

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

_____ О.М. Левченко
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Випускна кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління системою забезпечення надійності персоналу
банку»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МЕ(УФЕБ)-19МЗ
спеціальності 073 «Менеджмент»

Оцабрик Олексій Юрійович

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент:

Рецензент:

м. Кропивницький – 2020 рік

ВСТУП

Банківські установи сьогодні працюють у динамічному непередбачуваному середовищі, яке створюється нестабільними ринковими відносинами, нестійкими 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 систем 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 2019 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 персоналу 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.

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.

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 впровадження ефективної технології відбору, збереження та розвитку персоналу з метою підвищення рівня ефективності системи менеджменту персоналу банку та забезпечення надійності кожного працівника. Тому в сьогоденних умовах вкрай актуальним є вдосконалення існуючих технологій впливу на персонал банківської установи.

Система забезпечення надійності персоналу 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 забезпечення надійності 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'яненко, 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 сталого розвитку спостерігається глибоке протиріччя між потребами банківських установ у забезпеченні і збереженні кадрової безпеки та можливостями впровадження ефективних систем управління надійністю персоналу. Зокрема, потребують визначення конкретні інструменти управління надійністю персоналу, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані, та методичні підходи до оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу банківської установи. За таких умов виникла об'єктивна необхідність у продовженні наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи - є визначення місця управління надійністю персоналу в системі банківського менеджменту, оцінка ефективності діючої системи забезпечення надійності персоналу на прикладі АТ «МОТОР-БАНК» та розробка пропозицій щодо удосконалення системи забезпечення надійності персоналу банку.

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

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

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у банківській установі АТ «МОТОР-БАНК».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо оцінки та підвищення ефективності системи

забезпечення надійності персоналу банку.

Методи дослідження: теоретичною і методологічною основою дипломної магістерської роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань менеджменту персоналу. 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 «надійність персоналу», доповнення класифікації та обґрунтування складу факторів, що впливають на ефективність системи забезпечення надійності персоналу 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 управління персоналом; таксономічного аналізу – для побудови інтегральних показників фінансово-економічного стану та оцінки ефективності менеджменту персоналу банківської установи.

Практичне значення результатів дослідження, здійсненого у випускній кваліфікаційній роботі полягає у впровадженні методики розрахунку індексу ефективності системи забезпечення надійності персоналу 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 управління персоналом, офіційні матеріали Державної служби та місцевих органів статистики України, дані фінансової та статистичної звітності АТ «МОТОР-БАНК».

Основні положення та наукові результати випускної кваліфікаційної роботи обговорювалися і отримали позитивні відгуки на VII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (22 жовтня 2020р., м.Кропивницький).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність надійності персоналу як складової кадрової безпеки банку

Банківська система є основною складовою економічної системи, тому питання надійності персоналу банку виходять сьогодні на перший план. Це стосується цілого ряду специфічних ризиків у діяльності банків, процесу проведення діагностики та оцінки рівня кадрової безпеки, а також застосування управлінського інструментарію для побудови ефективної системи забезпечення надійності банківського персоналу.

Система забезпечення надійності банківського персоналу 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 вчасно усувати 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 кадрової безпеки і оцінка отриманих результатів шляхом використання відповідного інструментарію.

Стратегічною метою банківської установи, як і 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'єкту 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 системою забезпечення надійності банківського персоналу ми розуміємо структуровану послідовність управлінських процедур, виконання яких спрямоване на забезпечення і підтримку спроможності персоналу зберігати психологічну стійкість і лояльність до банківської установи, як в стандартних, так і екстремальних кризових ситуаціях. Надійність - це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) [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 «надійність персоналу» в контексті кадрової безпеки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять «надійність персоналу» та «кадрова безпека»

Джерело: доповнено автором з використанням джерела [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].

Силова складова займається режимами, фізичною охороною банку і

особистою охороною керівництва, протидіє криміналу, взаємодіє з правоохоронними та іншими державними органами [22, с. 125]. Л. Г. Мельник 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 надійність персоналу і 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. Решта 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.

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

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «кадрова безпека»

№	Зміст погляду	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 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.	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 спільноти 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]

Джерело: [складено автором]

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.

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 надійності персоналу у контексті кадрової безпеки, які викладені у табл. 1.1, ми можемо сформулювати власне розуміння поняття «система забезпечення надійності персоналу» – це система моніторингу та координування 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, система забезпечення надійності персоналу 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.

1.2. Особливості системи управління надійністю персоналу банківської установи

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) [11].

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.

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 управління персоналом, 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].

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, організації, мотивації і контролю. 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.

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 перевірковою 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 кадровим потенціалом.

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 менеджмент, 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 економічних умовах.

Кадровий потенціал 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 контролюванням за їх виконанням [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

управління персоналом 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 управління персоналом у 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 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 ремонтна служби, служба соціального житла тощо);
- складання та реалізація окремих програм (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації тощо), що стосуються персоналу банку.

Сучасний організаційний процес управління персоналом 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].

На третьому рівні знаходиться мережа відділень та філій банків, де практично розробляється та втілюється конкретна політика банку з управління персоналом [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 управління персоналом 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 управління персоналом, використовуючи типову модель побудови структури HR-менеджменту банківської системи зарубіжних банків (рис.1.2).

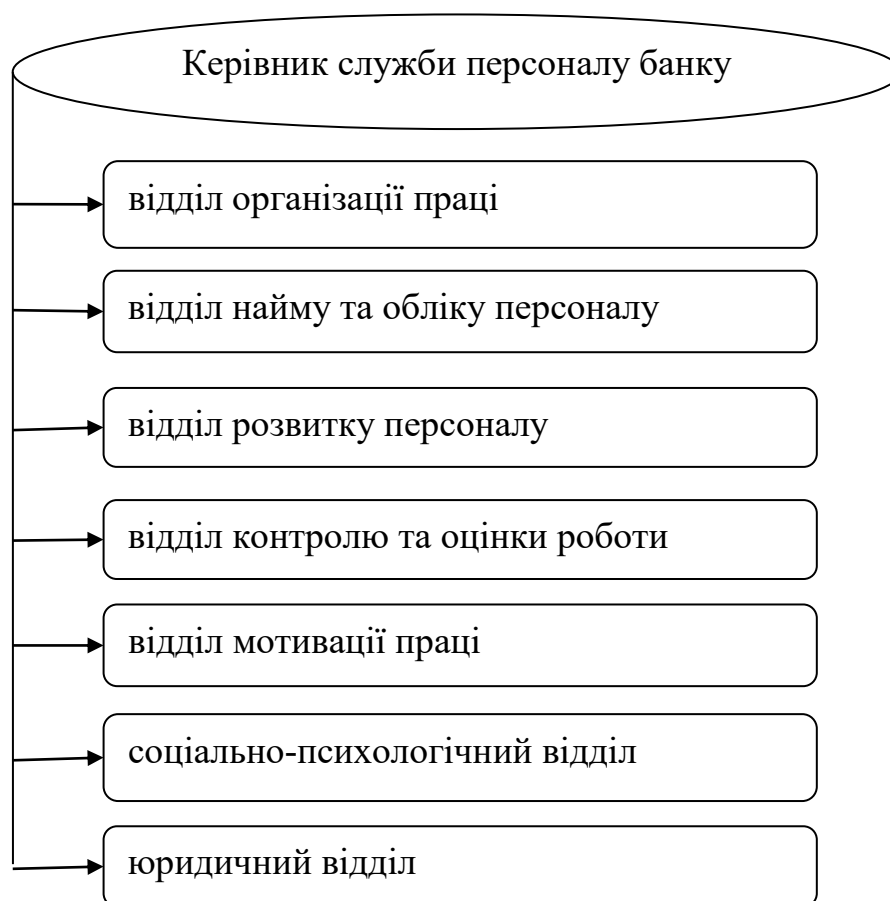


Рис.1.2. Типова структура служби управління персоналом банку

Джерело [34, с. 20]

Для малих вітчизняних банків орієнтовною є така внутрішня структура служб персоналу:

- відділ персоналу;
- відділ аналізу роботи з персоналом;
- відділ професійного розвитку персоналу;
- відділ мотивування та оплати праці персоналу;
- тренінг-центр [34, с. 21].

Враховуючи специфіку діяльності окремих груп банків в Україні, яких нині є 4, 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 [34, с. 21].

На рівні відділень та філій банку, де працює незначна кількість персоналу і відповідно функція управління персоналом не є трудомісткою, менеджментом персоналу організаційно займається інспектор з роботи з персоналом. Незважаючи на це, склад функцій системи менеджменту персоналу 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 управління персоналом 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 вибрати найбільш ефективні і водночас морально бездоганні моделі поведінки.

Менеджер з персоналу 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 та надійність персоналу.

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.

1.3. Критерії оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу банку

Поглиблення конкуренції серед банківських установ зумовлює необхідність оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу. 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 системи забезпечення надійності персоналу 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).

Розглянемо більш детально кожну з зазначених груп :

1. Фінансово-економічні показники грають важливу роль для оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу, адже вони показують результат праці з урахуванням якостей працівників і витрат на персонал. В залежності від специфіки організації, 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 середи, стану трудових ресурсів та результатів діяльності банківської установи. Вихідною базою для цих показників є нормативна, планова, економічна, статистична та аналітична інформація, що використовується в банківських установах. А саме "Звіт про фінансові результати", "Баланс", "Звіт про основні показники діяльності підприємства", "Звіт з праці", "Звіт про використання робочого часу".



Рис. 1.3. Групи показників оцінювання ефективності системи забезпечення надійності персоналу банківської установи

Джерело: [11]

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

І.В. Баранова [3] пропонує підходи, які застосовують для оцінки

економічної інноваційної активності банківської установи:

- формальний – дає змогу згрупувати банківські установи за ознакою інноваційної активності, шляхом розрахункових робіт стосовно використання інноваційних підходів та проведення моніторингових досліджень в банках ;
- 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).

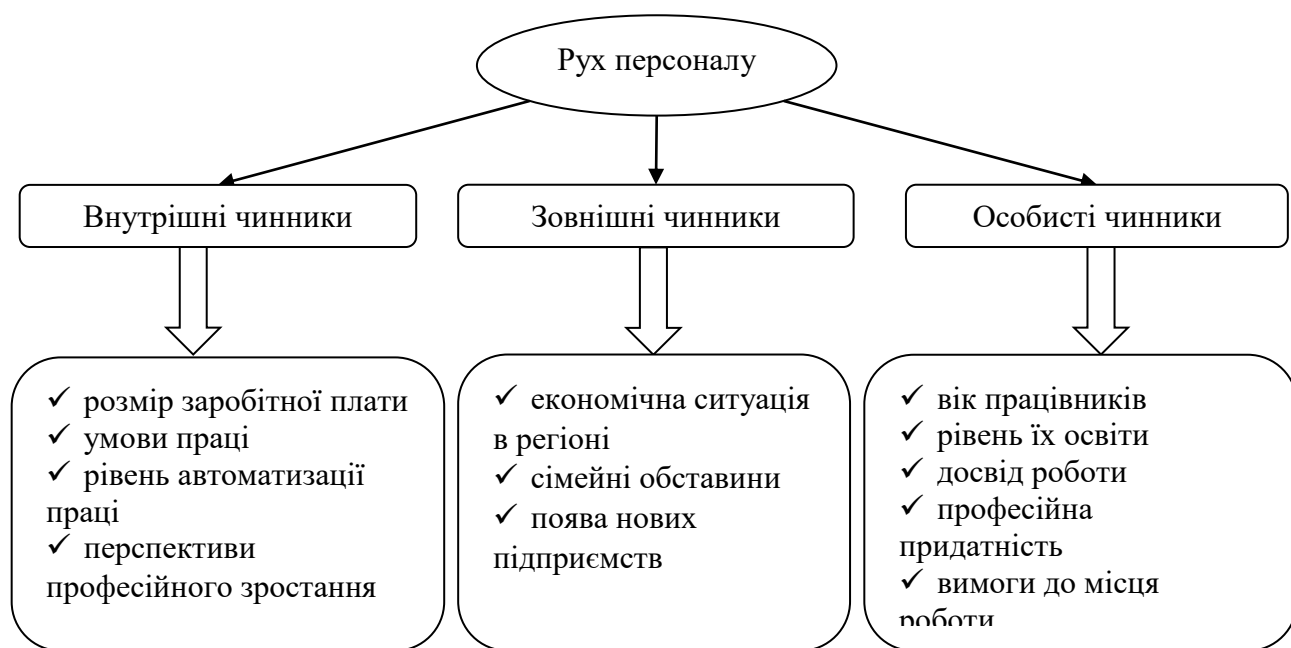


Рис.1.4. Чинники, які впливають на рух персоналу

Джерело: [3]

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

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 управління персоналом 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 управління персоналом 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 управління персоналом. 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 кадрової безпеки дав змогу встановити, зв'язок між факторами надійності персоналу та результатами діяльності банківської установи. Ефективність діяльності банку залежить від політики управління, тому якісний вибір методів та підходів до організації праці та управління персоналом 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	Базові критерії оцінки економічної безпеки	Базова система показників 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).

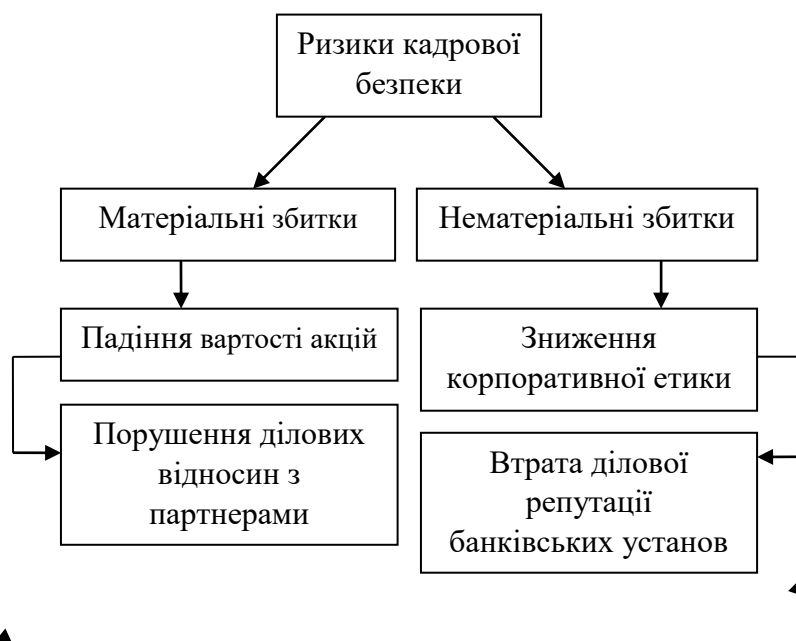


Рис. 1.5. Загальна типологія наслідків ризиків кадрової безпеки

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 надійністю 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 забезпечення надійності персоналу банку, на нашу думку, доцільно використовувати наступні показники, які представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності системи забезпечення надійності персоналу банку

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення показників	Умовні позначення
1	2	3	4
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників; Чск – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників; 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

Продовження таблиці 1.3

Співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці	$K_{p3П} = \frac{Tr3П}{TrПП}$	1,01	Tr3П – темп росту зарплати; TrПП – темп росту продуктивності праці
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{т.д.} = \frac{Tф - Tн}{Tф}$	1	Tн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Tф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт освітнього рівня	$K_{o.p.} = \frac{Bo}{Чсс}$	0,854	Bo – чисельність працівників з вищою освітою, осіб. Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	$K_{вк} = \frac{Чр.в.к.}{Чсс.}$	0,854	Чр.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 забезпечення надійності персоналу банку 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 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ

ПЕРСОНАЛУ АТ «МОТОР-БАНК»

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

Історія створення Банку бере свій початок з 2007 року, коли було зареєстровано ВАТ «МОТОР-БАНК». У 2009 році назву змінено на ПАТ «МОТОР-БАНК».

В даний час АТ «МОТОР-БАНК» є універсальним Банком, який надає повний комплекс послуг корпоративним і приватним клієнтам. З моменту свого відкриття 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 «МОТОР-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 «МОТОР-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).

У складі організаційної та управлінської моделі Банку виділено:

керівництво банку, секретаріат, група радників Голови Правління банку, самостійні відділи, що не входять до складу управлінь та філій. Органами управління АТ «МОТОР-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.

Метою діяльності АТ «МОТОР-БАНК» є кредитування базових та перспективних галузей економіки України, які мають стабільні показники зростання, а також галузей, продукція яких має платоспроможний постійний попит в Україні, а саме: машинобудування, сільськогосподарська, харчова, легка, поліграфічна тощо.

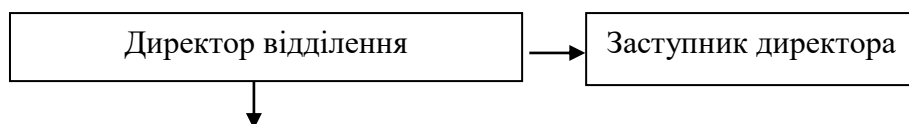
Предметом діяльності АТ «МОТОР-БАНК» є :

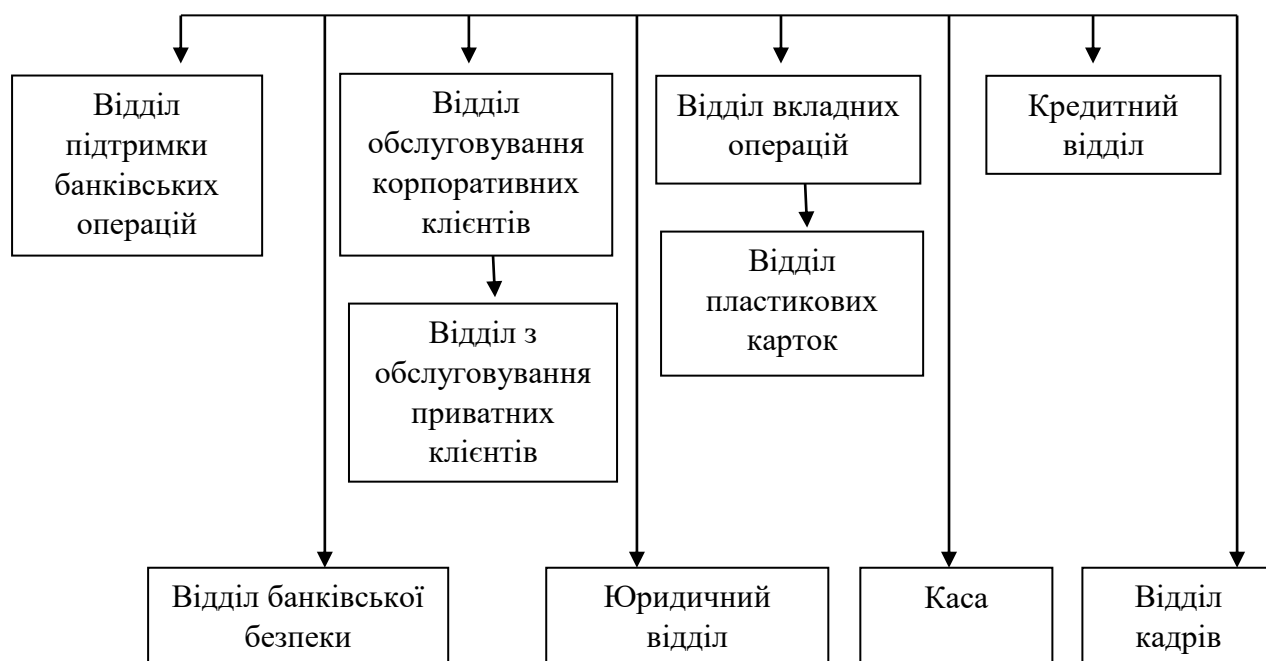
- Залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола фізичних та юридичних осіб.
- Відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах .
- Розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки коштів, 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).

Під організаційною структурою управління банківською установою розуміється упорядкована сукупність ланок управління та зв'язків між ними. У ній виділяють такі поняття , як елементи (ланки), зв'язки та рівні. Елементами організаційної структури є служби, групи та працівники , що виконують різні функції. У свою чергу , між підрозділами існують певні зв'язки, серед яких виділяють горизонтальні, вертикальні, лінійні і функціональні зв'язки . Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до зміни внутрішніх умов. Одним із головних чинників успішного розвитку установи є ефективне планування роботи персоналу організації, адже ефективність праці економить не тільки час, затрачений на працю, а й якість отриманих результатів.

Організаційну структуру управління банківської установи розглянемо на прикладі Кропивницького відділення АТ «МОТОР-БАНК» (рис. 2.1).





**Рис. 2.1 Організаційна структура управління Кропивницького відділення
АТ «МОТОР-БАНК»**

Джерело: проілюстровано автором

Як видно з рис. 2.1 організаційна структура Кропивницького відділення АТ «МОТОР-БАНК» характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці та лінійні зв'язки.

Горизонтальний поділ праці є однорівневим. Головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації (відділів) при вирішенні виникаючих проблем. Вони мають ряд важливих переваг: економлять час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників відділу самостійність, ініціативність та вмотивованість.

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 Кропивницького відділення АТ «МОТОР-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 виконанню цілей та завдань.

Очолює відділення банку директор, який виконує функції керівника, приймаючи важливі рішення, що пов'язані з діяльністю Банку. Директор має заступника, який виконує ті ж обов'язки у випадку його відсутності чи зайнятості у сферах корпоративного та індивідуального бізнесів. Директор філіалу слідкує за роботою начальників та їх підрозділами; проводить найбільш складні і відповідальні операції. Він відповідає перед головним управлінням банку. Має право управляти філіалом та працівниками на свій розсуд.

Відділ клієнтської політики здійснює надання рекомендацій іншим підрозділам банку щодо розробки та реалізації банківських продуктів і послуг за результатами ринкових досліджень; моделює поведінку клієнтів; формує цільовий попит на інноваційні банківські продукти і послуги; збирає, систематизує та аналізує інформацію про запити клієнтів і особливості діяльності конкурентів; здійснює аналіз і прогнозування обсягів реалізації банківських продуктів і послуг; слідкує за ефективністю роботи філіалу; забезпечує інформацією клієнтів щодо якісних і економічних характеристик існуючих і нових елементів продуктового портфелю банку; розробляє і реалізує заходи комунікаційної політики та проектує ефективні методи дослідження зворотного зв'язку із клієнтами та партнерами.

Відділ пластикових карток обслуговує банківські картки клієнтів; веде облік та звітність операцій з пластиковими картками; здійснює емісію карток, а

саме: випуск, відкриття рахунків, розрахунково-касове обслуговування клієнтів при здійсненні операцій з використанням виданих їм банківських карт; здійснює розрахунки з підприємствами торгівлі (послуг) за операціями із використанням банківських карт, видачу наявних грошових коштів утримувачем банківських карт, що не є клієнтами даної кредитної організації.

Кредитний відділ. Здійснює кредитні операції у межах наявних ресурсів. Визначаючи ризик окремого кредиту, ретельно перевіряє платоспроможність позичальника, враховує заставу, наявність гаранта чи поручителя. Забезпечує весь спектр активних операцій для фізичних осіб, до складу яких входять: автокредитування, іпотечне кредитування, споживче кредитування, кредитування під заставу рухомого або нерухомого майна, беззаставне кредитування співробітників підприємств та організацій.

Відділ безпеки. Забезпечує функції охорони та нагляду за діяльністю банку. Впроваджує заходи щодо збереження банківської та комерційної таємниці. Розробляє основні заходи, які оформляються у вигляді інструкції про контрольно-перепускний режим. Доводить до відома всіх співробітників правила контрольно-перепускного режиму, а також контролює їх виконання співробітниками служби охорони, які у свою чергу неухильно виконують встановлені правила і слідує всім документам, що діють.

Юридичний відділ. 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.

Каса. Працівники каси виконують операції з приймання, визначення справжності та платоспроможності, перерахування, обліку, сортування, зберігання, видачі готівки та інших цінностей згідно з нормативно-методичними документами банку. Контролює правильність складання вхідних та вихідних документів клієнтів. Сортує грошові купюри й монети за номіналами, а також на придатні й непридатні для обігу, виявляє фальшиві, старі, пошкоджені грошові купюри й монети. Формує, упаковує, оформляє грошові купюри й монети згідно з інструкцією щодо емісійно-касової роботи. Обмінює пошкоджені грошові купюри й монети. Складає касову звітність. Контролює додержання касової дисципліни. Приймає участь в розробці та впровадженні заходів щодо виявлення недоліків в касовій роботі, їх усунення та запобігання. Зберігає інформацію, що становить службову таємницю або носить конфіденційний характер.

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.

Протягом аналізованого періоду 2015-2019 років, у зв'язку з негативними наслідками після впливу фінансово-економічної кризи на банківську систему України, банківська установа АТ «МОТОР-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.

Активи АТ «МОТОР-БАНК» за досліджуваний період 2015-2019 роки представлені у таблиці 2.1.

Як бачимо з наведеної (табл. 2.1), загальна сума активів АТ «МОТОР-БАНК» у 2016 році порівняно з попереднім 2015 роком збільшилась на 501 006 тис. грн (71,49%). У 2017 році сума активів зросла ще на 128 734 тис. грн (10,71%). У 2018 році сума активів зросла на 86 665 тис. грн. (6,51%), а у 2019 році відбулось зменшення суми активів АТ «МОТОР-БАНК» на

Таблиця 2.1

Динаміка показників активів банку АТ «МОТОР-БАНК»

№ п/п	Показники, тис. грн	Роки					Динаміка, %				
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
1	Грошові кошти та їх еквіваленти	35 989	88 488	63 908	118 298	226 285	у 2,5 рази	72,22	185,11	191,28	у 6,3 рази
2	Кошти в інших банках (кредити та заборгованість банків)	89 421	774 136	100 118	232 344	-	у 8,7 рази	12,93	у 2,3 рази	-	-
3	Кредити та заборгованість клієнтів	145 119	133 243	655 243	676 959	666 457	91,82	у 4,9 рази	103,31	25,73	98,45
4	Інвестиції в цінні папери	373 564	130 197	440 508	300 768	260 387	34,85	у 3,4 рази	68,28	86,57	69,7
5	Інвестиційна нерухомість	55	1 726	50	48	45	у 31,4 рази	2,9	96,0	93,75	81,82
6	Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	201	2 660	817	35	-	у 13,2 рази	30,71	4,28	-	-
7	Відстрочений податковий актив	251	1 955	588	702	685	у 7,8 рази	30,08	119,39	97,58	у 2,7 рази
8	Основні засоби та нематеріальні активи	31 106	37 882	39 438	54 590	50 078	121,78	104,11	138,42	91,73	160,99
9	Інші фінансові та не фінансові активи	15 783	13 338	25 866	33 419	21 257	84,51	193,92	129,2	63,61	134,68
10	Необоротні активи, утримувані для продажу та активи групи вибуття	2 395	18 139	3 962	-	-	у 7,6 рази	21,84	-	-	-
11	Усього активів	700 758	1 201 764	1 330 498	1 417 163	1 225 194	171,49	110,71	106,51	86,45	174,84

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

191 969 тис. грн за рахунок відсутності кредитів та заборгованості інших банків.

Загальна ж структура активів АТ «МОТОР-БАНК» за досліджуваний період збільшилась в 1,7 рази (станом на 01.01.2020 року склала 1 225 194 тис. грн) та свідчить про виважене ставлення банківської установи до якості своїх активів. Такий підхід дозволяє АТ «МОТОР-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 даній установі ризиків. Розкриття інформації за видами активів у фінансовій звітності АТ «МОТОР-БАНК» відповідає вимогам Національного банку України та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Щоб більш детально проаналізувати дохідність активів, розрахуємо коефіцієнт дохідності АТ «МОТОР-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:

$$K_{дох2015} = 35\,989 + 373\,564 + 145\,119 + 89\,421 / 700\,758 = 0,92;$$

$$K_{дох2016} = 88\,488 + 130\,197 + 133\,243 + 774\,136 / 1\,201\,764 = 0,94;$$

$$K_{дох2017} = 63\,908 + 440\,508 + 655\,243 + 100\,118 / 1\,330\,498 = 0,95;$$

$$K_{дох2018} = 118\,298 + 300\,768 + 676\,959 + 232\,344 / 1\,417\,163 = 0,94;$$

$$K_{дох2019} = 226\,285 + 260\,387 + 666\,457 / 1\,225\,194 = 0,94.$$

Коефіцієнт дохідності у 2015 році становив 0,92, а у 2015 році зріс до 0,94. У 2017 році, порівняно з 2016 роком, коефіцієнт зріс на 0,01 (так як у 2017 році значно збільшилася сума кредитів та заборгованості клієнтів, інвестиції у цінні папери, фінансові та не фінансові активи) і становить 0,95,

що свідчить про високу дохідність активів банку. Упродовж 2018-2019 років ситуація змінилася в іншу сторону, коефіцієнт дохідності зменшився у 2018 році на 0,01 і у 2018 та 2019 роках складає 0,94. Така динаміка пов'язана із тим, що у 2018 і 2019 роках скоротилася сума інвестицій у цінні папери, а у 2019 році були відсутні кредити та заборгованість інших банків.

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 «МОТОР-БАНК» наведена у табл. 2.2.

Дані таблиці 2.2 засвідчують, що АТ «МОТОР-БАНК» у період 2015-2019 років вирішував стратегічні питання подальшого розвитку. У складі власного капіталу за досліджуваний період постійно зростали резервні та інші фонди банку, а також нерозподілений прибуток. Для наочності структури пасиву АТ «МОТОР-БАНК» за 2019 рік побудуємо графік (рис.2.2), за даними

табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Динаміка показників пасиву банку АТ «МОТОР-БАНК»

№ п/п	Показники, тис. грн	Роки					Динаміка, %				
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
1	Статутний капітал	120 000	120 000	200 000	200 000	200 000	0,0	166,67	0,0	0,0	0,0
2	Емісійні різниці	-	39 241	39 012	39 012	39 012	-	99,42	0,0	0,0	0,0
3	Резервні та інші фонди банку	2 888	3 168	4 247	4 334	6 098	109,7	134,06	102,05	140,7	у 2,1 рази
4	Нерозподілений прибуток	10 240	31 528	32 186	66 740	87 024	у 3,1 рази	102,09	у 2,1 рази	130,39	у 8,5 рази
5	Усього власного капіталу	133 128	154 696	275 445	310 086	332 134	116,2	178,06	112,58	107,11	у 2,5 рази
6	Кошти клієнтів	563 382	1 040 643	1 048 824	1 096 620	880 826	184,71	100,79	104,56	80,32	156,35
7	Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	2 902	1 743	-	1 413	973	60,06	-	-	68,86	33,53
8	Резерви за зобов'язаннями	-	-	-	518	514	-	-	-	99,23	-
9	Інші зобов'язання (в тому числі фінансові і оренда)	1 346	4 682	6 229	8 526	10 747	у 3,5 рази	133,04	136,88	126,05	у 8 разів
10	Усього зобов'язань	567 630	1 047 068	1 055 053	1 107 077	893 060	184,46	100,76	104,93	80,67	157,33

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

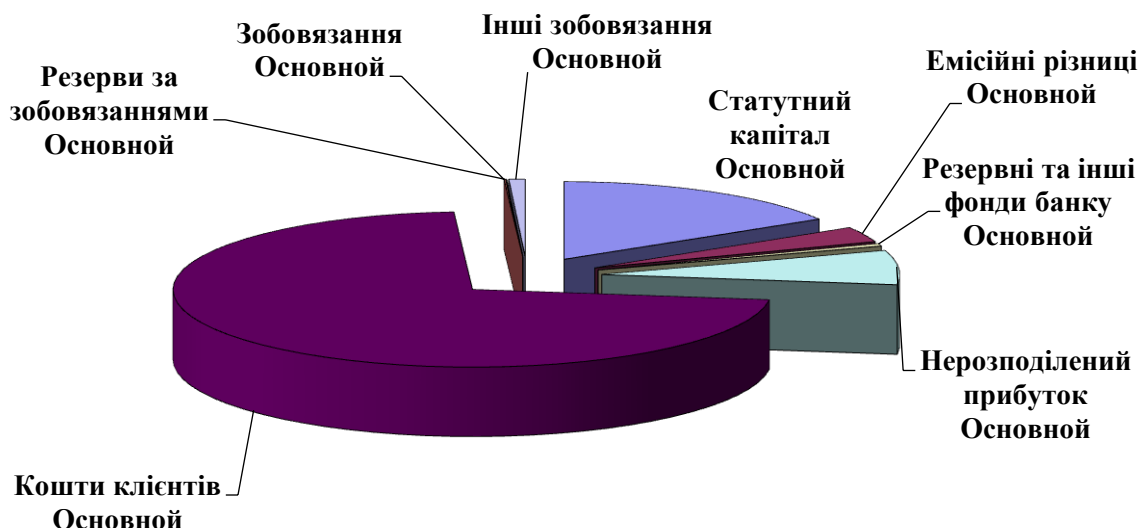


Рис. 2.2. Структура пасиву АТ «МОТОР-БАНК» за 2019 рік

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 71,89%. Упродовж досліджуваного періоду відбувалось збільшення суми зобов'язань АТ «МОТОР-БАНК» на 325 430 тис. грн або 57,33% і у 2019 році вони склали 893 060 тис. грн.

З наведених у таблиці 2.2 даних можна побачити, що востаннє статутний капітал поповнювався коштами у 2017 році. Розмір статутного капіталу у 2015 році складав 120 000 тис. грн, у 2016 році залишався незмінним, у 2017 році збільшився до 200 000 тис. грн і залишається незмінним протягом 2017-2019 років. Протягом звітного періоду статутний капітал АТ «МОТОР-БАНК» був збільшений на 80 000 тис. грн шляхом приватного розміщення додаткових простих іменних акцій Банку у кількості 800 000 штук існуючої номінальної вартості 100 гривень за одну акцію, за рахунок додаткових внесків єдиного акціонера. Основним джерелом коштів фонду в 2015-2019 роках стала емісія акцій банку та боргових цінних паперів. Динаміку нарощення статутного капіталу зображено на рис.2.3.

Власний капітал АТ «МОТОР-БАНК» у 2015 році складав 133 128 тис. грн, у 2016 році збільшився на 21 568 тис. грн (16,2%), у 2017 році зріс на

120 749 тис. грн (78,06%), у 2018 році збільшився на 34 641 тис. грн (12,58%), а у 2019 році зріс на 22 048 тис. грн (7,11%) та становить 332 134 тис. грн. За період 2015-2019 років власний капітал АТ «МОТОР-БАНК» сумарно збільшився у 2,5 рази тобто на 199 006 тис. грн. Отже, прибутковість діяльності банківської установи має позитивну динаміку.

Статутний капітал, тис. грн.

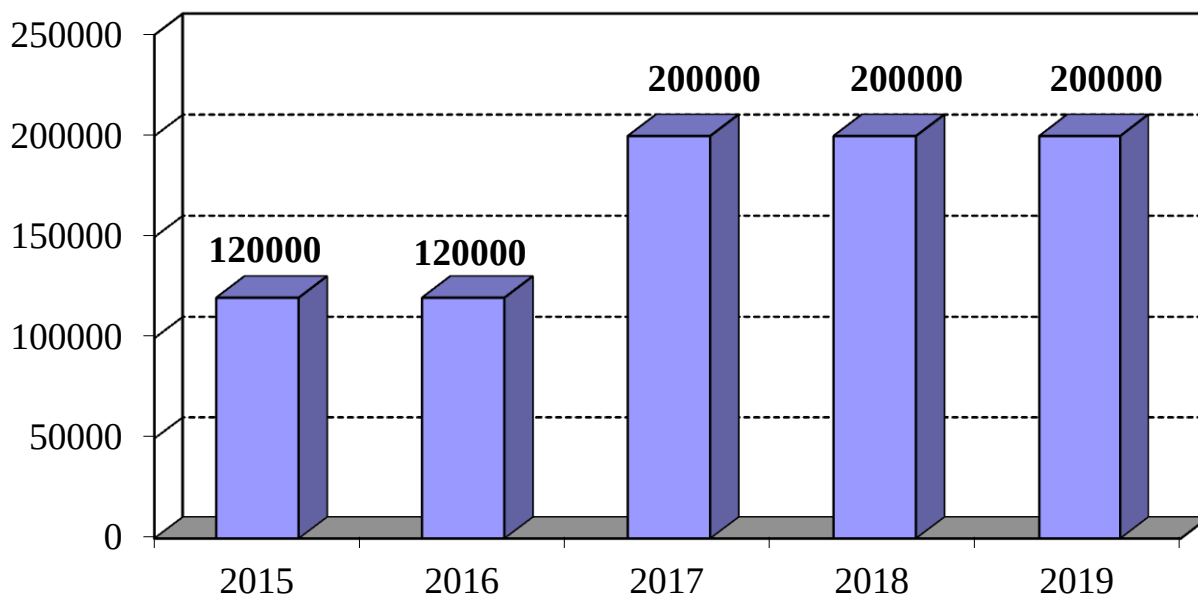


Рис. 2.3. Динаміка розміру статутного капіталу АТ «МОТОР-БАНК» за 2015-2019 роки

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

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

H1 – 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 «МОТОР-БАНК» розрахуємо значення нормативу регулятивного капіталу банку (*НІ*) окремо по кожному звітному року:

$$HI_{2015} = 122\,159 + 48\,785 = 170\,944 \text{ тис. грн};$$

$$HI_{2016} = 122\,436 + 42\,756 = 165\,192 \text{ тис. грн};$$

$$HI_{2017} = 240\,603 + 57\,962 = 298\,565 \text{ тис. грн};$$

$$HI_{2018} = 234\,256 + 53\,970 = 288\,226 \text{ тис. грн};$$

$$HI_{2019} = 235\,135 + 57\,313 = 292\,448 \text{ тис. грн};$$

Розмір регулятивного капіталу АТ «МОТОР-БАНК» в 2016 році збільшився у порівнянні з 2015 роком на 5 752 тис. грн, та на 133 373 тис. грн у 2017 році. У 2018 році розмір регулятивного капіталу зменшився на 10 339 тис. грн і його розмір склав 288 226 тис. грн, в 2019 році капітал зріс до 292 448 тис. грн. Таке збільшення за останній рік зумовлено зростанням резервних фондів і прибутку минулих років. 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 (*НІ*) становить 200 млн. грн, тому можемо зробити висновок, що розмір регулятивного капіталу АТ «МОТОР-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 (*КІ*) (рекомендовані значення знаходяться у межах 0,15-0,20):

$$K1 = \frac{K}{P}; \quad (2.3)$$

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

P – пасив всього, тис. грн.

Тепер підставимо відповідні значення у формулу (2.3) і знайдемо

показник достатності капіталу банку (KI):

$$KI_{2015} = (120\,000 + 133\,128) / 700\,758 = 0,36;$$

$$KI_{2016} = (120\,000 + 154\,696) / 1\,201\,764 = 0,23;$$

$$KI_{2017} = (200\,000 + 275\,445) / 1\,330\,498 = 0,36;$$

$$KI_{2018} = (200\,000 + 310\,086) / 1\,417\,163 = 0,36;$$

$$KI_{2019} = (200\,000 + 332\,134) / 1\,225\,194 = 0,43.$$

Отже, достатність капіталу перевищує рекомендовані межі, і станом на 01.01.2020 р. показник досяг максимального рівня – 0,43 за рахунок збільшення власного капіталу Банку у досліджуваному періоді у 2,5 рази.

Чистий прибуток АТ «МОТОР-БАНК» у 2015 році складав 5 539 тис. грн, у 2016 році відбулося збільшення сукупного доходу на 16 029 тис. грн і прибуток становив 21 568 тис. грн. У 2017 році чистий прибуток банку стрімко впав до значення 1 737 тис. грн (за рахунок чистого зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів), а у 2018 році знов збільшився до 35 273 тис. грн. За 2019 рік чистий прибуток АТ «МОТОР-БАНК» зменшився і склав 22 048 тис. грн (додатки П -У). Така зміна розміру чистого прибутку пов'язана із збільшенням витрат на виплати працівникам, витрат зносу та амортизації, адміністративних та операційних витрат.

Розрахуємо ще один показник – мультиплікатор капіталу, який характеризує рівень покриття активів за рахунок акціонерного капіталу (M):

$$M = \frac{Ab}{Ck}; \quad (2.4)$$

де Ab – активи банку, тис. грн;

Ck – статутний капітал банку, тис. грн.

Чим вище числове значення мультиплікатора капіталу, тим більш істотним є потенційний ризик втрат. Для середнього банку мультиплікатор капіталу становить 15%, а для великого банку, фінансового центру – 20-25%.

$$M_{2015} = 700\,758 / 120\,000 = 5,84;$$

$$M_{2016} = 1\,201\,764 / 120\,000 = 10,02;$$

$$M_{2017} = 1\,330\,498 / 200\,000 = 6,65;$$

$$M_{2018} = 1\,417\,163 / 200\,000 = 7,09;$$

$$M_{2019} = 1\,225\,194 / 200\,000 = 6,13;$$

Як бачимо, у 2015-2019 роках мультиплікатор капіталу АТ «МОТОР-БАНК» жодного разу не перевищував нормативне значення, отже ризик втрат є незначним та вказує на високий рівень ефективності управління ресурсами. У результаті проведеного аналізу капіталу АТ «МОТОР-БАНК» можна зробити висновок, що банківська установа функціонує згідно встановленим порядком формування резервів та фондів відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку. Структура капіталу, що склалась на кінець 2019 року не містить ознак загрози фінансової стійкості, а його абсолютний розмір відповідає нормативним вимогам щодо його розміру. Розкриття інформації про власний капітал та чистий прибуток у фінансовій звітності АТ «МОТОР-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.

Практика управління ліквідністю свідчить, що недостатній її рівень часто стає першою ознакою наявності в банку серйозних фінансових труднощів. За таких умов, як правило, починається відплив клієнтів і закриття рахунків, що, у свою чергу, веде до підвищення потреби в ліквідних засобах і поглиблення кризи ліквідності. Банки змушені шукати джерела поповнення грошових коштів через продаж найбільш ліквідних активів та запозичення на ринку. За

таких обставин проведення подібних операцій ускладнюється, адже кредитори неохоче надають позики банку, котрий перебуває на межі банкрутства, вимагаючи додаткового забезпечення і підвищення процентних ставок, а продаж активів може здійснюватися за несприятливих ринкових умов. Такі дії банку зводять нанівець доходи, потребують додаткових витрат та зумовлюють швидке наростання фінансових проблем. Фінансові проблеми такого роду мають характер висхідної спіралі в частині їх виникнення та низхідної спіралі в розрізі доступу до джерел фінансування з метою підвищення ліквідності.

Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів ($H3$) розраховується за такою формулою:

$$H3 = \frac{PK}{CA} \cdot 100\%; \quad (2.5)$$

де PK – регулятивний капітал, тис. грн;

CA – сукупні активи, тис. грн.

$$H3_{2015} = 170\,944 / 700\,758 = 24,39;$$

$$H3_{2016} = 165\,192 / 1\,201\,764 = 13,75;$$

$$H3_{2017} = 298\,565 / 1\,330\,498 = 22,44;$$

$$H3_{2018} = 288\,226 / 1\,417\,163 = 20,34;$$

$$H3_{2019} = 292\,448 / 1\,225\,194 = 23,87;$$

Значення нормативу $H3$ за період 2015-2019 років для наочності приведені графічно (рис. 2.4).

Норматив (коефіцієнт) співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів ($H3$) (рис. 2.4.) відображає розмір регулятивного капіталу, необхідний для здійснення банком активних операцій та встановлює мінімальний коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів.

До сукупних активів банку під час розрахунку нормативу $H3$ включаються: готівкові кошти; банківські метали; кошти в Національному банку; казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються та емітовані

Національним банком; кошти в інших банках; кредити, що надані органам державної влади та місцевого самоврядування, суб'єктам господарювання, фізичним особам; дебіторська заборгованість за операціями з банками та клієнтами; цінні папери в торговому портфелі банку, у портфелі банку на продаж та в портфелі банку до погашення; запаси матеріальних цінностей; інші активи банку; суми до з'ясування та транзитні рахунки; інвестиції в асоційовані та дочірні компанії; основні засоби.

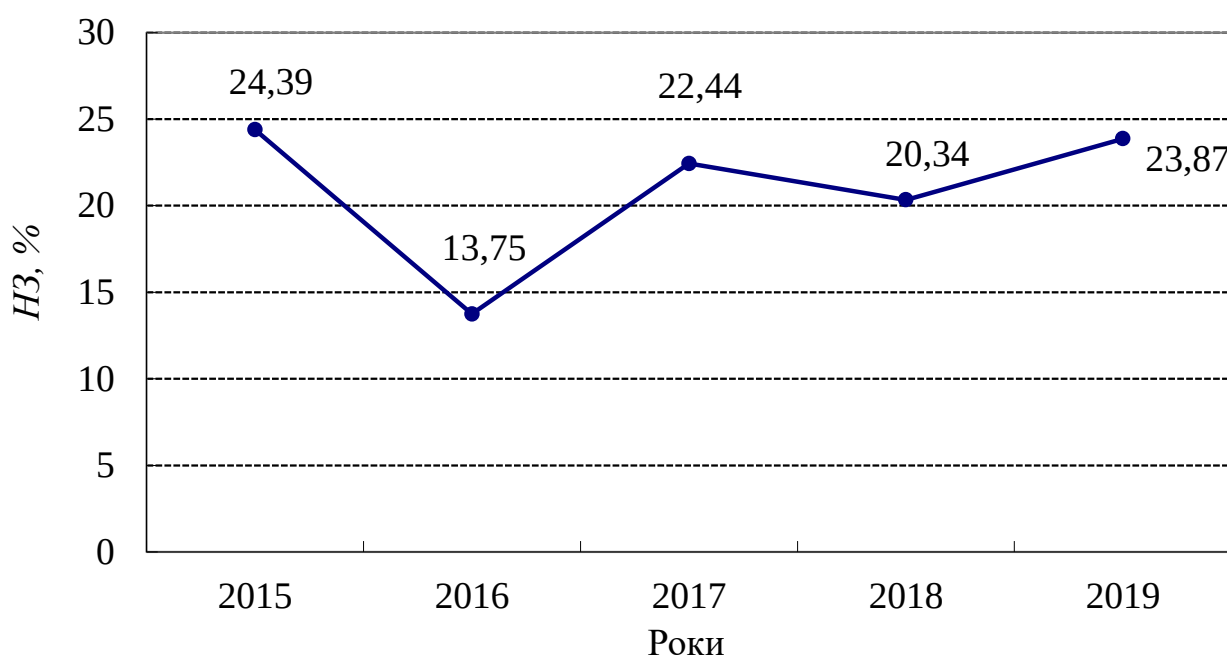


Рис. 2.4. Динаміка значення нормативу співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (НЗ) АТ «МОТОР-БАНК» за 2015-2019 роки

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

Середньозважене значення нормативу співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (НЗ) у 2015 році є найвищим та складає 24,39%. Протягом наступних п'яти років значення нормативу поступово зменшувалось і у 2019 році становить 23,87%, при нормативному значенні не менше 9%.

Графік, який зображений на (рис. 2.4) має зростаючий характер. Дослідивши вищенаведені дані можна побачити, що протягом 2015-2019 років спостерігалася тенденція щодо збільшення обсягів регулятивного капіталу і

нормативу співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (*H3*), причиною чого стало збільшення у 2019 році порівняно з 2015 роком обсягу сукупних активів на 524 436 тис. грн. Отже, можна зробити висновок, що фактична величина нормативу (*H3*) в банківській установі АТ «МОТОР-БАНК» є вищою за рекомендоване нормативне значення 9%. З цього випливає, те що банківська установа має певний запас регулятивного капіталу.

Значення нормативу миттєвої ліквідності *H4* за період 2015-2019 років приведені графічно на рис. 2.5.

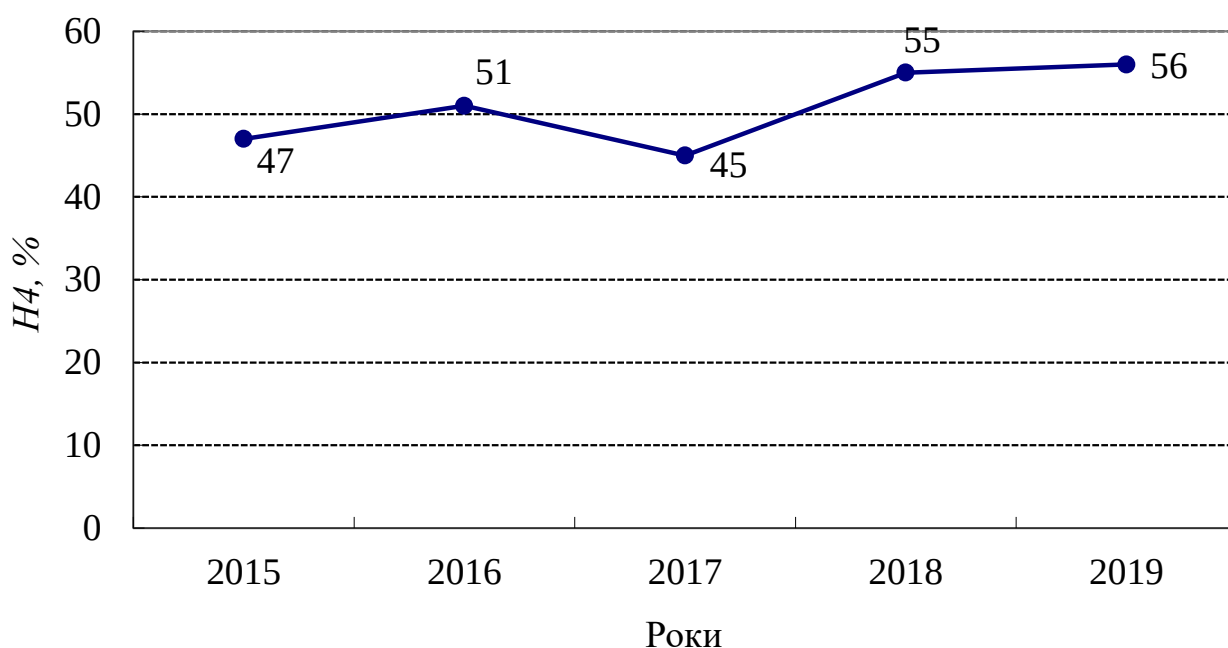


Рис. 2.5. Динаміка значення нормативу миттєвої ліквідності (*H4*)

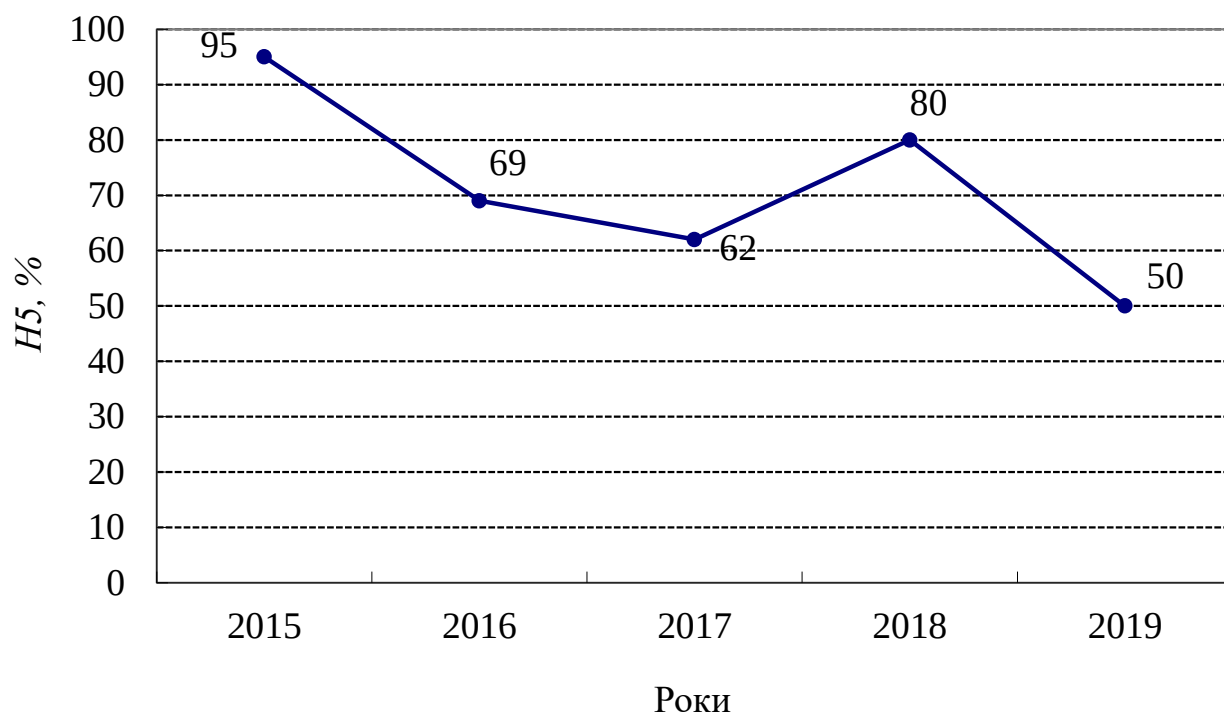
АТ «МОТОР-БАНК» за 2015-2019 роки

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

Проаналізувавши наведений вище графік (рис. 2.5), можна зробити висновок, що норматив миттєвої ліквідності за 2019 рік, порівняно з 2015 роком збільшився на 9% і становить 56%. Мінімальне значення показника (*H4*) у 2017 році – 45%, але в межах нормативного значення, а саме не менше 20%. Підвищення нормативу миттєвої ліквідності у 2019 році до 56% відбулося внаслідок збільшення обсягу резервів та інших фондів банку більше ніж у 2 рази та нерозподіленого прибутку (у 8,5 рази) (див. табл. 2.2). Фактичне

значення коефіцієнта миттєвої ліквідності у 2019 році (56%) перевищує нормативне значення (20%) у 2,8 рази .

Значення нормативу поточної ліквідності *H5* за період 2015-2019 років приведені графічно на рис. 2.6.



**Рис.2.6. Динаміка значення нормативу поточної ліквідності (*H5*)
АТ «МОТОР-БАНК» за 2015-2019 роки**

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

Норматив поточної ліквідності у 2015 році складав 95%, при нормативному значенні 40% (рис. 2.6). У 2016 році відбулося зниження значення на 26%, у 2017 році ще на 7% і досяг значення 62%. У 2018 році ситуація дещо змінилася, показник нормативу *H5* складав 80%, тобто зріс на 18%. У 2019 році показник знову знизився на 30%, і складав вже 50%. Порівняно із 2015 роком, у 2019 році значення нормативу зменшилось на 45%. Причиною такого зниження значення нормативу поточної ліквідності стало зменшення обсягу коштів на рахунках інших банків.

Норматив короткострокової ліквідності (*H6*) установлює мінімально необхідний обсяг активів для забезпечення виконання своїх зобов'язань

протягом одного року. Нормативне значення нормативу ($H6$) має бути не менше ніж 60% (рис. 2.7).

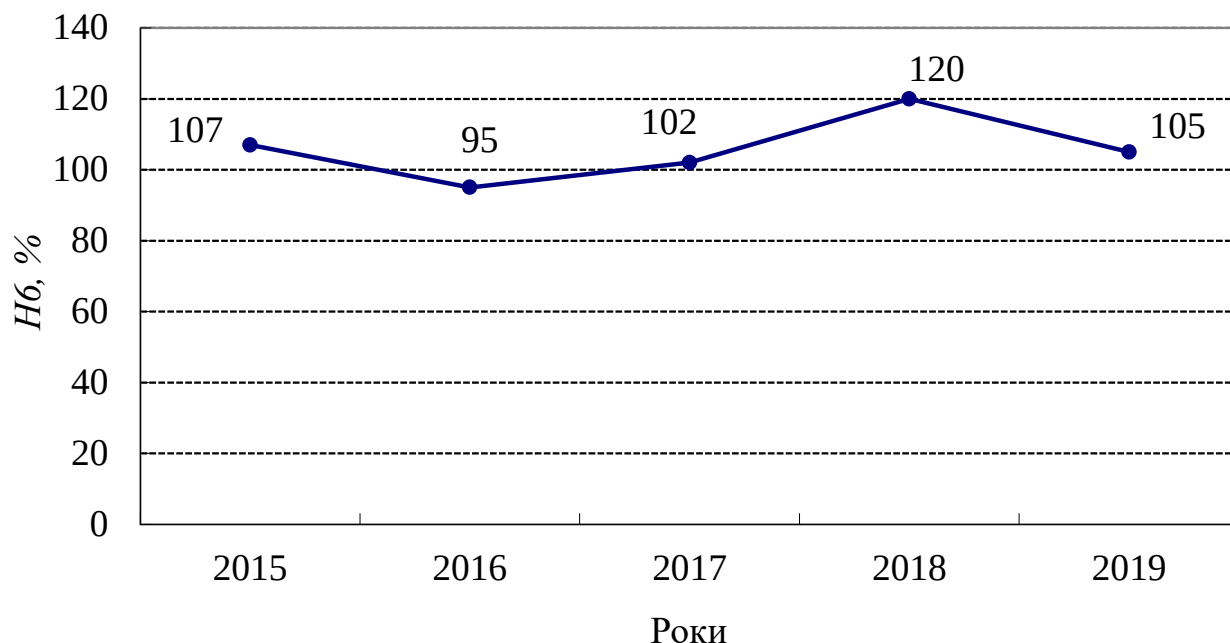


Рис.2.7. Динаміка значення нормативу короткострокової ліквідності ($H6$) АТ «МОТОР-БАНК» за 2015-2019 роки

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

Норматив короткострокової ліквідності у 2019 році порівняно з 2015 роком зменшився на 2% і становить 105%. У 2018 році норматив досяг максимального значення 120%, що на 13% більше значення 2015 року. У 2019 році, порівняно з 2018, норматив короткострокової ліквідності зменшився на 15%, тому що по-перше, зменшилась сума готівкових коштів та кошти розміщені в інших банках, по-друге, зменшився обсяг боргових цінних паперів, емітованих банком (див. табл. 2.2).

Обсяг високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) у 2019 році становить 226 285 тис. грн або 18,47% від загальних активів АТ «МОТОР-БАНК». Розрахунок ресурсних позицій (розривів ліквідності) банківської установи здійснюється з балансовими активами та зобов'язаннями АТ «МОТОР-БАНК» відповідно до термінів їх повернення згідно угод, договорів та інших документів у розрізі валют та загальної кількості валюти.

У разі недотримання встановлених нормативних показників Комерційними банками України передбачено штрафні санкції з боку Національного банку України та підвищення норм обов'язкових резервів. Виконання встановлених нормативів комерційними банками щодня контролюється територіальним управлінням Національного банку. Банк несе відповідальність за недотримання лімітів, подання недостовірної звітності та несвоєчасне її подання згідно з законодавством України.

Нормативи ліквідності АТ «МОТОР-БАНК» відображені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Нормативи ліквідності АТ «МОТОР-БАНК» за 2015-2019 роки

№ п/п	Показники, (%)	Умовні позначення	Роки					Нормативне значення
			2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу	<i>H2</i>	56,4	26,86	79,07	54,1	52,5	10 %
2.	Норматив співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів	<i>H3</i>	24,4	13,8	22,4	20,3	23,9	не менше 9 %
3.	Норматив миттєвої ліквідності	<i>H4</i>	47	51	45	55	56	не менше 20%
4.	Норматив поточної ліквідності	<i>H5</i>	95	69	62	80	50	не менше 40%
5.	Норматив короткострокової ліквідності	<i>H6</i>	107	95	102	120	105	не менше 60%

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

Аналіз нормативів ліквідності банку за період 2015-2019 років показав, що АТ «МОТОР-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.

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 «МОТОР -БАНК»;
- якість управління активами і пасивами АТ «МОТОР-БАНК» є задовільною;
- керівництво банківської установи АТ «МОТОР-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 «МОТОР-БАНК»;
- рівень ліквідності та платоспроможності банківської установи АТ «МОТОР-БАНК» є достатнім;
- наявність негативної невідповідності між активами і пасивами не несе значного навантаження на стан ліквідності банківської установи.
- банківській установі АТ «МОТОР-БАНК» необхідно здійснювати постійний контроль за забезпеченням певної частки ліквідних активів у загальній структурі балансу.

2.2. Вплив діяльності кадрової служби на забезпечення надійності персоналу банківської установи

Одним з ключових напрямів загальної політики АТ «МОТОР-БАНК» щодо його подальшого розвитку та гарантування фінансової безпеки є належне та ефективне корпоративне управління, яке 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 2015-2019 роки на основі таблиці 1.3. Розрахунки показників ефективності діяльності кадрової служби АТ «МОТОР-БАНК» наведені у таблиці 2.4.

За даними (табл. 2.4) можна побачити, що показник співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих у 2015 році складав 0,23, а у 2016 році зменшився на 0,03 і дорівнював 0,20. У 2017 році складав 0,24, а у 2018 році він зменшився на 12,5%, і становив 0,21. Це говорить про те, що 2018 року відбулося збільшення кількості основних працівників АТ «МОТОР-БАНК». У 2019 році цей показник знов зріс на 4,76%, що пов'язано із збільшенням кількості управлінського персоналу, але коефіцієнт не досяг рівня 2017 року, тому різниця 2015 і 2019 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.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності діяльності кадрової служби АТ «МОТОР-БАНК»

№ п/п	Показники	Роки					Відносне відхилення, (%)				
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2015
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]

Коефіцієнт мотивації заробітної плати у 2015 році дорівнював 0,69. У 2016 році відбулося зменшення і коефіцієнт мотивації заробітної плати становив 0,64. У 2018 році показник мав значення 0,75, тобто збільшився порівняно з 2017 роком на 4,16%. У 2019 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 2018 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 2015 році коефіцієнт мав значення 0,2, та наступного 2016 року збільшився на 0,05 (25%), та складав 0,25. У 2017 році коефіцієнт дублювання становив 0,3, що більше на 20% від значення 2016 року. У 2018 році він знизився на 16,66 % та складав 0,25, а у 2019 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, проте його зниження буде мати 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 2015 році коефіцієнт безперервності роботи апарату складав 4,09. Наступного 2016 року відбулося збільшення коефіцієнта на 11,11%, та його значення досягло рівня 4,54. У 2017 році - 4,12.

У 2018 році зменшився на 26,21% і становив 3,04, а у 2019 році знову зріс до 5,07. Збільшення коефіцієнта на 66,77 %, порівняно із 2018 роком, говорить про те, що робота апарату управління АТ «МОТОР -БАНК» є досить стабільною.

Далі проаналізуємо показники, що характеризують динаміку чисельності та фонду оплати праці працівників АТ «МОТОР-БАНК» (табл. 2.5).

За даними таблиці 2.5 можна побачити, що середньооблікова кількість штатних працівників у 2019 році склала 171 особу, тобто спостерігаємо збільшення за рік на 25 осіб. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2018 році - 146 осіб, 2017 рік - 112 осіб, у 2016 році 106 осіб та у 2015 році 111 осіб. Отже, за досліджуваний період спостерігаємо загальне зростання середньооблікової кількості штатних працівників на 54,1% (60 осіб).

У 2015-2017 роках позаштатних працівників в АТ «МОТОР-БАНК» не було. У 2018 році з'явилося 2 зовнішніх сумісники. У 2019 році середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом склала 6 осіб (збільшення на 4 особи відносно 2018 року).

Чисельність працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) у 2015-2016 роках дорівнювала 5 чол., у 2017 склала 3 особи (зменшення на 2 особи відносно 2016 року). Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) станом на 31.12.2018р. та 31.12.2019р. - 3 особи (без урахування працівників, що працюють за сумісництвом з неповним робочим днем).

Фонд оплати праці штатних працівників за 2019 рік склав - 38 836,5 тис. грн, тобто збільшився відносно попереднього року (33 239,2 тис.грн.) на 14,4% у зв'язку із підвищенням мінімального рівня заробітної плати у 2019 році. Фонд оплати праці штатних працівників за 2018 рік склав 33 239,2 тис. грн, тобто збільшився відносно попереднього року (21 557,5 тис.грн.) на 54,2% у зв'язку із підвищенням мінімального рівня заробітної плати та виплатою премій у 2018 році. Фонд оплати праці штатних працівників за 2017 рік склав 21 557,5 тис. грн (збільшився відносно попереднього року на 20,3% у зв'язку із підвищенням мінімального рівня заробітної плати).

Таблиця 2.5

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

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки					Динаміка, (%)				
			2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників банку	Осіб	111	106	112	146	171	95,5	105,7	130,4	117,1	154,1
2	Чисельність працівників, які звільнилися протягом року	Осіб	6	3	17	16	10	50,0	у 5,6 рази	94,1	62,5	166,7
3	Чисельність працівників банку із стажем роботи більше 1 року	Осіб	83	84	95	131	166	101,2	113,1	137,9	126,7	у 2 рази
4	Чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом	Осіб	0	0	0	2	6	-	-	-	у 3 рази	-
5	Чисельність працівників які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	Осіб	5	5	3	3	3	100,0	60,0	100,0	100,0	60,0
6	Фонд оплати праці штатних працівників	Тис. грн	9 750,4	17 924,2	21 557,5	33 239,2	38 836,5	183,8	120,3	154,2	116,8	у 4 рази
7	Середньомісячні витрати на оплату праці 1-го штатного працівника	Грн	7 320	14 091	16 039	18 972	18 926	192,5	113,8	118,3	99,8	у 2,6 рази

Джерело: [додатки Ф, Х, Ц, Ш, Щ]

Фонд оплати праці штатних працівників у 2016 році склав 17 924,2 тис. грн (збільшився відносно попереднього року на 18,4% у зв'язку із ростом індексу інфляції). Фонд оплати праці штатних працівників у 2015 році склав 9 750,4 тис. грн (збільшився відносно попереднього року на 12,5% у зв'язку із ростом індексу інфляції).

Кадрова програма Банку спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам, що реалізується за рахунок ретельного підбору кваліфікованих кадрів на вакансії, навчання та підвищення кваліфікації наявних працівників.

Ефективність діяльності кадрової служби можна визначити за показниками продуктивності праці, плинності кадрів, кількістю прогулів, нещасних випадків, шлюбів, скарг, заявок про переведення на іншу роботу тощо.

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

$$C = \frac{C_1}{C_{сер}}; \quad (2.6)$$

де C_1 – чисельність працівників зі стажем роботи у банку більше 1 року, осіб;

$C_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період, осіб;

Тепер підставимо значення у формулу (2.6) і знайдемо коефіцієнт стабільності кадрів АТ «МОТОР-БАНК» у 2019 році:

$$Kc = 166 / 171 = 0,97$$

Отриманий коефіцієнт стабільності кадрів АТ «МОТОР-БАНК» 0,97, при максимально можливому 1, свідчить про те, що банківська установа має стабільний склад персоналу, і не має зайвих витрат на підготовку новоприйнятих працівників.

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

$$K_{n.k.} = \frac{(U_z - U_{nz})}{U_{сер}}; \quad (2.7)$$

Підставимо значення, які містить (табл. 2.2) у формулу (2.7) і визначимо коефіцієнт плинності кадрів АТ «МОТОР -БАНК» у 2019 році:

$$K_{n.k.} = 10 / 171 = 0,06$$

Коефіцієнт плинності кадрів має значення 6%, 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 до управління персоналом, основою якого є розробка кадрової політики у напрямку забезпечення надійності персоналу та гарантій кадрової безпеки.

2.3. 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.2.8).

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

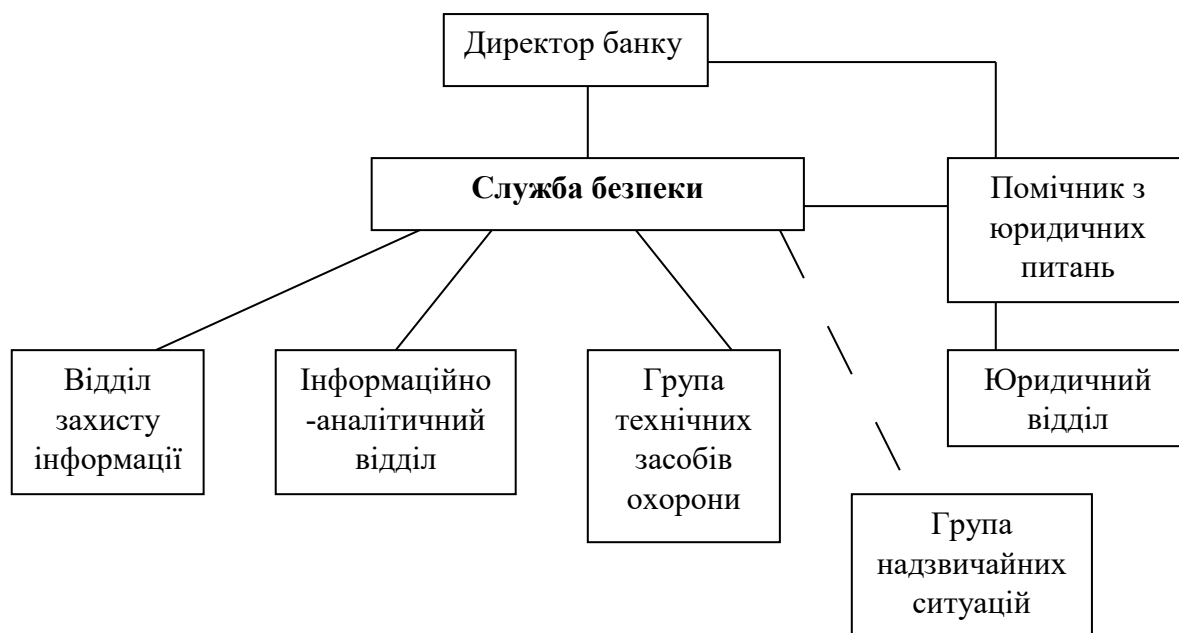


Рис. 2.8. Структура служби безпеки АТ «МОТОР-БАНК»

Джерело: проілюстровано автором

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

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 «МОТОР-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, на жаль, 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 договірних зобов'язань про нерозголошення комерційної таємниці. Алгоритм забезпечення захисту інформації представлений на рис. 2.9.

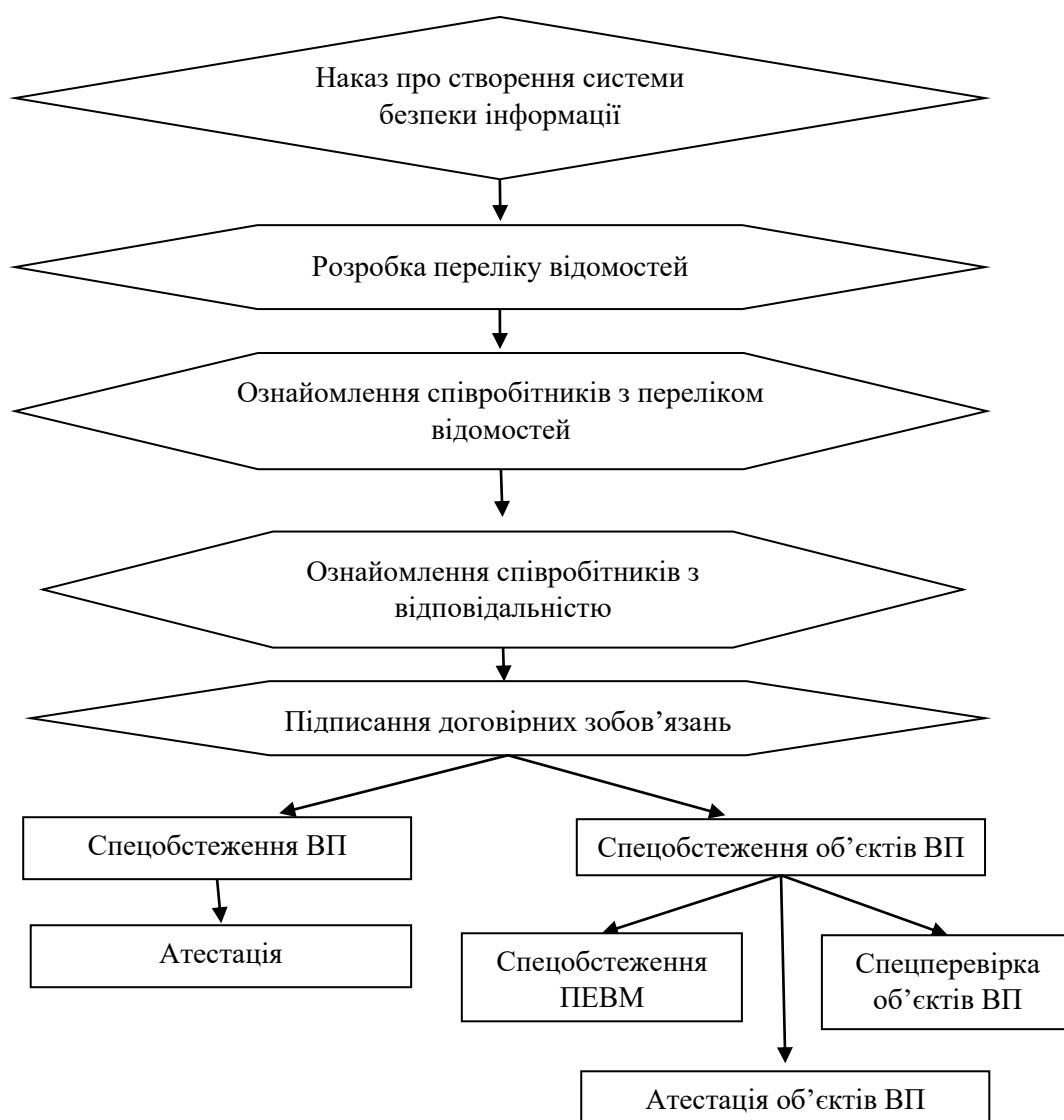


Рис. 2.9. Порядок організації захисту інформації

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 просочування конфіденційної інформації з вини співробітників має велику питому вагу серед інших загроз і складає близько 43%.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

3.1. Системний підхід до оцінки надійності персоналу банківської установи

Оцінка надійності персоналу повинна чітко вписуватись в існуючі процеси управління, а її результати повинні бути інформаційною основою для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень. Оцінка повинна мати вигляд інтегральної змістовної характеристики проявів внутрішньо-колективних взаємовідносин і взаємодій працівників.

Системний підхід до оцінки дозволяє чітко і повно сформулювати проблеми, визначити цілі, розробити критерії та показники оцінки.

Системний аналіз надійності персоналу банку як об'єкта оцінки дозволяє визначити такі рівні і деталізацію (див . рис. 3.1):

1) якісний рівень, на якому проведена деталізація оцінки надійності на дві якісні складові – соціально-економічну і соціально-психологічну;

2) рівень взаємозв'язків між суб'єктом – «працівником» і об'єктом – «працею» представлений чотирма можливими комбінаціями бінарних відношень: «праця – працівник» і «праця – праця», які дозволяють оцінити соціально-економічні властивості команди співробітників та «працівник – працівник» і «працівник – праця» – його соціально-психологічні властивості;

3) рівень критеріїв дозволяє кількісно оцінити різноманітні якісні складові надійності персоналу;

4) рівень суб'єкта оцінки вказує на його можливу позицію. Так, якщо оцінку соціально-економічного стану надають із зовні, тобто діяльність колективу, його підсистем і елементів (працівників) оцінюють керівники і колеги, то оцінка соціально-психологічного стану проводиться самими

членами команди , тобто має характер самооцінки.



Рис. 3.1. Рівні оцінки надійності персоналу банку

Джерело: [33]

Для здійснення оцінки надійності персоналу необхідно визначити організаційно-методологічне забезпечення процесу оцінки, тобто розробити інструментарій, який забезпечить системність, комплексність та об'єктивність оцінки. Мова йде про визначення ознак спільної виробничої діяльності, змісту і характеру соціальних процесів у колективі, переліку критеріїв та показників оцінки, джерел інформації та методів оцінки, які обов'язково повинні бути розглянуті і використані з метою підвищення ефективності оцінки соціально-економічного і соціально-психологічного стану надійності персоналу.

Проявами соціально-економічного стану є два типи відношень у колективі – це по-перше, результативність праці працівників (оцінка зв'язків «праця – працівник») та, по-друге, такі властивості трудової діяльності працівників як умови і організація праці (відносна оцінка зв'язків «праця – праця»). Саме ці дві складові соціально-економічного стану потребують врахування щодо його комплексної оцінки. Розглянемо їх послідовно.

Для дослідження результативності праці використовують як персональні показники, які оцінюють індивідуально кожного працівника, так і загальні показники, які оцінюють результативність праці колективу в цілому.

При персональній оцінці результативності праці кожний працівник оцінюється по: 1) особистому трудовому внеску (ОТВ); 2) професійній поведінці; 3) особистим якостям [13, 34, 44]. Якщо оцінка ОТВ для робітників і рядових співробітників не є проблемою, оскільки мають місце конкретні кількісні показники результативності їх діяльності (виробіток, трудомісткість тощо), то така оцінка керівників і топ-менеджерів банківської установи є складною самостійною проблемою, оскільки можливо запропонувати досить багато оціночних показників ОТВ, які мають якісний характер і визначаються експертним шляхом.

Професійна поведінка оцінюється також експертним шляхом у балах по показникам: співпраці і колективізму у роботі; самостійності у вирішенні завдань; готовності до прийняття додаткової відповідальності тощо. Ці

показники можуть бути доповнені оцінкою професійно-кваліфікаційного рівня (освіта, кваліфікація, професійний стаж роботи тощо).

При оцінці особистих якостей потрібно враховувати як загальні властивості особистості, так і специфічні якості, які характеризують конкретну професійну діяльність.

Узагальнена оцінка результативності кожного працівника визначається у вигляді його інтегрального рейтингу з урахуванням виділених вище складових. Рейтинги працівників дозволяють формувати ефективну кадрову політику банківської установи (встановлювати місце кожного працівника в організаційній структурі банку; розробляти програми розвитку співробітників; аналізувати рух персоналу; обґрунтовано визначати розмір оплати праці тощо). Організаційними формами такого рейтингового управління персоналом є атестація і тестування персоналу.

Для оцінки соціально-економічного стану колективу пропонується застосовувати загальні показники результативності праці, а саме:

1. Продуктивність праці ($ПП$) – відношення обсягу здійснених банківських операцій до середньоспискової чисельності працівників:

$$ПП = ТП / ЧП, \quad (3.1)$$

де $ТП$ - річний обсяг банківських операцій та послуг;

$ЧП$ - середньоспискова чисельність працівників.

2. Середньомісячна заробітна плата одного працівника ($\overline{ЗП}$) – відношення річного фонду оплати праці до середньоспискової чисельності працівників :

$$\overline{ЗП} = \frac{ФОП}{ЧП}, \quad (3.2)$$

де $ФОП$ - річний фонд оплати праці працівників банку.

3. Відносний середній стаж роботи працівників банку ($СВ$) – відношення середнього стажу роботи працівників до їх середнього віку:

$$СВ = \frac{\overline{СТ}}{В}, \quad (3.3)$$

де $\overline{CT}$ - середній стаж роботи працівників банку, роки;

$\overline{B}$ - середній вік працівників, роки.

4. Середній рівень кваліфікації працівників (PKP) – середньоваговий ранг працівника банку:

$$PKP = \frac{\sum_{R=1}^7 R \cdot \text{ЧР}(R)}{\text{ЧР}}, \quad (3.4)$$

де $R = \overline{1,7}$ - ранг працівника;

$\text{ЧР}(R)$ - чисельність працівників, які мають R -й ранг;

$\text{ЧР} = \sum_{R=1}^7 \text{ЧР}(R)$ - середньоспискова чисельність працівників.

5. Середній рівень кваліфікації спеціалістів і менеджерів (PKM) – відсоток менеджерів із вищою освітою за відповідним фахом:

$$PKM = \frac{\text{ЧМ}(B)}{\text{ЧМ}} \cdot 100\%, \quad (3.5)$$

де $\text{ЧМ}(B)$ - кількість менеджерів із вищою освітою за відповідним фахом;

ЧМ - загальна середньоспискова чисельність менеджерів і спеціалістів банку.

6. Витрати на підготовку і перепідготовку кадрів (BPK) – відношення річних витрат на підготовку і перепідготовку кадрів до середньоспискової чисельності працівників:

$$BPK = PBPK / \text{ЧП}, \quad (3.6)$$

де $PBPK$ - річні витрати на підготовку і перепідготовку кадрів.

Властивості праці в банківській установі визначають умови її результативності. Для кількісної оцінки цих відношень у колективі банку пропонуються такі критерії:

7. Плинність персоналу (PP) – визначається відсотком звільнених за власним бажанням і у зв'язку із порушеннями трудової дисципліни :

$$PP = \frac{ЗВ}{\text{ЧП}} \cdot 100\%, \quad (3.7)$$

де $3B$ – річна кількість звільнених за власним бажанням і у зв'язку із порушеннями трудової дисципліни.

8. Втрати робочого часу ($\overline{BPC}$) – відношення річних втрат робочого часу до середньоспискової чисельності працівників:

$$\overline{BPC} = \frac{PBPЧ}{ЧП}, \quad (3.8)$$

де $PBPЧ$ – річні втрати робочого часу.

9. Частота нещасних випадків ($ЧBT$) – кількість нещасних випадків на одного працюючого :

$$ЧBT = \frac{BT}{ЧП} \cdot 100\%, \quad (3.9)$$

де BT – річна кількість нещасних випадків.

Додатковим обґрунтуванням визначеної системи соціально-економічних критеріїв (2.1–2.9) є те, що вона на мікрорівні банку кореспондується із макроекономічними критеріями людського потенціалу країни [10]: тривалість життя (мікроекономічні критерії 3,7,9); рівень освіти (мікроекономічні критерії 4,5,6); дохід (мікроекономічні критерії 1,2,8).

При формуванні моделі оцінки соціально-економічного стану надійності персоналу були використані такі економічні критерії:

$q_1 = ПП \rightarrow \max$ - продуктивність праці, тис.грн.;

$q_2 = \overline{ЗП} \rightarrow \max$ - середньомісячна заробітна плата, грн.;

$q_3 = ПР \rightarrow \min$ - плинність персоналу, %;

$q_4 = \overline{BPC} \rightarrow \min$ - втрати робочого часу, людино-дні;

$q_5 = ЧBT \rightarrow \min$ - частота виробничого травматизму, %.

Для визначення загального рівня соціально-економічного стану надійності персоналу пропонується застосувати адитивну згортку критеріїв [40, 44]:

$$Z_1 = \sum_{i=1}^5 \lambda_i \hat{q}_i \rightarrow \max, \quad (3.10)$$

де λ_i - відносний коефіцієнт значущості i -го критерію, $\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1$;

$\hat{q}_i$ - значення i -го економічного критерію у нормованому вигляді .

Відносні коефіцієнти значущості $\{\lambda_i\}_5$ визначаються експертами банку. Операція нормування необхідна у зв'язку з різними одиницями вимірювання критеріїв $\{q_i\}_5$ і має вигляд:

$$\hat{q}_i = \begin{cases} \frac{q_i - q_i^-}{q_i^+ - q_i^-}, & \text{якщо } q_i \rightarrow \max \\ \frac{q_i^+ - q_i}{q_i^+ - q_i^-}, & \text{якщо } q_i \rightarrow \min \end{cases}, \quad (3.11)$$

де $q_i^- \leq q_i \leq q_i^+$ - область допустимих значень i -го критерію .

Оцінка соціально-економічного стану надійності персоналу Z_1 (3.10) визначає рівень (відсоток) досягнення оптимуму .

Проявами соціально-психологічного стану є два типи відношень у колективі – це, по-перше, внутрішньоколективні взаємовідносини (оцінка зв'язків «працівник – працівник») та, по -друге, відношення працівників до праці, тобто рівень їх задоволеності нею (оцінка зв'язків «працівник – праця »). Саме ці дві складові соціально-психологічного стану потребують врахування щодо його комплексної оцінки. Розглянемо їх послідовно.

Для дослідження внутрішньоколективних взаємовідносин персоналу банку застосовується метод соціометрії, автором якого є американський психолог Я. Морено [37]. Його сутність полягає у цілеспрямованому виявленні специфічних взаємних почуттів симпатії і антипатії у колективі. У подальшому метод соціометрії було збагачено теорією гуманізації праці , в основу якої лягли розробки Ф. Херцберга про фактори, що забезпечують привабливість виробничої діяльності та задоволеність працею [18, 32, 40, 44].

Застосуємо один із неформальних комунікативних первинних критеріїв , який формулюється у вигляді запитання: „З ким би ви бажали працювати в даному колективі , а з ким ні?”. Відповідь на це запитання усіх членів колективу дозволяє відобразити структуру внутрішньоколективних взаємовідносин в банківській установі.

Відповідно до соціометричного тестування кожного первинного колективу формується соціометрична матриця виду:

$$A = ||\alpha_{ji}||_{n,n} , \quad (3.12)$$

де

$$\alpha_{ji} = \begin{cases} +1, & \text{якщо } j\text{-й член колективу позитивно відноситься до } i\text{-го члену (симпатія);} \\ 0, & \text{якщо } j\text{-й член колективу нейтрально відноситься до } i\text{-го члену (байдужість);} \\ -1, & \text{якщо } j\text{-й член колективу негативно відноситься до } i\text{-го.} \end{cases}$$

В процесі обробки матриць соціометричного тестування обчислюються різні соціометричні показники (персональні індекси та групові коефіцієнти), які кількісно оцінюють надійність працівників у досліджуваних колективах .

Персональні соціометричні індекси дозволяють дати індивідуальну соціально -психологічну оцінку кожному члену виробничого колективу із різних сторін. До них відносяться:

1) показники соціометричного статусу, що відображають певні моральні нормативи, ділові і особисті якості людей, яким віддається перевага і по яких орієнтують свою поведінку інші члени колективу:

$$C_i^+ = \frac{R_i^+}{n-1} , \quad C_i^- = \frac{R_i^-}{n-1} ; \quad i = \overline{1,n} , \quad (3.13)$$

де C_i^+, C_i^- - показники відповідно позитивного та негативного соціометричного статусу i -го члену колективу;

$R_i^+ = \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \mid \alpha_{ij} > 0$ - сума позитивних виборів, одержаних i -им членом

від інших членів колективу;

$R_i^- = \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \mid \alpha_{ij} < 0$ - сума негативних виборів, одержаних i -им членом

від інших членів колективу;

$n - 1$ - можлива кількість виборів;

$i = \overline{1, n}$ - індекс працівника.

Із формули (2.13) виходить формула загального значення соціометричного статусу кожного члена колективу :

$$C_i = \frac{R_i^+ + |R_i^-|}{n-1} \quad (3.14)$$

2) показники, що відображають потребу у спілкуванні, співробітництві і спільній діяльності – індекси емоційної експансивності, які визначаються за формулами:

$$E_j^+ = \frac{R_j^+}{n-1}, \quad E_j^- = \frac{R_j^-}{n-1}; \quad j = \overline{1, n}, \quad (3.15)$$

де E_j^+, E_j^- - показники відповідно позитивної та негативної емоційної експансивності j -го члену колективу;

$R_j^+ = \sum_{i=1}^n \alpha_{ji} \mid \alpha_{ji} > 0$ - сума позитивних виборів, яку одержав j -ий член

колективу ;

$R_j^- = \sum_{i=1}^n \alpha_{ji} \mid \alpha_{ji} < 0$ - сума негативних виборів, яку одержав j -ий член

колективу;

$j = \overline{1, n}$ - індекс працівника.

Загальна експансивність кожного працівника визначається за формулою:

$$E_j = \frac{R_j^+ + |R_j^-|}{n-1} \quad (3.16)$$

Для забезпечення надійності персоналу важливо знати, з ким спілкується,

обмінюється інформацією той чи інший член колективу, тобто, виявляти якісний склад та об'єм взаємодії. Це впливає на такі характерні прояви внутрішньо-колективних взаємовідносин, як об'єм і тіснота зв'язків між членами колективу, концентрацію соціально-психологічної активності та відображає вплив функціональних особливостей спільної виробничої діяльності на соціально-психологічні процеси у колективах. Ці характеристики враховують при визначенні заходів управлінського впливу, формуванні та оптимізації структури колективів, визначенні ступеню їх надійності.

Для більш детального аналізу соціально-психологічного стану надійності персоналу використовують :

3) показник рівня взаємності (психологічної однорідності) кожного члену колективу, який представляє собою суму позитивних співпадаючих виборів:

$$A_j^+ = \sum_{i=1}^n \alpha_{ji} \mid (\alpha_{ji} > 0) \& (\alpha_{ij} > 0) ; \quad j = \overline{1, n}, \quad (3.17)$$

де & - логічний оператор „та”.

4) показник рівня конфліктності кожного члену колективу, який представляє собою суму негативних співпадаючих виборів:

$$A_j^- = \sum_{i=1}^n \alpha_{ji} \mid (\alpha_{ji} < 0) \& (\alpha_{ij} < 0) ; \quad j = \overline{1, n} \quad (3.18)$$

5) показники рівня непорозуміння кожного члену колективу, які представляють собою суми не співпадаючих (позитивних, негативних і загальних) виборів:

- позитивного непорозуміння:

$$T_j^+ = \sum_{i=1}^n \alpha_{ji} \mid (\alpha_{ji} < 0) \& (\alpha_{ij} > 0) ; \quad j = \overline{1, n} \quad (3.19)$$

- негативного непорозуміння:

$$T_j^- = \sum_{i=1}^n \alpha_{ji} \mid (\alpha_{ji} > 0) \& (\alpha_{ij} < 0) ; \quad j = \overline{1, n} \quad (3.20)$$

- загального непорозуміння :

$$T_j = T_j^+ + T_j^- ; \quad j = \overline{1, n} \quad (3.21)$$

6) показник об'єму взаємодії (комунікації) кожного члена колективу:

$$V_j = \frac{H_j}{n-1}; \quad j = \overline{1, n}, \quad (3.22)$$

де $H_j = A_j^+ + A_j^- + T_j^+ + T_j^-$ - сума зв'язків j -го члена з колективом.

Проте персональні соціометричні індекси, які відображають структуру внутрішньокolleктивних взаємовідносин, не дають уяви про соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта діяльності та системи забезпечення надійності.

Для цього використовуються групові соціометричні коефіцієнти, а саме:

7) коефіцієнт згуртованості, який оцінює психологічну сумісність членів колективу і розраховується як відношення суми позитивних і негативних виборів у колективі до загальної кількості можливих виборів:

$$K_z = \frac{\sum_{j=1}^n (R_j^+ + |R_j^-|)}{n \cdot (n-1)} \quad (3.23)$$

8) коефіцієнт соціометричної когерентності колективу:

$$K_K = \frac{\sum_{j=1}^n R_j}{n \cdot (n-1)} \quad (3.24)$$

Поставивши в чисельник формули (2.24) позитивну $R_j = R_j^+$ або негативну $R_j = R_j^-$ кількість виборів, визначимо позитивний K_K^+ чи негативний K_K^- коефіцієнт когерентності колективу.

9) для діагностики наявності в колективі зон концентрації взаємодії парних зв'язків розраховують груповий коефіцієнт емоційної експансивності виробничого колективу, який показує скільки в середньому виборів робить кожен член колективу, тобто, наскільки експансивним є колектив :

$$K_E = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i^+ + |R_i^-|)}{n} \quad (3.25)$$

10) коефіцієнт взаємності визначає питому вагу парних взаємних зв'язків у колективі:

$$K_G = \frac{\sum_{j=1}^n A_j^+}{H_j} \quad (3.26)$$

11) оберненим до коефіцієнту взаємності в колективі є коефіцієнт конфліктності, який є важливим індикатором соціально-психологічного стану надійності персоналу:

$$K_Y = \frac{\sum_{j=1}^n A_j^-}{H_j} \quad (3.27)$$

12) в організації системи забезпечення надійності персоналу важливо досягнути такого стану, коли працівники обирають для себе зразки поведінки, наслідують приклад тощо. Це відображає коефіцієнт референтності колективу, який визначається як відношення взаємних позитивних зв'язків до всіх позитивних зв'язків у колективі:

$$K_U = \frac{\sum_{j=1}^n A_j^+}{\sum_{i=1}^n R_i^+} \quad (3.28)$$

З управлінської практики відомо, що статусно-рольова структура колективів, не дивлячись на феномен соціальної мобільності, здатна на тривалий час зберігати свої параметри. Це важливо враховувати, підбираючи заходи щодо оптимізації системи забезпечення надійності персоналу. Показником, який відображає здатність колективу зберігати структуру взаємовідносин і рольових функцій за певних умов діяльності є коефіцієнт інтегративності колективу (I):

$$K_I = \frac{1}{N^0}, \quad (3.29)$$

де N^0 - число членів колективу, які не отримали ніяких виборів.

13) коефіцієнт непорозуміння визначає важливу оцінку питомої ваги протиріч у відносинах (виборах) між членами колективу:

$$K_N = \frac{\sum_{j=1}^n (T_j^+ + T_j^-)}{H_j} \quad (3.30)$$

Для того, щоб групові коефіцієнти соціально-психологічних відносин для конкретних колективів використати для інтегральної оцінки, припустимо, що в банківській установі мається N колективів (відділів, секторів тощо).

Тоді для оцінки різноманітних якісних сторін соціально-психологічних відносин в банківській установі в цілому потрібно брати середні значення групових коефіцієнтів:

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}, \quad (3.31)$$

Де X_i - i -ий коефіцієнт відповідно формул (2.23 – 2.30);

N - кількість колективів банку;

$i = \overline{1, N}$ - індекс колективу.

Важливою ознакою надійності персоналу виступає відношення до праці, яке відображає зв'язок між працівником і працею з приводу виробництва. Відношення до праці – складне соціальне явище, яке визначається оплатою праці, умовами праці, її організацією, змістом, взаємовідносинами в колективі, стилем керівництва.

Від того, яким чином менеджери впливають на виробничі фактори з метою зміни відношення до праці, залежить виробнича активність працівника: рівень продуктивності праці та якість виконання завдань, ступінь відповідальності та дисциплінованості, рівень плинності кадрів та конфліктності.

В процесі виробничої діяльності люди взаємодіють один з одним, утворюючи соціально-виробничі відносини, найбільш важливим проявом яких є відношення людей до праці. Якщо взаємодія людини із засобами виробництва формує у неї професійні здібності і навички, то відношення до праці – певні соціально-психологічні якості. Професійні здібності і навички у сполученні із фізичними можливостями працівників утворюють головну рушійну силу виробництва. Однак результат виробничої діяльності залежить не стільки від рівня розвитку професійної майстерності і фізичних можливостей, скільки від відношення людини до праці, котре може бути позитивним, негативним та

індиферентним. Воно суттєво впливає на розвиток виробництва і всю систему виробничих взаємовідносин, дозволяє зрозуміти, чому в одному і тому ж колективі, на одних і тих же ділянках виробництва люди по різному відносяться до праці: одні працюють надійно – ініціативно, високопродуктивно, з повною віддачею сил і здібностей, інші – ненадійно – допускають втрати робочого часу, не дотримуються вимог виробництва, порушують дисципліну праці.

Відношення до праці тісно пов'язане із задоволеністю працею. В процесі спільної виробничої діяльності задоволеність працею проявляється як оціночне відношення людини або колективу до власної виробничої діяльності. Практичний досвід доводить, що задоволеність працею має функціонально-виробничу значимість, оскільки впливає на кількісні та якісні результати роботи і соціально-психологічну значимість, оскільки є індикатором плинності кадрів і конфліктності.

Для визначення рівня задоволеності членів колективу працею використовують метод анкетного опитування всіх працівників банку за такими критеріями:

f_1 - характер та зміст праці;

f_2 - умови праці;

f_3 - організація праці;

f_4 - перспективи кар'єрного зростання;

f_5 - система оплати праці;

f_6 - система морального стимулювання;

f_7 - стиль та методи роботи керівництва;

f_8 - інноваційна стратегія банку.

Кожний критерій у анкеті оцінюється за шкалою:

$$f_{di} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } i\text{-ий працівник позитивно оцінює } d\text{-ту якість праці;} \\ 0, \text{ в інших випадках.} \end{cases}$$

Далі підраховується відносна кількість працівників із позитивним відношенням до d -ої якості своєї діяльності в банківській установі:

$$F_d = \frac{\sum_{i=1}^N f_{di}}{N} ; \quad d = \overline{1, D} \quad (3.32)$$

Загальна оцінка відношення до праці формується у вигляді інтегрального критерію задоволеності, як середня питома вага позитивних відношень по всім критеріям F_d :

$$F_3 = \frac{\sum_{d=1}^D F_d}{D} \quad (3.33)$$

При формуванні моделі інтегральної оцінки соціально-психологічного стану колективу необхідно враховувати такі критерії (2.31):

$k_1 = K_Z$ - коефіцієнт згуртованості;

$k_2 = K_G$ - коефіцієнт взаємності;

$k_3 = K_Y$ - коефіцієнт конфліктності;

$k_4 = K_N$ - коефіцієнт непорозуміння ;

$k_5 = F_3$ - критерій задоволеності.

При виборі такої системи критеріїв оцінки слід враховувати вимоги щодо критеріїв у теорії багатокритеріальної оптимізації [40], а саме: повноту визначення усіх якісних сторін соціально-психологічного стану надійності персоналу; незалежність (або низький рівень залежності) між критеріями; значущість для діагностики системи забезпечення надійності персоналу; інформативність – чутливе реагування на зміну соціально-психологічного стану колективу; відносність – усі критерії вказують на рівень наявності відповідної якості і змінюються на інтервалі $[0, 1]$: $0 \leq k_i \leq 1$.

Для визначення загального рівня соціально-психологічного стану надійності персоналу застосовується адитивна згортка критеріїв у такому вигляді :

$$Z_2 = \gamma_1 k_1 + \gamma_2 k_2 + \gamma_3 (1 - k_3) + \gamma_4 (1 - k_4) + \gamma_5 k_5 \rightarrow \max, \quad (3.34)$$

де γ_i - відносний коефіцієнт значущості i -го критерію, $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$;

k_1, k_2, k_5 - критерії, що максимізуються;

k_3, k_4 - критерії, що мінімізуються.

Відносні коефіцієнти значущості $\{\gamma_i\}_5$ визначаються експертами банку.

Інтегральна оцінка соціально-психологічного стану надійності персоналу Z_2 (3.34) визначає рівень (ступінь, відсоток) досягнення оптимуму.

Отже, вище описана модель дає можливість оцінити як соціально-економічний, так і соціально-психологічний стан надійності персоналу банку.

3.2. Впровадження методики оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу в практику діяльності АТ «МОТОР-БАНК»

До основних факторів, що впливають на надійність 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 менеджменту персоналу 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 звітності, первинні документи АТ «МОТОР-БАНК ».

Для розрахунку ефективності системи забезпечення надійності персоналу 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 менеджменту персоналу має наступний вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^m a_i \times z_i, \quad (3.35)$$

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 забезпечення надійності персоналу 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 менеджменту персоналу 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 забезпечення надійності персоналу 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 забезпечення надійності персоналу банківської установи науковці заклали наступні методичні принципи:

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

– принцип ненадлишковості: показники не повинні враховувати одні й ті ж характеристики ефективності системи менеджменту персоналу 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 забезпечення надійності персоналу 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 забезпечення надійності персоналу банківської установи АТ «МОТОР-БАНК» 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 їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо мотиваційного потенціалу. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупності мотивів, їх сили та сталості. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Розглянемо оцінку значущості окремих стимулів працівників АТ «МОТОР-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.

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:

$$r = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n (x_i - x'_i)^2}{n \times (n^2 - 1)} \quad (3.36)$$

де n – кількість факторів ;

x_i – ранги першої групи;

x'_i – ранги другої групи.

Таблиця 3.1

Оцінка значущості основних стимулів для працівників банку

АТ «МОТОР-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: [6]

Результати оцінки рівня впливу основних стимулів на ефективність

діяльності працівників банку мають наступний вигляд :

$$p = 1 - \frac{6 \times (35 - 27)^2}{14 \times (14^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 64}{14 \times 195} = 1 - \frac{384}{2730} = 1 - 0,14 = 0,86 \quad (3.37)$$

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, 12, 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 менеджменту персоналу x_{ij} , та їхні нормалізовані значення z_{ij} за досліджуваною філією банківської установи АТ «МОТОР-БАНК» представлені у табл. 3.2.

Результати оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу АТ «МОТОР -БАНК» проілюстровані на рис. 3.2.

Таблиця 3.2

Система індикаторів для визначення інтегрального індексу ефективності системи забезпечення надійності персоналу банку з урахуванням a_{ij} та b_j

Складові ефективності, $M=5$	Індикатори, x_{ij}	Вагові коефіцієнти a_{ij}	АТ «МОТОР-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 ($b_4=0,25$)	Рцос	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 (b5=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]

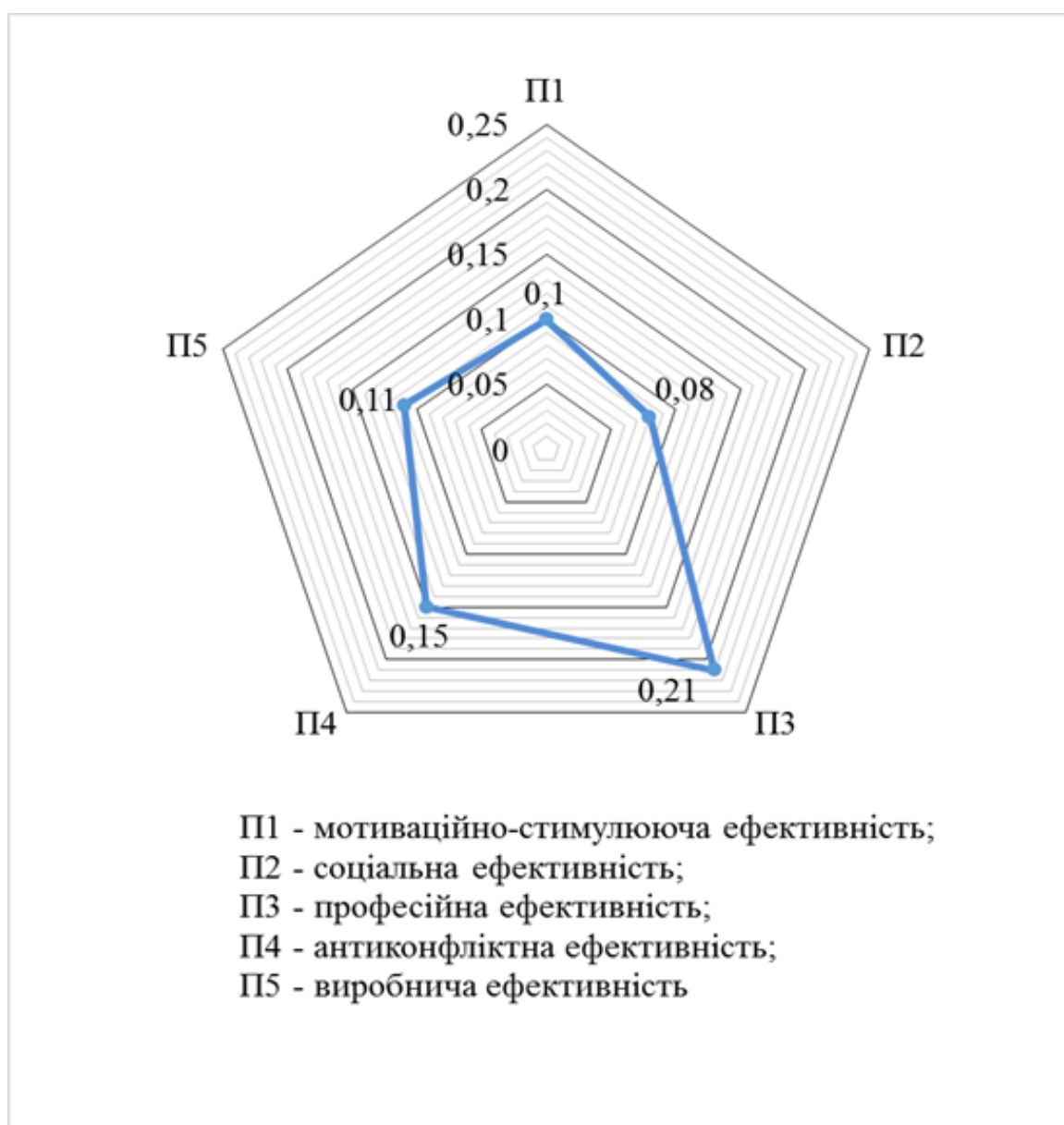


Рис. 3.2. Радар складових оцінок ефективності системи забезпечення надійності персоналу АТ «МОТОР-БАНК»

Джерело: проілюстровано автором

В результаті оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу АТ «МОТОР-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 забезпечення надійності персоналу 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.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження системи забезпечення надійності персоналу АТ «МОТОР-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, бо вони

невід'ємно пов'язані з її ефективною діяльністю.

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

4. Метою діяльності АТ «МОТОР-БАНК» є кредитування базових та перспективних галузей економіки України, які мають стабільні показники зростання, а також галузей, продукція яких має платоспроможний постійний попит в Україні, а саме: машинобудування, сільськогосподарська, харчова, легка, поліграфічна тощо.

5. Одним з пріоритетних напрямків своєї діяльності керівництво АТ «МОТОР-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.

Аналіз нормативів ліквідності банку за період 2015-2019 років показав, що АТ «МОТОР-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 «МОТОР-БАНК»;

- якість управління активами і пасивами АТ «МОТОР-БАНК» є задовільною;
- керівництво банківської установи АТ «МОТОР-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 «МОТОР-БАНК»;
- рівень ліквідності та платоспроможності банківської установи АТ «МОТОР-БАНК» є достатнім;
- наявність негативної невідповідності між активами і пасивами не несе значного навантаження на стан ліквідності банківської установи.
- Банківській установі АТ «МОТОР-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 завантаженням працівників, удосконалення організації праці і підготовки кадрів тощо.

Економічна оцінка системи забезпечення надійності персоналу виконує ряд завдань: здійснення 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.

З метою оцінки ефективності системи забезпечення надійності персоналу 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 забезпечення надійності персоналу АТ «МОТОР-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 забезпечення надійності персоналу банку є підтримання у працівників лояльності та прихильності до установи, в якій вони працюють. АТ «МОТОР-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 менеджменту персоналу АТ «МОТОР-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 здійснено шляхом впровадження на АТ «МОТОР-БАНК» технології залученості та задоволеності персоналу.

Отже, ефективна система забезпечення надійності персоналу 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 забезпечення надійності персоналу 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, управління залученням та закріпленням яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки банку.

Усі витрати на впровадження ефективної системи забезпечення надійності персоналу стануть прибутковою 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.