продуктів і послуг. Бізнес банку базується на зміцненні і розвитку взаємовигідної співпраці з підприємствами виробничого сектора економіки України. Одним з пріоритетних напрямків своєї діяльності керівництво АТ «А-БАНК» визначає: постійну роботу над підвищенням своєї надійності і стійкості, впровадження сучасних банківських технологій, поліпшення якості і розширення спектру послуг. Пріоритетними напрямками стратегічного розвитку Банку є: орієнтація на клієнта, розвиток регіональної мережі, висока технологічність банківських операцій.

Банк має намір активно і послідовно використовувати накопичений досвід і знання українського бізнесу і розширювати свою діяльність на ринку України.

Статутом банку визначено, що АТ «А-БАНК» створений для надання повного спектру внутрішніх та міжнародних банківських, фінансових та інших послуг, включаючи всю без обмеження діяльність, яка пов'язана із здійсненням комерційної, інвестиційної, депозитарної та будь-якої іншої діяльності, яка може бути дозволеною банкам чинним законодавством України, з метою одержання прибутку, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Банку, а також отримання акціонерами дивідендів (додаток Б).

Предметом діяльності АТ «А-БАНК» є:

- Залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола фізичних та юридичних осіб.
- Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах.
- Розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки коштів, та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.
- Інвестиції.
- Випуск власних цінних паперів.
- Випуск, розповсюдження, та проведення лотерей.
- Зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа.
- Інкасації коштів та перевезення валютних цінностей.
- Ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій).
- Надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг.
- Діяльність з торгівлі цінними паперами, що включає:
 - Дилерську діяльність.
 - Брокерську діяльність.
 - Діяльність з управління цінними паперами.

- Андерайтинг.
- Діяльність з управління іпотечним покриттям.
- Депозитарну діяльність, що включає такі види діяльності:
 - Депозитарну діяльність депозитарної установи.
 - Діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування.
 - Діяльність із зберігання активів пенсійних фондів (додаток Б).

Органами управління АТ «А-БАНК» відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» є Наглядова рада та Правління.

Наглядова рада є вищим органом управління Банку, що здійснює контроль за діяльністю правління банку з метою збереження залучених у вклади грошових коштів, забезпечення їх повернення вкладникам і захисту інтересів держави як акціонера державного банку, а також здійснює інші функції.

Правління Банку є виконавчим органом банку, здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності банку. Голова правління банку керує роботою виконавчого органу та має право представляти банк без доручення.

Під організаційною структурою управління банківською установою розуміється упорядкована сукупність ланок управління та зв'язків між ними.

Організаційна структура управління АТ «А-БАНК» включає всі необхідні форми контролю для побудови ефективного і злагодженого механізму: з боку акціонерів, Наглядової ради, Правління, Служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку. Розподіл повноважень, компетенцій та підпорядкованості органів управління, а також принципи їх взаємодії, закріплені в Статуті банку та положеннях про органи управління. Якісне функціонування Банку забезпечує гнучка та ефективна організаційна структура управління (ОСУ), що обумовлює раціональний розподіл функціональних обов'язків усередині банків. По суті вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційної структури управління:

1 - горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише 2 рівні управління: «1-й рівень» - Головний офіс (ГО); «2-й рівень» - Відділення.

2 - дивізіональна клієнто- і функціональноорієнтована, тому що відділення підтримують бізнесові напрямки, які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій.

Станом на 01.01.2021 року до складу АТ «А-БАНК» входять: Головний офіс, розташований у м. Дніпро та 232 відділення.

Організаційну структуру управління АТ «А-БАНК» представлено на рис. 2.1.

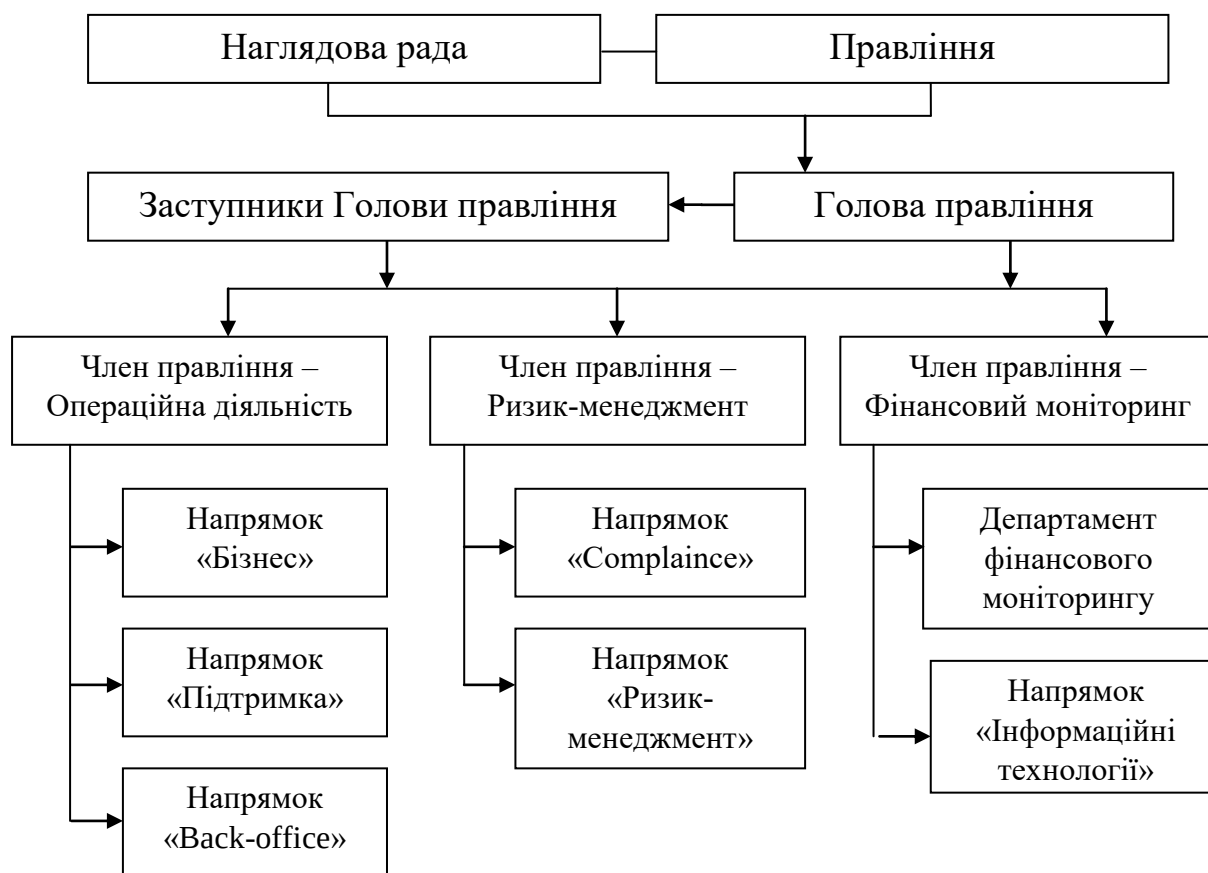


Рис. 2.1 Організаційна структура управління АТ «А-БАНК»

Джерело: проілюстровано автором

В структурі Банку виділяються: «бізнесові напрямки», які отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами, «підтримуючі напрямки», що

забезпечують необхідні умови, для функціонування інших напрямків діяльності підрозділів Банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами. Для підготовки, обговорення та прийняття стратегічних і важливих тактичних рішень безпосередньо під керівництвом Голови Правління функціонують колегіальні органи: Правління Банку; Кредитний комітет у форматі Комітета з управління активами та пасивами та Комітета з ризиків; Комітет по управлінню інформаційною безпекою.

Як видно з рис. 2.1 організаційна структура управління АТ «А-БАНК» характеризується горизонтальним і вертикальним поділом праці та має лінійні зв'язки.

Горизонтальний поділ праці є однорівневим. Головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації (відділів) при вирішенні виникаючих проблем.

Вертикальний поділ праці – це зв'язки підпорядкування, необхідність у яких виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язки служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками відділів. Поділ на підрозділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен підрозділ має мати чітко визначені завдання і функції, які він виконує максимально швидко та ефективно.

Організаційна структура управління АТ «А-БАНК» доцільна для даної банківської установи. Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

Змістом функції організації є пристосування організаційної структури установи до завдань запланованої діяльності; підбір людей для конкретної роботи і делегування їм повноважень, прав використання ресурсів організації. Така структура сприяє ефективному досягненню цілей і виконанню завдань.

Очолює банк Голова правління, який виконує функції керівника,

приймаючи важливі рішення, що пов'язані з діяльністю Банку. Голова правління має Першого заступника, який виконує ті ж обов'язки у випадку його відсутності чи зайнятості у сферах корпоративного та індивідуального бізнесів, а також двох заступників – керівників департаментів, які слідкують за роботою підрозділів; проводять найбільш складні і відповідальні операції.

Департамент Compliance - здійснює функції комплаєнс шляхом своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, пом'якшення та звітування щодо комплаєнс-ризиків.

Напрямок «Ризик-менеджмент» здійснює управління кредитним ризиком, процентним ризиком банківської книги, ризиком ліквідності, ринковими ризиками (з урахуванням ризику концентрації), операційним ризиком та іншими ризиками; управління непрацюючими активами; здійснює оцінку кредитоспроможності клієнтів, достатності фінансового стану та прозорості структури власності позичальника відповідно до процедур банку, а також попередження виникнення кредитного ризику на етапі погодження кредитних рішень, оцінка заставного майна; управління процесом ухвалення рішень щодо надання кредитів на базі скорингових моделей.

До напрямку «Бізнес» входять напрямки:

1. «Роздрібні продажі» - здійснює грошові перекази, приймає платежі населення (комунальні, бюджетні, комерційні, перекази Р2Р та інші)
2. «Заощадження» - здійснює залучення депозитів фізичних осіб.
3. Бізнес А-Кредит - залучення та кредитування фізичних осіб у торговельних точках, відділеннях банку, мережі Інтернет.
4. Напрямок Internet banking - організовує роботу інтернет-банкінгу.
5. Напрямок «Кредитні картки» - здійснює залучення клієнтів та просування карткових продуктів Банку.
6. Напрямок Корпоративного бізнесу - здійснює залучення та кредитування юридичних осіб.
7. Напрямок споживчого кредитування - здійснює нецільове споживче кредитування фізичних осіб (крім кредитування у формі кредитної лінії).

8. Напрямок «Операційний центр» - здійснює обслуговування в режимі Call-center, здійснює продаж продуктів Банку.

9. Напрямок «Казначейство» - забезпечує ліквідність Банку у всіх валютах при оптимізації витрат.

10. Регіональні директори А-Банк - здійснює планування, організацію розвиток регіональних відділень.

11. Напрямок «Касове обслуговування» - здійснює організацію роботи касового обслуговування.

12. Департамент ломбардного кредитування - здійснює кредитування під заставу золота, ювелірних виробів.

Напрямок «Підтримка» включає:

1. Напрямок «Розвиток кадрової безпеки» - здійснює розвиток та поліпшення умов праці, приміщень Банку.

2. Відділ «Охорона праці» - здійснює охорону праці.

3. Напрямок «HR-менеджмент (Відділ кадрів)» - здійснює прийом, звільнення співробітників, облік. Відділ кадрів являє собою невелику ієрархічну структуру, на чолі якої стоїть начальник відділу з персоналу та організаційних питань. Безпосередньо керівництво відділом кадрів здійснює начальник відділу кадрів. У його підпорядкуванні є ще три співробітники. Загальна чисельність відділу кадрів чотири особи. Відділ кадрів – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов’язки реалізації кадрової політики підприємства. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом. Серед основних функцій, які виконує відділ кадрів наступні: адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання діючого законодавства; організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника; формування резервного потенціалу; розробка форм та систем заробітної плати, системи

преміювання, визначення розміру соціальних пільг; розробка положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад; організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; регулювання соціально-психологічних відносин, зниження соціальної напруги в колективі (святкування урочистих дат, ювілеїв тощо). Проаналізувавши діяльність відділу кадрів було визначено, що робота фахівців носить рутинний характер і більш пов'язана з кадровою документацією, а також з розрахунком основних показників, необхідних для виплати заробітної плати та оцінки праці співробітників.

4. Юридичний департамент - здійснює юридичний супровід. Розробляє нормативні документи і контролює правильність укладання банківських угод, складає договори, різного роду акти та інші ділові папери, позовні заяви, протести і т. п., веде справи банку в судових та адміністративних установах. Юридичний відділ у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, міжнародними договорами України, Загальним положенням про юридичну службу міністерства та іншими нормативно-правовими документами. Основним завданням юридичного відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог чинного законодавства, інших нормативних актів структурними підрозділами банківської установи, їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів банку у суді. Проводить разом із структурними підрозділами аналіз результатів діяльності банківської установи, вивчає умови і причини порушення договірних зобов'язань. Здійснює перегляд документації з метою приведення їх у відповідність із чинним законодавством.

5. Напрямок корпоративного навчання - здійснює навчання співробітників.

6. Напрямок «Управлінські технології» - забезпечує менеджмент та

комунікацію у Банку (по горизонталі та вертикалі).

7. Напрямок «Служба безпеки» - здійснює організацію безпеки. Забезпечує функції охорони та нагляду за діяльністю банку. Впроваджує заходи щодо збереження банківської та комерційної таємниці.

8. Напрямок бюджетування - здійснює підготовку бюджетів.

9. Напрямок «Бухгалтерія» - здійснює бухгалтерський облік.

Напрямок «Back-office» - здійснює операційно-облікову роботу та контроль за операціями. До його складу входять:

1. Департамент з обліку внутрішньобанківських операцій - здійснює облік внутрішньобанківських операцій.

2. Департамент з організації роботи архівів - здійснює організацію роботи архівів.

3. Департамент «Вхідна кореспонденція» - здійснює обробку вхідної кореспонденції.

4. Департамент «Процесінг» - здійснює роботу з Міжнародними платіжними системами та обслуговування карткових транзакцій.

Департамент Фінансового моніторингу - здійснює фінансовий моніторинг.

Напрямок «Інформаційні технології» включає:

1. Департамент експлуатації програмних комплексів - здійснює підтримку програмного забезпечення.

2. Департамент інфраструктури ІТ - здійснює забезпечення технічними засобами та їх налаштування.

3. Департамент моніторингу та телекомунікацій - здійснює моніторинг телекомунікацій.

4. Департамент «Центр обробки даних» - здійснює та контролює обробку даних.

5. Департамент з тестування програмного забезпечення - здійснює тестування програмного забезпечення, яке використовується або вводиться в експлуатацію.

2.2. Динаміка результатів діяльності персоналу АТ «А-БАНК»

Протягом аналізованого періоду 2016-2020 років, у зв'язку з негативними наслідками після впливу фінансово-економічної кризи на банківську систему України, банківська установа АТ «А-БАНК», керувалася обмеженнями кількості фінансових операцій та запроваджувала додаткові заходи для забезпечення стабільності роботи установи та захисту інтересів вкладників та інших кредиторів згідно вимог Національного банку України, з метою зменшення негативних наслідків фінансово-економічної кризи при управлінні активами та пасивами.

Основні показники діяльності АТ «А-БАНК» станом на 1 січня 2021 року виглядають наступним чином:

- 1) прибуток до оподаткування збільшився на 17,6% і складає 367,06 млн грн (у 2019 році - 312,2 млн грн);
- 2) чистий прибуток збільшився на 17% і складає 299 738 тис грн (у 2019 році - 254 801 тис грн);
- 3) сукупні активи збільшилися на 43% і склали 9,2 млрд грн (В 2019 році - 6,4 млрд грн);
- 4) загальний обсяг кредитного портфеля збільшився на 58% і склав 7,7 млрд грн (в 2019 році - 4,87 млрд грн);
- 5) частка непрацюючих кредитів (NPL) у кредитному портфелі зменшилася на 1,95% і складає 14,9% (у 2019 році - 16,85%);
- 6) обсяг коштів на рахунках клієнтів виріс на 46% і склав 7,56 млрд грн (в 2019 році - 5,17 млрд грн);
- 7) обсяг власних коштів (капітал) збільшився на 34% і склав 1 239 млн грн (у 2019 році - 921 млн грн).

Активи АТ «А-БАНК» за досліджуваний період 2016-2020 років представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників активів АТ «А-БАНК»

№ п/п	Показники, тис. грн	Роки					Динаміка				
		2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
1	Грошові кошти та їх еквіваленти	267 029	517 980	561 682	858 215	1 337 270	у 1,9 рази	у 1,08 рази	у 1,53 рази	у 1,56 рази	у 5 разів
2	Кредити іншим банкам	81 575	-	-	117 454	-	-	-	-	-	-
3	Кредити та заборгованість клієнтів	2 365 617	3 281 043	3 473 991	4 868 112	6 934 622	у 1,39 рази	у 1,06 рази	у 1,4 рази	у 1,42 рази	у 2,93 рази
4	Інвестиції в цінні папери	15 541	23 578	28 638	38 881	55 433	у 1,52 рази	у 1,22 рази	у 1,36 рази	у 1,43 рази	у 3,57 рази
5	Основні засоби та нематеріальні активи	51 829	99 571	154 120	173 876	318 360	у 1,92 рази	у 1,55 рази	у 1,13 рази	у 1,83 рази	у 6,14 рази
6	Депозитні сертифікати НБУ	180 118	390 238	421 484	270 382	-	у 2,17 рази	у 1,08 рази	64,15%	-	-
7	Інші фінансові та не фінансові активи	249 063	131 580	207 211	312 886	474 341	52,83%	у 1,57 рази	у 1,51 рази	у 1,52 рази	у 1,9 рази
8	Необоротні активи, утримувані для продажу	112	879	2 129	577	727	у 7,85 рази	у 2,42 рази	27,1%	у 1,26 рази	у 6,49 рази
	Усього активів	3 210 884	4 444 869	4 849 255	6 432 935	9 225 889	у 1,38 рази	у 1,09 рази	у 1,33 рази	у 1,43 рази	у 2,87 рази

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

Як бачимо з наведеної (табл. 2.1), загальна сума активів АТ «А-БАНК» у 2017 році порівняно з попереднім 2016 роком збільшилась на 1 233 985 тис. грн (у 1,38 рази). У 2018 році сума активів зросла ще на 404 386 тис. грн (у 1,09 рази). У 2019 році сума активів зросла значно більше, а саме на 1 583 680 тис. грн. (у 1,33 рази), і у 2020 році знову відбулось найбільше щорічне збільшення суми активів АТ «А-БАНК» на 2 792 954 тис. грн за рахунок збільшення кількості грошових коштів та вартості основних засобів і нематеріальних активів. Загальна ж структура активів АТ «А-БАНК» за досліджуваний період збільшилась в 2,87 рази (станом на 01.01.2021 року склала 9 225 889 тис. грн), що свідчить про виважене ставлення банківської установи до якості своїх активів.

Такий підхід дозволяє АТ «А-БАНК» здійснювати ефективне управління власними активами та досягати позитивного результату за кожною активною операцією. Ефективне управління активами дозволяє вирішувати проблему прибутковості, дотримання нормативів ліквідності та контролю притаманних даних установі ризиків. Розкриття інформації за видами активів у фінансовій звітності АТ «А-БАНК» відповідає вимогам Національного банку України та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Щоб більш детально проаналізувати дохідність активів, розрахуємо коефіцієнт дохідності АТ «А-БАНК» ($K_{дох}$) за запропонованою формулою:

$$K_{дох} = Da / Ba; \quad (2.1)$$

де Da – дохідні активи, тис. грн;

Ba – активи всього, тис. грн.

Тепер підставимо значення із табл. 2.1 у формулу (2.1) і отримаємо значення коефіцієнту дохідності за відповідні роки:

$$K_{дох2016} = 267\,029 + 81\,575 + 2\,365\,617 + 15\,541 / 3\,210\,884 = 0,85;$$

$$K_{дох2017} = 517\,980 + 3\,281\,043 + 23\,578 / 4\,444\,869 = 0,86;$$

$$K_{дох2018} = 561\,682 + 3\,473\,991 + 28\,638 / 4\,849\,255 = 0,84;$$

$$K_{дох2019} = 858\,215 + 117\,454 + 4\,868\,112 + 38\,881 / 6\,432\,935 = 0,91;$$

$$K_{дох2020} = 1\,337\,270 + 6\,934\,622 + 55\,433 / 9\,225\,889 = 0,9.$$

Коефіцієнт дохідності у 2016 році становив 0,85, а у 2017 році зріс до 0,86. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, коефіцієнт зменшився до 0,84 у зв'язку із відсутністю кредитів іншим банкам. У 2019 році коефіцієнт дохідності зріс на 0,07, так як значно збільшилася сума всіх показників дохідних активів банку і становив 0,91. Упродовж 2019-2020 років коефіцієнт дохідності майже не змінився (0,9) виключно за рахунок значного зростання кількості грошових коштів та їх еквівалентів, кредитів та заборгованостей клієнтів і інвестицій і цінні папери, що свідчить про високу дохідність активів банку.

Пасивами банку називають джерела формування фінансових ресурсів. За своїм походженням пасиви не однорідні, і складаються з капіталу та зобов'язань банку перед вкладниками та кредиторами. Капітал являє собою власні кошти банку, що належать засновникам або акціонерам, а зобов'язання – це чужі гроші, тимчасово надані власникам у розпорядження банку.

Специфічна особливість ресурсної бази банківської установи полягає в тому, що її основною частиною є залучені кошти. Вони складають переважну частку в загальній сумі банківських ресурсів комерційного банку. При цьому дуже важливо, щоб їх збільшення підтримувалося підвищенням рівня власних коштів, в протилежному випадку банк може втратити платоспроможність та стати банкрутом.

Залучені кошти поділяються на депозити та інші. Під депозитом розуміють зобов'язання банку по тимчасово залученим коштам фізичних та юридичних осіб за відповідну плату. До інших відносять кошти, які залучаються на міжбанківському ринку чи отримані за рахунок продажу на грошовому ринку довгострокових зобов'язань. Аналіз залучених коштів почнемо з проведення порівняльного і якісного аналізу даних в динаміці за 5 років. Потім за допомогою кількісного аналізу структури залучених коштів визначимо питому вагу кожної підгрупи у загальній сумі коштів.

Динаміка показників пасиву АТ «А-БАНК» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників пасиву банку АТ «А-БАНК»

№ п/п	Показники, тис. грн	Роки					Динаміка				
		2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
1	Статутний капітал	212 950	323 191	323 191	502 240	778 472	у 1,52 рази	1	у 1,55 рази	у 1,55 рази	у 3,66 рази
2	Емісійний дохід	41	41	41	41	41	1	1	1	1	1
3	Резервні та інші фонди банку	59 620	71 949	89 653	126 578	152 712	у 1,2 рази	у 1,25 рази	у 1,41 рази	у 1,21 рази	у 2,56 рази
4	Нерозподілений прибуток	69 425	232 626	494 459	292 162	303 370	у 3,35 рази	у 2,13 рази	59%	у 1,04 рази	у 4,37 рази
5	Усього власного капіталу	342 036	627 807	907 344	921 021	1 234 595	у 1,84 рази	у 1,45 рази	у 1,02 рази	у 1,34 рази	у 3,61 рази
6	Кошти банків	-	1	1	11 143	47 666	-	1	у 11 143 рази	у 4,28 рази	-
7	Кошти клієнтів	2 786 386	3 674 382	3 672 974	5 167 804	7 584 923	у 1,32 рази	99,9%	у 1,41 рази	у 1,47 рази	у 2,72 рази
8	Резерви за зобов'язаннями	2 314	15 869	15 701	37 963	51 024	у 6,86 рази	98,9%	у 2,42 рази	у 1,34 рази	у 22,1 рази
9	Податкові зобов'язання (поточні та відстрочені)	2 903	4 625	5 211	6 781	44 356	у 1,59 рази	у 1,13 рази	у 1,3 рази	у 6,54 рази	у 15,28 рази
10	Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	77 245	122 185	189 584	312 781	263 325	у 1,58 рази	у 1,55 рази	у 1,65 рази	84,19%	у 3,41 рази
	Усього зобов'язань	2 868 848	3 817 062	3 941 911	5 511 914	7 991 294	у 1,33 рази	у 1,03 рази	у 1,4 рази	у 1,45 рази	у 2,79 рази

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

Дані таблиці 2.2 засвідчують, що АТ «А-БАНК» у період 2016-2020 років вирішував стратегічні питання подальшого розвитку. У складі власного капіталу за досліджуваний період постійно зростає статутний капітал, резервні та інші фонди банку, а також нерозподілений прибуток. Для наочності структури пасиву АТ «А-БАНК» за 2020 рік побудуємо графік (рис.2.2), за даними табл. 2.2:

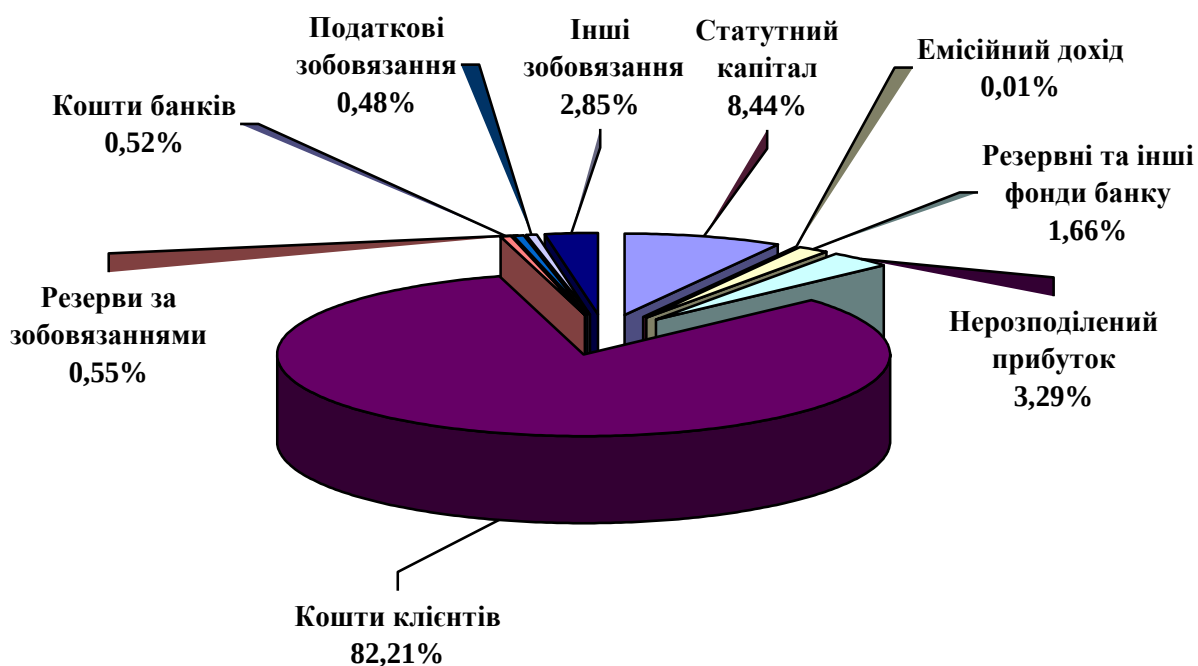


Рис. 2.2. Структура пасиву АТ «А-БАНК» за 2020 рік

Джерело: проілюстровано автором за даними табл. 2.2.

Як бачимо з наведеної діаграми (рис. 2.2), найбільшу частку пасиву банку займають кошти клієнтів, а саме 82,21%. Упродовж досліджуваного періоду відбулось збільшення суми зобов'язань АТ «А-БАНК» на 5 122 446 тис. грн або у 2,79 рази і у 2020 році вони склали 7 991 294 тис. грн.

З наведених у таблиці 2.2 даних можна побачити, що статутний капітал банку постійно поповнюється коштами. Розмір статутного капіталу у 2016 році складав 212 950 тис. грн, у 2017 році – 323 191 тис. грн, у 2018 році залишався незмінним, у 2019 році збільшився до 502 240 тис. грн, а у 2020 році статутний капітал АТ «А-БАНК» склав вже 778 472 тис. грн.

Динаміку нарощення статутного капіталу зображено на рис.2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка розміру статутного капіталу АТ «А-БАНК»
за 2016-2020 роки**

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

Власний капітал АТ «А-БАНК» у 2016 році складав 342 036 тис. грн, у 2017 році збільшився на 285 771 тис. грн (у 1,84 рази), у 2018 році зріс на 279 537 тис. грн (у 1,45 рази), у 2019 році збільшився на 13 677 тис. грн (у 1,02 рази), а у 2020 році зріс на 313 574 тис. грн (у 1,34 рази) та становить 1 234 595 тис. грн. За період 2016-2020 років власний капітал АТ «А-БАНК» сумарно збільшився у 3,61 рази тобто на 892 559 тис. грн. Отже, прибутковість діяльності банківської установи має позитивну динаміку.

Для оцінки достатності капіталу визначимо виконання економічних нормативів капіталу банку за показником, встановленим НБУ:

НІ – регулятивний капітал банку є одним із найважливіших показників діяльності банків, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які банки беруть на себе в процесі своєї

діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банків. Він є базою для розрахунку економічних нормативів.

$$H1 = OK + ДК; \quad (2.2)$$

де OK – основний капітал (капітал 1-го рівня);

$ДК$ – додатковий капітал (капітал 2-го рівня);

Тепер, за допомогою формули (2.2) і додатків И-Н з річної фінансової звітності АТ «А-БАНК» розрахуємо значення нормативу регулятивного капіталу банку ($H1$) окремо по кожному звітному року:

$$H1_{2016} = 251\,370 + 216\,356 = 467\,726 \text{ тис. грн};$$

$$H1_{2017} = 356\,167 + 97\,773 = 453\,940 \text{ тис. грн};$$

$$H1_{2018} = 356\,167 + 97\,773 = 453\,940 \text{ тис. грн};$$

$$H1_{2019} = 356\,167 + 97\,773 = 453\,940 \text{ тис. грн};$$

$$H1_{2020} = 356\,167 + 97\,773 = 453\,940 \text{ тис. грн};$$

Розмір регулятивного капіталу АТ «А-БАНК» в 2017 році зменшився у порівнянні з 2016 роком на 13 786 тис. грн і склав 453 940 тис. грн. Наступні роки розмір регулятивного капіталу АТ «А-БАНК» залишався без змін. Постановою Правління Національного банку України № 368 «Про затвердження Змін до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» (далі – Постанова) нормативне значення мінімального розміру регулятивного капіталу банку ($H1$) становить 200 млн. грн, тому можемо зробити висновок, що розмір регулятивного капіталу АТ «А-БАНК» є достатнім для виконання нормативних та ліцензійних вимог Національного банку України, для здійснення існуючого обсягу операцій.

Щоб детальніше виявити достатність капіталу банку, розрахуємо додатковий показник достатності капіталу ($K1$) (рекомендовані значення знаходяться у межах 0,15-0,20):

$$K1 = \frac{K}{П}; \quad (2.3)$$

де K – сума статутного капіталу та усього власного капіталу, тис. грн;

$П$ – пасив всього, тис. грн.

Тепер підставимо відповідні значення у формулу (2.3) і знайдемо показник достатності капіталу банку (KI):

$$KI_{2016} = (212\,950 + 342\,036) / 3\,210\,884 = 0,17;$$

$$KI_{2017} = (323\,191 + 627\,807) / 4\,444\,869 = 0,21;$$

$$KI_{2018} = (323\,191 + 907\,344) / 4\,849\,255 = 0,25;$$

$$KI_{2019} = (502\,240 + 921\,021) / 6\,432\,935 = 0,22;$$

$$KI_{2020} = (778\,472 + 1\,234\,595) / 9\,225\,889 = 0,22.$$

Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу ($H2$) відповідно складає у 2016 році 17%, 2017 – 21%, 2018 – 25%, 2019, 2020 – 22%. Як бачимо з розрахунків, достатність капіталу трохи перевищує рекомендовані межі за рахунок постійного збільшення фінансових зобов'язань АТ «А-БАНК».

Чистий прибуток АТ «А-БАНК» у 2016 році складав 100 447 тис. грн, у 2017 році відбулося збільшення сукупного доходу за рік на 178 414 тис. грн і прибуток становив 278 861 тис. грн. У 2018 році чистий прибуток банку виріс майже у 2 рази до значення 547 632 тис. грн (за рахунок збільшення чистих процентних доходів, результату від операцій з іноземною валютою, прибутку від збільшення корисності фінансових активів), а у 2019 році відбувся зворотній процес і чистий прибуток банку зменшився більше ніж у 2 рази до 254 801 тис. грн (за рахунок збитків від зменшення корисності фінансових активів). За 2020 рік чистий прибуток АТ «А-БАНК» збільшився всього на 44 937 тис. грн і склав 299 738 тис. грн (додатки П-У). Така зміна розміру чистого прибутку пов'язана із збільшенням процентних і комісійних доходів.

У результаті проведеного аналізу капіталу АТ «А-БАНК» можна зробити висновок, що банківська установа функціонує згідно встановленому порядку формування резервів та фондів відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку України. Структура капіталу, що склалась на кінець 2020 року не містить ознак загрози фінансової стійкості, а його абсолютний розмір відповідає нормативним вимогам. Розкриття інформації про власний капітал та чистий прибуток у фінансовій звітності АТ «А-БАНК», відповідає вимогам Національного банку України та національних положень (стандартів)

бухгалтерського обліку.

Банківська ліквідність відіграє важливу роль як у діяльності окремого банку, так і у фінансовій системі держави. Неліквідний банк не може виконувати свої функції і проводити операції з обслуговування клієнтів, його рейтинг знижується, що значно ускладнює запозичення коштів із зовнішніх джерел, банк втрачає потенційний прибуток. Тому вирішення проблем ліквідності повинно мати найвищий пріоритет у роботі банку, а моніторинг ліквідності та вживання відповідних заходів щодо підтримання достатнього рівня ліквідності є неодмінною умовою самозбереження та виживання банку.

Обсяг високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) у 2020 році становить 1 337 270 тис. грн або 14,49% від загальних активів АТ «А-БАНК». Розрахунок ресурсних позицій (розривів ліквідності) банківської установи здійснюється з балансовими активами та зобов'язаннями АТ «А-БАНК» відповідно до термінів їх повернення згідно угод, договорів та інших документів у розрізі валют та загальної кількості валюти.

Аналіз нормативів ліквідності банку за період 2016-2020 років (табл. 2.3) показав, що АТ «А-БАНК» у зазначений період здатний забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, що визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками і сумами інших джерел та напрямків використання коштів.

Аналіз невідповідностей за строками до погашення активів та пасивів свідчить, що рівень ліквідності не перевищував рекомендовані Національним Банком України межі (не більше – 10% загальних активів). Зазначена від'ємна невідповідність між активами та пасивами не несе значного навантаження на стан ліквідності Банку.

Основним засобом вимірювання ризику ліквідності ринку є визначення ступеня ліквідності різних видів активів банку та обчислення процентної частки активів з високою ліквідністю до загальних активів банку та до активів з низькою ліквідністю.

Таблиця 2.3

Нормативи ліквідності АТ «А-БАНК» за 2016-2020 роки

№ п/п	Показники, (%)	Умовні позначення	Роки					Нормативне значення
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	<i>H2</i>	17	21	25	22	22	10 %
2.	Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	<i>H3</i>	14,57	10,21	9,36	7,06	4,92	не менше 9 %
3.	Норматив миттєвої ліквідності	<i>H4</i>	24,81	27,86	30,92	28,99	23,36	не менше 20%
4.	Норматив поточної ліквідності	<i>H5</i>	84,90	89,29	94,58	94,20	91,43	не менше 40%
5.	Норматив короткострокової ліквідності	<i>H6</i>	91,77	99,53	102,38	103,89	103,51	не менше 60%

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж, З, К, Л, М, Н]

Отже, з вище приведенного порівняльного аналізу, можна зробити наступні висновки, що:

- принципи формування резервів та регулятивний капітал відповідають нормативним вимогам Національного банку України;
- маємо відзначити достатність резервів капіталу банківської установи АТ «А-БАНК»;
- якість управління активами і пасивами АТ «А-БАНК» є задовільною;
- керівництво банківської установи АТ «А-БАНК» на належному рівні забезпечує управління активами і пасивами з орієнтацією на прибутковість операцій та підтримування ліквідності балансу;
- наведені дані свідчать про помірну збалансованість за строками погашення та розміщення активів та зобов'язань АТ «А-БАНК»;
- рівень ліквідності та платоспроможності банківської установи АТ «А-БАНК» є достатнім;

- наявність негативної невідповідності між активами і пасивами не несе значного навантаження на стан ліквідності банківської установи.
- банківській установі АТ «А-БАНК» необхідно здійснювати постійний контроль за забезпеченням певної частки ліквідних активів у загальній структурі балансу.

2.3. Оцінка діяльності служби управління персоналом банківської установи

Одним з ключових напрямів загальної політики АТ «А-БАНК» щодо його подальшого розвитку та гарантування кадрової безпеки є побудова ефективної системи HR-менеджменту у напрямку забезпечення високого професійного рівня та надійності персоналу. При цьому основний акцент наголошується на активній кадровій політиці та ефективному корпоративному управлінні, що відіграє вкрай важливу роль у залученні до банківської установи інвестицій та збільшенні конкурентоздатності на ринку.

Підтримання стабільності функціонування банківської установи і ефективне використання фінансових ресурсів багато в чому залежить саме від результатів роботи кадрової служби.

Штатний персонал є головним ресурсом банку. Від якості й ефективності використання потенціалу персоналу багато в чому залежать результати діяльності банку та його конкурентоздатність на ринку банківських послуг. Аудит у сфері праці дає змогу підвищити прибутковість діяльності банківської установи за рахунок виявлення резервів соціально-трудових відносин банківської установи.

Для оцінки забезпеченості банку професійними кадрами проаналізуємо склад та структуру персоналу за 2016-2020 роки за даними звітності з праці та враховуючи методичні розробки, які викладені у таблиці 1.3. Результати оцінки показників ефективності діяльності кадрової служби АТ «А-БАНК» наведені у (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності діяльності кадрової служби АТ «А-БАНК»

№ п/п	Показники	Роки					Відносне відхилення, (%)				
		2016	2017	2018	2019	2020	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016
1.	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	0,23	0,20	0,24	0,21	0,22	-13,04	20,0	-12,5	4,76	-4,34
2.	Коефіцієнт мотивації зарплати	0,69	0,64	0,72	0,75	0,73	-7,24	12,5	4,16	-2,66	5,79
3.	Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	0,2	0,25	0,3	0,25	0,4	25,0	20,0	-16,66	60,0	100,0
4.	Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	0,4	0,42	0,37	0,25	0,5	5,0	-11,9	-32,43	100,0	25,0
5.	Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	0,27	0,3	0,25	0,37	0,35	11,11	-16,66	48	-5,40	29,62
6.	Коефіцієнт надійності праці апарату управління	0,33	0,3	0,33	0,27	0,44	-9,09	10,0	-18,18	62,96	33,33
7.	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	0,46	0,45	0,5	0,44	0,5	-2,17	0,05	-12,0	13,63	8,69
8.	Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	4,09	4,54	4,12	3,04	5,07	11,0	11,11	-26,21	66,77	23,96

Джерело: [складено автором за даними додатків Ф-Щ]

За даними (табл. 2.4) можна побачити, що показник співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих у 2016 році складав 0,23, а у 2017 році зменшився на 0,03 і дорівнював 0,20. У 2018 році складав 0,24, а у 2019 році він зменшився на 12,5%, і становив 0,21. Це говорить про те, що наступного 2019 року відбулося збільшення кількості основних працівників АТ «А-БАНК». У 2020 році цей показник знов зріс на 4,76%, що пов'язано із збільшенням кількості управлінського персоналу, але коефіцієнт не досяг рівня 2018 року, тому різниця 2016 і 2020 року становить 4,34%. Ситуація яка склалася є вигірною для організаційної структури, так як віднайшовся баланс між кількістю управлінського персоналу та кількістю підлеглих. Показник знаходиться у допустимих межах 0,854.

Коефіцієнт мотивації заробітної плати у 2016 році дорівнював 0,69. У 2017 році відбулося зменшення на 0,25 і коефіцієнт мотивації заробітної плати становив у 2017 році 0,64. У 2019 році показник мав значення 0,75 і тобто збільшився на 4,16%. У 2020 році коефіцієнт мотивації знов зменшився на 2,66% і становив вже 0,73. Така ситуація склалася внаслідок того, що хоч і відбувалось збільшення заробітної плати працівників банку, але все одно порівняно із 2019 роком коефіцієнт є нижчим, так як середньоринковий рівень заробітних плат значно зріс.

Коефіцієнт дублювання управлінських рішень говорить про ефективність організації праці управлінського персоналу. Чим менша кількість повторюваних функцій, тим ретельніше і ефективніше виконується робота, а її планування має досить високий рівень. У 2016 році коефіцієнт мав значення 0,2, та наступного 2017 року збільшився на 0,05 (25%), та складав 0,25. У 2018 році коефіцієнт дублювання становив 0,3, що більше на 20% від значення 2017 року. У 2019 році він знизився на 16,66 % та складав 0,25, а у 2020 році відбулося стрімке збільшення показника аж на 60%, тобто коефіцієнт дублювання зріс до 0,4. Це пов'язано із тим, що збільшення кількості управлінського персоналу призвело до випадків дублювання функцій. Хоч показник співвідношення кількості управлінських працівників до

середньооблікової кількості працюючих на перший погляд у нормі, додатковий аналіз показав, що необхідно передивитись рішення щодо введення ще одної штатної одиниці керівної посади. Значна кількість дій, що дублюються прямо відображаються на результатах роботи та якості прийнятих рішень. Хоч показник і знаходиться у допустимих межах, але його зниження має позитивний ефект.

Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління говорить про стабільність його функціонування. Будь-які непередбачувані ситуації можуть призвести до збоїв у його роботі, внаслідок чого може виникнути невчасне прийняття того чи іншого рішення.

У 2016 році коефіцієнт безперервності роботи апарату складав 4,09. Наступного 2017 року відбулося збільшення коефіцієнта на 11,11%, та його значення досягло рівня 4,54. У 2018 році 4,12. У 2019 році зменшився на 26,21% і становив 3,04, а у 2020 році знову зріс до 5,07. Збільшення коефіцієнта на 66,77%, порівняно із 2019 роком, говорить про те, що робота апарату управління АТ «А-БАНК» є досить стабільною.

Доповнимо аналіз результатів діяльності кадрової служби АТ «А-БАНК» трудовими показниками, а саме: проаналізуємо динаміку чисельності працівників та фонду оплати праці (табл. 2.5).

За даними (табл. 2.5) можна побачити, що у 2016 році середньооблікова чисельність штатних працівників становила 888 осіб, у 2017 році відбулося розширення штату на 191 одиницю (21,5%) і чисельність штатних працівників дорівнювала 1079 осіб. У 2018 році в порівнянні з відповідним періодом 2017 року чисельність всього персоналу збільшилась у 1,9 рази, а в 2019 році зросла ще на 6,8%, тобто на 140 штатних одиниць і становила 2208 осіб.

В результаті проведення аналізу складу персоналу банку, було визначено, що у 2020 році було розширення штату на 17 одиниць, а саме за рахунок позицій працівників відділу з обслуговування приватних клієнтів, кредитного відділу та відділу служби безпеки банку. Таким чином було збільшено витрати на оплату праці на 11,6% (на 4 980,9 тис. грн)

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності та фонду оплати праці працівників АТ «А-БАНК»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки					Динаміка, (%)				
			2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників банку	Осіб	888	1079	2068	2208	2225	121,5	у 1,9 рази	106,8	100,8	у 2,5 рази
2	Чисельність працівників, які звільнилися протягом року	Осіб	106	73	117	96	109	-31,1	у 1,6 рази	-17,9	113,5	102,8
3	Чисельність працівників банку із стажем роботи більше 1 року	Осіб	830	845	953	1315	1667	101,8	112,8	137,9	126,8	у 2 рази
4	Фонд оплати праці штатних працівників	Тис. грн	118421,9	140834,5	324315,0	584357,0	651929	118,9	у 2,3 рази	у 1,8 рази	111,6	у 5,5 рази
5	Середньомісячні витрати на оплату праці 1-го штатного працівника	Грн	14 091	16 039	18 972	22 926	24 416	113,8	118,3	120,8	106,5	у 1,7 рази

Джерело: [додатки Ф, Х, Ц, Ш, Щ]

Як бачимо, протягом періоду дослідження спостерігається постійне збільшення середньомісячної заробітної плати співробітників АТ «А-БАНК». Це викликано як зростанням мінімальної заробітної плати на державному рівні, так і впровадженням системи заохочувальних і компенсаційних виплат у контексті змін кадрової політики керівництва АТ «А-БАНК».

Результативність діяльності кадрової служби можна оцінити за зміною продуктивності праці, плинністю кадрів, кількістю прогулів, нещасних випадків, шлюбів, скарг, заявок про переведення на іншу роботу і т. ін.

Для того, щоб визначити коефіцієнт стабільності кадрів, скористаємось наступною формулою:

$$\mathcal{C} = \frac{\mathcal{C}_1}{\mathcal{C}_{сер}}; \quad (2.6)$$

де $\mathcal{C}_1$ – чисельність працівників зі стажем роботи у банку більше 1 року, осіб;

$\mathcal{C}_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб.

Тепер підставимо значення у формулу (2.6) і знайдемо коефіцієнт стабільності кадрів АТ «А-БАНК» у 2020 році:

$$K_c = 1667 / 2225 = 0,75$$

Отже, в результаті отримано коефіцієнт стабільності кадрів АТ «А-БАНК» 0,75 (75%), при максимально можливому 1 (100), це є вище середнього рівня результатом, тому можна сказати, що банківська установа має стабільний склад персоналу, але допускає зайві витрат на адаптацію та професійну підготовку новачків.

З метою більш змістовного аналізу руху персоналу визначимо коефіцієнт плинності персоналу:

$$K_{п.к.} = \frac{(\mathcal{C}_з - \mathcal{C}_{нз})}{\mathcal{C}_{сер}}; \quad (2.7)$$

Підставимо значення, які містить (табл. 2.5) у формулу (2.7) і визначимо коефіцієнт плинності кадрів АТ «А-БАНК»:

$$K_{п.к.} = 109 / 2225 = 0,049$$

Коефіцієнт плинності кадрів має значення 4,9%, це означає, що дана установа забезпечена надійними кадрами, і тому є можливість спрямувати свою кадрову політику не на залучення висококваліфікованого персоналу ззовні, а на підготовку власних кадрів та розвиток його потенціалу.

Ефективність роботи кадрових служб обумовлена економією, яка виникає в результаті їх діяльності, що пов'язана з такими моментами, як: контроль трудової дисципліни та усунення втрат часу; оптимізація витрат на персонал; підтримання сприятливих умов праці та здоров'я; прийом на роботу кращих фахівців; розробка прогресивних систем заохочення.

Отже, в сучасних умовах процес успішного функціонування банківських установ вимагає системного підходу в управлінні персоналом, основою якого є розробка кадрової політики у напрямку гарантій безпеки.

2.4. Оцінка діяльності служби безпеки банківської установи

Охорона банків являє собою комплекс організаційних та спеціальних заходів, спрямованих на обмеження доступу, захист території, приміщень і об'єктів банку від протиправних посягань. Реалізація заходів охорони забезпечує досягнення банком певного ступеня його безпеки.

Внутрішньооб'єктний режим - це виконання розпорядку дня і дотримання громадського порядку на території банку. Працівники служби безпеки для підтримки внутрішньооб'єктного режиму контролюють своєчасну здачу ключів від службових приміщень, вимагають закриття вікон, кватирок і дверей при закінченні роботи.

Внутрішньооб'єктний режим включає:

- розроблення та введення в дію внутрішньооб'єктного розпорядку роботи установи банку;
- порядок допуску працівників банку до режимних приміщень;
- порядок відкривання, закривання і здавання під охорону робочих приміщень;

- порядок видачі і зберігання ключів від робочих приміщень, металевих печаток для опечатування дверей приміщень;
- порядок використання індивідуальних карток, призначених для проходження в банк через автоматизовані системи доступу;
- порядок дій працівників банку та сил охорони у разі виявлення порушень відбитків печаток, відмови роботи індивідуальних карток, втрати ключів, карток, перепусток або металевих печаток;
- порядок дій сил охорони і персоналу банку у позаштатних ситуаціях (пожежах, стихійних лихах, нападі на установи банку та ін.);
- порядок доступу у приміщення в неробочий час, вихідні та святкові дні;
- обов'язки працівників банку щодо додержання вимог внутрішньооб'єктного режиму та відповідальність за його порушення.

Таким чином, охорона є однією з умов ефективного функціонування банку на ринку банківських послуг і вимагає ретельного виконання її заходів та встановлених правил всіма працівниками, клієнтами і відвідувачами банку.

В основу розроблення системи охорони банку та організації її ефективного функціонування покладено принцип створення послідовних рубежів безпеки, на яких загрози мають бути своєчасно виявлені, а їх поширенню протистоятимуть надійні перешкоди. Ефективність системи охорони банку можна оцінити тривалістю часу з моменту виникнення загрози до початку її ліквідації.

У цих умовах було створено територіальну розподілену службу безпеки з централізованим організаційно-методичним управлінням і координацією діяльності по єдиних принципах і правилах (рис.2.4).

Служба безпеки підпорядковується безпосередньо директору АТ «А-БАНК». Питання безпеки банку вирішуються спільно із керівництвом і підрозділами.

Завдяки ефективно організованій роботі служби безпеки, АТ «А-БАНК» може працювати в двох режимах – звичайному і надзвичайному.

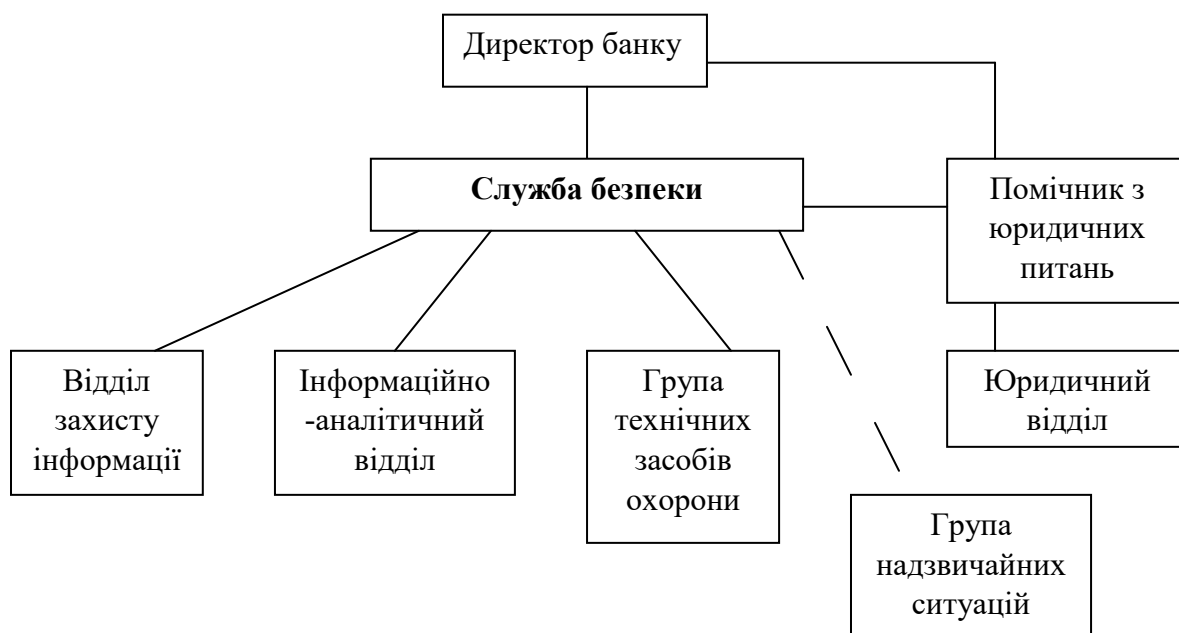


Рис. 2.4. Структура служби безпеки АТ «А-БАНК»

Джерело: проілюстровано автором

При звичайному режимі не виникає серйозних погроз економічній безпеці, йде профілактична робота по їх попередженню і діяльність всіх підрозділів проходить в повсякденному режимі. Проблеми і загрози, які виникають, носять локальний характер і ліквідовуються поточною роботою підрозділів банку, у тому числі службою безпеки. При надзвичайному режимі виникають несподівані загрози з високим або значним тягарем наслідків. В цьому випадку керівник служби безпеки або директор АТ «А-БАНК» збирає групу надзвичайних ситуацій (кризисну групу), що включає найбільш кваліфікованих в даній проблемі фахівців, для її вирішення. Ця група працює не постійно, а лише в міру необхідності.

Дана структура відділу безпеки передбачає розподіл функціональних обов'язків між працівниками служби безпеки, що займаються безпосереднім захистом основних об'єктів погроз і, одночасно, взаємодіють з іншими структурними підрозділами банку, від діяльності яких в тій або іншій мірі залежить забезпечення економічної безпеки, але навіть з такою розширеною структурою служби безпеки, цього не достатньо, для того щоб забезпечити

повну безпеку банку та максимально зменшити загрози, які можуть виникати із сторони власного персоналу, а особливо тої категорії працівників, що мають доступ до комерційної (у тому числі конфіденційної) інформації, і що можуть бути потенційними джерелами її розголошування, або інших неправомірних дій. До цієї категорії відносяться, перш за все, працівники бухгалтерії, касири, особи, що мають право розпорядження друком, бланками, працівники комп'ютерних підрозділів

Недобросовісні співробітники – це категорія працівників, які завдають збитки банку, переслідуючи найрізноманітніші цілі особистого характеру, зокрема, здобуття крупних винагород від контрагентів, помста, торгівля банківською інформацією, як джерело додаткового заробітку [32].

Нанесення ними збитку виражається в наступних формах: крадіжка або псування майна, розголошування або перепродаж комерційної таємниці, виведення з ладу технічних засобів зв'язку і обчислювальної техніки, зараження ЕОМ комп'ютерними вірусами, невиконання своїх функціональних обов'язків.

Тому є необхідним включення до структури служби безпеки відділу роботи з персоналом, тобто кадрової служби безпеки, яка буде перевіряти не лише зберігання співробітниками комерційної таємниці, але і відношення їх до своїх службових обов'язків, акуратність в обігу з документами, зайвий «інтерес» до інших підрозділів.

Для працівників кадрової служби безпеки індикаторами у виявленні конкретних працівників, що здійснюють розголошування конфіденційної інформації, займаються крадіжкою грошей, розкраданням майна, або здійснюють інші неправомірні дії, загрозливі економічному стану фірми, є наступні:

- раптовий активний інтерес до конфіденційної інформації, діяльності інших підрозділів;
- зміна поведінки працівника в спілкуванні з колегами, в розмовах, поява невпевненості, страху;
- різке збільшення витрат працівника, придбання дорогих товарів,

нерухомості та інше.

Потенційними порушниками є співробітники, які:

- перебувають у значній матеріальній скруті;
- мають схильність до азартних ігор;
- схильні до пияцтва, наркотичної залежності;
- мають важко хворих близьких родичів;
- часто змінюють місце роботи;
- психічно неврівноважені.

Переконливим аргументом для створення відділу кадрової безпеки є те, що в Україні не встановлено спеціальної, кримінальної чи адміністративної відповідальності за правопорушення у сфері банківської таємниці (в той час як комерційну таємницю діючий кримінальний закон охороняє відповідальністю аж за два склади злочинів). В Кримінальному Кодексі України також не передбачено злочинів, безпосереднім об'єктом яких була би банківська таємниця. Хоч інформація, яка містить банківську таємницю, перебуває у власності певної особи, протиправне заволодіння нею, на думку окремих дослідників, неможливо кваліфікувати як злочин проти власності, оскільки, нажаль, доктрина кримінального права не визнає інформацію в якості можливого предмета розкрадань, з чим погодитись важко.

Для забезпечення безпеки інформації, начальником відділу безпеки була створена служба захисту інформації. Наказом директора банку були призначені працівники служби захисту інформації з врахуванням конкретних особистих якостей, а також були розроблені для них відповідні функціональні обов'язки. В ході роботи новоствореного підрозділу відбулася перевірка переліку відомостей, що відносяться до комерційної таємниці банку, до розробки даного переліку долучалися і інші посадові особи банку. Після цього було проведено інструктивно-методичне заняття із співробітниками банку, де до їх уваги доводився затверджений перелік відомостей, що відносяться до комерційної таємниці банку і юридична відповідальність за неправомірні дії з конфіденційною інформацією з підписанням договірною зобов'язання про

нерозголошування комерційної таємниці. Алгоритм забезпечення захисту інформації представлений на рис. 2.5.

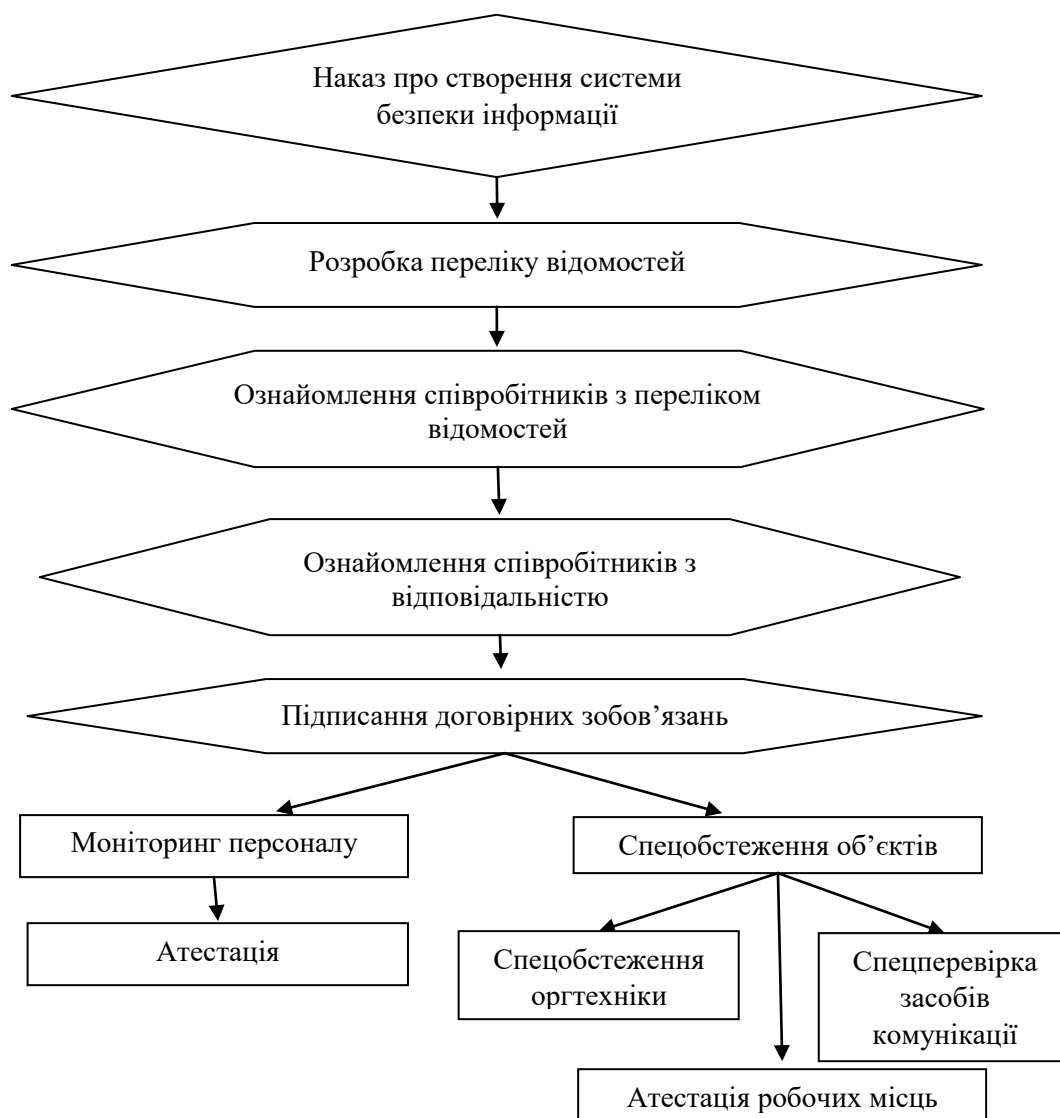


Рис. 2.5. Порядок організації захисту інформації

Джерело: проілюстровано автором

Юридичним відділом була створена відповідна правова база, на підставі якої можна проводити роз'яснювальну роботу із співробітниками банку про дотримання заходів по забезпеченню безпеки конфіденційної інформації. Це важливо, оскільки на сьогоднішній день розголошення конфіденційної інформації співробітниками банку має велику питому вагу серед інших загроз і складає близько 43%.

Таким чином, результати дослідження системи управління персоналом

АТ «А-БАНК» доводять, що ефективна система HR-менеджменту будується на взаємодії технології залучення, закріплення та розвитку персоналу. Умови для стабільного функціонування банку створюють високопрофесійні і віддані йому співробітники, боротьба за залучення та закріплення яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки банку. Економічне зростання може бути досягнуто, насамперед, за рахунок високого рівня надійності банківських співробітників, дієвої системи стимулювання праці, формування корпоративного комплаєнсу за рахунок впровадження превентивної кадрової політики. Система HR-менеджменту має бути спрямована на профілактику та попередження загроз, які можуть виникати в процесі взаємодії персоналу та організації.

З метою гарантії кадрової безпеки банку необхідно поєднати зусилля кадрової служби та відділу безпеки у напрямку запобігання розголошення і несанкціонованого доступу до джерел конфіденційної інформації; знищення майна і цінностей; порушення роботи технічних засобів а також запобігання зайвої плинності персоналу банку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «А-БАНК»

3.1 Шляхи забезпечення ефективності діяльності кадрової служби у контексті надійності персоналу банківської установи АТ «А-БАНК»

Основним структурним підрозділом по управлінню персоналом в АТ «А-БАНК» є відділ кадрів, на який покладено функції прийому, звільненню кадрів, а також організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготовки кадрів або відділи технічного навчання. Відділ кадрів не є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи та є структурно роз'єднаний з юридичним відділом та іншими підрозділами, які також беруть участь в управлінні персоналом.

Для того, щоб забезпечити ефективне використання трудових ресурсів та реалізувати трудовий потенціал банківської установи АТ «А-БАНК», доцільно прийняти радикальне рішення, щодо створення служби управління персоналом, яка, на відміну від існуючого відділу кадрів буде займатись не тільки кадровою документацією та відповідати за підбір та звільнення кадрів.

Служба управління персоналом не повинна бути відокремленою ділянкою в організаційній структурі банку. Вона має тісно співпрацювати з юридичним відділом, із службою безпеки банку та керівниками інших відділів. Найважливішими функціями, які виконуватимуться новою службою управління персоналом є: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин керівників і підлеглих; управління соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри;

професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка та естетика праці.

Для забезпечення ефективності діяльності служби управління персоналом слід використовувати такі методи:

- проведення моніторингу новоствореної системи HR-менеджменту з огляду на її відповідність цілям банку;
- залучення співробітників служби управління людськими ресурсами до розробки і перегляду стратегічних і короткострокових планів банківської установи;
- забезпечення постійної участі вищого керівництва банку в розробці і перегляді методів HR-менеджменту;
- оцінювання роботи служби управління персоналом за результатами роботи всієї установи.

Під час реорганізації методів HR-менеджменту, які більше не відповідатимуть минулій системі управління, керівництво може зіштовхнутися з конфліктом, який пов'язаний із неприйняттям нових методів організаційної культури банку, тобто опором персоналу.

На практиці організації можуть зменшити ризик конфлікту між методами управління й організаційною культурою шляхом:

- урахування організаційної культури на етапі створення методів HR-менеджменту і використання елементів існуючої організаційної культури як основи впровадження нових методів;
- роз'яснень необхідності і неминучості змін всім співробітникам банку;
- пояснення вигод і переваг, які нові методи принесуть кожному співробітнику й банківській установі в цілому;
- пробного впровадження нових методів в одному з підрозділів з метою їх відпрацювання й оцінки впливу співробітників;
- заходи, спрямовані на зміну культури банку, яка передбачає виступи керівників, публікації у соціальних мережах і популярних виданнях, масові

заходи, передсвяткові акції, корпоративні заходи тощо.

Вирішуючи проблему, пов'язану з вибором моделі управління і проведенням відповідних змін, слід врахувати 2 підходи: стратегічний і тактичний.

Стратегічний підхід диктує вибір на користь неформальної моделі. Тактичний підхід до вибору моделі не суперечить принциповим стратегічним міркуванням, але вимагає врахування ряду моментів, характерних для періоду переходу до м'якої моделі управління.

У реальному колективі неодмінно знаходяться і працівники суто виконавського складу, і працівники суто творчого складу. Кожна з моделей цілком задовольнятиме одних і буде абсолютно не прийнятною для інших. Слід бути готовим до того, що при переході до м'якої моделі дати шанс працівникам, що звикли до виконавського режиму діяльності поступово перейти в інший режим. Іншими словами, при переході можливе і навіть корисне вживання подвійного стандарту з поступовим скороченням частки суворо регламентованих функцій і збільшення частки самостійності, самоконтролю і самоврядування.

Основними завданнями кадрової служби повинно бути:

1. Здійснення заходів щодо добору та розстановки персоналу, вивчення відповідності їхніх ділових і моральних якостей роботі за професією, посадою;
2. Створення резерву працівників, які мають високий рівень кваліфікації, компетенції та стаж роботи у даній установі не менше 3 років для призначення їх на керівні посади структурних підрозділів банківської установи;
3. Організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, проведення атестації керівного складу та спеціалістів банківської установи, впровадження сучасних форм роботи з персоналом.
4. Забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівникам банківської установи, які пропрацювали у даній установі 5 років і більше з метою підвищення рівня лояльності працівників даній установі.

З метою виконання покладених на неї завдань кадрова служба АТ «А-

БАНК» повинна взаємодіяти з іншими структурними підрозділами банківської установи з питань:

- Отримання: заявок на працівників; пропозицій щодо заохочення працівників; матеріалів щодо застосування до працівників заходів дисциплінарного впливу за порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку; пропозицій щодо графіка відпусток та конкретних дат надання відпусток працівникам відповідно до затвердженого графіка.

- Надання: копій наказів про прийняття, переведення і звільнення працівників; затвердженого графіка відпусток та копій наказів про внесення змін до графіка (якщо такі зміни відбулися); виписок з плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Взаємодія з бухгалтерією з питань:

- Отримання: довідок про заробітну плату для оформлення пенсійних справ; відомостей для складання та видачі довідок працівникам на їхню вимогу про роботу в даній банківській установі, займану посаду і розмір заробітної плати.

- Надання: наказів про прийняття, переведення, звільнення, надання відпусток та заохочення працівників; проектів наказів про прийняття, переведення та звільнення матеріально відповідальних осіб; табеля обліку робочого часу; графіка відпусток (наказів про внесення змін до нього); листків тимчасової непрацездатності до оплати.

Значну частину кадрової роботи у банківській установі не повинні вести керівники структурних відділів установи, так як вона повинна виконуватись саме кадровою службою лише у взаємодії з іншими відділами. Керівник кадрової служби зобов'язаний організувати роботу по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед банківською установою. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей має приймати участь його безпосередній керівник. В обов'язок керівника кадрової служби повинно

входити піклування про розширення компетенції служби управління персоналом, підвищення ролі кадрової служби, удосконалення її роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Для забезпечення ефективного використання знань і навичок спеціалістів, необхідно впровадження сучасних технічних засобів управління.

Доцільним рішенням щодо забезпечення АТ «А-БАНК» кваліфікованими і перспективними працівниками є практика створення кадрового резерву, яка вже використовується провідними вітчизняними банківськими установами.

На першій стадії створення кадрового резерву є формування контингенту молодих перспективних працівників, що з ймовірністю, що перевищує 0,5, можуть бути призначені на керівні посади. На другій стадії – з відібраних кандидатів визначають тих, хто має ймовірність стати керівником приблизно 0,9, яких і включають у списки резерву.

Доцільно також щорічно заслуховувати кандидатів у резерв на зборах (як вони виконують висловлені на їх адресу побажання, враховують критичні зауваження).

Підсумовуючи все вище сказане можна зробити висновок – найголовніше, що являє сутність HR-менеджменту – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу кадрового потенціалу на рівні усієї установи, на створення умов для використання трудових якостей працівника (людського капіталу) в цілях забезпечення ефективного функціонування банку і всебічного розвитку зайнятих на ньому співробітників.

Однією з найголовніших заporук успіху будь-якої банківської установи, є персонал, проте для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів необхідно оволодіти мистецтвом HR-менеджменту. Побудова ефективної системи HR-менеджменту, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, все це є заporукою отримання позитивного результату діяльності банку та отримання ним прибутків.

Система HR-менеджменту є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в діапазон починаючи від визначення потреби банку у кадрах, закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційного розвитку мають бути глибоко виваженими та продуманими.

Отже, HR-менеджмент являє собою процес впливу банку (за допомогою спеціальних технологій) на працівників для реалізації своїх цілей. Ефективність діяльності служби управління персоналом банку визначається ступенем досягнення її співробітниками поставлених цілей, а банком у цілому – відповідності цих цілей загальній місії установи.

3.2. Впровадження методики розрахунку інтегрального індексу ефективності системи HR-менеджменту в практику діяльності АТ «А-БАНК»

До основних факторів, що впливають на ефективність праці в банківській установі, можна віднести: мотиваційні механізми і, передусім, ефективну систему оплати праці, оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів (плинність персоналу, втрати робочого часу, повне використання кредитних ресурсів); удосконалення рівня надання і якості банківських послуг та їх наближення до споживача, організаційну структуру, інноваційний тип управління працею (безперервна інноваційна діяльність, розробка та застосування більш ефективних засобів і технологій для проведення банківських операцій), освоєння нових сегментів ринку; удосконалення бізнес-планування у взаємозв'язку з завантаженням працівників, удосконалення організації праці і підготовки кадрів тощо [20].

Економічна оцінка в системі HR-менеджменту виконує ряд завдань: забезпечення об'єктивної оцінки використання трудового потенціалу та продуктивності праці; виявлення чинників та кількісного виміру їх впливу на

зміну трудових показників; розробка рекомендацій з покращання мотиваційного клімату в напрямку підвищення рівня кадрової безпеки. Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, первинні документи, Статут банку, Кадрова політика, Річна інформація емітента цінних паперів, поточна інформація офіційної сторінки у соціальних мережах (Додатки А-Щ).

Для розрахунку ефективності системи HR-менеджменту банківської установи ми використовуємо методику визначення інтегрального індексу, запропоновану Г.В. Назаровою та С.М. Лобазовим [23]. Особливість цієї методики в тому, що інтегральний показник визначається за такими складовими: соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека, безпека життєдіяльності.

Властивості соціально-економічних явищ характеризуються множиною ознак ($m \geq 2$), тому при упорядкуванні одиниць сукупності виникає необхідність агрегування усіх ознак множини в одну інтегральну оцінку. Агрегування ознак ґрунтується на так званій теорії «адитивної цінності», згідно з якою цінність цілого дорівнює сумі цінностей його складових. Якщо ознаки множини мають різні одиниці вимірювання, то адитивне агрегування потребує приведення їх до однієї основи, тобто попередньої нормалізації. Інтегральний показник ефективності системи HR-менеджменту має наступний вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^m a_i \times z_i, \quad (3.1)$$

де a_i – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс ефективності;

z_i – нормалізовані значення вхідних показників x_i .

Серед суттєвих недоліків існуючих вітчизняних та зарубіжних методик оцінки ефективності системи HR-менеджменту банківської установи науковці підкреслюють наступні:

- статичність критеріїв оцінки ефективності, тоді як ефективність повинна розглядати не лише як стан, але і як процес;

- зосередження уваги в основному на кількісних показниках, тоді як стан системи HR-менеджменту банківської установи характеризується і низкою якісних показників;

- незбалансованість (або низька збалансованість) показників, що описують вплив внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці;

- низька забезпеченість зв'язку зі стратегію розвитку установи;

- історичний характер інформації про стан банківського менеджменту, тоді як така інформація повинна бути гнучкою до змін стратегії розвитку.

Методика містить такі етапи конструювання інтегральної оцінки ефективності системи HR-менеджменту банківської установи: формування індикаторів; визначення характеристичних (оптимальних, порогових та граничних) значень індикаторів; нормалізація індикаторів; визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу.

В основу процесу вибору індикаторів для формування системи показників оцінки ефективності системи HR-менеджменту банківської установи науковці заклали наступні методичні принципи:

- принцип повноти (комплексності): набір індикаторів повинен достатньо повно характеризувати всі складові ефективності системи HR-менеджменту банківської установи;

- принцип ненадлишковості: показники не повинні враховувати одні й ті ж характеристики ефективності системи HR-менеджменту банківської установи, не повинні функціонально залежати один від одного;

- принцип інформаційної простоти: показники повинні базуватися на існуючому обліку та звітності;

- принцип вимірюваності: кожен показник повинен допускати можливість оцінки інтенсивності характеристики, що оцінюється;

- принцип нормалізації: у кінцевому вигляді показники необхідно приводити до ізоморфного вигляду, тобто до однакової спрямованості та одиниць вимірювання.

Також при визначенні інтегральної оцінки визначають заздалегідь

економічно досяжні мінімальне та максимальне значення індикаторів або нижня та верхня границі, порогові нижнє та верхнє значення індикаторів, тобто значення, які бажано не перетинати, а також мінімальне та максимальне оптимальні значення індикаторів. Потім діапазон можливих значень кожного показника розбивається на 5 інтервалів. Обов'язковим є нормалізація показників, тобто перехід до такого масштабу вимірювань, коли «найкращому» значенню показника відповідає значення 1, а «найгіршому» – значення 0.

Складові ефективності системи HR-менеджменту банківської установи (M), вагові коефіцієнти j -ї складової b_j , вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску i -го показника в інтегральний індекс a_{ij} наведені у Додатку Ю. В процесі оцінки ефективності системи HR-менеджменту банківської установи АТ «А-БАНК» у Кіровоградській області ми звернули особливу увагу на таку складову, як мотиваційно-стимулююча ефективність і запропонували оцінити її окремо.

Для оцінки стимулів персоналу банку та його керівництва, необхідно встановити відхилення між ними і враховувати їх у процесі планування роботи з персоналом. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити. Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Поведінка людини здебільшого визначається не одним окремим мотивом, а їхньою сукупністю та конкретним співвідношенням їхньої значущості щодо мотиваційного потенціалу. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупності мотивів, їхньої сили та сталості. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Розглянемо оцінку значущості окремих стимулів працівників АТ «А-БАНК» за допомогою бальної шкали (табл. 3.1).

Критерії оцінювання: 3 бали – дуже важливо; 2 бали – важливо; 1 бал – низька ступінь важливості; 0 балів – зовсім не важливо.

Таблиця 3.1

Оцінка значущості основних стимулів для працівників банку**АТ «А-БАНК»**

№ п/п	Перелік стимулів	Актуальні для працівників	Актуальні для керівників
1	Заробітна плата	3	3
2	Участь в акціонерному капіталі установи	1	3
3	Моральне стимулювання	2	3
4	Програми виплат з тимчасової непрацездатності	3	1
5	Розрахунок з транспортних виплат чи обслуговування власного транспорту	3	2
6	Програми з підвищення кваліфікації працівників	1	2
7	Програми медичного обслуговування	3	2
8	Організація відпочинку для персоналу	2	1
9	Культурні програми для колективу	2	3
10	Консультативні підрозділи	3	2
11	Гнучкі соціальні виплати	3	1
12	Страхові послуги	3	2
13	Відрахування у Пенсійний фонд	3	1
14	Оплата відпустки	3	1

Джерело: складено автором

Для оцінки узгодженості думок двох груп (працівників і керівників) використаємо критерій Спірмена [6] та дані табл. 3.1. Для застосування критерію Спірмена розраховують коефіцієнт Спірмена за формулою:

$$p = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n (x_i - x'_i)^2}{n \times (n^2 - 1)} \quad (3.2)$$

де n – кількість факторів;

x_1 – ранги першої групи;

x'_1 – ранги другої групи.

Результати оцінки рівня впливу основних стимулів на ефективність діяльності працівників банку мають наступний вигляд:

$$p = 1 - \frac{6 \times (35 - 27)^2}{14 \times (14^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 64}{14 \times 195} = 1 - \frac{384}{2730} = 1 - 0,14 = 0,86 \quad (3.3)$$

Отриманий нами коефіцієнт є досить високий, тому можна зробити висновок, що ступінь впливу мотивів та стимулів на ефективність діяльності працівників банку є відчутним. Проаналізувавши дані анкети (Додаток Я), яка містить оцінки працівників, можна побачити, що найважливіші стимули для працівників є такі: заробітна плата, програми виплат з тимчасової непрацездатності, програми з підвищення кваліфікації працівників, програма медичного обслуговування, консультативні підрозділи, гнучкі соціальні виплати, страхові послуги, оплата відпустки, відрахування в пенсійний фонд.

У керівників фінансової установи ступінь важливості стимулів не зовсім співпадає з персоналом. Найбільш значні відхилення спостерігаються у стимулах 14, 11, 4, 2. Це відбувається тому, що керівники організації багато стимулів розглядають як додаткові витрати. Таке розуміння помилкове. Враховуючи те, що визначені стимули є дуже важливими для персоналу, їхнє ігнорування дає негативний пролонгований ефект та значно зменшує ефективність праці персоналу. Якщо проводити аналіз оцінки стимулів керівництва організації, то ця ситуація є більш складною. Ступінь важливості кожного зі стимулів для організації і для працівника не співпадає. Керівники переслідують зовсім інші цілі, вони не дуже зацікавлені в стимулах, які важливі для їх працівників. Тому і виникає проблема злагодженої та продуктивної роботи самої організації та її робітників. Суперечливості між стимулами керівництва та персоналом банку є багатогранним показником, який віддзеркалює різні аспекти клімату в колективі і впливає на рівень кадрової безпеки. Отримані результати потребують глибокого аналізу, як внутрішніх проблем в організації, так і змін, що відбуваються у макросередовищі. Це обумовлює необхідність більш глибокого вивчення та подальшого удосконалення методів оцінки мотиваційно-стимулюючої безпеки у складі кадрової безпеки та механізмів її підвищення.

Індикатори ефективності системи HR-менеджменту x_{ij} , та їхні нормалізовані значення z_{ij} за досліджуваною філією банківської установи АТ «А-БАНК» у Кіровоградській області представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система індикаторів для визначення інтегрального індексу ефективності системи HR-менеджменту банку з урахуванням a_{ij} та b_j

Складові ефективності, $M=5$	Індикатори, x_{ij}	Вагові коефіцієнти a_{ij}	АТ «А-БАНК»
Мотиваційно-стимулююча ефективність ($b_1=0,24$)	Кпл	0,045	0,021
	СффРЧ/мфРЧ	0,0059	0,0029
	СфПП/огПП	0,0184	0,0064
	ЧмінЗП	0,0561	0,0287
	СфЗП/СгЗП	0,0386	0,0125
	Спп/зп	0,0282	0,0133
	ПмотЗП	0,0518	0,0154
Сума за складовою МСТЕ			0,1002
Соціальна ефективність ($b_2=0,11$)	Кспец.к-соц.	0,0196	0,0121
	Пук-соц.	0,0151	0,0147
	Ксоц.зах-соц.	0,0419	0,0382
	Квік.стр.-соц	0,0294	0,0203
Сума за складовою СЕ			0,0853
Професійна ефективність ($b_3=0,25$)	Косв.р	0,0505	0,0470
	Квик.кв	0,0363	0,0331
	Кінт.р і вин.	0,0207	0,0178
	Кбезд.пр	0,0296	0,0251
	Кзах.інф	0,0466	0,0433
	Чнавч	0,0146	0,0116
	Кпідвищ.кв	0,0159	0,0149
	Кзаб.інф.	0,358	0,0263
Сума за складовою ПЕ			0,2191
Антиконфліктна ефективність ($b_4=0,25$)	Рцое	0,0127	0,0098
	Чвир.конфл	0,031	0,023
	СфРК/ГРК	0,0218	0,0142
	Рреглам.СТВ	0,0208	0,0105
	Сзад.кер	0,0196	0,0118
	Сзад.роб	0,0517	0,0329
	Пзад.роб.СУП	0,0224	0,0144
	Рлоя	0,0442	0,0265
	Ркорп.к	0,0258	0,0162
Сума за складовою АЕ			0,1593
Виробнича ефективність ($b_5=0,15$)	КскорРМ	0,033	0,015
	Кскор.Ч	0,0326	0,0280
	Кскор.проф.ЗіТ	0,0273	0,0224
	Ктд	0,0571	0,0531
Сума за складовою ВЕ			0,1185
Інтегральний індекс			0,6824

Джерело: складено автором з використанням [23]

Результати оцінки ефективності системи HR-менеджменту АТ «А-БАНК» проілюстровані на рис. 3.1.

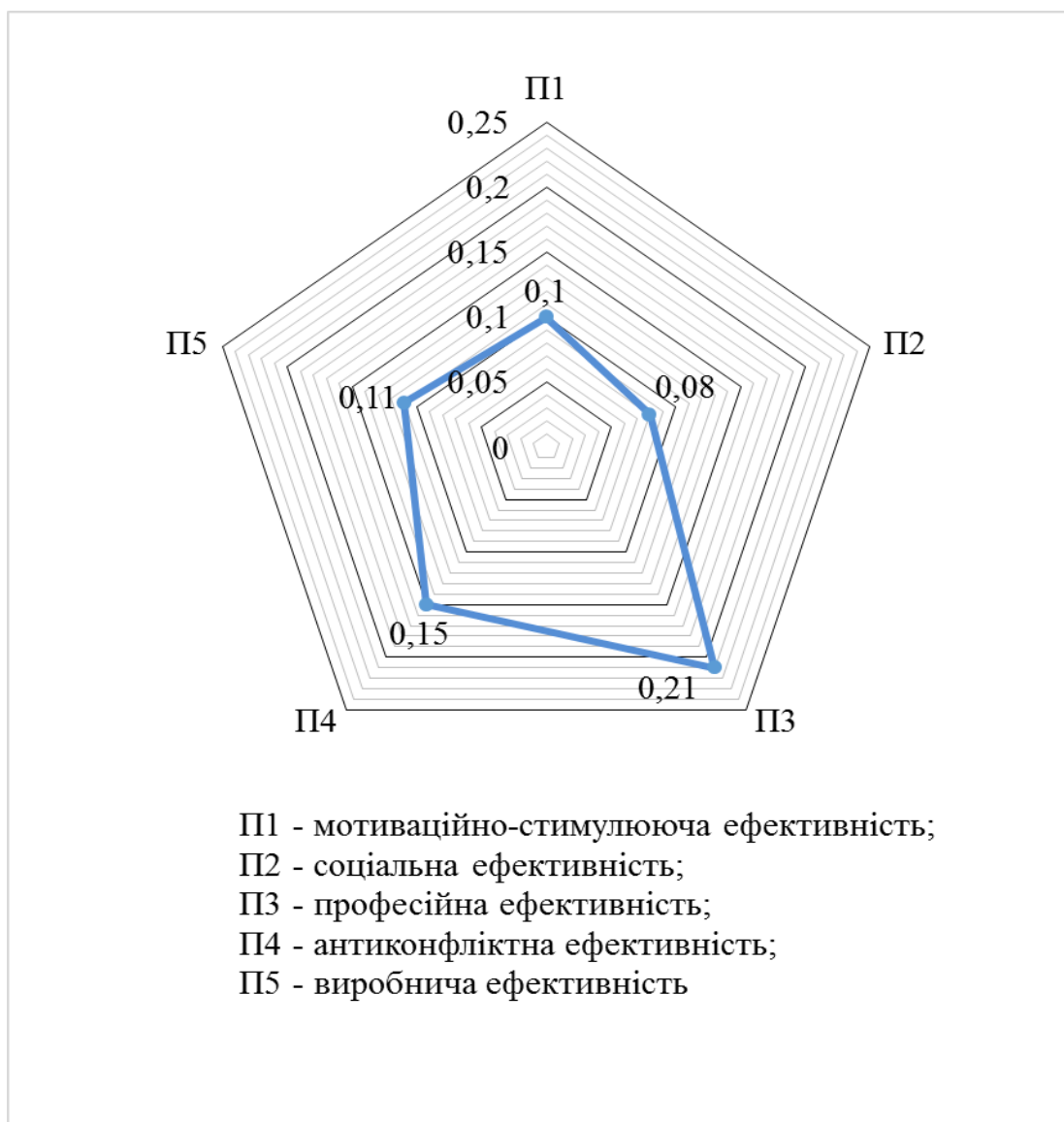


Рис. 3.1. Радар складових оцінки ефективності системи HR-менеджменту АТ «А-БАНК»

Джерело: проілюстровано автором

В результаті оцінки ефективності системи HR-менеджменту АТ «А-БАНК» було визначено низький рівень соціальної, мотиваційно-стимулюючої та виробничої ефективності. Також виявлена незадоволеність працівників роботою служби управління персоналом, програмою підвищення кваліфікації працівників та низький рівень корпоративної культури. Працівники з високим рівнем кваліфікації володіють великим трудовим та інтелектуальним потенціалом, що значно знижує потенціал «молодих» працівників, а

невизначеність часового діапазону реалізації їхніх соціальних очікувань від роботи у банку знижує рівень їх лояльності.

Мотиваційно-стимулююча ефективність є однією з основних передумов успішного та ефективного функціонування банківської структури. Задля досягнення особистих цілей і цілей організації мотиваційно-стимулююча ефективність забезпечує:

- формування у працівників стимулів до праці;
- вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- утворення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Відомо, що трудова віддача немотивованих людей становить лише 20% трудової віддачі працівників, яких стимулюють. Соціологічні дослідження, що проводилися нами серед працівників банку, свідчать про те, що недостатня мотивація персоналу є чинником зниження кадрової безпеки банку. Так, з опитування менеджерів банку стало відомо, що їм часто доводиться планувати роботу підлеглих – 76%, керувати їхніми діями – 54%, представляти інтереси банку – 70%, розробляти кошторис заходів і залучати кошти – 68%, вирішувати організаційні питання – 57%. Водночас необхідність стимулювати дії підлеглих зазначили лише 49% респондентів.

Отже, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу є однією з важливих передумов досягнення ефективності системи HR-менеджменту банківської установи. Ступінь надійності персоналу значною мірою залежить від обраної технології оцінки та винагороди працівників. В свою чергу, кадрова безпека прямо залежить від обраної технології пошуку, відбору, залучення та адаптації працівників, тобто комплексу заходів безпеки в процесі наймання персоналу. Процес стимулювання трудової діяльності персоналу банківської установи може мати як позитивні, так і негативні наслідки, тому правильний вибір та поєднання стимулів може значно підвищити ефективність кадрових заходів в даному напрямку.

3.3. Впровадження технології залученості персоналу в систему HR-менеджменту банківської установи

Оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом АТ «А-БАНК» показала, що існують значні недоліки у системі HR-менеджменту, які виражаються недостатньою мотивацією працівників та низьким рівнем корпоративної культури.

В результаті дослідження, були виявлені недоліки, серед яких високий рівень незадоволеності персоналу стимулами та соціально-психологічним кліматом у колективі, що згодом може призвести до значної плинності кадрів та виникнення загроз з боку персоналу. Такі явища є несумісними з успішною та ефективною діяльністю банківської установи, їх необхідно усунути. І першим кроком в цьому напрямку має стати впровадження в практику АТ «А-БАНК» технології залученості персоналу.

Залученість персоналу – комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури банку та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ організації. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему HR-менеджменту. Грамотно вибудована робота в цій області дозволяє підвищити ступінь залученості працівників у діяльність банку, що в свою чергу збільшить його прибуток.

Багато роботодавців вже оцінили переваги залученості – це стабільність кадрового складу, зниження витрат на залучення і утримання співробітників, висока продуктивність праці. Підприємства, де рівень залученості персоналу становить менше 25%, ніколи не досягнуть своїх цілей. Це пояснюється рядом причин. По-перше, байдужі співробітники володіють досить низькою продуктивністю. На роботу приходять тільки тому, що потрібно працювати та отримувати заробітну плату. По-друге, для незалучених співробітників є важливим постійне перебування в зоні комфорту, а розвиток, починається виключно в зоні дискомфорту. Від розвитку співробітників багато в чому

залежить і розвиток самої компанії - кому, як не рядовому співробітникові, знаходити нові ідеї, нові способи вирішення завдань, підвищити результативність праці, зробити так, щоб нові технології працювали як на користь компанії, так і на кожного співробітника [40].

Для визначення рівня залученості персоналу банку рекомендується визначати наступні показники:

1. Загальна залученість персоналу.

Показник, який характеризує підхід працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль до реалізації цілей та цінностей банківської установи, вбачають сенс своєї роботи в тому, щоб робити внесок в успіх банку.

2. Емоційна залученість персоналу.

Компонент загальної залученості, що базується на емоційному контексті: гордості за роботу, поділянні візії та місії банківської установи, ідентифікації себе з її цінностями.

3. Вимушена лояльність персоналу.

Відданість працівників конкретному банку через труднощі знайти інше місце роботи.

4. Нормативна лояльність персоналу.

Відданість працівників через відчуття зобов'язання перед колективом, особисті установки, що ускладнюють зміни. Під час проведення опитування вимушену та нормативну лояльність поєднують в один фактор та аналізують в порівнянні з показниками загальної та емоційної залученості працівників.

5. Задоволеність персоналу.

Рівень того, наскільки працівники задоволені різними аспектами роботи та умовами праці, а саме: організацією роботи, керівництвом, визнанням та заробітною платою, можливостями розвитку та кар'єри, умовами праці та іншими аспектами роботи. В опитуванні вимірюють наступні фактори задоволеності: управління організацією; управління змінами; безпосередній керівник; кар'єрне зростання; навчання та розвиток; організація праці; комунікація між структурними підрозділами; команда; автономія та вплив на

результат; визнання та оплата праці; управління результативністю.

Вимірювання рівня залученості персоналу банківської установи надає можливість керівнику та службі управління персоналом банку визначити стратегічні напрямки розвитку кадрової політики з урахуванням думки працівників державного органу.

За даними Інституту Геллапа, існує прямий зв'язок між залученістю співробітників і показниками ефективності [43].

Проведені в цьому зв'язку дослідження показали, що весь персонал банку можна розділити на три групи:

1. Залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре).
2. Незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно). Як правило, в організації їх більше 50%.
3. Активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Ці дані говорять про те, що троє незалучених співробітників практично зводять "нанівець" все зроблене одним залученим. У такій ситуації говорити про розвиток організації, впровадження нових технологій недоцільно.

В АТ «А-БАНК» питанню залученості уваги не приділяється, ступінь залученості також не визначають.

Тому першим етапом впровадження технології залученості персоналу в систему управління банком є визначення та аналіз степеню залученості персоналу у досліджуваній банківській установі.

Для аналізу залученості персоналу ми скористалися методикою Q12. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 3.3). Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховуємо рівень залученості. Спочатку визначаємо, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додаємо кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Те ж саме зробимо і з

відповідями «Ні». Так ми отримуємо загальну картину по АТ «А-БАНК». Потім переводимо кількість позитивних відповідей у відсотки. Приймаємо загальну суму всіх відповідей по банку (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розрахуємо, скільки відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є відсоток залученості персоналу.

У відділеннях АТ «А-БАНК» м. Кропивницького у 2021 році працює 36 осіб. В опитуванні на виявлення рівня залученості співробітників взяли участь 20 осіб. Опитування проводилось вибіркоким способом.

Таблиця 3.3

Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу в діяльність АТ «А-БАНК»

Відзначте, будь ласка, відповідає (Так) або не відповідає (Ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	Так	Ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	Так	Ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	Так	Ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	Так	Ні
6.	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	Так	Ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	Так	Ні
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчувати важливість моєї праці.	Так	Ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	Так	Ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	Так	Ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	Так	Ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	Так	Ні

Джерело: розроблено автором з використанням [34]

Позитивних відповідей, які дали ці співробітники – 123. Щоб розрахувати відсоток залученості, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на число питань в анкеті (12):

$$20 \times 12 = 240 \text{ балів}$$

Потім розраховуємо власне відсоток залученості, використовуючи принцип пропорції і спираючись на кількість позитивних відповідей:

$$123 \times 100 (\%) : 240 = 51,25\%.$$

Говорити про високий рівень залученості можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 50% і менше, це тривожний сигнал. Швидше за все, у банку працюють люди, яким все одно, що відбувається в організації. Вони байдужі до цілей, виконують свої обов'язки на автоматі, не турбуючись про якість. Якщо позитивних відповідей 60%, це задовільний результат [34].

У нашому випадку рівень залученості персоналу дорівнює 51,25%, що вказує на недосконалість системи HR-менеджменту. Для персоналу АТ «А-БАНК» характерною є зосередженість персоналу на повсякденних завданнях, а не на цілях банку. Більшість працівників почувають себе захопленими «системою», на яку не здатні впливати. Вони відчують відповідальність лише в межах власних посадових інструкцій, не відчуючи відповідальності за роботу колег. Тобто такий процес як залученість потребує вдосконалення.

В АТ «А-БАНК» пропонується впровадити технологію залученості персоналу, яка б полягала у реалізації наступних блоків заходів:

1. Інвестування в комунікації, впровадження та розвиток програми переваг. Для кожного працівника важливими є програми комунікацій, можливості для навчання, кар'єрна мапа та чітко описані вимоги до посад на кожному рівні, прозоре конкурсне заміщення посад, програма ротації персоналу, нагороди та визнання, а також програми переваг.

Пропонується запровадити систему карток індивідуального професійного розвитку. Керівникам відділів і підрозділів банку потрібно завести на кожного працівника картку індивідуального професійного розвитку, яка містить такі складові елементи: прізвище, ім'я, по-батькові та вік працівника; сімейний стан; професійний рівень освіти на даному етапі; посаду; період трудової діяльності в АТ «А-БАНК»; строки проходження підвищення кваліфікації;

наявність лідерських та організаторських здібностей; раціоналізаторські пропозиції; схильність до навчання; особливі професійні здібності; перелік проблем у роботі; наявність нереалізованих задач і їх причини. Протягом року керівники підрозділів, спостерігаючи за поведінкою та роботою своїх підлеглих, вносять відповідні записи до картки. У кінці звітнього року керівники подають картки для подальшого аналізу та організації такого виду навчання, яке є необхідним для конкретного працівника.

2. Взаємодія з працівниками різних структурних підрозділів банку у цифровому світі. Із розвитком цифрових технологій, стає дедалі важливішим забезпечувати потребу працівників досліджуваного банку у мобільних і соціальних технологіях.

На сучасному етапі розвитку АТ «А-БАНК» актуальним є створення соціальної мережі банку, яка б сприяла залученості працівників різних рівнів до вирішення різного роду проблем банку – від щоденних недопрацювань до більш затягнутих у часі негараздів. Так, для прикладу, керівники відділів можуть в оперативному порядку отримати один в одного пораду чи поділитися власним досвідом з питань управління та контролю за своїми підлеглими.

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань. З одного боку, в АТ «А-БАНК» працівники відділу управління персоналом можуть сьогодні самостійно провести опитування (при умові, якщо вони знають як розробити питання для ефективного опитування), оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати. Наприклад, FluidSurveys, SurveyMonkey, SurveyGizmo, KwikSurveys, QuestionPro. З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готові опитування, методологію та потрібні технології, наприклад: AON Hewitt, GreatPlaceToWork, BestEmployerAward.

4. Заходи щодо управління залученістю здійснювати на основі крос-аналізу залученості та задоволеності персоналу. Цей метод було розроблено працівниками компаній The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також

Towers Perrin на основі праці «П'ята дисципліна» Пітера Сенге. Основою цього методу є дослідження колективу організації на предмет узгодження таких показників як: відношення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій. В залежності від категорії формуються заходи по впровадженню технології залученості персоналу (рис. 3.2).

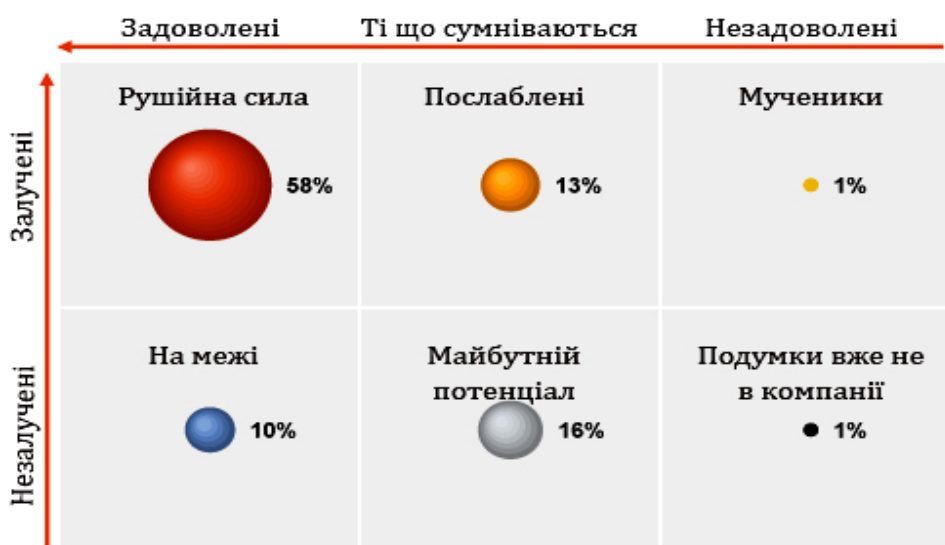


Рис. 3.2. Крос-аналіз залученості та задоволеності персоналу

Джерело: [26]

До «рушійної сили» відносяться працівники, які залучені до роботи, у зв'язку з чим проявляють незмінно високі результати у своїй діяльності та задоволені майже всіма умовами, які створені для їх роботи.

«Послаблені» працівники мають високий рівень залученості, але незадоволені більш ніж трьома факторами в організації. Навіть незначні зусилля, спрямовані на підвищення рівня задоволеності дозволять зберегти залучених співробітників, від ефективної праці яких організація тільки виграє.

До категорії «на межі» відносяться абсолютно не залучені до справи працівники та при цьому усім задоволені. Це можуть бути лояльні працівники, що роками працюють в організації, але при цьому не подають ідей за реалізацію яких, вони могли б взятися. Не беруть на себе відповідальності та при виконанні роботи особливого бажання не виказують. Такі співробітники

складають суттєву загрозу, оскільки, можуть руйнувати мотивацію до роботи, як для себе, так і для інших.

Для категорії «майбутній потенціал» характерна низька залученість та наявність сфер, якими вони не задоволені. Оскільки рівень соціального розвитку цих працівників не високий, вони мають потенціал та можуть розвиватися. Та у перспективі поповнити ряди найбільш мотивованих людей компанії. При ефективній політиці соціального розвитку у компанії ця категорія здатна швидко перейти до категорії «рушійна сила».

«Думками вже не в компанії» - це категорія працівників, які готові змінити робоче місце вже завтра. Ця група не залучена і не має жодної сфери, якою б була задоволена. Немає сенсу впроваджувати якісь заходи у спробі утримати таких людей. Більш того, можна рекомендувати розійтись з такими співробітниками як можна скоріше, в деяких випадках, навіть, без відробітку двох тижнів. Співробітник, який збирається звільнитись, добре помітний у колективі. Він фактично не працює, запізнюється на роботу чи бере лікарняний без причини, буває роздратований, пригнічений, розсіяний та навіть агресивний. Якщо спитати такого співробітника про причини залишення, то скоріше він скаже про незадоволеність працею або відсутність достойної винагороди.

Для останньої категорії «мученики» характерна абсолютна залученість, але при цьому така ж незадоволеність умовами праці. Для таких працівників достатньо змінити умови праці і вони зразу перейдуть до категорії «Рушійна сила».

За умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу в АТ «А-БАНК», приріст рівня розвитку персоналу має скласти не менше 5% на рік. Відповідно до умов кореляційного аналізу, такий приріст додаватиме до основних показників діяльності банку по 0,5-0,7% відповідно.

Отже, за сучасних тенденцій активного розвитку людських ресурсів у банках, впровадження управлінської технології залученості в АТ «А-БАНК» є важливим напрямком удосконалення системи HR-менеджменту.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження системи HR-менеджменту АТ «А-БАНК» ми зробили наступні висновки:

1. Банківський менеджмент – це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку. Різноманітні зміни в банківській системі та економіці загалом створюють потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління залежить від ефективності функціонування кадрової служби і є запорукою досягнення успіху банку.

2. Ефективне використання людських ресурсів забезпечує режим економічної безпеки – це стабільне функціонування банку, її динамічний науково-технічний і соціальний розвиток та запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. Тому, однією з найголовніших складових економічної безпеки банківської установи вважається кадрова безпека, так як співробітники впливають на всі аспекти життєдіяльності банку і невід’ємно пов’язані з ефективною діяльністю.

3. Важливим чинником, який зумовлює нераціональне прийняття управлінських рішень, що можуть призвести до значних матеріальних втрат є відсутність ефективної системи HR-менеджменту банку. Оцінка системи HR-менеджменту дає можливість виявити «проблемні» точки в його діяльності, визначити основні напрями і найдієвіші способи підвищення її ефективності.

4. АТ «А-БАНК» – один з найстійкіших і надійних банків України з ефективною роздрібною мережею на території України. Станом на 01 січня 2021 року до складу АТ «А-БАНК» входять: Головний офіс, розташований у м. Дніпро та 232 відділення. АТ «А-БАНК» - універсальний комерційний банк,

який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. З моменту свого заснування АТ «А-БАНК» поступово і ефективно розвивається, пропонуючи своїм клієнтам максимальний вибір банківських продуктів і послуг. Бізнес банку базується на зміцненні і розвитку взаємовигідної співпраці з підприємствами виробничого сектора економіки України. Одним з пріоритетних напрямків своєї діяльності керівництво АТ «А-БАНК» визначає: постійну роботу над підвищенням своєї надійності і стійкості, впровадження сучасних банківських технологій, поліпшення якості і розширення спектру послуг, розвиток регіональної мережі, орієнтація на клієнта.

5. Аналіз нормативів ліквідності банку за період 2016-2020 років показав, що АТ «А-БАНК» у зазначений період здатний забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, що визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками і сумами інших джерел та напрямків використання коштів.

Отже, з вище приведеного порівняльного аналізу, можна зробити наступні висновки, що:

- принципи формування резервів та регулятивний капітал відповідають нормативним вимогам Національного банку України;
- маємо відзначити достатність резервів капіталу банківської установи АТ «А-БАНК»;
- якість управління активами і пасивами АТ «А-БАНК» є задовільною;
- керівництво банківської установи АТ «А-БАНК» на належному рівні забезпечує управління активами і пасивами з орієнтацією на прибутковість операцій та підтримування ліквідності балансу;
- наведені дані свідчать про помірну збалансованість за строками погашення та розміщення активів та зобов'язань АТ «А-БАНК»;
- рівень ліквідності та платоспроможності банківської установи АТ «А-БАНК» є достатнім;

- наявність негативної невідповідності між активами і пасивами не несе значного навантаження на стан ліквідності банківської установи.

- банківській установі АТ «А-БАНК» необхідно здійснювати постійний контроль за забезпеченням певної частки ліквідних активів у загальній структурі балансу.

6. До основних факторів, що впливають на ефективність праці в банківській сфері, можна віднести: мотиваційні механізми і, передусім, ефективну систему оплати праці, оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів (плинність персоналу, втрати робочого часу, повне використання кредитних ресурсів та ін.); удосконалення рівня надання і якості банківських послуг та їх наближення до споживача, організаційну структуру, інноваційний тип управління працею (безперервна інноваційна діяльність, розробка та застосування більш ефективних засобів і технологій для проведення банківських операцій), освоєння нових сегментів ринку; удосконалення бізнес-планування у взаємозв'язку з навантаженням працівників, удосконалення організації праці і підготовки кадрів тощо.

Економічна оцінка в системі HR-менеджменту виконує ряд завдань: забезпечення об'єктивної оцінки використання трудового потенціалу та продуктивності праці; виявлення чинників та кількісного виміру їх впливу на зміну трудових показників; розробка рекомендацій з покращання мотиваційного клімату в напрямку підвищення рівня кадрової безпеки.

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, первинні документи, Статут банку, Кадрова політика, Річна інформація емітента цінних паперів, поточна інформація офіційної сторінки у соціальних мережах.

З метою оцінки ефективності системи HR-менеджменту банківської установи ми використали методику визначення інтегрального індексу. Особливість цієї методики в тому, що інтегральний показник визначається за такими складовими: мотиваційно-стимулююча, соціальна, професійна, антиконфліктна та виробнича ефективність.

7. В результаті оцінки ефективності системи HR-менеджменту АТ «А-БАНК» було визначено низький рівень соціальної, мотиваційно-стимулюючої та виробничої ефективності. Також виявлена незадоволеність працівників роботою служби управління персоналом, програмою підвищення кваліфікації працівників та низький рівень корпоративної культури. Працівники з високим рівнем кваліфікації володіють великим трудовим та інтелектуальним потенціалом, що значно знижує потенціал «молодих» працівників, а невизначеність часового діапазону реалізації їхніх соціальних очікувань від роботи у банку знижує рівень їх лояльності.

8. Одним із найважливіших чинників забезпечення ефективності системи HR-менеджменту банку є підтримання у працівників лояльності та прихильності до установи, в якій вони працюють. АТ «А-БАНК» потребує досягнення таких параметрів: підвищення рівня прихильності або лояльності колективу банку; підвищення рівня керованості банком; підвищення якості розвитку людського капіталу, що використовується у банківській установі.

9. Для забезпечення повної безпеки банку необхідно ефективно організувати роботу відділу безпеки, головним призначенням якого є запобігання: збитку в його діяльності за рахунок розголошення, просочування інформації та несанкціонованого доступу до джерел конфіденційної інформації; розкраданню фінансових і матеріально-технічних коштів, знищенню майна і цінностей; порушенню роботи технічних засобів забезпечення виробничої діяльності, зокрема засобів інформатизації, а також запобігання збитку персоналу організації.

10. Оцінка системи HR-менеджменту АТ «А-БАНК» показала, що діяльність банку є стабільною та прибутковою, а забезпеченість структури кадровими ресурсами є цілковитим. Проте, в результаті дослідження, були виявлені недоліки, серед яких високий рівень незадоволеності стимулів персоналу та наявність конфліктів у колективі, що згодом може призвести до значної плинності кадрів та виникнення ризиків з боку персоналу. Такі явища є несумісними з успішною та ефективною діяльністю банківської установи, їх

необхідно усунути. Це може бути здійсненим шляхом впровадження на АТ «А-БАНК» технології залученості персоналу.

Отже, ефективна система HR-менеджменту має цілеспрямований вплив на формування здатності банку реалізувати свої можливості щодо досягнення економічного росту і стабільності. Це може бути досягнуто насамперед за рахунок високого рівня інтелекту банківських співробітників, дієвої мотивації їхньої праці, формування у них банківського корпоративного мислення, профілактики та попередження загроз, які можуть виникати в банківських колективах, та поведінки окремих робітників, тобто грамотного операційного ризик менеджменту. Іншими словами, система HR-менеджменту має бути направлена на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу банківської установи, а з іншого - стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування банку створюють високопрофесійні і віддані йому співробітники, боротьба за залучення та закріплення яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки банку.

Усі витрати на впровадження ефективної системи HR-менеджменту стануть надійною інвестицією у сьогоденний та майбутній добробут банку, який залежить від наявності висококваліфікованих та надійних працівників, які здатні ефективно працювати з високою продуктивністю праці, а програма забезпечення кадрової безпеки захистить банк від можливих ризиків.

За умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу на АТ «А-БАНК», найменший приріст рівня розвитку персоналу має скласти не менше 5% на рік. Відповідно до умов кореляційного аналізу, такий приріст додаватиме до основних показників діяльності банку по 0,5-0,7% відповідно. Так при сучасній світовій тенденції до активного розвитку трудового потенціалу у банках, впровадження управлінської технології залученості на АТ «А-БАНК» дозволить стабільно розвиватись, навіть в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Гненна Є. В. Здійснення оцінки ефективності праці персоналу в банківській сфері. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2 (10).
2. Баглей Д. Ю. Технології кадрового менеджменту у системі економічної безпеки підприємства: автореферат дис. канд. екон. наук. Ростов-на-Дону, 2007. 35 с.
3. Баранова И. В., Черепанова М. В. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза. Новосибирская инновационно-инвестиционная корпорация: НОВИНКОР. URL: <http://novinkor.com/biblioteka/innoworld/71-innoactive.html>
4. Грещак М. Г. Безпека підприємництва. К.: КНЕУ, 2003. 611 с.
5. Дебіторська і кредиторська заборгованість: порядок погашення. Харків: Фактор, 1999.
6. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
7. Економіка підприємства / Під ред. Л. Г. Мельника. Суми: ІТД «Університетська книга», 2003. 638 с.
8. Електронний журнал з управління персоналом «HR-land». URL: http://www.hr-land.com/pages/ne_vovlechen_i_ochen_opasen.html
9. Зубок М., Ніколаєва Л. Організаційно-правові основи безпеки банківської діяльності в Україні. К.: Істина, 2000.
10. Кадрова безпека: навчально-методичний пос. / І.Р. Шегельман, М.М. Рудаков. Петрозаводськ : ПетрГУ. 2006. 96 с.
11. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: навч. посібн. [для студ. ВНЗ]. К. : Вид-во «Основи», 2008. 671 с. ISBN 987-569-698-366-2
12. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. М. : ІНФРА-М, 2002.

638 с.

13. Книтіков М.В. Управління ризиками в роботі з персоналом в системі забезпечення кадрової безпеки організації: автореферат дис. канд. екон. наук. — Москва, 2011. 25 с.

14. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 №322-VIII зі змінам та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

15. Кравченко О. М. Деякі аспекти продуктивності праці банківського персоналу. Зб. наук. пр. НАДУ. К. : Вид-во НАДУ, 2005. № 2. С. 200-214. ISBN 958-632-987-546-8

16. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

17. Криницин О.А. Що таке кадрова безпека компанії? *Антикризовий менеджмент*. 2007. № 2. С. 23-27.

18. Мартиненко І. М. Організація роботи служби безпеки компанії з персоналом. *Менеджмент персоналу*. 2006. № 3. С. 38-43.

19. Мартиненко І. М. Робота служби безпеки компанії з персоналом. *Менеджмент персоналу*. 2006. № 4. С. 22-27.

20. Матвієнко П. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності. *Статистика України*. 2006. № 4. С. 83-88.

21. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал*. 2012. № 2 (6). С. 38-45.

22. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / За ред. В.М. Гейця. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

23. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №1(17). С. 134-139.

24. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип.15. С. 34-37.

25. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» №60 від 02.03.2007. URL: http://www.uazakon.com/documents/date_6s/pg_gewqwi/pg2.htm

26. Пітер Сендж. П'ята дисципліна: мистецтво та практика самонавчаючихся організацій. Composed by Max Vasilyev, Kharkov. 2006.

27. Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: *Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2594-15>

28. Про захист від недобросовісної конкуренції: *Закон України від 07.06.1996 №236/96-ВР зі змінам та доповненнями*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>

29. Про інформацію: *Закон України від 02.10.1992 №2657-XII зі змінам та доповненнями*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

30. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія. О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін. К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.

31. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.

32. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов, В. Л. Безбожний та ін. : в 3. т. Т1; за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ Елтон-2, 2010. 282 с.

33. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки. *Економіка і організація управління*. №3 (23), 2016. С. 302-308.

34. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 142 с. URL: http://www.lib.nau.edu.ua/booksfornau/2008/Menedjment_personalu_v_bank-Sushko.pdf

35. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/

[u1104cha.pdf](#)

36. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

37. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31-38.

38. Штефанич Д. А., Вашків П. Г., Попіна С. Ю. Підприємницький ризик: суть, оцінка та шляхи попередження. Тернопіль: СМП «Астон», 1995. 129 с.

39. Шульга І. П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Черкаси: Маклаут, 2010. 425 с.

40. HR-портал. URL: <http://hr-portal.ru/article/vovlechnost-personala>

41. ISO/IEC 27001:2005 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. URL: www.iso.org

42. ISO/IEC 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. URL: www.iso.org

43. GALLUP. URL: <https://www.gallup.com/home.aspx>

44. Global Economic Crime Survey 2020. *PricewaterhouseCoopers*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>