

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
 Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Шифр і назва спеціальності

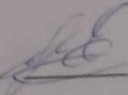
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Механізм формування та реалізації кадрової стратегії банку

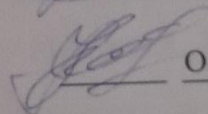
(за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», м. Хмельницький)

ДРУПЕП. 017186.01.05.00

Виконала: студентка 2 курсу група УПЕПм-21-1

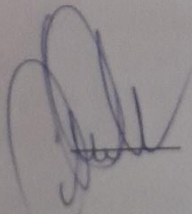
 М. К. Лиса

Керівник  
канд. екон. наук, доц.

 О. В. Кошонько

До захисту допускаю:

Звідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф.

 М. Д. Ведерніков

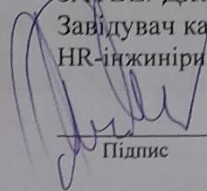
\_\_\_\_\_ 2022 р.

2022

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Ведерніков М.Д.  
 Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Лиса Марія Костянтинівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проєкту (роботи): Механізм формування та реалізації кадрової стратегії банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», м. Хмельницький)

керівник проєкту (роботи) Кошонько О.В., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «01» липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банку: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, кодекс про корпоративне управління, статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи формування кадрової стратегії банківських установ. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Третій розділ присвячено удосконаленню методичних підходів до формування та реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунки Структурно-логічна схема забезпечення фінансової безпеки за умови взаємозв'язку з високою

**АНОТАЦІЯ**

Дипломна робота «Механізм формування та реалізації кадрової стратегії банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-21-1 Лиса М.К., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 113 с., 10 рис., 17 табл., 4 додатка, 77 джерел.

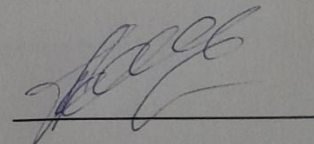
Ключові слова: кадрова стратегія, результативність, банківська установа, механізм.

Метою дипломної роботи є поглиблення концептуальних засад щодо сутності кадрової стратегії, аналіз та удосконалення її формування на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Об'єктом дослідження виступає процес формування та реалізації кадрової стратегії на ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

У першому розділі узагальнено результати досліджень щодо характеристик сутності та видів кадрової стратегії банківських установ; розглянуто сучасні підходи до формування кадрової стратегії банківської установи; систематизовано методичні підходи до оцінювання кадрової стратегії. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності банківської установи. Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»; проведено оцінку забезпеченості персоналом; оцінено рівень фінансової безпеки банку. Третій розділ присвячено удосконаленню методичного підходу до формування та реалізації кадрової стратегії банку; здійснено оцінювання ефективності кадрової стратегії; спрогнозовано результативність кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» на наступні роки діяльності банку.

20.12.2024



## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи формування кадрової стратегії банківської установи .....	8
1.1 Економічна характеристика сутності та видів кадрової стратегії .....	8
1.2 Сучасні підходи до формування кадрової стратегії банку.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання кадрової стратегії банківської установи .....	26
Висновки до розділу 1.....	35
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	37
2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки.....	37
2.2 Оцінка забезпеченості персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	50
2.3 Оцінка рівня фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	54
Висновки до розділу 2.....	64
3 Удосконалення методичних підходів до формування та реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	67
3.1 Формування кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» .....	67
3.2 Оцінювання ефективності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	73
3.3 Використання методичного підходу щодо прогнозування результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»...	85
Висновки до розділу 3.....	100
Висновки.....	101
Перелік джерел посилання.....	103
Додатки.....	114

## ВСТУП

Для забезпечення існуючих вимог розвитку банківської установи однією з передумов формування успішного управління персоналом постає кадрова стратегія. Оскільки саме вона відображає довгострокові інтереси господарюючого суб'єкту. Тому розробка та реалізація кадрової стратегії як ефективного інструменту використання та розвитку персоналу дозволить банківській установі здійснювати ефективну діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей та меті функціонування. Схиляючись до наукових поглядів більшості фахівців у сфері стратегічного управління саме чітко сформована концепція кадрового управління дасть змогу банківській установі підвищити рівень її конкурентоспроможності та реалізувати раніше сформовані цінності, а також розширити їх спектр для ефективного управління останньою.

Проблемі стратегічного управління кадровими ресурсами присвячена низка праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які носять не лише теоретичних, а й прикладний аспект. Так, управління персоналом на основі стратегічного підходу всебічно розглянули наступні вітчизняні та закордонні учені-дослідники, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслера, П. Друкера, Дж. Ходжсона. При цьому прикладний аспект розгляду проблеми формування та реалізації кадрової стратегії стосується також і питання розробки принципів, напрямів та методів управління кадровими ресурсами, а також формулюванню та практичному застосуванню новітніх методів та підходів до підвищення кваліфікації персоналу.

Однак, проблемним на сьогодні залишається існування механізму формування та реалізації кадрової стратегії банківської установи, що потребує освоєнню нових підходів до його створення та ефективного функціонування та безсумнівно вимагає подальшого вивчення, що й обумовило вибір теми

дипломного дослідження.

Мета дипломної роботи полягає у поглибленні концептуальних засад щодо сутності самої кадрової стратегії банківської установи, а також аналізу та удосконалення напрямів її формування та реалізації на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Відповідно до мети дослідження було сформовано основні завдання:

– дослідження сутності стратегічного управління персоналом банківської установи;

– розкриття теоретичних засад формування кадрової стратегії банку;

– здійснення економічної характеристики господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»;

– визначення теоретичних та практичних засад формування та реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»;

– формування кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»;

– оцінка ефективності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Об'єктом дослідження виступає процес формування та реалізації кадрової стратегії на ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Предметом дослідження є засади формування та реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

При проведенні дослідження застосовувалися методи теоретичного узагальнення і порівняння, абстракції, аналізу та синтезу показників, графічний метод. Інформаційну базу дослідження складають закони України, нормативно-правові акти, постанови НБУ, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, статистична звітність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років.

Запропоновані в дипломній роботі теоретико-методичні та практичні рекомендації дають можливість сформулювати та реалізувати кадрову стратегію банківської установи, а також надати можливість подальшого розвитку персоналу банку, що в кінцевому результаті підвищить ефективність діяльності установи.

Структура дипломної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Загальний обсяг 113 сторінок в тому числі, основний текст викладено на 85 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 15 таблиць, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 77 найменувань.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

## **1.1 Економічна характеристика сутності та видів кадрової стратегії**

За умов нестабільного функціонування банківського сектору на фінансовому ринку варто звернути увагу на формування ефективної кадрової стратегії. Так як при будь-яких умовах діяльності банків саме персонал завжди позиціонується як ключовий чинник для досягнення успішної діяльності комерційноо банку, незважаючи на реальний стан економічних процесів у державі. Тому найбільш прогресивним підходом є формування ефективної кадрової стратегії банківської установи, адже стратегічне управління персоналом банку дає додаткову можливість виявляти потребу в висококваліфікованих кадрах, враховуючи при цьому стратегічні цілі розвитку банку, зміни зовнішнього середовища, а також дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з банком [2].

Досягнення стратегічних цілей банківської установи як у загальному вигляді, так і в контексті управління кадровими ресурсами відбувається за рахунок наукового обґрунтування формування кадрової стратегії з урахуванням наявних проблем управління персоналом. Так, чітко сформована кадрова стратегія дозволить зберегти кадровий потенціал під час криз, а також підвищити його вмотивованість та продуктивність праці [5].

Згідно наукових досліджень, поняття «кадрова стратегія» виникло на початку 80-х років ХХ сторіччя в результаті погіршення економічної ситуації в країнах Західної Європи. У свою чергу виникла потреба в розробці нового стратегічного підходу до управління кадрами, його формуванню та впровадженню в діяльність організацій та установ.

Так, у своїх наукових поглядах В.Г. Щербак розглядає стратегічне управління персоналом як «пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі установи чи організації необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення

високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку і його ресурсних можливостей» [72].

За рахунок ефективного використання людського капіталу існує можливість довгострокового забезпечення розвитку установи в контексті чого й розкривається стратегічна мета системи управління персоналом. При цьому визначаються основні завдання, суть яких полягає у виявленні майбутніх змін та тенденцій, обґрунтування цих змін, які в подальшому слугуватимуть стійкому розвитку банківської установи.

Таким чином, кадрову стратегію прийнято розглядати як найважливішу підсистему загальної стратегії організації, яка являє собою довгострокову програму конкретних дій із реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу установи, кінцевою метою є забезпечення установи стратегічної конкурентної переваги на фінансовому ринку [5, с. 33].

Узагальнюючи наукові підходи, визначимо наступні принципи, згідно яких повинна ґрунтуватись кадрова стратегія банківської установи [2; 5; 15; 25]:

- банківська установа розглядає персонал у контексті людського ресурсу за допомогою якого буде забезпечено реалізацію конкурентних переваг банку, а також досягненню лідерських позицій при виконанні умов планування, оптимального використання та якісного розвитку;

- переважання соціально-психологічних та економічних методів у процесі управління персоналом установи на всіх ієрархічних рівнях управління;

- уособлення персоналу як своєрідного людського капіталу, що слугував елементом конкурентної боротьби, а витрати на його придбання при цьому розглядатимуться як довгострокові інвестиції спрямовані на розвиток банку;

- персонал банку являє собою безпосередній носій корпоративної культури та цінностей установи, а тому створюється позитивний імідж установи на фінансовому ринку, що сприятиме створенню атмосфери довіри та прихильності як серед клієнтів, так і серед стейкхолдерів не лише на регіональному, а й на державному рівнях;

- сприяння розвитку соціального партнерства між роботодавцями та

персоналом, яке ґрунтується на досягненні спільної мети та регламентується стратегією та політикою банку;

– орієнтація банківської установи на встановлення довготривалих взаємовідносин із співробітниками, сформованими з дотриманням вимог чинного трудового законодавства країни, що слугуватиме реалізації професійних компетентностей працівника, підвищення його кваліфікації в рамках потреб установи та відповідно до посадових обов'язків співробітника;

– кадрова стратегія банківської установи повинна інтегруватись у загальну корпоративну стратегію, при цьому на вище керівництво установи покладатимуться зобов'язання щодо участі не лише в контексті реалізації кадрової стратегії, але й її розробки.

Варто зазначити, що кадрова стратегія у кожному конкретному випадку буде охоплювати окремі складові, що залежатимуть від загальної стратегії установи та цілей її діяльності, в тому числі й від цілей та стратегічного управління персоналом установи. Отже, менеджер з підбору персоналу повинен мати гнучкий вибір альтернативних варіантів формування кадрової стратегії. Загалом доцільність існування кадрової стратегії виникає при потребі у структуруванні робіт персоналу установи для вирішення як поточних завдань, так для планомірної роботи орієнтованої на кінцевий результат, враховуючи при цьому пріоритетність інвестицій.

Аналізуючи існуючі концепції кадрових стратегій пропонується їх об'єднати у чотири групи (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Систематизація концептуальних поглядів щодо стратегічного HR-менеджменту [2; 6; 10; 25; 33; 45; 63;76]

Автор	Наукові концепції, підходи
<i>Концепція стратегічної субординації</i>	
Кібанов А.Я.	«Стратегія управління персоналом – це плани, напрямки дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації».

Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л.	«Стратегія управління персоналом являє собою специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики»
Родіонова Н.В., Еріашвілі Н.Д., Ципкін Ю.А.	Стратегія керівництва співробітниками утворює – генеральний напрямок дій керівництва у відношенні співробітників, яка включає сукупність критеріїв, принципів, методів і форм організаційної поведінки, спрямованих на втілення у життя загальної стратегії розвитку
Іванцевич Дж.М.	Стратегія управління персоналом – це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду.
Іщенко І. Г.	Кадрова стратегія являє собою набір основних принципів роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики
Колпаков В.М., Дмитренко Г.А.	Кадрова стратегія розглядається як засіб кадрової політики щодо організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей; визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розставлення і раціонального використання висококваліфікованих кадрів; відокремлена функція управління, яка визначає форми, технології, методи, засоби, прийоми кадрової діяльності персоналу; динамічна модель доцільної кадрової діяльності людей, що враховує дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища
Богдан Н.Н	Стратегія у сфері управління персоналом розглядається як набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики
<i>Концепція стратегічного домінування</i>	
Маслов В.І.	Стратегічний менеджмент персоналу - програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників
Сорокіна М.В.	Стратегічне управління персоналом - складний процес, що реалізовується сполученням регламентів і творчих процедур, і не завжди укладається у конкретні технологічні схеми
Бузирев В.В. та ін.	Стратегічне управління персоналом - впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми
<i>Концепція стратегічної нейтральності</i>	
Хміль Ф.І.	Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації [
Громова О.Н.	Стратегія управління персоналом - це довготривалий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, що передбачає розробку складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей.
Армстронг М.	Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин.

<i>Концепція стратегічного паритету</i>	
Балабанова Л.В.	Стратегічне управління персоналом – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [
Лукичова Л.І.	Стратегія управління персоналом – розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, що необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості
Вашурина Є.В.	Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на три найважливіших питання: де у даний момент знаходиться організація та її персонал; у якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації; як повинен розвиватися персонал, аби виконувати завдання організації у майбутньому
Білоусов В.В.	Стратегія розвитку персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний організації для досягнення встановлених бізнес-цілей
<i>Дефініція «стратегія управління персонал-маркетингом»</i>	
Сардак О.В.	Стратегія управління персонал-маркетингом установи – узагальнююча модель її стратегічної поведінки, яка визначає план і напрямок управлінських дій у сфері персонал- маркетингової діяльності, спрямованих на переведення установи до бажаної позиції на ринку праці і досягнення її стратегічних цілей

Щодо визначення поняття кадрової стратегії, то варто зазначити, що в наукових трактатах дослідників розглядається багато підходів до трактування, а саме:

– прийняття системи управлінських та організаційних рішень з питань управління кадрами, що спрямовані на реалізацію місії, цілей і задач установи чи організації [68].

– являє собою одну з найбільш важливих функціональних стратегій, що спрямована на реалізацію місії та цілей установи чи організації [2].

– визначається як загальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту [15];

– визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії [45];

– полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу установи та покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання й оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом [43].

– являє собою специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [2].

Здійснивши аналіз наукових трактувань поняття «кадрова стратегія», ми дійшли висновку, що всі визначення мають спільне між собою, але відрізняються характеристиками. На основі вищезгаданих трактувань нами була здійснена спроба визначити кадрову стратегію банківської установи як сукупність принципів, методів, інструментів та заходів, взаємодія яких спрямована на розробку/корегування та реалізацію найважливіших кадрових цілей банківської установи у довгостроковому періоді, з метою реалізації корпоративної стратегії, яка розкриває місію банку, враховуючи при цьому загально-банківські інтереси та інтереси співробітників зокрема.

Отже, нами процес формування кадрової стратегії розглядається як чітко визначений напрям дій, що сприятимуть досягненню реалізації довгострокових проєктів відносно створення трудового колективу з високим ступенем відповідальності та відповідним рівнем професіоналізму. При цьому формування кадрової стратегії повинно здійснюватись із дотриманням певних принципів, які розглянуто у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 -Принципи формування ефективної кадрової стратегії [75]

Назва	Характеристика
Стратегічна орієнтованість	Врахування впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток банківської установи.

Комплексність заходів	Розробка стратегій банку таким чином, щоб вони доповнювали одна одну в процесі його діяльності.
Системність підходу	Методичні та планомірні зміни стосовно управління кадрами, що виключають застосування незначних заходів.
Логічність і послідовність методів	Методи, які використовуються в кадровій стратегії, не можуть бути суперечливими.
Економічна ефективність	Ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання.

Формування кадрової стратегії та її реалізація дозволять банку підвищити ефективність використання трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації [25].

Таким чином, формування кадрової стратегії доцільніше було б розпочинати з деталізованого аналізу зовнішнього середовища, враховуючи при цьому наявність внутрішніх резервів та недоліків в управлінні персоналом. За результатами проведеного SWOT-аналізу буде можливість розробки стратегічних альтернатив, які дадуть змогу реалізувати наявні пріоритети банку що відображенні його стратегічною цілю.

Безпосередньо процес формування кадрової стратегії являє собою стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозицію стратегії у вигляді ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з детальним описом організаційних умов її реалізації, що відображають стратегічні орієнтири працівників банку [75]. Під KPI прийнято розуміти показники діяльності установи, які допомагають їй у досягненні поставлених стратегічних і тактичних цілей. Використання ключових показників ефективності надає банку можливість оцінити свій поточний стан і допомагають в оцінці успішності реалізації обраної стратегії [75].

За результатами проведеного аналізу обирається найбільш прийнятний варіант кадрової стратегії, у випадку потреби він корегується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом в наступні періоди. Завершальним етапом формування кадрової стратегії є контроль за реалізацію стратегії, досягнення запланованих рівнів KPI та стратегічної цілі [75].

З метою підвищення конкурентоспроможності комерційного банку особливого значення набуває реалізація кожного етапу формування кадрової стратегії. Оскільки завдяки кадровій стратегії виникає можливість формування конкурентної переваги, застосованої на ефективному управлінні персоналом банку [75]. Таким чином, процес формування та реалізації кадрової стратегії набуває безперервного вигляду та перебуває при цьому у тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період.

Отже, щоб розпочинати формування кадрової стратегії перш за все доцільно дослідити тенденції зміни зовнішнього середовища та здійснити SWOT-аналіз кадрового потенціалу установи. Стосовно кадрових стратегій з урахуванням зовнішнього середовища, то банківська установа може їх розробляти та реалізовувати в залежності від своєї фінансової стійкості та тенденцій залучення персоналу. При цьому не варто забувати, що в сучасних умовах функціонування банку та його потенційний розвиток обумовлює необхідність формування низки взаємопов'язаних стратегій.

Так, І.Л. Петрова [6, с. 13] виокремлює такі підходи до стратегій персоналом:

- споживацький, який характеризується наявністю спільних інтересів установи та працівників, але відсутністю загальних цілей та цінностей. Спільний розвиток установи та працівників при цьому не передбачається, однак персонал установи має право використовувати її можливості для задоволення власних потреб;

- партнерський – суть якого полягає у взаємовигідних партнерських відносинах, які узгоджені спільними цілями та цінностями. Для нього характерним є проведення систематичних заходів щодо організації розвитку персоналу в контексті його компетентностей та розкриття творчого (інноваційного) потенціалу. Завдяки чому працівники збільшують власний внесок у розвиток установи;

- ідентифікаційний, суть якого полягає наявність спільних цінностей установи та персоналу. При цьому розвиток установи є рушійною силою для реалізації потенціалу персоналу та навпаки, розвиток установи відбувається завдяки нарощенню інтелектуального потенціалу та соціального капіталу.

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці. Банківська установа може обрати стратегії характерні риси яких подані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Види стратегій управління персоналом [2]

Назва	Характерні риси
Стратегія підприємництва	Обирається тоді, коли підприємство має на меті розвивати нові напрями діяльності. Здійснюється інтенсивна заміна існуючого персоналу новими, зазвичай, молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці стрімко індивідуалізується та направляється на розвиток індивідуальних якостей особистості.
Стратегія динамічного зростання	Основа на модифікації цілей діяльності установи, варіюванні між змінами і стабільністю, поєднанні збереження і розвитку існуючого кадрового потенціалу з відбором висококваліфікованих працівників на основні принципи, які забезпечують модернізацію банку. Система винагороди ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів.
Стратегія прибутку	Застосовується стабільно працюючими установами, які використовують відпрацьований механізм функціонування, кваліфікований персонал із можливостями розвитку. У них не спостерігаються значні кадрові зміни, залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких виникає термінова потреба. Стимулювання працівників стабільне й збалансоване в межах професійно-кваліфікаційних груп.
Стратегія ліквідації	Використовується установами, які знаходяться на межі банкрутства. Характерними її ознаками є: інтенсивне скорочення чисельності працівників, різні способи мінімізації витрат на утримання персоналу (режим неповного робочого часу, перехід на неповний робочий тиждень, оголошення простою, надання відпустки за власний рахунок працівника, внутрішні переміщення працівників та інші). Підбір нових працівників не проводиться, а стимулювання здійснюється в межах посадових окладів.
Стратегія зміни курсу	Ефективна тоді, коли стабільно працююча установа починає боротьбу за підвищення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. Із цим пов'язані: створення нових робочих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і підбір кваліфікованих фахівців зі сторони, суттєві зміни у системі стимулювання працівників та напрямках зміни курсу. Її використання є оправданим за необхідності виходу підприємства з кризового стану шляхом зміни курсу. За таких умов стратегія управління персоналом полягає в консолідації кадрів, у певних обмеженнях системи стимулювання, поки підприємство не досягне стабільних результатів.

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та установи є: відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника; відносини щодо забезпечення умов праці; відносини щодо оплати праці; відносини щодо забезпечення умов професійного зростання; відносини щодо соціальних гарантій. На підставі проведених досліджень [43] складовими кадрової стратегії в сучасних умовах слід виокремити наступні: стратегія забезпечення кадрами; стратегія мотивації; стратегія розвитку персоналу; стратегія організації праці та відносин із працівниками.

Отже, кадрова стратегія банківської установи являє собою одну із найважливіших стратегій, яка є інтегрованою та взаємопов'язаною із загально-корпоративною стратегією та слугує досягненню загальних стратегічних цілей банку. Тому формування ефективної кадрової стратегії має стати основним напрямком, слідуючи якому банк зможе досягти поставлених цілей. Крім того, стратегія повинна мати не лише теоретичне значення, а й активно реалізовуватися на практиці.

## **1.2 Сучасні підходи до формування кадрової стратегії банку**

Функціонування вітчизняних комерційних банків перебуває під постійним впливом чинників ринкового середовища. Наслідком такого впливу є погіршення результативності діяльності банківських установ, а тому виникає потреба у вивченні та нейтралізації негативного впливу ринкових факторів. Не варто забувати, що керівництво банку переслідує мету зростання ефективності діяльності банку та зростання його показників, а це може здійснитись лише при вмілому використанні механізму управління діяльністю установи. Однак наявність даного механізму не гарантує покращення якості банківських послуг чи продукту, зростанню продуктивності праці чи активізації роботи персоналу банку. Так як ефективність діяльності комерційного банку нерозривно пов'язана з роботою персоналу, чим ефективніше працюють співробітники банку, тим

краще якість надаваних послуг, пришвидшуються обсяги реалізації банківських продуктів, збільшується розмір чистого прибутку та підвищується конкурентоздатність банківської установи на фінансовому ринку [47].

Дійсно, за умов військового стану спостерігається систематичне погіршення показників діяльності комерційних банків, а їх фінансовий стан та безпека залишаються вкрай незадовільними. Однією з поточних проблем є нестача кваліфікованих працівників, а також переважна кількість фахівців передпенсійного віку та відсутність ефективних методів управління персоналом. Тому однією з передумов фінансового зростання має стати покращення управління персоналом із застосуванням сучасних підходів до його мотивації, формування кадрового резерву належного рівня та прийняття ефективних кадрових рішень. Отже, існує нагальна потреба у розробці ефективного механізму формування та реалізації кадрової стратегії, враховуючи при цьому вплив екзогенних та ендогенних факторів із чітким дотриманням принципів, методів та функцій управління.

Механізм формування та реалізації кадрової стратегії банківських установ (МФРКСБУ) повинен формуватись на системному підході та являти собою систему взаємопов'язаних елементів, які в структурній побудові містять методи, функції, принципи та враховують чинники ринкового середовища. Функціональність даного механізму передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на персонал, формування заходів та створення умов розвитку трудового потенціалу, його використання, що впливає на ефективність використання персоналу, покликана забезпечити регулювання управління персоналом шляхом врахування існуючого рівня ефективності його використання, синергічне управління та використання персоналу, розробку шляхів покращення використання персоналу для зростання результативності їх роботи та показників функціонування банку, досягнення економічного ефекту в довгостроковому періоді під впливом зовнішніх чинників [ 20, с. 82-85].

МФРКСБУ є складним, безперервним, цілісним та основним елементом системи управління і його використання в банківських установах дозволить як

покращити використання персоналу, так і показники господарської діяльності. При розробці та впровадженні механізму формування та реалізації кадрової стратегії банківських установ доцільно: проаналізувати показники діяльності банку; врахувати специфіку функціонування; дослідити чисельність та структуру персоналу; оцінити показники ефективності використання персоналу; проаналізувати рівень освіти персоналу; здійснити аналіз використаних методів мотивації; визначити найбільш ефективні стимули праці персоналу та їх впровадити; з'ясувати рівень ресурсного забезпечення; провести прогностичні розрахунки продуктивності праці; виявити напрями покращення ефективності використання персоналу [23].

Практичний аспект від впровадження та реалізації даного механізму повинен сприяти досягненню наступних результатів: задоволення потреб персоналу; покращення ефективності використання персоналу; зростання продуктивності праці; налагодження процесу управління; підвищення мотивації та економічної зацікавленості; самостійність та відповідальність робітників; розробка та прийняття ефективних управлінських рішень; спрямованість на досягнення мети банку; створення належних умов праці; поширення інформації серед працівників; врахування інтересів персоналу при прийнятті рішень [23].

Як і будь-який механізм МФРКСБУ має складатись із визначеної сукупності взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих етапів, які дадуть змогу досягнути раніше сформованих цілей, завдань, забезпечити отримання економічного ефекту, зростання показників функціонування та дотримання нормативів НБУ, зростанню ефективності персоналу установи. У випадку наявності даного механізму в установі варто проаналізувати його дієвість, виявити переваги та недоліки, здійснити моніторинг показників ефективності, виявити проблемні моменти у розбіжностях між поставленими цілями та їх досягнення, оцінити ефективність прийняття управлінських рішень, проаналізувати компетентність керівників на які покладено реалізацію даного механізму, з'ясувати потребу в удосконаленні існуючого механізму формування

та реалізації кадрової стратегії банківської установи [20;23;25].

Зазвичай такий механізм не має місце у реальній практиці банківських установ, тому варто замислитись над його розробкою та впровадженням. Отже, керівникам установ доцільно розробити програму удосконалення (при наявності механізму) ФРКСБУ, суть якої полягає у формуванні плану розробки, враховуючи специфіку діяльності банку, обґрунтуванню напрямів його удосконалення, обрання способів його впровадження, визначення структурної побудови, розробки завдань для складових елементів на кожному етапі його впровадження та використання, розробки прогнозних значень очікуваних результатів від його впровадження, розробки послідовності дій при потребі вдосконалення механізму, а також перспективу розвитку банківської установи при використанні даного механізму. Під час формування та використання МФРКСБУ доцільно постійно враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Врахування таких чинників дозволить під час розробки механізму нейтралізувати вплив внутрішніх, пристосуватися до дії зовнішніх чинників та сформулювати способи захисту управління та використання персоналу від їх впливу.

Основними зовнішніми чинниками є: економічний стан країни; політична ситуація; діючі законодавчі та нормативні акти стосовно використання персоналу; вимоги та настанови НБУ; рівень фінансової безпеки установи; змінність потреб клієнтів; інновації в сфері управління персоналом; розмір середньої заробітної плати та рівень безробіття. Серед внутрішніх чинників було визначено: рівень доступності інформації; фінансові можливості банківської установи; стратегія розвитку; організація управління та використання персоналу; правила внутрішнього трудового розпорядку; соціально-психологічний клімат в колективі; ресурсне забезпечення; завдання та цілі банку; якість роботи персоналу; кваліфікація персоналу; можливість кар'єрного зростання; механізм управління ризиками; наявність системи та механізму реалізації кадрової стратегії; матеріальне стимулювання; умови праці та режим роботи; складність праці; витрати часу на виконання поставлених завдань та їх складність; надання соціальних пільг [15; 25;36; 43-45; 54].

На початку формування механізму кадрової стратегії банку враховуються його цілі, адже механізм повинен будуватися з урахуванням завдань, мети, стратегії розвитку банку. За умови неузгодженості механізму та цілей установи, керівництво не досягне бажаного економічного ефекту. Тому розробка дієвого, ефективного, раціонального, практичного механізму є можливою за умови дослідження завдань та цілей банку.

Серед обов'язкових елементів МФРКСБУ слід відзначити наявність суб'єкту та об'єкту управління. Суб'єктом управління буде сама банківська установа, її структурні підрозділи та вище керівництво. Об'єктом є процес формування та реалізації кадрової стратегії банківської установи. Основною метою МФРКСБУ є зростання ефективності використання персоналу, регулювання та коригування роботи персоналу, здійснення та покращення управління ефективністю використання персоналу за умови дослідження змін чинників зовнішнього середовища та для налагодження фінансового стану банку. Також важливою метою механізму є задоволення потреб працівників, підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів установи, налагодження процесу реалізації банківських продуктів чи послуг і симулювання співробітників до виконання поставлених завдань [43-45].

Серед основних завдань механізму, слід виділити наступні:

- підвищення результативності діяльності;
- скорочення термінів виконання робіт персоналом;
- автоматизація робочих місць;
- підвищення ефективності роботи працівників; с
- творення безпечних умов праці;
- впровадження нового обладнання;
- налагодження процесу роботи в окремих підрозділах/філіях;
- зацікавлення працівників результатами роботи;
- зростання виручки від продажу банківських продуктів;
- належний контроль за роботою персоналу;
- раціональний розподіл та використання трудових ресурсів;

- доступність та поширення інформації серед керівництва щодо результатів роботи працівників.

Використання МФРКСБУ буде ефективним за умови дотримання принципів, таких як [5; 7; 8; 27]:

– адаптивності, тобто можливості банківської установи пристосуватися до мінливості середовища його функціонування, здатності змінювати цілі, завдання, стратегію розвитку;

– синергійності, на підставі удосконалення HR-менеджменту отримувати економічний ефект як від підрозділу/філії, так і від банку в цілому, шляхом використання сформованого механізму;

– науковості та перспективності, врахування перспективного плану розвитку банку при розробці механізму з використанням новітніх методів та способів в управління персоналом;

– узгодженості, виявлення та нейтралізація протиріч у функціонуванні структурних підрозділів задля досягнення цілей установи, налагодження роботи всіх складових елементів механізму;

– системності та єдності, взаємодії – тобто механізм є складною системою, яка складається з елементів та складових, що взаємодіють між собою та спрямовані на досягнення поставленої мети;

– підпорядкування, безпосередня підпорядкованість механізму системі управління, що контролюється вищим керівництвом, так як всі складові механізму взаємопов'язані між собою;

– економічності, продуктивності та оптимізації, економічний ефект від використання механізму повинен покривати витрати на його розробку та впровадження;

– безперервності, усунення виявлених слабких сторін у роботі механізму задля забезпечення постійного функціонування механізму з гарантуванням раціонального використання персоналу банку;

– дотримання технічних та нормативних вимог щодо побудови і використання механізму, що сприятиме підвищенню його ефективності,

розвитку банківської установи;

- об'єктивності, врахування достовірних даних щодо фінансового стану та безпеки банківської установи, виявлення змін зовнішнього середовища, формулювання об'єктивних цілей та завдань;

- раціональності – на кожному етапі механізму процес прийняття рішень повинен бути обґрунтованим та враховувати достовірні дані, обирати більш оптимальний варіант;

- інформативності, використання загально-доступної та достовірної інформації при розробці кадрової стратегії банку;

- пріоритетності, доступність варіативності при виборі основних цілей та їх належність до структурних елементів механізму;

- гнучкості – розроблений механізм повинен адаптуватися до середовища функціонування банку та має бути можливість його корегування за необхідності;

- оперативності, можливість швидкого прийняття рішень для раціонального вирішення поставлених завдань під час розробки та реалізації кадрової стратегії.

Дані принципи визначені шляхом врахування специфіки діяльності комерційних банків та їх дотримання дозволить не лише сформувати ефективний механізм, але й забезпечити його результативність та практичність роботи установи.

Звісно, МФРКСБУ повинен ґрунтуватися на використанні функцій, як важливої передумови досягнення сформованих потреб банку, що дасть змогу сформувати ефективний механізм управління, який буде успішно функціонувати.

При застосуванні МФРКСБУ та для реалізації його принципів, функцій слід використовувати методи управління персоналом задля досягнення цілей, коригування діяльності працівників та налагодження їх ефективного використання. Загалом, комерційні банки застосовують економічні та фінансові, адміністративні, правові та соціальні методи, а також анкетування, опитування,

бесіда, тести, аналіз результатів роботи, спостереження, тренінг, аналіз документів, моделювання, експертна оцінка тощо. Ефективне здійснення механізму залежить від використання методів, що спрямовані на управління персоналом для досягнення конкретних цілей [23; 30; 31; 56].

Механізм формування та реалізації кадрової стратегії банківської установи повинен враховувати такі складові: соціальна; інноваційна; економічна; фінансова; інформаційна. Використання наведених складових дозволить забезпечити та проаналізувати ефективність роботи механізму і визначити подальші напрямки функціонування. Механізм має за мету підвищення ефективності використання персоналу, регулювання їх роботи, налагодження роботи підрозділів установи шляхом використання відповідних принципів, методів, інструментів та складових, що також спрямовано на вдосконалення самого процесу управління. Керівництво банку, в рамках механізму, визначає та використовує напрямки, інноваційні методи управління, що забезпечить отримання очікуваного економічного ефекту [20-23].

Контроль ефективності роботи механізму, взаємодії складових елементів, досягнення та виконання завдань є не менш вагомим етапом, оскільки передбачається детальний аналіз злагодженості роботи кожного етапу, своєчасності виконання поставлених завдань, поширення та передачі інформації від одного етапу до іншого, прийнятих керівництвом рішень, відповідності виконання робіт встановленим нормам, стандартам, рекомендаціям, рівня досягнутих показників та їх порівняння із запланованими, а також дослідження виконання планів та рішень. Даний етап також охоплює перевірку та спостереження за роботою персоналу, розробкою механізму для підвищення результативності його роботи та стабільності процесу управління, пристосуванням до змін зовнішнього середовища, коригуванням функціонування механізму, підвищенням продуктивності праці, встановленням відповідальності працівників за результати роботи, визначенням доцільності використання мотивації, подоланням конфліктів між працівниками, активізацією діяльності працівників. Здійснення контролю спрямоване на покращення процесу

управління та вирішення можливих проблем для подальшого використання механізму в практичній роботі банку [15;20; 25; 55;61].

Важливим етапом є оцінка результативності МФРКСБУ, що передбачає аналіз досягнутих банком результатів за умови використання сформованого механізму, серед яких: розвиток персоналу; раціоналізація управління персоналом; регулювання управління на підставі оцінки ефективності використання персоналу; взаємодія і злагодженість роботи складових та інструментів механізму; зростання конкурентоспроможності; зміцнення фінансового стану; прибутковість діяльності; нарощування трудового потенціалу. Проводиться оцінка виробничо-господарської діяльності, ефективності управління та використання персоналу, аналіз рівня заробітної плати працівників, понесених витрат, досягнутого рівня прибутковості, фінансово-економічного ефекту [11; 13; 14; 20; 28; 32].

За результатами проведеного аналізу здійснюється порівняння досягнутих показників банку до впровадження механізму та після його застосування і робиться висновок щодо доцільності його використання в майбутньому або коригування.

Застосування механізму формування та реалізації кадрової стратегії банківських установ за умови злагодженої роботи його структурних елементів дозволяє визначити ефективність управління та використання персоналу, ґрунтується на врахуванні специфіки функціонування банківських установ, дасть змогу підвищити результативність роботи персоналу, скоротити витрати, стимулювати роботу працівників, сформувати трудовий потенціал, планувати та організувати їх роботу, досягнути економічного ефекту за умови негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання кадрової стратегії банківської установи**

Теперішній стан економічних процесів, для яких характерні тенденції глобалізації, перманентність змін і зростання конкуренції, з одного боку, й розвиток електронних технологій та загальне підвищення техніко-технологічного рівня бізнес-процесів з іншого вимагають від установ далекоглядного стратегічного мислення та надають можливостей розбудови систем управління з урахуванням сучасного стану розвитку техніки та технології. В таких умовах особливого значення набувають питання обґрунтованості прийняття стратегічних рішень та формування потенціалу сталого розвитку банківських установ. Одним з суттєвих елементів системи стратегічного менеджменту є управління персоналом та одним з важливих завдань є удосконалення методичного інструментарію формування кадрової стратегії з урахуванням специфічних рис цієї діяльності. Обґрунтованість та дієвість кадрової стратегії в значній мірі обумовлена якістю та повнотою стратегічного аналізу, який має відповідати вимогам повноти та валідності [5; 13; 35; 57].

Стратегічне планування в цілому та в області управління персоналом зокрема складається з оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних альтернатив та стратегічного вибору-власне затвердження стратегії. Враховуючі специфічність кадрової стратегії як такої з метою унеможливлення її суперечності з іншими стратегічними установками підприємства доречним є розшарування внутрішнього середовища на загальне та специфічне з виділенням конкретних показників-факторів, що можуть їх характеризувати [76]. Запропонована система показників містить 4 напрямки для аналізу, що включають зовнішнє макро- та мікросередовища, загальне та специфічне внутрішнє середовище. У кожен напрямок в свою чергу включено 4 групи факторів, що відображають політико-правові й організаційні аспекти здійснення діяльності щодо управління персоналом, фінансово-економічні фактори, соціокультурні та техніко-технологічні індикатори.

Достовірність результатів стратегічного аналізу та обґрунтованість кадрових стратегічних альтернатив в значній мірі обумовлена якістю інформаційної бази, що сформована для оцінки визначених факторів. З метою

забезпечення належного рівня та обґрунтованості стратегічних рішень запропонована методика оцінки інформаційної бази для розробки кадрової стратегії, що містить 2 етапи фільтрації даних:

- емпіричний аналіз даних, логічна оцінка коректності інформації;
- кількісна оцінка значущості та мінливості факторів факторів.

Система показників стратегічного аналізу може містити велику кількість індикаторів. Але слід зазначити, що, по-перше, не всі фактори є однаково суттєвими для прийняття рішень, а по-друге, не всі дані для аналізу можуть відповідати вимогам повноти та достовірності. Аналітична база має бути сформована найбільш повно (містити всю доступну інформацію на момент здійснення оцінки), дані мають бути достовірними, тобто об'єктивно відбивати стан соціально-економічних явищ, та не містити суттєвих помилок. Таким чином виникає необхідність емпіричної оцінки даних за певними критеріями-вимогами. До таких вимог віднесено повноту, ідентичність та актуальність. Дотримання цих вимог визначається експертно аналітиком на етапі формування бази для подальшої оцінки виходячи із сутності досліджуваного показника та джерел отримання даних [55, С. 424].

Під повнотою даних розуміємо відносне число інформації, записів або документів, наявних у базі даних, до загального числа об'єктів з даної тематики або по відношенню до числа об'єктів в аналогічних базах даних. Наприклад, при аналізі специфічного зовнішнього середовища інформація про рівень оплати праці, чисельність та плінність персоналу може бути наявною не по всіх комерційних банках України, тоді можлива оцінка повноти аналітичної бази як співвідношення кількості комерційних банків, за якими інформація відома, до загальної чисельності банківських установ, зважених часткою ринку [55, С.424].

Ідентичність інформації характеризується відносним числом інформації, що не містить помилок та дефектів, тобто співвідношенням достовірної інформації до її загальної кількості. Наприклад, при аналізі внутрішнього середовища база даних може містити помилки, що пов'язані з некоректним вводом інформації, її кодуванням. Це може призвести до необхідності уточнення

та коректування вихідних даних для аналізу, виключення сумнівних записів з бази для аналізу або маркування таких записів як «невизначених» [55, С.425].

Актуальність даних характеризується періодом, за який формується аналітична база, тобто глибиною ретроспективи. Для кожного показника такий період може бути різним та визначається експертним шляхом. Але слід зазначити, що по мірі наближення фактору до підприємства від загального зовнішнього середовища до специфічного внутрішнього період скорочується. Так, для аналізу зовнішнього середовища може бути використана за більш довгий термін (до 5 років), при аналізі внутрішнього середовища доцільним є використання інформації за середньотривалий термін (2-3 роки з розбивкою по кварталах та місяцях). Це обумовлено більш високим темпом динамізму внутрішнього середовища, постійною зміною підходів, методик і процедур управління персоналом в умовах конкретного банку, що призводить до непорівнянності окремих показників у більш пролонгованому періоді. В той час коли зовнішнє середовище частіше характеризується більш узагальненими показниками і чинить вплив на діяльність установи з певним часовим лагом [55, С. 425].

Таким чином, на першому етапі фільтрації даних експертним шляхом визначається коректність інформації для аналізу; інформація, що не відповідає зазначеним вимогам виключається з аналізу. Другим етапом обробки вхідних даних є чисельна оцінка факторів та логічна інтерпретація їх значень, тобто другий етап фільтрації даних на основі об'єктивних характеристик їх суттєвості та мінливості. Таку оцінку запропоновано здійснювати за 2 показниками: предикативність та волатильність.

Предикативність характеризує значущість фактору для прийняття рішення за результатами стратегічного аналізу. Кількісне значення цього показника запропоновано визначати одним з трьох способів: за допомогою кореляційного аналізу [13]; на основі розрахунку інформативності показника [77]; методом експертних оцінок [13].

Перший спосіб передбачає встановлення зв'язку між результуючим

показником та фактором (факторами), предикативність яких досліджується. Тобто ступінь впливу показника визначається на основі обчислення коефіцієнтів парної кореляції. В якості результуючого показника можуть виступати стратегічні орієнтири банку в минулих періодах, виконання стратегічної цілі, тобто конкретними показниками можуть бути прибуток, дохід, частка ринку, додана вартість, ступінь задоволеності клієнтів, вартість компанії та ін.

Таким чином, за наявності деталізованої інформації за результуючим показником та фактором обчислюємо коефіцієнт кореляції Пірсона як коваріацію двох змінних, або суму добутків відхилень, поділених на добуток їх стандартних відхилень [62, с. 109; 13, с. 13]. Інтерпретація отриманих значень здійснюється за таблицею Чеддока [55, С. 425]. Аналізуючи отримані коефіцієнти, запропоновано ранжувати фактори за предикативністю за допомогою наступної шкали:

- висока предикативність (коефіцієнт кореляції 0,70-1,00) характеризує наявність тісного зв'язку між результуючим показником та фактором, що означає обов'язковість врахування цього фактору при розробці стратегії через його сильний вплив на діяльність банку;
- середня предикативність (коефіцієнт кореляції 0,69-0,30) ілюструє наявність зв'язку між результуючим показником та фактором, що характеризує такий фактор як суттєвий для прийняття до уваги при розробці стратегії;
- невизначений вплив (коефіцієнт кореляції 0,00-0,29) означає відсутність зв'язку між результуючим показником та фактором, що свідчить про неможливість урахування впливу такого фактору та недоцільність його включення в фактор-групу.

Другий спосіб оцінки предикативності базується на методиці, яка застосовується для оцінки кредитних ризиків та побудові скорингових карт [77]. Методика включає декілька етапів:

- формування інформаційної бази атрибутів (факторів), вплив яких на результуючий показник логічно доведений; обсяг вибірки визначається традиційними статистичними методами [77, с.90] з урахуванням рівня достовірності отриманих результатів;

$$n = \left( t * \frac{\delta}{d} \right)^2$$

де  $n$  – обсяг виборки;

$t$  –  $t$ -статистика для заданого рівня достовірності;

$\sigma$  – стандартне відхилення;

$d$  – ширина необхідного інтервалу.

- визначення характеристик результуючого показника, що можуть вважатися позитивними та розподіл сукупності на «надійні» (good) та «ненадійні» (bad); наприклад, характеристиками «надійного» значення можуть виступати позитивна величина фінансового результату (прибуток), збільшення обсягів виробництва, зростаюча динаміка доданої вартості;
- ранжування результуючого показника та розподіл сукупності на групи; обчислення кількості значень атрибуту для кожної групи результуючого показника, розрахунок розподілу;
- обчислення прогнозної сили фактору (атрибуту) по групах як вірогідності зміни результуючого показника відповідно до зміни значення фактору шляхом розрахунку логарифму шансів [13, с.111]:

$$WOE = \ln \left( \frac{Dg}{Db} \right)$$

де  $WOE$  – прогнозна сила фактору, частки од.;

$Dg$  – розподіл надійних (good), частки од.;

$Db$  – розподіл ненадійних (bad), частки од.

- розрахунок інформативності (предикативності,  $I$ ) показника [13, с.111]:

$$I = \sum (Dg - Db) \times WOE.$$

Розрахована предикативність показника ілюструє, наскільки фактор обумовлює позитивне (надійне) значення результуючого показника і інтерпретуються в залежності від отриманого значення: висока прогнозна сила — більше 0,30, середня — 0,11-0,30, помірна — 0,02-0,10, відсутня прогнозна сила — менше 0,02 [13, с.111]. Для формування фактор-групи доцільно приймати до уваги показники, що характеризуються середньою та високою

предикативністю.

В умовах відсутності достатньої інформації або її непорівнянності за періодами предикативність оцінюється третім способом — експертним шляхом. Таку оцінку запропоновано здійснювати через співставлення факторів та їх логічного зв'язку з результируючим показником. Фактори можуть бути проранжовані експертами від 1 до  $m$  (де ранг 1 характеризується найбільшим впливом на результируючий показник). Оцінка узгодженості думок експертів визначається коефіцієнтом конкордації, або рангової кореляції [10, с. 114].

Після цього визначається зведений ранг за формулою середньої арифметичної:

$$ЗР = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$$

де  $ЗР$  – зведений ранг показника;

$P$  – ранг показника, що виставлений  $i$ -м експертом;

$n$  – кількість експертів.

Предикативність запропоновано оцінювати через обчислення відносного рангу як співвідношення зведеного рангу до кількості показників (максимально можливий ранг). Тоді предикативність розраховується наступним чином:

$$CR = \frac{ЗР}{M}$$

де  $CR$  – предикативність фактора (відносний ранг);

$ЗР$  – зведений ранг  $i$ -го фактора;

$M$  – медіанне значення ряду зведеного рангу.

Інтерпретація отриманих значень виходить з сутності розрахунку показника предикативності за цим способом. Так, якщо фактор отримує зведений ранг вище медіанного значення, то такий ранг можна вважати високим, тобто він вище середнього значення ряду розподілу. Для формування фактор-групи за вищезазначеними підходами оцінки предикативності доцільно приймати до уваги показники, що характеризуються середньою та високою предикативністю. Загальна інтерпретація результатів обчислення предикативності представлена в таблиці 1.3.

Слід зауважити, що статистичний та математичний аналіз факторів та їх впливу на результуючий показник (1 і 2 підходи) є більш обґрунтованими, але в окремих випадках, особливо щодо аналізу зовнішнього середовища використання зазначених способів є неможливим. Тоді доречним є оцінка предикативності змішаним способом: наприклад, для зовнішнього середовища – експертним шляхом, для внутрішнього середовища за допомогою розрахунку коефіцієнтів кореляції та інформативності.

Таблиця 1.3- Аналіз прогнозної сили фактору (атрибуту)

Дециль	Атрибут (значення або діапазон)	Кількість спостережень в децилі, од.	Розподіл загальний, %	Кількість «надійних», од.	Розподіл «надійних», %	Кількість «ненадійних», од.	Розподіл «ненадійних», %	Частка «ненадійних» в загальній кількості, %	Прогнозна сила(WOE), частки од.
1									
...									
10									
Разом			100%		100%		100%		

Наступною характеристикою, що обумовлює необхідність врахування фактору при розробці стратегії, є мінливість (волатильність). Цей показник характеризує масштаби зміни фактору, нормальність його розподілу відносно середнього значення [55, С. 427]. Математично значення волатильності доречно обчислювати через розрахунок стандартного відхилення, тоді за правилом 3 сігм можливо виділення різних градацій показника, що характеризують його позитивний або негативний характер з точки зору сталості (таблиця 1.3). Для невеликих вибірок доречним є обчислення відносного показника варіації – коефіцієнта осциляції.

За результатами аналізу двох характеристик показника та визначення градації факторів всі показники можуть бути проранжовані з точки зору доцільності включення у фактор-групу, яка буде визначати склад вихідної інформації для формування стратегічних альтернатив. Для вибору факторів для

подальшого аналізу запропоновано матрицю формування фактор-групи (таблиця 1.4).

До фактор-групи запропоновано включення сталих та відносно показників, що характеризуються високою прогностичною силою (поля 1, 2, 4, 5). Зміна таких показників є прогнозованою, що дозволяє вчасно та ефективно реалізовувати певні управлінські рішення. Ефект від управління такими факторами буде доволі високим через високу предикативність показників.

Таблиця 1.4 - Зведена таблиця інтерпретації предикативності

Предикативність	1 підхід Коефіцієнт кореляції	2 підхід IV	3 підхід Відносний ранг
Висока предикативність	1,00	Більше 0,30	Більше 1,00
	0,90-0,99		
	0,70-0,89		
Середня предикативність	0,50-0,69	0,11–0,30	0,80-0,99
	0,30-0,49	0,02–0,10	
Невизначений вплив	0,10-0,29	Менше 0,02	Менше 0,80
	0,00-0,09		

Таблиця 1.5- Визначення волатильності показника (за законом нормального розподілу випадкової величини [55, с. 426])

Волатильність	Частка спостережень, що припадають на інтервал	Інтервал
Незначні коливання	Більше 68,26%	$X \pm \sigma$
	Більше 95,44%	$X \pm 2\sigma$
Помірні коливання	Більше 99,72%	$X \pm 3\sigma$
Непрогнозована зміна	Менше 68,26%	$X \pm \sigma$
	Менше 95,44%	$X \pm 2\sigma$
	Менше 99,72%	$X \pm 3\sigma$

Таблиця 1.6 - Матриця формування фактор-групи

Предикативність/ волатильність	Висока предикативність	Середня предикативність	Невизначений вплив
Незначні коливання	1	4	7
Помірні коливання	2	5	8
Непрогнозована зміна	3	6	9

Фактори, що потрапляють у поле 3 також мають бути враховані через те, що можуть чинити значний вплив на результати роботи HR-підрозділу. Показники цієї групи характеризуються несталим трендом, тому вони мають

постійно мають бути у фокусі управлінця для запобігання негативних наслідків зміни таких факторів. Ті показники, що характеризуються невизначеною зміною та незначною мірою впливають на діяльність в області управління персоналом, мають бути виключені з подальшого аналізу через несуттєвість їх значень при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, концентрація уваги на найбільш релевантних факторах підвищує результативність стратегічного планування, його обґрунтованість та забезпечує досяжність встановлених стратегічних орієнтирів. Сформована фактор-група обумовлює склад та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом [55, С. 247].

Якісний та кількісний аналіз факторів, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище банківської установи, надає повну та вичерпну інформацію щодо стану підприємства, можливостей та загроз, які можуть сприяти або чинити негативний вплив при реалізації стратегічних ініціатив. Сформована за наведеним підходом фактор-група міститиме найбільш вагомі та суттєві показники, що обумовлюють наповнення та сутність кадрової стратегії. Співставлення цих факторів надає можливостей щодо обґрунтованого визначення дій в напрямку реалізації стратегічної цілі [28].

## **Висновки до 1 розділу**

У першому розділі дипломної роботи здійснено аналіз теоретичних основ формування кадрової стратегії банківської установи, що дало можливість зробити наступні висновки:

1. Здійснено систематизацію поглядів учених-дослідників на поняття «кадрова стратегія», «стратегія управління персоналом» та на основі розглянутих трактувань нами була здійснена спроба визначити кадрову стратегію банківської установи як сукупність принципів, методів, інструментів та заходів, взаємодія яких спрямована на розробку/корегування та реалізацію найважливіших кадрових цілей банківської установи у довгостроковому періоді, з метою реалізації

корпоративної стратегії, яка розкриває місію банку, враховуючи при цьому загально-банківські інтереси та інтереси співробітників зокрема.

2. Розглянуто сучасні підходи до формування кадрової стратегії банківської установи та виявлено, що впровадження механізму формування та реалізації кадрової стратегії в банківській установі дасть можливість організувати раціональне використання персоналу, збільшити прибутковість діяльності, досягнути синергетичного ефекту за умови раціонального застосування механізму, використання персоналу, управління ефективністю їх роботи в довгостроковому періоді.

3. Зазначено, що запропонований математичний апарат оцінки значущості фактору (предикативності) з огляду на досягнення стратегічної кадрової цілі та його мінливості (волатильності) дозволяє сформувати релевантну фактор-групу для формування стратегічних альтернатив кадрової стратегії, що в свою чергу створює підґрунтя для реалізації наступних етапів стратегічного управління персоналом, а саме: затвердження стратегії, або стратегічний вибір, імплементація стратегії та контроль за її реалізацією.

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

### **2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки**

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК АКОРДБАНК» (ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»») є юридичною особою за законодавством України, банківську установу створено відповідно до договору про створення банку від 09.10.2007 року та на підставі рішення установчих зборів про створення банку від 11.03.2008 року, зареєстровано Національним банком України 04.06.2008 року № 324. Попереднє найменування банківської установи (Відкрите акціонерне товариство «Комерційний банк «Акордбанк») у зв'язку з приведенням у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 року № 514-VI рішенням Загальних зборів Акціонерів банку від 12.05.2009 року змінено в частині зазначення типу товариства (ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК.АКОРДБАНК») [69; 70].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є акціонерним товариством публічного типу, має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. У своїй діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» керується Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими актами законодавства України, нормативно-правовими актами Національного банку України, а також положеннями Статуту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [53].

У своїй діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» виконує вимоги нормативно-правових актів Національного банку України, користується єдиними правилами бухгалтерського обліку в банках на базі комплексної автоматизації і комп'ютеризації згідно з законодавством України, подає

Національному банку України звітність та інформацію у встановлених ним обсягах і формах [53].

Мета діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» полягає в залученні, накопиченні та використанні коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, і інших секторів української економіки, підтримки розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій [69]. Предметом діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є виконання банківських та інших операцій згідно з наданими Національним банком України ліцензіями та дозволами [69].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів. Перелік фінансових послуг, що банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) шляхом укладення агентських договорів, встановлюється Національним банком України. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», крім надання фінансових послуг, має право здійснювати також діяльність щодо: інвестицій; випуску власних цінних паперів; випуску, 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 [70].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має право здійснювати професійну діяльність на фондовому ринку, на підставі ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема:

- діяльність з торгівлі цінними паперами;
- депозитарну діяльність;
- діяльність з управління іпотечним покриттям [70].

Для забезпечення діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» формується його статутний капітал у розмірі 284540000,00 грн., який утворюється за рахунок

внесків акціонерів, в рахунок оплати акцій, що купуються. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» розміщує акції на весь розмір його статутного капіталу та проводить реєстрацію випуску акцій у бездокументарній формі існування в порядку, передбаченому чинним законодавством України. Статутний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» формується виключно за рахунок власних коштів акціонерів у грошовій формі. Грошові кошти, спрямовані для формування статутного капіталу банківської установи, перераховуються з власних поточних рахунків акціонерів [69-70].

Таблиця 2.1 - Статутний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [49]

Акції банківської установи (за категоріями і типами)	Кількість акцій (шт.)	Номінальна вартість акцій (грн.)	Частка у статутному капіталі (%)
Прості іменні	277600	1025,00	100
Привілейовані іменні	0	0	0

Для покриття непередбачених збитків по всіх статтях активів та позабалансових зобов'язаннях ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» формує резервний фонд, відрахування до якого від прибутку звітного року здійснюються після затвердження загальними зборами річного фінансового звіту та прийняття рішення щодо розподілу прибутку. Акціонери мають наступні права [69]:

- приймати участь в управлінні банківської установи у порядку, визначеному статутом та законодавством України;
- брати участь у розподілі прибутку банківської установи та отримувати його частку (дивіденди);
- вийти в установленому порядку з банківської установи. Акціонер може продавати, поступатися або іншим чином передавати, належні йому акції або будь-яку їх частину на користь будь-якого іншого акціонера;
- переважне право на придбання акцій, що додатково розміщуються банківською установою в процесі емісії;
- отримання у разі ліквідації банківської установи частини його майна, що залишилось після розрахунків з усіма кредиторами;
- отримувати інформацію про господарську діяльність банківської

установи;

- вимагати здійснення обов'язкового викупу банківською установою належних йому голосуючих акцій, в порядку, передбаченому Законом України «Про акціонерні товариства» [70].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» виплачує дивіденди виключно грошовими коштами, та виплачуються вони на акції, звіт про результати емісії яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір за акціями приймається загальними зборами відповідно до чинного законодавства України та статуту. На 31.12.2021 року керівники ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» володіли акціями банківської установи наступним чином: Голова Наглядової Ради – 73,132204 %; член Наглядової Ради – 2,028097 %; виконуючий обов'язки Голови Правління – 8,701368 % [70].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» – це український комерційний банк, який входить до ТОП-15 банків за регіональною мережею, яка налічує 93 відділення, а також 150 точок продажів кредитів по всій Україні та продовжує розширювати свою мережу. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» входить до ТОП-30 фінансових установ країни за обсягом коштів фізичних та юридичних осіб і до ТОП-25 банків України за активами відповідно до даних Національного банку України [69]. У серпні та листопаді 2021 року рейтинговий комітет РА «Стандарт-Рейтинг» (Україна) підтвердив ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAAA, який надається національним та іноземним компаніям з найвищим рівнем кредитоспроможності.

Також у 2020 році ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» став двократним переможцем рейтингу «Банки 2020» за версією агенції «FinanciaL Club» у різних номінаціях. У жовтні 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» став переможцем 12 всеукраїнського конкурсу «Банки року-2020» у номінації «За якісний банківський сервіс», який щорічно проводить Міжнародний фінансовий клуб «Банкир» [69]. Успішна діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» забезпечується високим професіоналізмом його співробітників, які вже отримали величезний досвід роботи в іноземних та українських банках. Вже понад 10 років ПуАТ «КБ

«АКОРДБАНК» надає надійні, прості та професійні фінансові рішення для бізнесу та населення.

Стратегічною метою банківської установи є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово-стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків. Середньостроковою метою банківської установи є створення на ринку позиції – найдинамічніше зростаючий банк з приватним українським капіталом. Основними конкурентними перевагами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є орієнтація на максимальний рівень клієнтського сервісу, швидкості прийняття рішень і просту та доступну лінійку банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів [69]. Для досягнення цих цілей керівництвом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» впроваджено перелік ключових показників діяльності, щодо планування та реалізації стратегії розвитку банківської установи, які на постійній основі відслідковуються та аналізуються акціонерами та Наглядовою Радою банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансові результати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [69-70]

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Активи, тис. грн	1803047	2993680	6472835
Доля ринку по активам, %	0,13	0,20	0,36
Зобов'язання, тис. грн	1554334	2722868	6155302
Власний капітал, тис. грн	248513	270812	317533
Статутний капітал, тис. грн	231309	247592	284540
Результат діяльності до формування резервів, тис. грн	25341	70117	131453
Результат діяльності до формування резервів та податку на прибуток, тис. грн	34908	77090	135135
Результат діяльності, тис. грн	40951	28914	9717
Рентабельність активів, %	2,27	0,97	0,15
Рентабельність акціонерного капіталу, %	16,77	12,63	3,52
Кількість відділень, шт	64	72	80
Ренкінг по кількості відділень, позиція	21	19	19
Чиста процентна маржа, %	8,91	9,34	8,35

Аналізуючи табл. 2.1 можна побачити, що за весь аналізований період активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» збільшилися на 4669788 тис. грн, зобов'язання збільшилися на 4600968 тис. грн, власний капітал банківської установи збільшився на 27,77 %.

Загальні активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» на початок 2021 року зросли на 3479155 тис. грн або на 116,2 %. За період з 01.01.2019 року по 01.01.2021 року активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» виросли в 4,6 рази і склали 6472835 тис. грн. При цьому, найбільше зростання продемонстрували інвестиції в цінні папери (облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати Національного банку), обсяг яких виріс в 21,29 разів до 4214000 тис. грн. За цей же час кредитний портфель банківської установи збільшився на 53,25 % до 1377000 тис. грн., а обсяг грошових коштів та їх еквівалентів знизився на 28,38 % до 1217000 тис. грн [49; 69-70].

З урахуванням наявних та очікуваних макроекономічних тенденцій (пандемія COVID-19 не завершиться принаймні до середини 2022 року, що змінює очікуваний профіль розвитку економіки країни порівняно з попереднім прогнозом) за 12 місяців 2021 року банківською установою було здійснено формування витрат на резерви під активні операції на суму 114518 тис. грн. Станом на 31.12.2021 ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» отримав прибуток у розмірі 9717 тис. грн [49; 69-70].

Таблиця 2.3 - Основні балансові показники ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», тис. грн. [49]

Показник	2019 рік	%	2020 рік	%	2021 рік	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	514245	28,52	443383	14,81	629556	9,73
Кошти в банках	24452	1,36	38550	1,29	59154	0,91
Цінні папери, що рефінансуються НБУ	481105	26,68	1454894	48,60	4213625	65,10
<b>Кредитний портфель:</b>	<b>761136</b>	<b>42,21</b>	<b>972621</b>	<b>32,50</b>	<b>1556601</b>	<b>24,05</b>
- в тому числі кредити юридичних осіб;	689090	38,22	686721	22,94	1219477	18,84
- в тому числі кредити фізичних осіб.	72046	4,00	285900	9,55	337123	5,21

Нараховані доходи	3923	0,22	13567	0,45	89323	1,38
Резерви	-34653	-1,92	-80745	-2,70	-192070	-2,97
Інші активи	52840	2,93	151410	5,10	116646	1,80
<b>Активи</b>	<b>1803047</b>	<b>100,00</b>	<b>2993680</b>	<b>100,00</b>	<b>6472835</b>	<b>100,00</b>
Кошти банків	0	0,00	0	0,00	2080018	32,10
<b>Кошти клієнтів:</b>	<b>1514947</b>	<b>84,02</b>	<b>2589661</b>	<b>86,50</b>	<b>3884451</b>	<b>60,00</b>
- в тому числі юридичних осіб;	971275	53,87	1492006	49,84	2329038	35,98
- в тому числі фізичних осіб.	543672	30,15	1097655	36,67	1555413	24,03
Субординований борг	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші зобов'язання	39387	2,18	133207	4,45	190833	2,95
<b>Балансовий капітал</b>	<b>248713</b>	<b>13,79</b>	<b>270812</b>	<b>9,05</b>	<b>317533</b>	<b>4,91</b>
<b>Пасиви</b>	<b>1803047</b>	<b>100,00</b>	<b>2993680</b>	<b>100,00</b>	<b>6472835</b>	<b>100,00</b>

За аналізований період грошові кошти та їх еквіваленти ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшилися на 22,42 %, цінні папери, що рефінансуються НБУ збільшилися на 3732520 тис. грн (банк залучав кошти у НБУ під заставу ОВДП). Кредитний портфель банківської установи з кожним роком зростає. Обсяг коштів клієнтів за 2019-2021 роки збільшився майже на 156,41 %. Розмір нарахованих доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшився на 85400 тис. грн (механізм виплати купонного доходу по ОВДП, один раз на півроку, є основою такого зростання). Кредитний портфель ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» фізичних осіб збільшився на 265077 тис. грн, кредитний портфель юридичних осіб збільшився на 76,97 % – не зважаючи на несприятливий вплив пандемії COVID-19 [49].

В структурі активів банківської установи станом на 31.12.2020 року порівняно з 31.12.2019 року частка кредитного портфеля зменшилась на 8,45 п.п. (з 32,50 % до 24,05 %), частка грошових коштів та їх еквівалентів скоротилась на 5,08 п.п. (з 14,81 % до 9,73 %), натомість частка портфеля цінних паперів збільшилася на 16,50 п.п. (з 48,60 % до 65,10 %) [49]. Таким чином, на кінець 2020 року 74,83 % активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» склали високоліквідні інструменти, які характеризуються низьким рівнем кредитного ризику, а саме: грошові кошти та їх еквіваленти (9,73 %) та ОВДП (65,10 %) (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Структура кредитного портфелю ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [49]

Показник	Рік
----------	-----

	2019	2020	2021
Кредити надані фізичним і юридичним особам	763923	982933	1574872
Негативно-класифіковані кредити по (NPL)	27838	92150	96934
Частка NPL, %	3,6	9,37	6,16
Співвідношення сформованих резервів до кредитного портфелю, %	4,55	7,94	12,20

Частка неробочих кредитів у кредитному портфелі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (NPL) впродовж аналізованого періоду коливалась в межах 4,98 %-10,58 %. Впродовж 2020 року частка NPL в кредитах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» зменшилась на 3,21 п.п. до 6,16 %, а середній показник NPL по банківській системі України скоротився на 7,49 п.п. і склав 42,93 %. Отже, станом на кінець 2020 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» продовжував підтримувати якість активів на хорошому рівні, про що свідчать вагома частка високоякісних ліквідних інструментів (які характеризуються низьким рівнем кредитного ризику), а також показник NPL в кредитному портфелі банківської установи, який був в 6,97 разів меншим за середньо-ринкове значення.

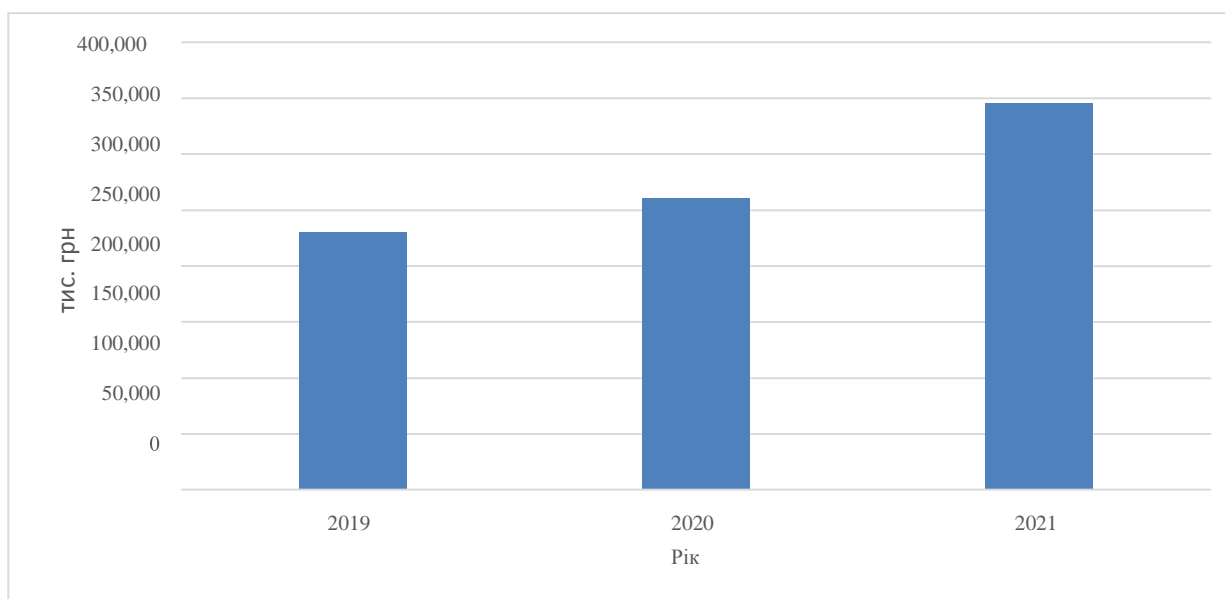


Рисунок 2.1 - Регулятивний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Зміни в структурі негативно класифікованих кредитів (NPL) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом 2020 року відбулися в наслідок таких чинників: вплив пандемії коронавірусу COVID-19, введення карантинних обмежень в країні та світі; розвиток банківських програм кредитування, а саме споживчого

кредитування, надання кредитів підприємствам АПК, переробної промисловості, підприємствам, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, що призвело до зростання кредитного портфелю банківської установи на 60 % (здійснення банком активних операцій у секторі споживчого кредитування, кредитування підприємств АПК – несе очікувані ризики, які реалізуються в залежності від темпів розвитку економіки, сезонних факторів); здійснення активних операцій, що несуть оптимальний рівень ризику (забезпечені високоліквідною заставою, з клієнтами банку, які відповідно до моделі оцінки ризиків та вимог НБУ володіють ознаками підвищеного ризику).

Станом на 31.12.2020 року власний капітал банківської установи становив 317533 тис. грн. Збільшення власного капіталу заслуговує на позитивну оцінку, що стало можливим, здебільшого, завдяки прибутковій роботі банку. На кінець 2020 року акціонери ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» збільшили статутний капітал банківської установи на 36948 тис. грн, що позитивно відобразилось на динаміці показників власного та регулятивного капіталу (Н1). За підсумками року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має достатній рівень капіталу. Регулятивний капітал банку на кінець 2020 року становив 345318 грн, а норматив адекватності капіталу 13,48 % (при нормативному значенні >10 %). Адекватність регулятивного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» перевищує встановлені НБУ обмеження більше ніж в два рази та вище за банківську систему в цілому (рис. 2.2) [49; 69; 70].

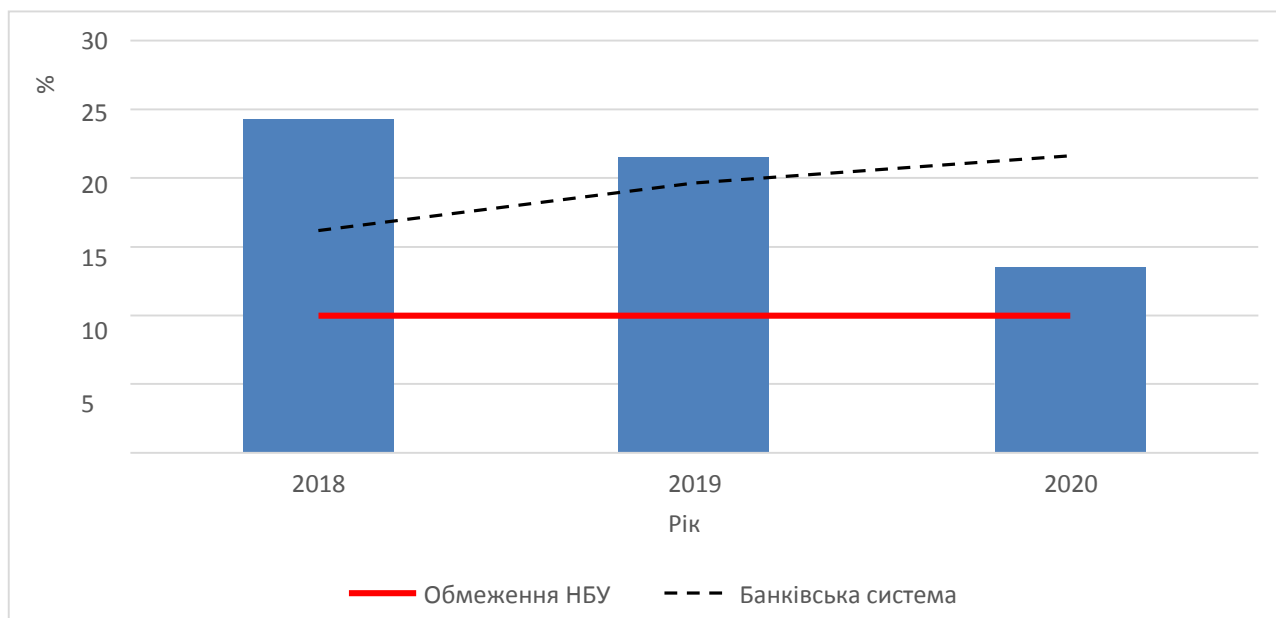


Рисунок 2.2 - Адекватність регулятивного капіталу (Н2-платоспроможність)  
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (розроблено на основі [49])

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом аналізованого періоду не порушував нормативи адекватності капіталу, встановлені Національним банком України, не зазнавав дефіциту грошових коштів, а також своєчасно розраховувався за своїми зобов'язаннями, безперервно виконував платіжні доручення клієнтів.

Норматив достатності основного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (Н3) на протязі 2021 року коливався в межах від 8,72 % до 20,07 % та демонстрував різноспрямовану, переважно низхідну, динаміку. При цьому, норматив (Н3) банківської установи з помітним запасом перевищував встановлений НБУ граничний рівень, але починаючи з листопада 2021 року був нижчим за середньо-ринкові значення даного нормативу [49].

На кінець 2021 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» був добре забезпечений регулятивним та основним капіталом, на що вказують відповідні нормативи банківської установи, які з запасом перевищують встановлені НБУ граничні значення.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», тис. грн [49]

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
<b>Основний капітал (капітал 1-го рівня):</b>	<b>192991</b>	<b>227354</b>	<b>272303</b>
Фактично сплачений зареєстрований статутний капітал.	231309	247592	284540
Незареєстрований статутний капітал.	22793	-	-
Розкриті резерви, що створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку.	1655	3702	5148
Зменшення основного капіталу:	-62766	-23940	-17385
нематеріальні активи за мінусом суми зносу;	-14053	-14280	-15807
капітальні вкладення у нематеріальні активи;	-518	-370	-1578

розрахунковий збиток поточного року;	-	-	-
непокритий збиток минулих років.	-48195	-9290	-
<b>Додатковий капітал (капітал 2-го рівня):</b>	<b>44495</b>	<b>33055</b>	<b>73015</b>
Розрахунковий прибуток поточного року (Рпр/п)	44495	33055	54838
Нерозподілений прибуток минулих років	-	-	18177
<b>Усього регулятивного капіталу</b>	<b>237486</b>	<b>260409</b>	<b>345318</b>

Норматив короткострокової ліквідності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (Н6) на протязі 2019-2021 років коливався в межах від 62,40 % до 90,23 %, демонструючи різноспрямовану динаміку. На кінець 2021 року норматив (Н6) банківської установи складав 70,16 %, що на 10,16 п.п. перевищувало встановлене НБУ граничне значення, але було на 17,23 п.п. менше ніж середній рівень нормативу (Н6) по банківській системі України. Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR<sub>ВВ</sub>) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на протязі 2019-2021 років коливався в діапазоні 277,57 %-495,07 % та на постійній основі в рази перевищував встановлене НБУ граничне значення. На кінець 2021 року LCR<sub>ВВ</sub> банківської установи складав 493,53 %, що в 4,94 рази перевищувало встановлене НБУ граничне значення. Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR<sub>ІВ</sub>) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» на протязі 2019-2021 років коливався в межах 236,50 %-1126,99 %, істотно перевищуючи встановлений регулятором граничний рівень. На кінець 2021 року LCR<sub>ІВ</sub> банківської установи складав 387,66 %, що в 3,88 рази перевищувало встановлене НБУ нормативне значення. Отже, на кінець 2021 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений ліквідністю, на що вказують відповідні нормативи банківської установи, а високі показники нормативів LCR<sub>ВВ</sub> та LCR<sub>ІВ</sub> свідчать про наявність у банку вагомозого запасу ліквідності для покриття відтоку коштів клієнтів протягом 30 днів в кризових умовах [49;69; 70].

Таблиця 2.4 - Основні нормативи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», тис. грн [70]

Показник	Нормативне значення	2021 рік
Регулятивний капітал (Н1)	>200 млн.	260409
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10 %	21,51 %

Норматив достатності основного капіталу (Н3)	>7 %	18,78 %
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60 %	88,36 %
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR <sub>ВВ</sub> )	>100%	287,24 %
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR <sub>ів</sub> )	>100 %	236,50 %
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25 %	21,10 %
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	<800 %	141,73 %

За підсумками діяльності впродовж 2021 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» отримав прибуток в обсязі 9717 тис грн., що на 66,39 % менше прибутку, отриманого банківською установою за 2019 рік. При цьому, за вказаний період аналізу ключові статті доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» продемонстрували хороші темпи приросту: чистий процентний дохід банку виріс на 64,89 % (до 233200 тис. грн), а чистий комісійний дохід збільшився на 52,20% (до 290378 тис. грн). Низхідна динаміка прибутку банківської установи була обумовлена зростанням обсягу витрат на формування резервів під активні операції та відповідає загальним тенденціям у банківській системі України. При цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» в умовах триваючого карантину суттєво нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність оцінюється позитивно.

В рамках реалізації «транзакційної» моделі бізнесу важливим показником є динаміка приросту кількості платіжних карток, яка на кінець 2021 року збільшилася на 39 %.

Таблиця 2.4 - Дані про ключові статті доходів та витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», тис. грн [69-70]

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021-2019, (+, -)	Середньорічний темп приросту 2021/2019, %
Процентні доходи:	127215	290966	428850	301635	237,11
Процентні витрати	-56039	-149602	-195650	139611	-249,13
Чистий процентний дохід	71176	141430	233200	162024	227,64
Комісійні доходи	140588	209625	321249	180661	128,50
Комісійні витрати	-12475	-18841	-30871	18396	-147,46
Чистий комісійний дохід	128113	190784	290378	162265	126,66

Інші операційні доходи	3498	6908	14534	11036	315,49
Витрати на виплати працівникам	-	202297	285397	285397	+100,00
Витрати на амортизацію	-	24157	36061	36061	+100,00
Витрати на податок на прибуток	9566	6459	3682	-5884	-61,51
Адміністративні та інші операційні витрати	81028	99588	169742	88714	109,49
Прибуток/(збиток)	40951	28914	9717	-31234	-76,26

Таким чином, станом на кінець 2021 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений капіталом (регулятивним і основним) та ліквідністю, а також дотримувався всіх ключових нормативів НБУ. Банківська установа продовжувала підтримувати якість активів на хорошому рівні, на що вказує вагома частка високоякісних ліквідних інструментів в активах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а також низька частка NPL в кредитному портфелі Банку, яка була в 6,97 разів меншою за середньо-ринковий показник. За підсумками діяльності впродовж 2021 року порівняно з 2020 роком ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» показав хороші темпи приросту чистого процентного доходу (+64,89 %) та чистого комісійного доходу (+52,20 %). Прибуток банківської установи за 2020 рік склав 10,512 млн. грн, що на 63,65 % менше ніж за 2019 рік. Низхідна динаміка прибутку банківської установи була очікуваною та відповідала загальним тенденціям у банківській системі України, що характеризуються зростанням витрат на формування резервів під активні операції. При цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність в умовах триваючих карантинних обмежень оцінюється позитивно.

## 2.2 Оцінка забезпеченості персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Аналізуючи структуру персоналу, в першу чергу звертають увагу на зміну питомої ваги робітників в чисельності усіх працюючих (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019 - 2021 рр.

	Чисельність, осіб	Структура кадрів, %
--	-------------------	---------------------

Категорії персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	33	42	41	100,0	100,0	100,0
- керівники	1	1	1	3,0	2,4	2,4
- фахівці	2	3	3	6,1	7,1	7,3
- технічні службовці	2	2	2	6,1	4,8	4,9
- робітники	28	36	35	84,8	85,7	85,4

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», можна зробити висновок, що найвищою є питома вага робітників, яка, протягом досліджуваного періоду практично не змінювалась. Чисельність фахівців у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 1 особу і до кінця 2021 р. не змінювалась, хоча відбулося збільшення їх частки у структурі промислово-виробничого персоналу з 6,1 % до 7,3 %. Слід зазначити, що в цілому істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2019-2021 рр. збереглися, це свідчить про ефективність діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та підвищення виробничого потенціалу.

Завдання формування та ефективного функціонування системи управління працею особливо важлива для досягнення високої конкурентоспроможності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» в умовах ринкової економіки. Тому організація трудової діяльності повинна бути націлена на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проаналізуємо кваліфікаційну структуру працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019 – 2021 рр. (таблиця 2.6).

Аналіз кваліфікаційної структури персоналу свідчить про переважання кваліфікованих працівників впродовж 2019 - 2021 рр. Питома вага висококваліфікованих працівників зменшилась з 24,2 % у 2019 р. до 19,5 % у 2021 р. за рахунок скорочення їх чисельності. Як видно з таблиці 2.6, спостерігається незначне збільшення питомої ваги кваліфікованих працівників впродовж 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз кваліфікаційної структури працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019 - 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
-----------	---------	---------	---------

	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Висококваліфіковані працівники	8	24,2	10	23,8	8	19,5
Кваліфіковані працівники	21	63,6	27	64,3	28	68,3
Низькокваліфіковані працівники	4	12,2	5	11,9	5	12,2
Всього	33	100,0	42	100,0	41	100,0

Слід зазначити, що така ситуація свідчить про відсутність стимулів та до підвищення кваліфікації персоналу. Аналіз якісного складу персоналу ПуАТ засвідчив, що загальний професійно-кваліфікаційний рівень підготовки рядових працівників та рівень освіти спеціалістів і керівників не лише не зростають, а навіть погіршуються. На рівні банку не здійснюються заходи щодо підвищення мотивації трудової діяльності, тобто заохочення працювати в установі банку.

При оцінці персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» важливе значення відводиться дослідженню його вікової структури. Відомо, що технічні та соціально-економічні нововведення потребують від працівника гнучкості, здатності й готовності адаптуватися до умов діяльності, які постійно змінюються. Ці якості притаманні працівникові в основному у віці до 40 років. Для осіб старшого віку адаптація до змін змісту і характеру праці, спеціальності, робочого місця є складною економічною і соціальною проблемою. Необхідно відзначити той факт, що віковий склад трудового потенціалу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є перспективним (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Вікова структура персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019 - 2021 рр.

Кількість працюючих у віці	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
15-24 років	-	-	1	2,4	1	2,4
25-34 років	2	6,1	4	9,5	4	9,8
35-49 років	10	30,3	11	26,2	10	24,4
50-54 років	16	48,5	20	47,6	20	48,8
55-59 років	5	15,1	6	14,3	6	14,6
Разом	33	100	42	100	41	100

Найбільша питома вага у структурі персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» працівників віком 50-54 років. Питома вага працівників віком 15 – 24 залишалась без змін. Кількість працюючих у віці 25-34 років збільшилась з 2 осіб у 2019 р. до

4 осіб у 2020 р. і до кінця 2021 р. не змінювалась. У той же час, невелику частку складають працівники у віці 55 – 59 років, питома вага яких зменшилась з 15,1 % у 2019 р. до 14,6 % у 2021 р. Зазначимо, що дослідження вікової структури персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» демонструє тенденцію до збільшення працівників у віці 35 – 49, та старше 50 років.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» слід стимулювати молодих працівників, оскільки молоді люди – мобільні, творчі і більш сприйнятливі до нововведень, ніж працівники інших вікових груп. У той же час, ці працівники ще недостатньо добре знайомі з виробництвом, технологічним процесом, не мають достатнього досвіду і навичок. Крім того, ця група більше схильна до плинності, ніж інші. Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом є визначення показників руху працівників, а також його причин. Для цього необхідний аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8– Аналіз руху робочої сили ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	33	42	41	9	-1
Прийнято працівників	1	37	4	36	-33
Вибуло працівників, всього	5	5	2	-	-3
- з них за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	5	5	2	-	-3
Коефіцієнт обороту з прийому	0,03	0,881	0,09	0,851	-0,791
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,152	0,119	0,049	-0,033	-0,07
Коефіцієнт плинності	0,152	0,119	0,049	-0,033	-0,07

З таблиці 2.8 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ПуАТ «КБ

«  
А  
К  
О  
Р  
Д  
Б  
А

коефіцієнт з прийому збільшився на 0,851, зі звільнення – 0,033. Разом з тим, плинність кадрів обумовлена звільненнями за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт плинності упродовж досліджуваного періоду зменшується. Отже, можна зробити висновок, що в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» триває відтік кадрів, особливо робітничих професій, зменшується питома вага зайнятої молоді. Це зумовлено відсутністю перспективи стабільної зайнятості, яка б забезпечувала ще й високий заробіток.

Дослідження динаміки плинності кадрів свідчить, що це важкокерований, складний соціально-економічний процес, на який впливають різноманітні фактори. Понад 60 % плинності кадрів зумовлено виробничо-економічними причинами, усунення яких безпосередньо залежить від керівників організацій.

### **2.3 Оцінка рівня фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Фінансова безпека банківської установи відображає ліквідність, достатність капіталу, ефективність управління, а також, що є дуже важливим на сучасному етапі розвитку банківської системи в Україні, рівень ділової активності та ділової репутації банку. В умовах сьогодення діяльність банківської установи супроводжується численними ризиками, які негативно впливають не лише на показники результативності її діяльності, але й знижують рівень її фінансової безпеки. Фінансова безпека банківської установи можлива тільки за умови забезпечення балансу корпоративних економічних інтересів усіх осіб, зацікавлених у результатах її діяльності, а саме власників, працівників та всіх зовнішніх контрагентів, з якими вона взаємодіє у процесі своєї діяльності, в тому числі й країни. Недостатнє врахування інтересів будь-якої зацікавленої особи на користь інших осіб призводить до дестабілізації та погіршення фінансової безпеки банківської установи [47; 52].

Оцінка наявного рівня фінансової безпеки банківської установи впливає на повноту, своєчасність та результативність управлінських заходів із попередження, запобігання та ліквідації наявних та потенційних ризиків

банківській системі. Кожна банківська установа у процесі своєї діяльності прагне знайти межу між прибутковістю та ризиком, які знаходяться в прямій залежності (свідомо йдучи на великі ризики, банк сподівається отримати значний прибуток) враховуючи це, актуалізується необхідність розробки інструментарію оцінювання рівня фінансової безпеки з базуванням на системі показників-індикаторів, які б дозволяли кількісно і якісно ідентифікувати існуючий рівень безпеки та ризики залежно від глибини проявів їх впливу [53].

Для оцінки рівня фінансової безпеки банку з використанням кількісних методів рекомендується застосовувати скорингову методику. Основою цієї методики є розрахунок кількості балів, який здійснюється за оцінками фінансових коефіцієнтів і показників. Для цього показники необхідно поділити на такі групи:

- показники, що базуються на структурі та достатності капіталу банківської установи ; показники, що базуються на структурі залучених та запозичених коштів;
- показники, що характеризують якість активів;
- показники оцінки рівня доходності;
- показники, засновані на оцінці рівня витрат;
- показники, що характеризують рівень захищеності банківської установи.

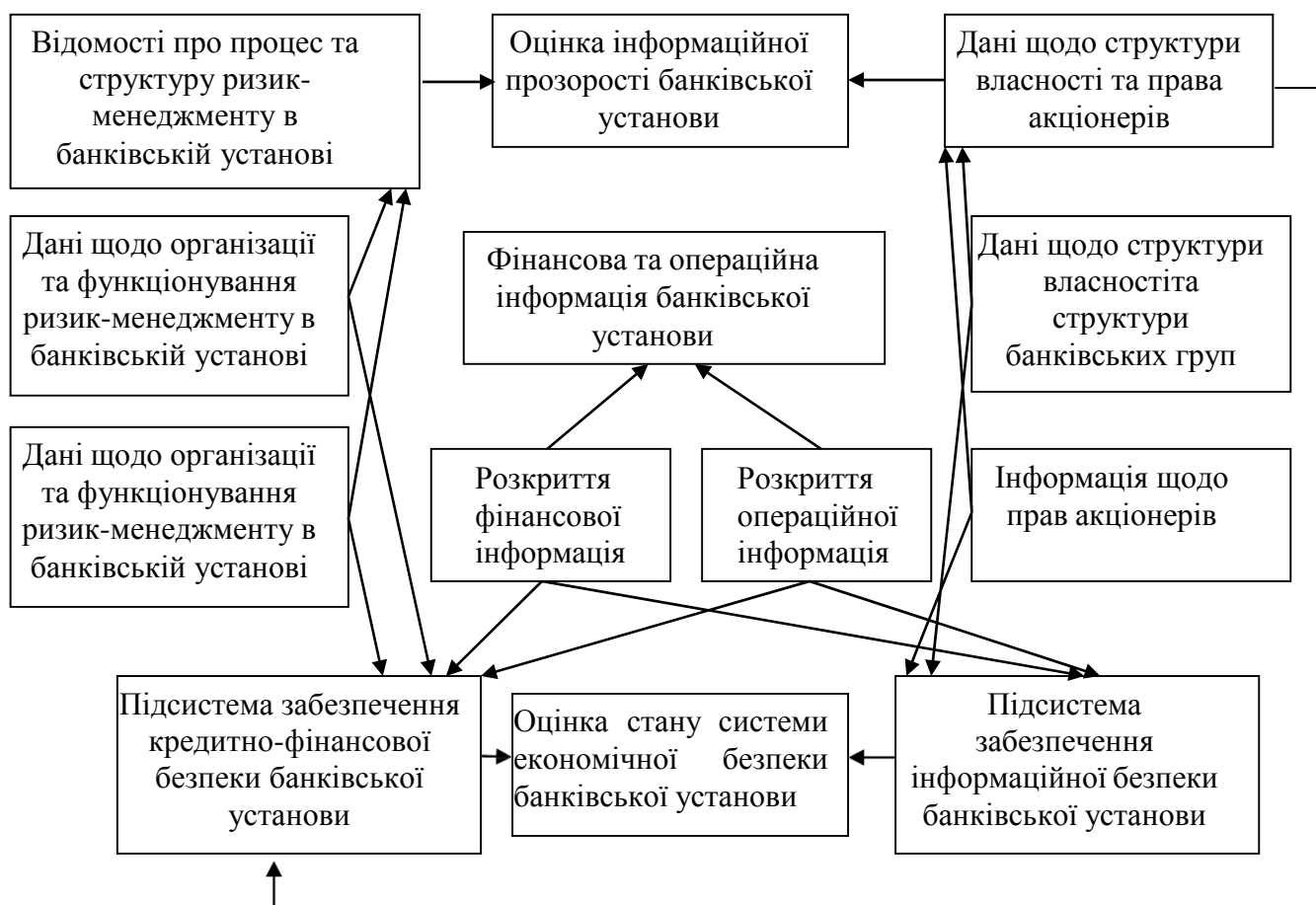


Рисунок 2.4 - Структурно-логічна схема забезпечення фінансової безпеки за умови взаємозв'язку з високою інформативністю банківської установи

Таблиця 2.10-Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [47; 52]

Показник	Рік			Порогове значення
	2019	2020	2021	
Показники, що базуються на структурі та достатності капіталу банківської установи				
Коефіцієнт надійності (співвідношення власного капіталу до залучених коштів. Визначає рівень залежності банківської установи від залучених коштів)	15,99	9,95	5,16	Не менше 5 %
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів (достатність капіталу)	13,78	9,05	4,91	Не менше 4 %
Співвідношення статутного капіталу до балансового капіталу	93,08	91,43	89,61	15-50 %

Як видно з табл. 2.10, показники, що базуються на структурі та

достатності капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», протягом 2019-2021 рр. відповідали нормативну значенню. Отже, банківська установа має високу забезпеченість власним капіталом і рівень надійності, що знаходиться вище нормативного значення.

Таблиця 2.11 - Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [47; 52]

Показник	Рік			Порогове значення
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
Показники, що базуються на структурі зобов'язань (залучених коштів)				
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази (кількість відкритих рахунків-кількість закритих рахунків/середня кількість рахунків)	36,82	36,38	32,15	15-40 %
Коефіцієнт співвідношення депозитів строкових та депозитів до запитання	1,39	1,02	0,62	Більше 1, частка од.
Коефіцієнт залежності ресурсної бази від залучених міжбанківських кредитів	0,00	0,24	1,69	Менше 20 %
Коефіцієнт співвідношення капіталу та строкових депозитів (частина строкових депозитів яка захищена власним капіталом банку)	28,12	20,67	21,21	Не менше 20 %
Рівень процентної маржі (різниця між процентними доходами і процентними витратами до активів банківської установи)	3,95	4,72	3,60	>5,0 %

Як видно, з табл. 2.11, за 2019-2021 рр. банківська установа повною мірою виконувала другу групу коефіцієнтів, а саме показників, що базуються на структурі зобов'язань (залучених коштів). Одним із важливих показників у цій групі є рівень процентної маржі банку, який характеризує можливість банківської установи здійснювати прибуткову діяльність (ефективність процентної політики). Зниження процентної маржі банку негативно впливає на рівень економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (порівняння цього показника із середнім значенням у банківській системі та значеннями конкурентів визначає рівень потенційної конкурентоспроможності банку). На

думку деяких науковців, значення процентної маржі має становити мінімум 4-5 %. За період 2019-2021 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» зменшив рівень процентної маржі з 4,72 % до 3,60 %.

На кінець 2021 року, розрахунок коефіцієнта співвідношення депозитів строкових та депозитів до запитання вказує на переважання депозитів на поточних рахунках – 2397458 тис. грн. – 61,56 %, у той час, строкових депозитів було лише 1496998 тис грн., що дорівнює значенню – 38,44 %.

Таблиця 2.12 - Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [47;52]

Показник	Рік			Порогове значення
	2019	2020	2021	
Показники, що базуються на аналізі якості та структури активів				
Вага проблемних кредитів у чистих активах	2,19	1,53	1,10	Не більше 10 %
Покриття проблемної заборгованості власним капіталом	6,29	5,92	4,44	Не має перевищувати 50 %
Коефіцієнт покриття проблемних кредитів створеними резервами	16,65	13,05	17,28	Більше 70 %

Аналізуючи табл. 2.12, можна побачити, що за весь аналізований період частка проблемних кредитів (NPL) у структурі активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» складає 1,61 %. Показник покриття проблемної заборгованості власним капіталом характеризує, наскільки ризик за проблемними кредитами покривається розміром власного капіталу банківської установи. За весь аналізований період, 2019-2021 рр., ризик за проблемними кредитами достатньо покривається власним капіталом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Як видно з табл. 2.12, проблемні кредити недостатньо покриваються створеними резервами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», розраховані значення є нижчими за нормативне, існує тенденція до збільшення.

Таблиця 2.13 - Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» [47; 52]

Показник	Рік			Порогове значення
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
Показники оцінки рівня дохідності				

Рентабельність банківських активів	2,27	0,97	0,15	>1,50 %
Ефективність роботи банку	16,48	10,68	3,06	Більше 1, частка од.
Ефективність операцій з процентними коштами	2,27	1,95	2,19	Більше 1, частка од.
Ефективність комісійної діяльності	11,27	11,13	10,41	Більше 1, частка од.
Рентабельність доходів	70,97	25,01	5,75	8-20 %
Дохідність 1 грн. активів	2,27	0,96	0,15	14-22 %
Коефіцієнт ризику вкладень	11,03	11,55	14,10	10-18 %
Коефіцієнт використання внутрішньобанківських резервів	1,53	5,67	2,78	5-15 %
Коефіцієнт управління затратами	1,98	3,46	17,37	10-25 %
Коефіцієнт доходності капіталу	1,48	1,24	1,04	1,2-1,7 %
Коефіцієнт ефективності управління спредом за основним капіталом	15,40	28,01	21,09	10-35 %
Коефіцієнт ефективності використання внутрішньобанківських резервів	4,91	20,37	6,23	5-15 %

В групі показників оцінки рівня доходності одними з найважливіших показників є рентабельність активів (рентабельність активів визначається відношенням чистого прибутку до сукупних активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»), тобто до ресурсів, що управляються. Даний показник відображає внутрішню політику банку, професіоналізм його менеджерів, які підтримують оптимальну структуру активів і пасивів з погляду доходів і витрат), рентабельність доходів та ефективність роботи банківської установи (загальна ефективність роботи банківської установи, здатність генерувати доход).

Як видно з табл. 2.13, в 2019-2021 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» дотримував мінімальних значень показників, тобто банківська установа працювала ефективно. В 2021 році, у зв'язку з пандемією COVID-19, значення показників оцінки рівня доходності зменшилися.

У групі показників, заснованих на оцінці рівня витрат, важливим є коефіцієнт дієздатності банку, тобто співвідношенні витрат до доходів (характеризує здатність банківської установи заробляти достатньо для того, щоб покрити витрати й отримати прибуток (оптимальне значення не повинно

перевищувати 0,95, збільшення до 1,0 і вище свідчить про погіршення дієздатності банківської установи, тобто вона стає збитковою)). Протягом 2019-2021 рр. значення показника було в межах нормативних значень.

Таблиця 2.14 - Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [47;52]

Показник	Рік			Порогове значення
	2019	2020	2021	
Показники, засновані на оцінці рівня витрат				
Коефіцієнт дієздатності банку	0,44	0,51	0,46	<1,0 %
Частка процентних витрат у процентних доходах	0,31	0,34	0,31	<0,8 %
Коефіцієнт непроцентних витрат на 1 грн. активів	12,44	11,74	8,12	1-4 %
Коефіцієнт покриття непроцентних витрат непроцентними доходами	0,68	0,65	0,68	>0,5 %
Прибуток на одного співробітника	80000	42000	12000	Не нижче середньогалузевого або середнього значення по групі, в яку входить банк; сьогодні воно становить 11000 грн., грн./чол.

Ще одним важливим показником, що характеризує ефективність роботи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», є прибуток на одного працівника (характеризує успішність кадрової політики). Чим вище значення показника, тим це краще для банківської установи, за аналізований період 2019-2021 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» дотримувалося нормативних значень цього показника.

Таблиця 2.15 - Показники фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [47;49;52]

Показник	Рік			Порогове значення
	2019	2020	2021	
Показники, засновані на оцінці рівня витрат				
Коефіцієнт достатності капіталу	13,78	9,05	4,91	>10 %
Ліквідність (миттєва) (Н4)	119,02	170,62	149,84	>20 %
Поточна ліквідність (Н5)	77,87	91,67	102,59	>40 %
Короткострокова ліквідність (Н6)	78,76	90,27	88,36	>60 %
Рівень проблемних кредитів	3,6	9,37	6,16	<5 %
Коефіцієнт кредитних ризиків на одного контрагента (Н7)	5,70	6,26	21,10	Не більше 25 %

Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	0,47	0,33	0,22	Оптимально 0,53–0,9; >0,9 – низька кредитна стійкість; <0,53 – загроза збитків., частка од.
--	------	------	------	---

За даними річної фінансової звітності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» розраховано показники фінансової безпеки банківської установи за 2019-2021 рр., які наведено в табл. 2.10-2.15. Коефіцієнт достатності капіталу характеризує співвідношення власних і залучених коштів, чим вище значення, тим більший ризик беруть на себе власники банківської установи. Показники ліквідності, які характеризують здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» своєчасно здійснювати платежі за зобов'язаннями, перебувають в межах нормативних значень.

Рівень економічної безпеки залежить від якості активів, а найбільше кредитного портфеля. За аналізований період рівень проблемних кредитів збільшувався, і на кінець 2020 року він досяг 6,16 %. Коефіцієнт кредитних ризиків (дає змогу оцінити, чи сума сформованих резервів покриє збитки за проблемними кредитами). Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань характеризує агресивність (ризиковість) кредитної політики ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [49; 69; 70].

Для оцінювання фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» необхідно використати комплексну методику з інтегральним значенням у 130 балів, тобто по 10 балів на кожний запропонований показник. За кількістю набраних балів можна визначити рівень економічної безпеки банківської установи. Особливість запропонованої методики полягає в тому, що в ній здійснено спробу подолання одних з головних недоліків кількісних методик, таких як жорстка прив'язка до нормативних значень показників і недостатній ступінь врахування динаміки зміни показників. Для усунення недоліків вводиться поняття «сіра зона», яка характеризує значення показника, за якого важко однозначно його оцінити (наприклад, показник рівня проблемних кредитів рекомендовано не більше 5 %, допустиме значення цього показника в банку 4,8 % формально відповідає нормативу, але реально цей показник у

бальному виразі не можна прирівнювати до значення показника, наприклад, у 2 %. Аналогічною є ситуація, коли показник дорівнює 5,1 %, формально він не відповідає нормативу, але реально за своєю економічною сутністю дуже близький до значення 4,8 %, якщо не враховувати «сіру зону», картина для цих двох банків буде діаметрально протилежною. Тому доцільно використовувати як «сіру зону» інтервал  $\pm 10\%$  від нормативного значення [40, с. 201].

Розподіл балів з урахуванням значення показника наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Розподіл балів з урахуванням значення показника [38]

Параметр показника	Кількість балів
Гірше за нижній поріг «сірої зони»	0
Гірше за норматив, але вище за нижній поріг «сірої зони»	5
Краще за норматив, але гірше за верхній поріг «сірої зони»	7,5
Краще за норматив і вище за верхню межу «сірої зони»	10

У таблиці 2.17 наведено конкретні значення «сірих зон» для кожного із запропонованих показників, які розраховані на основі нормативних значень, запропонованих в економічній літературі. За результатами аналізу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» може отримати один з трьох типів оцінки рівня економічної безпеки, а саме критичний (менше 80 балів), недостатній (80-110 балів), достатній (110-130 балів).

Для формування складу показників, які доцільно включити в процес розрахунку інтегрального показника фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» були залучені шість експертів – директор Департаменту ризик-менеджменту банку, начальник Управління фінансового моніторингу банку, головний бухгалтер банку, три науковця, які займаються питаннями оцінки фінансової безпеки банківських установ. Після узгодження думок, було сформовано сукупність показників, джерелом інформації яких є фінансова й статистична звітність та результати опитування працівників банківської установи (табл. 2.17).

Критична оцінка означає серйозне порушення рівня економічної безпеки

банківської установи. Недостатня оцінка свідчить про наявність низки проблем у діяльності банківської установи, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи [30, с. 203]. Достатня оцінка відповідає задовільному рівню економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Проведемо аналіз показників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019-2021 рр. (табл. 2.18).

Таблиця 2.17 - Значення «сірих зон» для кожного із запропонованих у методиці показників [47; 49; 69; 70]

Назва показника	Нормативне значення	«Сіра зона»
Рентабельність активів	1,5 %	1,35-1,65
Рівень процентної маржі (кредити-депозити)	>5 %	4,5-5,5
Ефективність роботи банку	Більше 1, частка од.	0,9-1,1
Ефективність операцій з процентними коштами	Більше 1, частка од.	0,9-1,1
Ефективність комісійної діяльності	Більше 1, частка од.	0,9-1,1
Прибуток на одного співробітника	11000 грн	10000-12000
Ліквідність (миттєва)	>20 %	18-22
Поточна ліквідність	>40 %	36-44
Короткострокова ліквідність	>60 %	54-66
Рівень проблемних кредитів	<5 %	4,5-5,5
Коефіцієнт кредитних ризиків	Не більше 25 %	23-27
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	Оптимально 0,53–0,9; >0,9 – низька кредитна стійкість; <0,53 – загроза збитків, частка од.	0,5-0,99
Коефіцієнт достатності капіталу	>10 %	9-11

У 2019 році рівень фінансової безпеки був достатнім, що відповідає задовільному рівню фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». У 2020 році рівень фінансової безпеки був недостатнім, що свідчить про наявність низки проблем у діяльності банку, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи, це потребує негайних дій від керівництва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» щодо підвищення рівня фінансової безпеки. у 2021 році рівень фінансової безпеки банківської установи був критичним.

Отже, забезпечення фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» відбувається як безперервний процес, що виступає як цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність банківської установи, яка спрямована на захист її

життєво важливих інтересів. Використання інструментарію скоринг-методики для вимірювання рівня фінансової безпеки дозволяє ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» не тільки виявляти зародження кризових ситуацій, але й визначати їх причини та знаходити важеліта методи нейтралізації криз.

Таблиця 2.18 - Оцінка рівня фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Розрахована величина	Кількість балів	Розрахована величина	Кількість балів	Розрахована величина	Кількість балів
Рентабельність активів, %	2,27	10+1	0,97	0	0,15	0
Рівень процентної маржі (кредити-депозити), %	3,95	0	4,72	7,5	3,60	0
Ефективність роботи банку	16,48	10+1	10,68	10-1	3,06	10-1
Ефективність операцій з процентними коштами	2,27	10+1	1,95	10-1	2,19	10+1
Ефективність комісійної діяльності	11,27	10+1	11,13	10-1	10,41	10-1
Прибуток на одного співробітника	80000	10+1	42000	10-1	12000	10-1
Ліквідність (миттєва), %	119,02	10+1	170,62	10+1	149,84	10-1
Поточна ліквідність	77,87	10+1	91,67	10+1	102,59	10+1
Короткострокова ліквідність	78,76	10+1	90,27	10+1	88,36	10-1
Рівень проблемних кредитів, %	3,6	10+1	9,37	0	6,16	0
Коефіцієнт кредитних ризиків	5,70	10+1	6,26	10+1	21,10	10+1
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	0,47	0	0,33	0	0,22	0
Коефіцієнт достатності капіталу	13,78	10+1	9,05	5	4,91	0
Всього балів	-	121	-	92,5	-	78

(розроблено на основі [47; 49;69;70])

Отже, для підвищення фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» необхідно підвищити рівень рентабельності активів, розширити групу активів, які приносять процентний дохід, оптимізувати кредитний портфель, залучити нових клієнтів з боку фізичних осіб, переглянути свою структуру активів,

знизити ризик операцій та змінити депозитну політику. За аналізований період, а саме 2019-2021 рр. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» у повному обсязі виконував свої зобов'язання перед клієнтами і кредиторами згідно з чинним законодавством. На кінець 2021 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» був добре забезпечений капіталом (регулятивним і основним) та ліквідністю, а також дотримувався всіх ключових нормативів НБУ. Банківська установа продовжувала підтримувати якість активів на хорошому рівні, на що вказує вагома частка високоякісних ліквідних інструментів в активах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», а також низька частка NPL в кредитному портфелі банку, яка була в 6,97 разів меншою за середньо-ринковий показник. За підсумками діяльності впродовж 2021 року порівняно з 2020 роком ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» показав хороші темпи приросту чистого процентного доходу – 64,89 % та чистого комісійного доходу – 52,20 %. Прибуток банківської установи за 2021 рік склав 9717 тис. грн., що на 66,39 % менше ніж за 2020 рік, зменшення прибутку банку було очікуваним та відповідає загальним тенденціям у банківській системі України, які характеризуються зростанням витрат на формування резервів під активні операції, при цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність в умовах триваючих карантинних обмежень оцінюється позитивно.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»; уточнено ризики, які можуть виникнути у сфері діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»; досліджено чотири групи показників, такі як ліквідність, достатність капіталу, ефективність управління, ділова активність, що є реальним підґрунтям для формування фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Виходячи з цього можна зробити наступні висновки:

1. Станом на кінець 2021 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» був добре забезпечений капіталом (регулятивним і основним) та ліквідністю, а також дотримувався всіх ключових нормативів НБУ. Банківська установа продовжувала

підтримувати якість активів на хорошому рівні, на що вказує вагома частка високоякісних ліквідних інструментів в активах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», а також низька частка NPL в кредитному портфелі Банку, яка була в 6,97 разів меншою за середньо-ринковий показник. За підсумками діяльності впродовж 2021 року порівняно з 2020 роком ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» показав хороші темпи приросту чистого процентного доходу (+64,89 %) та чистого комісійного доходу (+52,20 %). Прибуток банківської установи за 2021 рік склав 10,512 млн. грн, що на 63,65 % менше ніж за 2020 рік. Низхідна динаміка прибутку банківської установи була очікуваною та відповідала загальним тенденціям у банківській системі України, що характеризуються зростанням витрат на формування резервів під активні операції. При цьому, здатність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» нарощувати доходи та підтримувати прибуткову діяльність в умовах триваючих карантинних обмежень оцінюється позитивно.

2. Дослідження складових економічної безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є важливим, оскільки дає змогу більш чітко визначити ризики, які можуть виникнути у діяльності банківської установи. Ідентифікація ризиків банківської установи, їх оцінка, та формування ефективної системи економічної безпеки є запорукою розробки дієвої системи мінімізації цих ризиків. Оскільки більшість ризиків ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» неможливо визначити кількісно, то цілком логічним є застосування експертних методів для їх дослідження.

3. У 2019 році рівень фінансової безпеки був достатнім, що відповідає задовільному рівню фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». У 2020 році рівень фінансової безпеки був недостатнім, що свідчить про наявність низки проблем у діяльності банку, які в майбутньому можуть стати причиною виникнення кризи, це потребує негайних дій від керівництва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» щодо підвищення рівня фінансової безпеки. У 2021 році рівень фінансової безпеки банківської установи був критичним. Отже, забезпечення фінансової безпеки ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» відбувається як безперервний процес, що виступає як цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність банківської установи, яка спрямована на захист її життєво важливих

інтересів. Використання інструментарію скоринг-методики для вимірювання рівня фінансової безпеки дозволяє ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» не тільки виявляти зародження кризових ситуацій, але й визначати їх причини та знаходити важелі та методи нейтралізації криз.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

#### **3.1 Формування кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Банківські установи є гнучкими та динамічними структурними одиницями на ринку і мають значний потенціал для поліпшення стану економіки. Одним із вагомих механізмів поліпшення фінансово-економічної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є удосконалення процесу управління персоналом. Ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від організаційної структури банківської установи, системи взаємодій між керівниками структурних підрозділів/філій та підлеглими співробітниками всередині банку, регіональним розташуванням установи, спектром надаваних послуг та тенденціями розвитку фінансового ринку [15; 17; 47].

Так, виникає нагальна потреба у застосуванні як стратегічних, так і оперативних систем управління персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», що відображаються у сформованій кадровій політиці установи та мають своє відображення у стратегії управління персоналом. При цьому варто підкреслити відповідність основних завдань кадрової стратегії, таким як зростання престижу банку, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату, доступності систем оцінювання потенціалу працівників, виявлення та попередження імовірності звільнення персоналу установи, цілям та місії банку [56].

Кадрова стратегія ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» формується із певного набору складових елементів, а саме [56]:

- розробка плану залучення нових працівників установи при існуючій потребі, аналіз якісного складу поточних працівників, обґрунтування нових посад, відповідно до потреб банку;
- наявність можливості безперервного навчання та підвищення професійного рівня, стимулювання до самоосвіти та саморозвитку;
- наявність ефективної системи регулювання діяльності персоналу

банку на основі оцінювання професійних навиків та якості виконаної роботи;

- наявність гнучкої системи оплати праці з урахуванням широкого спектру мотиваційних заходів та форм стимулювання.

Однак, не всі витрати на утримання та соціальне забезпечення кадрового складу визначаються ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» самостійно, оскільки дані витрати нерозривно пов'язані як з державним регулюванням рівня заробітної плати (з урахуванням сучасного стану ринку праці), так і з рівнем вартості життя, розміром оплати праці в інших конкуруючих банках, фінансовим станом та фінансовою безпекою банківської установи (враховуючи кібератаки на платіжні системи, кризою енергетичної системи та військовим станом в країні).

Незважаючи на вищенаведені перешкоди, кадрова стратегія ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має спрямування в напрямі планування мотиваційних заходів для персоналу при вирішенні поставлених на нього завдань. Тому ще одним із важливих завдань кадрової стратегії є розробка та реалізація ефективної системи мотивації кадрового складу установи, що активізує та підвищить продуктивність праці персоналу. Загалом, як і в більшості банківських установ система оплати праці в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» носить диференційний характер, а тому розмір посадового окладу залежить не лише від фіксованої частини зарплати, але й від обсягу та результативності виконання поставлених перед співробітником цілей та завдань [64; 67].

Нами на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» розглянуто такі підходи до формування змінної частини заробітної плати, як: мотивація на основі управління за цілями, системи збалансованих показників, депреміювання при невиконанні як індивідуальних, так і колективних результатів діяльності.

Алгоритм запровадження системи мотивації працівників за результатами діяльності на основі управління за цілями, відомої в міжнародній практиці як performance management передбачає виконання таких кроків [51]:

1- й крок. Визначення цілей відповідно до SMART-принципу. Суть якого полягає у поставленні декількох цілей, що дозволит більш об'єктивно оцінити якість роботи керівника не лише у короткостроковому періоді за фінансовими

результатами, але й у перспективі при виконанні стратегічних цілей банку.

2- й крок. Визначення ключових показників ефективності.

3- й крок. Визначення вагового коефіцієнта для кожної мети.

4- й крок. Визначення інтегрального показника.

Визначення інтегрального показника стає можливим після оцінки динаміки зміни статистичних показників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за попередні періодидослідження. У результаті відсутності інформації щодо наявності рорахунку потрібних показників здійснюється опрацювання, а вже після опрацювання масиву даних встановлюються реальні планові показники. При всановленні завідома не реальних показників оцінки якості виконаної роботи існує загроза повної демотивації персоналу і як наслідок не сприйняття системи управління за цілями. І навпаки, заниження показників ефективності призведе до нераціонального використання грошових коштів на необ'єктивне преміювання.

5- й крок. Визначення результативності діяльності керівника/співробітника та об'єктивності розміру наданої премії.

6- й крок. Залежність винагороди як від індивідуальних так і від колективних результатів діяльності.

Оцінювання за цілями у своєму контексті містить наступні етапи [50]:

- визначення декількох ключових функцій працівників;
- конкретизацію кожної функції шляхов встановлення економічних показників вимірювання її результативності;
- порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;
- розрахунок опимальної оцінки, яка відобразатиме рівень досягнення поставлених цілей.

Впровадженню системи performance management в практичну діяльність можуть перешкоджати такі чинники [51]:

- відсутність місії, цілей і стратегічного управління установи;
- непоінформованість співробітників про цілі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», наявність не конкретизованих цілей;

- нерішучий або «маятниковий» стиль управління;
- відсутність бажання керівників середнього рівня брати на себе відповідальність;
- напружена атмосфера в установі. Так, наявність високого рівня конфліктності в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», відсутність довіри підлеглих довищогокерівництва, неповаги один до одного не даватимуть позитивного ефекту від впровадження нової системи оплати праці.

Система збалансованих показників розглядається як інструмент стратегічного і оперативного управління, за допомогою якого можна узгодити і стратегічні цілі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» і щоденні дії працівників на кожному рівні управління. Стратегія ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» розкривається в чотирьох напрямках у вигляді стратегічних цілей і показників, пов'язаних причинно-наслідковими відносинами: фінансовий результат є досягненням мети в клієнтській складовій, вони, у свою чергу, є результатами чинників внутрішніх процесів тощо. (рисунок 3.1).

Алгоритм мотивації на основі використання системи збалансованих показників передбачає визначення HR-менеджерами банку на стратегічній сесії її цілей за чотирма складовими і показники виконання конкретних цілей з урахуванням цілей власників і місії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Доцільно також перевірити наявність причинно-наслідкових зв'язків між цілями, показниками усіх складових стратегії. Це дозволить відмовитися від тих показників і ініціатив, які не впливають на досягнення мети ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». У процес планування мотивації працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» можна використовувати і депреміювання в системі оплати праці. Керівниками головного офісу банку визначені наступні цілі для мотивації: виготовлення необхідної кількості банківського продукту потрібного асортименту; скорочення витрат; реалізація банківського продукту та послуг. Відповідно до цілей нами розроблений перелік показників, залежних як від індивідуальних, так і від колективних результатів діяльності, при невиконанні яких або відхиленні від них проводиться депреміювання [42; 43;47;57;58; 64].

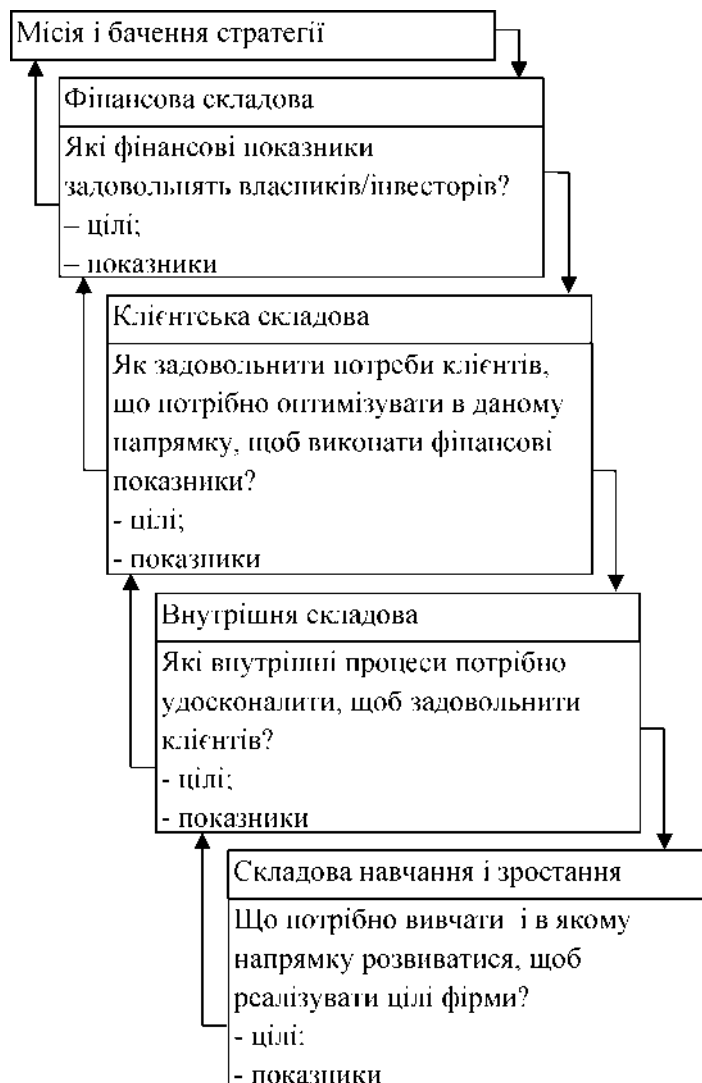


Рисунок 3.1 - Схема збалансованих показників із врахуванням причинно-наслідкових відносин

Ще одним показником, який стимулює керівників надання якісних послуг та продуктів: за кожен випадок рекамацій щодо обслуговування клієнта вони депреміюються на певний відсоток від розрахованої суми заробітної плати. При переході до даної системи оплати праці можна розв'язати такі проблеми як зменшення витрат, прискорення оборотності банківського продукту та послуг.

Відповідальний за продажі відділення ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» позбавляється премії в конкретному розмірі у разі невиконання плану продажів і плану по прибутку. В цілому депреміювання здійснюється у випадку:

- порушення термінів виконання або здачі робіт, встановлених наказами і

розпорядженнями адміністрації або договірними зобов'язаннями;

- наявність претензій, позовів, рекламацій, скарг з боку клієнтів;
- наявність претензій, штрафів з боку контролюючих органів НБУ;
- незабезпечення збереження майна і товарно-матеріальних цінностей;
- наявність помилок і спотворень в звітних документах.

Загалом систему депреміювання можна використовувати при порушенні трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, інших локальних нормативних актів, а саме у випадку: запізнення на роботу; недотримання чистоти на робочому місці; недотримання техніки безпеки.

До переваг даної системи можна віднести наступні чинники [63;71; 73]:

- система зрозуміла і прозора, критерії діяльності відповідальних керівників/співробітників піддаються чіткій ідентифікації, підвищується їх відповідальність;

- поліпшується трудова дисципліна, чинник колективної відповідальності достатньо ефективно впливає на співробітників.

- власник має можливість контролювати відхилення і аналізувати ситуацію, щоб своєчасно ухвалювати рішення, коректувати власні дії і роботу керівників підрозділів.

Однак в системі депреміювання можна виокремити і негативні впливи на формування кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», такі як [71; 76]:

- зменшення лояльності, прихильності керівників, задоволеності персоналу, зростання конфліктності в установі;

- розтановка пріоритетів керівного складу банку на показники, які мають вагомий вплив на рівень заробітної плати;

- депреміювання може спровокувати додаткову емоційну напругу у працівника, що в подальшому збільшить кількість відпусток та лікарняних.

Відповідно до розглянутих вище негативних впливів на діяльність співробітників установи змінюється їх відношення до роботи, виникає емоційний дисбаланс, нівелюється значимість вищого керівництва. Наслідком таких тенденцій зазвичай є зростання стресової напруги, погіршення самопочуття та

стрімке зниження працездатності. Як результат, отримуємо розбалансований колектив з несприятливим психологічним кліматом, що призводить до стрімкої плинності кадрів та відповідно створенню негативного іміджу банку на ринку праці

Отже, формування кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» акцентується на пріоритетності ефективної системи оплати праці та преміювання. Доцільним є врахування певних обмежень для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», які мають вплив на ефективність мотиваційної системи, а також потребі повторного аналізу розробленої системи компенсації з урахуванням критеріїв її ефективності.

Таким чином, для вищого керівництва, діяльність якого спрямована на розвиток регіональних відділень та філій ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», досягнення його довгострокових цілей, доцільніше використовувати систему управління ефективністю або систему збалансованих показників, змінна частина заробітної плати в яких залежить від ключових показників ефективності.

### **3.2 Оцінювання ефективності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Виходячи з отриманих результатів попередніх розділів дипломної роботи, де нами було запропоновано механізм формування та реалізації кадрової стратегії банківської установи, можна стверджувати, що покращення діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є можливим за умови його практичного використання. Тому вважаємо за доцільне здійснити спробу впровадження сформованого механізму в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», але для його використання існує нагальна потреба у розробці певної послідовності етапів оцінки його результативності. Тому необхідним є розробка методики оцінки результативності механізму формування та реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», специфічної для банківської установи [73].

Таким чином нами було запропоновано методику оцінки результативності КСБУ, в якій передбачено виокремлення кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового, інформаційного показників та їх оцінку на підставі

виконання послідовності етапів щодо розрахунку показників, інтегрального показника та визначення рівня ефективності РКСБУ, що дозволяє провести комплексний аналіз результативності механізму, сформувані обґрунтовані управлінські, кадрові, адміністративні рішення щодо доцільності впровадження та подальшого використання механізму, створити передумови ефективного управління і використання персоналу, а також налагодити функціонування банку [20].

Дана методика оцінки результативності МФРКСБУ розроблена з урахуванням специфіки діяльності та функціонування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність працівників, складових елементів механізму та направлена на оцінку результативності кадрової стратегії банку, що дасть змогу обґрунтувати доцільність її використання та подальшого впровадження в діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Результатом МФРКСБУ є не лише оцінка результативності кадрової стратегії, але й оцінка ефекту від її реалізації, прийняття рішень щодо створення умов для її використання, виявлення проблем на при управлінні персоналом, налагодження розвитку, фінансових показників діяльності. Особливостями сформованої методики є її простота та зручність у використанні, адаптованість до умов розвитку комерційного банку, зрозумілість для керівництва, економічність при застосуванні, достовірність проведення аналізу та чіткість сформульованих висновків [21, С. 57-63].

З метою систематизації процесу використання методики оцінки та проведення оцінки результативності нами визначено набір послідовних етапів її здійснення (рисунок 3.2). Дотримання даних етапів на практиці дозволить більш ґрунтовніше, достовірніше, ефективніше провести оцінку результативності кадрової стратегії. Оцінка складається з таких етапів: 1) підготовчий етап – передбачається збір даних щодо діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», результатів використання персоналу, управління працівниками, структури персоналу, обробка отриманих даних; 2) етап визначення мети проведення аналізу, об'єкту аналізу та вибору експертів; 3) визначення напрямів здійснення

аналізу; 4) формування параметрів моделі; 5) вибір показників методики; 6) визначення показників аналізу за кожним окремим показником; 7) вибір способу визначення взаємозв'язків між показниками моделі; 8) оцінка вагомості кожного окремого показника шляхом застосування шкали оцінки та використання експертного методу; 9) визначення способу розрахунку інтегрального показника результативності кадрової стратегії; 10) формування та побудова моделі; 11) впровадження моделі в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»; 12) опрацювання даних, аналіз достовірності моделі та ефективності кадрової стратегії; 13) визначення доцільності використання сформованої стратегії; 14) забезпечення напрямів вдосконалення кадрової стратегії банку [28; 32].

Щодо першого етапу, то основними даними, які збираються та обробляються є: фінансовий стан банку; рівень платоспроможності; фінансова стійкість; конкурентоспроможність послуг; прибутковість діяльності; організація роботи персоналу; рівень заробітної плати та частка виплачених премій, винагород; соціальний клімат в колективі; задоволення умовами праці; досягнутий економічний ефект від раціоналізації роботи працівників; доступність інформаційних даних; частка конфліктних ситуацій в колективі та швидкість їх вирішення; результативність роботи та розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за умови налагодження роботи персоналу [44].

На другому етапі визначається основна мета аналізу, яка полягає у проведенні достовірної оцінки результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та отриманні кінцевих даних. Також, об'єктом аналізу є ефективність роботи керівників, результативність управління та використання персоналу, робота підрозділів банку, відділу менеджменту та кадрової служби. Зазначимо, що здійсненням аналізу займається окремий підрозділ, який створений для проведення аналізу та виступає в ролі експертів. Таким підрозділом є служба проведення оцінки результативності кадрової стратегії, основним завданням якої є забезпечення достовірного, швидкого аналізу та формування звіту за результатами проведеного дослідження, розробка рекомендацій щодо використання отриманих результатів для банку та їх роз'яснення [56; 61].

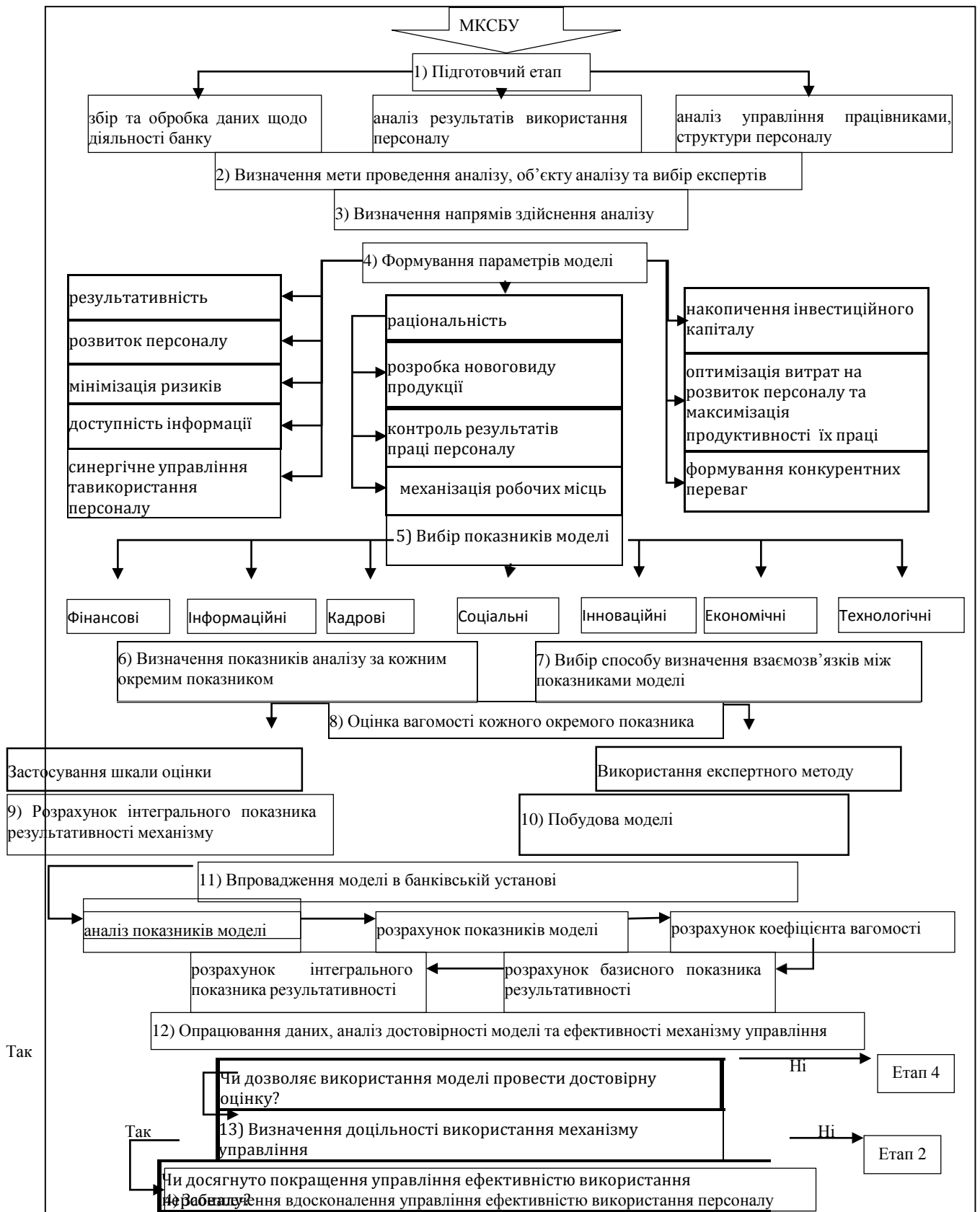


Рисунок 3.1 - Алгоритм оцінки результативності сформованої моделі кадрової стратегії банківської установи

Крім того, даний підрозділ має забезпечити не лише оцінку результативності моделі, але й подальше використання та удосконалення кадрової стратегії, аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», роботи персоналу.

Третій етап передбачає визначення напрямів здійснення аналізу, якими є проведення оцінки ефективності використання персоналу та раціональності управління працівниками відповідно до сформованої кадрової стратегії. На даному етапі також передбачається оцінка ефективності прийняття кадрових рішень за кожним напрямом, професійності діяльності кадрової служби, виявлення проблемних аспектів за кожним напрямом, визначення можливості досягнення очікуваних результатів [21, с. 57-63].

На четвертому етапі нами запропоновано сформувані параметри моделі, відповідно до яких буде здійснюватися визначення її складових елементів, встановлення взаємозв'язків між структурними елементами, процес побудови моделі та оцінка результатів. Основними параметрами моделі є: орієнтація на довгостроковий успіх кадрової стратегії та її результативність; раціональність, швидкість прийняття управлінських та кадрових рішень службою проведення оцінки; врахування загроз зовнішнього середовища, врахування конкурентних переваг від використання сформованої стратегії; зростання мотиваційних стимулів працівників; зростання рівня оплати праці; сприяння розвитку персоналу; зменшення плинності кадрів; покращення робочих місць працівників; розробка нового виду послуг чи банківського продукту; оптимізація витрат на розвиток персоналу та максимізація продуктивності їх праці; прозорість та доступність інформаційних даних; синергічне управління та використання персоналу; отримання синергічного економічного ефекту; зростання показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Дотримання вищезначених параметрів дасть змогу сформувані ефективну методику оцінки результативності кадрової стратегії та оцінити її загальний ефект [21, с. 57-63].

П'ятим етапом є вибір показників моделі, які дозволять здійснити аналіз результативності сформованої кадрової стратегії та обґрунтувати доцільність її

використання, реалізації в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Нами запропоновано обрати такі показники рівнів оцінки кадрової стратегії, як: соціальний, інноваційний, економічний, фінансовий, інформаційний, кадровий. Вибір вказаних показників обумовлений тим, що вони в більшій мірі відображають ефективність кадрової стратегії та раціональність використання, управління персоналом.

Розрахунок фінансового показника в методиці оцінки дозволить оцінити такий аспект, як ефективність витрачання коштів на розвиток персоналу, використання фінансових ресурсів, персоналу, покриття витрат отриманим прибутком. В свою чергу, економічний показник дозволяє окреслити проблеми щодо виплати заробітної плати, з'ясувати ефективність методів мотивації персоналу відповідно до сформованої стратегії, ефективність реалізованих послуг. Щодо інноваційного показника, то його аналіз потрібний для оцінки ефективності застосування сучасних методів управління персоналом, підвищення кваліфікації та здобуття нових знань працівниками тощо [1; 11; 16].

Важливим показником методики оцінки є соціальний, розрахунок якого передбачає оцінку результативності сформованої кадрової стратегії шляхом аналізу матеріальних та нематеріальних методів мотивації, конфліктних ситуацій в колективі, взаєморозуміння та злагодженості роботи персоналу, участі персоналу в прийнятті рішень, роботи кадрової служби щодо використання персоналу. Здійснення аналізу інформаційного показника потрібне для визначення інформаційного забезпечення реалізації кадрової стратегії, поширення інформації серед працівників, аналізу ефективності прийняття рішень на основі інформаційних даних. Про результативність кадрової стратегії свідчитиме оцінка кадрового показника, аналіз якого необхідний для визначення ефективності управління персоналом, раціональності використання працівників та їх здібностей, сформованого трудового потенціалу, створення належних умов роботи, виконання цілей [11]. Наступним етапом є визначення показників аналізу, що входить до складу

оціночних показників кадрової стратегії (Додаток В, рисунки В.3 - В.5).

Сьомим етапом є вибір способу визначення взаємозв'язків між показниками моделі [21, с/ 57-63]. Вищезначені показники взаємопов'язані між собою, що дозволяє врахувати всі аспекти ефективності сформованої кадрової стратегії, достовірно оцінити її результативність, слабкі сторони, проаналізувати визначені взаємозв'язки та зробити висновки шляхом розрахунку результативності кожного показника та базисного показника. Розрахунок базисного показника результативності кадрової стратегії здійснюється за формулою 3.1:

$$P_{i\text{ксбу}} = \frac{\sum_{j=1}^m (P_{ij}) * A_i}{m}, \quad (3.1)$$

де  $P_{i\text{ксбу}}$  – базисний і-ий показник результативності оцінки кадрової стратегії;

$i$  – одиничний і-ий показник оцінки результативності;

$m$  – кількість показників;

$j$  – група показників;

$P_{ji}$  – сума фактичних значень  $j$ -их показників;

$A_i$  – вагомий коефіцієнт і-ого показника.

Для розрахунку базисного показника результативності можна здійснити оцінку показників кадрової стратегії шляхом врахування розрахованих величин показників, що проводиться за наступними формулами 3.2-3.8 [16]:

$$P_{\Phi_M} = \frac{\sum_{j=1}^m (ВРП + ФОРП + P_{\text{п}} + K_{\text{фа}} + K_{\text{кВК}} + K_{\text{кПК}} + K_{\text{евФР}} + K_{\text{евВК}} - В_{\text{п}} - ВОП - ВР_{\text{п}} - ВУ_{\text{п}} - СРП - В_{\text{ос}} - В_{\text{п}} \text{ОРП}) * A_i}{m}, \quad (3.2)$$

де  $P_{\Phi_M}$  – фінансовий показник результативності моделі;

$m$  – кількість показників, що використовуються для оцінки фінансового показника моделі;

$j$  – група показників за фінансовим показником моделі;

$A_i$  – вагомий коефіцієнт і-ого показника моделі;

$$PE_M = \frac{\sum_{j=1}^m (\Gamma\Pi + O\Pi + \text{ЧД}_{\text{рп}} P_{\text{пп}} + \text{ВК} + \text{ЧП} + \Phi_{\text{озбр}} \Pi + \text{КДЗ} + \text{КС}_{\text{ез}} + \text{КЕ}_{\text{уп}} + \text{РВ}_{\text{п}} + \Phi_{\text{в}} - \text{СРП} - \text{В}_{\text{п}} - \text{ВПО}) \times A_i}{m}, \quad (3.3)$$

де  $PE_M$  – економічний показник результативності моделі;

$$PC_M = \frac{\sum_{j=1}^m (\text{ЗП}_{\text{п}} + \text{ЗП}_{\text{к}} + \text{КВК}_{\text{му}} + \text{КС}_{\text{зппм}} + \text{ШН}_{\text{пп}} - \text{СВ}_{\text{п}} - \text{ВН}_{\text{п}}) \times A_i}{m}, \quad (3.4)$$

де  $PC_M$  – соціальний показник результативності моделі;

$$PK_M = \frac{\sum_{j=1}^m (\text{К}_{\text{п}} + \text{К}_{\text{штп}} + \text{К}_{\text{по}} + \text{К}_{\text{к}} + \text{УП}_{\text{во}} + \text{К}_{\text{рво}} + \Phi_{\text{оп}} + \text{ПП} + \text{КП}_{\text{к}} + \text{КР}_{\text{п}} + \text{КРС}_{\text{уп}} + \text{РВР}_{\text{п}} + \text{РВВ}_{\text{п}} + \text{ЕПР}_{\text{уп}} - \text{ВОП} - \text{В}_{\text{уТВ}}) \times A_i}{m}$$

де  $PK_M$  – кадровий показник результативності моделі;

$$PI_{\text{нновМ}} = \frac{\sum_{j=1}^m (\text{КВ}_{\text{но}} + \text{КІП}_{\text{п}} + \text{КНВ} + \text{НП}) \times A_i}{m} \quad (3.6)$$

де  $PI_{\text{нновМ}}$  – інноваційний показник результативності моделі;

$$PI_{\text{нфМ}} = \frac{\sum_{j=1}^m (\text{КВ}\Phi_{\text{ідд}} + \text{КЗ}_{\text{пд}} + \text{КВЧ}_{\text{поД}} + \text{КЕВІ}_{\text{к}}) \times A_i}{m} \quad (3.7)$$

де  $PI_{\text{нфМ}}$  – інформаційний показник результативності моделі.

На восьмому етапі проводиться визначення вагомості та значущості кожного окремого показника моделі шляхом використання методичного підходу оцінювання результатів використання кадрової стратегії в процесі управління персоналом [21, с.57-63]. Сформований методичний підхід оцінювання результатів реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у процесі управління персоналом дозволяє здійснити оцінку значущості кожного окремого показника на підставі застосування експертного методу та залучення спеціальної служби для проведення такої оцінки, що дало змогу провести опитування групи експертів, згрупувати їх дані, здійснити ранжування фінансового, економічного, соціального, кадрового, інноваційного, інформаційного показників, розрахувати коефіцієнт вагомості, а також отримати достовірні результати і зробити висновки щодо ефективності використання сформованої кадрової стратегії [53].

Далі було застосовано методичний підхід оцінювання результатів

використання кадрової стратегії в процесі управління персоналом для дослідження важливості показників моделі. Вагомість показників моделі була визначена службою проведення оцінки результативності кадрової стратегії на підставі експертного методу (анкетування) та шляхом опитування управлінського персоналу, керівництва, кадрової служби. Служба проведення оцінки результативності несе відповідальність за якість проведеного дослідження, ефективність використання кадрової стратегії, достовірність розробки та розрахунку моделі, правдивість даних для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [11; 12].

Отже, експертам було поставлено завдання вибору більш значимих показників моделі, які відображають результативність стратегії та відіграють вагомую роль у її реалізації. Для визначення вагомості показників моделі було використано шкалу оцінки, в якій на основі опитування 15 експертів та за дванадцятибальною оцінкою визначено значущість кожного показника моделі для з'ясування результативності механізму і наведено їх ранжування. Тобто, експертам надано інформацію щодо показників та вони розподілили рівень значущості показників моделі від 1 до 12 балів. В процесі дослідження до групи найбільш компетентних експертів в області оцінки результативності КСБУ та вибору вагомих його показників було віднесено працівників: керівництво ; управлінський персонал; керівництво кадрової служби; керівництво підрозділів; висококваліфікований персонал та робітники.

Для проведення опитування експертам було надано таку інформацію: чітке визначення мети проведення дослідження; характеристика показників моделі; показники оцінки за кожним окремим показником моделі; отримані значення показників моделі щодо оцінки результативності кадрової стратегії; весь обсяг даних щодо використання сформованої стратегії [17]. Результатом опитування експертів є отримання підсумкових висновків та отримані дані наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Результати визначення вагомості показників кадрової стратегії

Експерти (z)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Всього балів
Показники моделі (Bzi)																
Фінансовий (Фм <sub>1</sub> )	8	12	10	12	11	10	11	12	11	12	10	12	11	12	12	166
Економічний (Ем <sub>2</sub> )	5	10	10	8	9	8	10	9	11	11	9	11	11	9	11	142
Соціальний (См <sub>3</sub> )	6	12	12	11	10	11	7	9	11	10	10	11	10	9	10	149
Кадровий (Км <sub>4</sub> )	11	9	12	10	12	12	12	10	12	11	10	12	12	11	10	166
Інноваційний (Інновм <sub>5</sub> )	10	8	9	7	6	4	5	7	3	5	5	9	8	7	3	96
Інформаційний (Інфм <sub>6</sub> )	11	7	8	6	9	4	6	8	5	7	5	9	8	6	3	102
Всього балів (Сz)	51	58	61	54	57	49	51	55	53	56	49	64	60	54	49	821

Результати опитування експертів дозволяють попередньо оцінити які показники КСБУ є більш вагомими для оцінки результативності та дають змогу достовірно проаналізувати її ефективність. На підставі аналізу отриманої інформації від експертів та узагальнення результатів експертизи було прийнято рішення щодо здійснення розрахунку коефіцієнта вагомості. Коефіцієнт вагомості за всіма показниками моделі слід визначати шляхом врахування результатів опитування кожного експерта за формулою 3.9:

$$A_i = \frac{\sum_{i=1}^p (B_{z1i1}/C_{z1}) + (B_{z2i1}/C_{z2}) + (B_{z3i1}/C_{z3}) + \dots + (B_{z15i1}/C_{z15})}{p}, \quad (3.9)$$

де  $A_i$  – вагомий коефіцієнт  $i$ -ого показника моделі;

$i$  – значення  $i$ -ого показника моделі;

$B_{z1i1} \dots B_{z15i1}$  – бал, визначений  $z$ -тим експертом окремо для  $i$ -ого показника моделі;

$C_{z1} \dots C_{z15}$  – загальна сума балів, які було визначено  $z$ -тим експертом для всіх показників моделі;

$p$  – загальне число експертів, які взяли участь в опитуванні.

Таким чином, розрахунок коефіцієнта вагомості для фінансового показника моделі має вигляд формули 3.10:

$$A_{\Phi_M} = \frac{\sum_{i=1}^p (B_{Z1\Phi_{M1}}/C_{Z1}) + (B_{Z2\Phi_{M1}}/C_{Z2}) + (B_{Z3\Phi_{M1}}/C_{Z3}) + \dots + (B_{Z15\Phi_{M1}}/C_{Z15})}{p}, \quad (3.10)$$

де  $A_{\Phi_M}$  – коефіцієнт вагомості фінансового показника моделі.

На підставі використання формули 3.10 слід розраховувати коефіцієнт вагомості для інших показників моделі. За результатами розрахунку коефіцієнта вагомості служба запропонувала таке його значення для обраних показників КСБУ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 -Значення коефіцієнта вагомості для показників КСБУ

Показники моделі	Коефіцієнт вагомості
Фінансовий	0,19
Кадровий	0,19
Соціальний	0,17
Економічний	0,16
Інформаційний	0,15
Інноваційний	0,14
Базисний і-ий показник результативності оцінки кадрової стратегії банку	1

Дев'ятим етапом є визначення способу розрахунку інтегрального показника результативності кадрової стратегії, який відбувається на підставі врахування даних отриманих від розрахунку базисного показника результативності. Нами запропоновано розраховувати інтегральний показник за результатами оцінки показників моделі, їх відповідних показників та шляхом врахування коефіцієнта вагомості, що має такий вид (формула 3.11):

$$IP_{\text{мудевп}} = \sum_{i=1}^n F_{M_i} = \sum_{i=1}^n P\Phi_M + PE_M + PC_M + PK_M + PT_M + PI_{\text{ннов}_M} + PI_{\text{нф}_M} \quad (3.11)$$

де  $IP_{\text{мудевп}}$  – інтегральний показник результативності механізму;

$n$  – кількість показників, що використовуються для оцінки методики;

$i$  – одиничний і-ий показник оцінки результативності;

$F_{M_i}$  – фактичне значення і-ого показника моделі (тобто фінансовий, економічний, соціальний, кадровий, інноваційний, інформаційний показник) як показника результативності від впровадження та реалізації кадрової стратегії .

Після десятого етапу здійснюють впровадження моделі, де відбувається

оцінка її результативності. Зокрема, проводиться розрахунок даних: кожного окремого показника моделі; відповідних показників моделі; коефіцієнта вагомості; базисного показника результативності; інтегрального показника результативності кадрової стратегії; аналіз фінансового стану. Передбачається впровадження КСБУ в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та на підставі оцінки результативності з'ясування ефективності від її прикладного застосування.

Дванадцятим етапом є опрацювання даних моделі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», тобто зведення та обробка одержаних результатів, порівняння показників в динаміці та з'ясування тенденції до підйому чи падіння результатів за всіма показниками, причин виявлених тенденцій.

Визначення доцільності використання кадрової стратегії є завданням тринадцятого етапу. В звіті служба проведення оцінки результативності механізму зазначає такі дані: оцінка роботи персоналу, управління працівниками, раціональність використання трудового потенціалу, умови роботи, проаналізовані складові моделі. За результатами звіту керівництво має можливість прийняти кадрові, управлінські та адміністративні рішення щодо регулювання процесу управління ефективністю використання персоналу, визначити причини покращення чи погіршення управління персоналом, а також з'ясувати і обґрунтувати необхідність подальшого використання кадрової стратегії [17; 18; 20; 23].

Останнім етапом є забезпечення вдосконалення кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». За умови отримання позитивних чи негативних тенденцій оцінки результативності моделі та її побудови керівництво матиме змогу адаптувати розроблену модель до специфіки діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», покращити функціонування КСБУ, вдосконалити управління роботою працівників задля отримання економічного ефекту, зростання результатів фінансово-господарської діяльності [21, с. 57-63].

Таким чином, запропонована у дипломній роботі методика оцінки результативності кадрової стратегії є доцільною для впровадження в банківських установах, основним способом проведення достовірної оцінки

ефективності кадрової стратегії та забезпечує отримання даних для подальшого впровадження кадрової стратегії, прийняття обґрунтованих кадрових рішень, підвищення результативності процесу управління кадрами і подальшої стабілізації фінансово-господарської діяльності.

### **3.3 Використання методичного підходу щодо прогнозування результативності кадрової стратегії ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»**

Раціональне управління персоналом є запорукою зростання показників діяльності, формування конкурентних переваг, подальшого розвитку та процвітання, досягнення стратегічних цілей, прийняття раціональних рішень і планування, прогнозування подальшого функціонування на довгостроковий період. Крім того, в сучасних умовах діяльності банківських установ склалася ситуація щодо неефективного управління персоналом, зниження рівня кваліфікації працівників, погіршення мотивації праці, зростання плинності кадрів, збільшення кількості звільнених, скорочення оплати праці, витрат на розвиток та навчання персоналу, уповільнення обсягів збуту банківського продукту [38-40].

Тобто, існує проблема нераціонального управління ефективністю використання персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», яку доцільно вирішити шляхом розробки та впровадження низки заходів, що можливо розробити на підставі прогнозування. Проведення прогнозування ефективності використання персоналу дозволить оцінити раціональність витрачання коштів на розвиток працівників, функціонування управлінського апарату, оснащення робочих місць, методів стимулювання, визначати потребу в персоналі. За умови здійснення раціональної реалізації кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» матиме змогу отримати бажаний ефект, який також можливо оцінити шляхом прогнозування. Отже, здійснення прогнозування дозволить проаналізувати тенденції управління персоналом, їх використання, показники раціональності управління персоналом, показники фінансово-господарської діяльності, перспективи розвитку фінансової установи, що дасть змогу

прийняти адміністративні, кадрові, управлінські рішення [23].

Також на основі вищезазначеного нами було використано методичний підхід до прогнозування рівня результативності кадрової стратегії. Даний методичний підхід дозволяє розрахувати прогнозне значення на основі врахування специфіки функціонування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», розрахунку інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового ефекту та побудови економіко-математичної моделі на основі проведення кореляційно-регресійного аналізу, що сприятиме отриманню точних даних та на основі цього дасть змогу проаналізувати проблеми процесу управління, його результативність, прийняти ефективні кадрові рішення та розробити заходи щодо покращення використання персоналу, що сприятиме подальшому розвитку банку [28].

Суть методичного підходу щодо прогнозування рівня результативності кадрової стратегії полягає в можливості здійснити прогнозний розрахунок інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового ефекту шляхом використання кореляційно-регресійного аналізу, побудови економіко-математичної моделі, оцінки впливу більш значущих факторів на шукану величину та в результаті дозволить відобразити прогноз рівня результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» на основі розрахунку інтегрального показника. Отримані значення за результатами прогнозу дозволять керівництву не лише оцінити прогнозне значення рівня результативності кадрової стратегії, але й прийняти рішення щодо її покращення задля налагодження функціонування банку [22, с. 216].

На основі аналізу показників використання та управління персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» було обрано лише ті показники, які в більшій мірі дозволять проаналізувати процес управління та отримання бажаного ефекту. Далі обрані показники було згруповано за можливим видом ефекту від впровадження та реалізації кадрової стратегії. Нами було визначено такі види ефекту: кадровий, соціальний, інноваційний, фінансовий та економічний. Виокремлення даних видів ефекту обумовлено особливостями діяльності

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та їх оцінка дасть змогу спрогнозувати загальний рівень кожного складового елемента, а також тим, що вони дозволять комплексно оцінити загальну результативність кадрової стратегії. Отже, визначення наведених складових кадрової стратегії пояснюється наступним:

- кадровий ефект характеризує рівень роботи кадрової служби та персоналу загалом, ступінь задоволеності персоналу рівнем зарплати, кваліфікаційний рівень персоналу банку, доцільність витрат на розвиток персоналу, доцільність введення системи депреміювання, аналіз раціональності кадрових рішень;

- соціальний ефект характеризує ступінь задоволення потреб кадрового складу установи, ефективність застосовуваних методів мотивації персоналу, рівень соціально-психолгічного клімату в установі, доцільність та об'єктивність витрат на реалізацію соціальних гарантій персоналу;

- інноваційний ефект характеризує рівень відповідності кваліфікаційних характеристик персоналу використанню сучасним систем обслуговування клієнтів, рівень інноваційного потенціалу персоналу банку, забезпеченість сучасним обладнанням та програмними продуктами для професійного використання;

- фінансовий ефект характеризує можливості банківської установи щодо фінансування розвитку останньої, підвищення рівня оплати праці, рівень загальних витрат на персонал банку, ефективність використання фінансових ресурсів, рівень прибутковості установи та її самостійність у фінансовому аспекті;

- економічний ефект характеризується результативністю трудової діяльності працівників банку, рівнем доходності, можливості економічного зростання; ступінь досягненості поставлених цілей та відповідність меті функціонування, раціональність системи HR-менеджменту [23].

Нами також було з'ясовано, що метою прогнозу є проведення аналізу показників та отримання прогнозних даних щодо рівня результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Для здійснення прогнозних

розрахунків нами було використано кореляційно-регресійний аналіз, що дозволило отримати точні дані та врахувати показники управління і використання персоналу. Застосування кореляційно-регресійного аналізу дасть змогу проаналізувати залежність результативної ознаки від впливу обраних показників та оцінити щільність зв'язку, а також з'ясувати більш значущі показники за кожним видом ефекту, розрахувати інтегральний показник за обраними видами ефекту [23, с. 216-219].

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу за кожним видом ефекту обрано такі показники: кадровий ефект – рентабельність управління використанням персоналу (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є загальна кількість працівників ( $X1$ ), кількість штатних працівників ( $X2$ ), фонд оплати праці ( $X3$ ), витрати на оплату праці ( $X4$ ), витрати на управління трудовими відносинами ( $X5$ ), продуктивність праці ( $X6$ ), коефіцієнт розвитку персоналу ( $X7$ ), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток ( $X8$ ); соціальний ефект – середня заробітна плата працівників (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є соціальні витрати на персонал ( $X1$ ), заробітна плата керівництва ( $X2$ ), витрати на навчання персоналу ( $X3$ ), витрати на розвиток персоналу ( $X4$ ), обсяг штрафів накладених на персонал банку ( $X5$ ), коефіцієнт співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму ( $X6$ ), фонд оплати праці ( $X7$ ), коефіцієнт вирішення конфліктів ( $X8$ ); інноваційний ефект – коефіцієнт інноваційного потенціалу персоналу (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є: коефіцієнт впровадження нового обладнання ( $X1$ ), коефіцієнт наукомісткості діяльності ( $X2$ ), наукоємність праці ( $X3$ ), кількість інновацій запропонованих працівниками ( $X4$ ), витрати на створення нового виду продукту та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу ( $X5$ ), витрати на науково-дослідні роботи ( $X6$ ), загальна кількість працівників ( $X7$ ); фінансовий ефект – коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є витрати на персонал ( $X1$ ), витрати на розвиток персоналу ( $X2$ ), витрати на управління працівниками ( $X3$ ), виручка від реалізації банківських продуктів та послуг ( $X4$ ), фонд оплати праці

(X5), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (X6), власний капітал (X7), позиковий капітал (X8); економічний ефект – коефіцієнт ефективності управління персоналом (шуканий показник – Y) та факторами впливу  $\epsilon$ : готові банківські продукти та послуги (X1), обсяг реалізованих продуктів та наданих послуг (X2), чистий дохід за участі робітників, які пройшли професійну підготовку (X3), собівартість реалізованих продуктів на наданих послуг (X4), власний капітал (X5), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (X6), витрати на персонал (X7), витрати на придбання нового обладнання (X8). За результатами кореляційно-регресійного аналізу проводиться дослідження щільності зв'язку між шуканим показником та факторами впливу за кожним видом ефекту. Визначення значущості факторів впливу за кожним видом ефекту дозволить обрати лише ті показники, які безпосередньо мають вплив на формування, рівень результативності визначених видів ефекту [1; 22, с. 216-219; 50].

У подальшому здійснюється розрахунок інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового ефекту відповідно до результатів кореляційно-регресійного аналізу та отримане прогнозне значення на 2022 рік порівнюється з попередніми періодами. При цьому, для кожного виду ефекту визначається рівняння регресії, яке уточнюється відповідно до отриманих даних за кореляційним аналізом та на підставі врахування значення  $t_{кр}$  [22, с. 216-219; 35; 62].

Шляхом врахування результатів проведеного кореляційно-регресійного аналізу, щільності зв'язку між шуканим показником та факторами впливу, визначених інтегральних показників за кожним видом ефекту розробляється економіко-математична модель прогнозування інтегрального показника рівня результативності сформованої кадрової стратегії [22, с. 216-219; 35; 62].

За результатами економіко-математичної моделі проводиться розрахунок інтегрального показника рівня результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та на підставі отриманих даних приймаються рішення щодо розвитку, покращення процесу управління, підвищення його ефективності,

планування формування персоналу на короткостроковий період, розробки заходів до оптимізації використання персоналу, витрачання коштів на трудові ресурси [22, с. 216-219; 35; 62].

Методичний підхід апробовано та проведено кореляційно-регресійний аналіз показників кожного виду ефекту. При аналізі фінансового ефекту враховано вплив таких факторів, як: витрати на персонал (X1), витрати на розвиток персоналу (X2), витрати на управління працівниками (X3), виручка від реалізації банківських продуктів та наданих послуг (X4), фонд оплати праці (X5), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток (X6), власний капітал (X7), позиковий капітал (X8), що дало змогу оцінити залежність коефіцієнта ефективності використання фінансових ресурсів (Y) від вказаних показників (Додаток Г, табл. Г.1-Г.4).

Коефіцієнт детермінації (R-квадрат) становить 0,944, що свідчить про значну залежність між проаналізованими факторами (табл. 3.13). Крім того, зв'язок між обраними показниками є значним, обрані показники є значущими, адже  $F_p=2,09$  та  $F_k=0,52$ , тобто  $F_p > F_k$  (індекс кореляції істотний).

Під час проведення кореляційно-регресійного аналізу для фінансової складової було отримано регресійне рівняння, яке уточнено на підставі врахування значення  $t_{кр}$  ( $t_{кр}=0,51$ ) та результатів кореляції (формула 3.12):

$$I_{фе}=1,019+(-0,00023X_1)+0,00010X_2+0,0019X_3+0,00087X_5+0,00016X_6+(-0,00004X_8), \quad (3.12)$$

де  $I_{фе}$  – інтегральний показник фінансового ефекту.

Враховуючи дані табл. Г.4 та значення  $t_{кр}$  було з'ясовано, що виручка від реалізації банківського продукту та наданої послуги (X4), а також власний капітал (X7) не мають суттєвого впливу на шуканий показник, тобто є незначущими і тому при побудові регресійного рівняння (формула 3.12) їх не було враховано. Інші ж фактори впливу мали значний вплив на шуканий показник, тобто є значущими та їх значення t-статистики перевищує отримане

значення  $t_{кр}$ . Враховуючи щільність зв'язку між шуканим показником та факторами впливу ( $X_1, X_2, X_3, X_5, X_6, X_8$ ) розраховано інтегральний показник фінансового ефекту на основі співвіднесення розрахункових значень коефіцієнтів за кожним показником та їх заданих значень, який становить 0,68 на 2021 р.

Для аналізу економічного ефекту проведено кореляційно-регресійний аналіз таких показників: готова продукція ( $X_1$ ), обсяг реалізованої продукції ( $X_2$ ), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за участі робітників, які пройшли професійну підготовку ( $X_3$ ), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( $X_4$ ), власний капітал ( $X_5$ ), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток ( $X_6$ ), витрати на персонал ( $X_7$ ), витрати на придбання обладнання ( $X_8$ ) (Додаток Г, табл. Г.5-Г.6). З даних таблиці Г.5 бачимо, що між аналізованими показниками є значна залежність, адже коефіцієнт детермінації (R-квадрат) становить 0,954, обрані показники є значущими та зв'язок між ними посилюється, оскільки  $F_p=7,63$  та  $F_k=1,36$  ( $F_p > F_k$ , індекс кореляції істотний).

Також, на основі кореляційно-регресійного аналізу та значення  $t_{кр}$  ( $t_{кр}=0,54$ ) встановлено, що значення t-статистики є меншим від  $t_{кр}$  для чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за участі робітників, які пройшли професійну підготовку ( $X_3$ ) і даний показник виключено із регресійного рівняння. Дані таблиці Г.6 показують, що всі інші проаналізовані фактори впливають на шуканий показник та величину економічного ефекту. Тому з урахуванням результатів кореляційно-регресійного аналізу та значення  $t_{кр}$  було уточнено регресійне рівняння для економічної складової, в якому враховано вплив факторів  $X_1, X_2, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8$  (формула 3.13):

$$I_{ee} = -37,6365 + 0,0066X_1 + (-0,0025X_2) + (-0,0001X_4) + 0,0021X_5 + (-0,0006X_6) + (-0,0005X_7) + 0,0051X_8, \quad (3.13)$$

де  $I_{ee}$  – інтегральний показник економічного ефекту.

Оскільки між обраними факторами впливу та шуканим показником існує щільний зв'язок, було розраховано інтегральний показник економічного ефекту на підставі використання формули 3.13, в якій застосовано початкові значення за кожним показником. Прогнозне значення інтегрального показника на 2022 р. складає 0,53 та отримано внаслідок позитивної динаміки за 2021 р. проти 2020 р. За соціальним ефектом здійснено кореляційно-регресійний аналіз показників, що наведено в Додатку Г, табл. Г.7.

Враховуючи динаміку факторів впливу було з'ясовано, що між обраними показниками існує тісна регресійна залежність, оскільки коефіцієнт детермінації склав 0,93 та існує тісний зв'язок, що підтверджується значеннями  $F_p=533,58$  та  $F_k=15,61$  ( $F_p > F_k$ , індекс кореляції істотний), тобто вони є значущими (Додаток Г, табл. Г.8). Для більш достовірного визначення факторів, які здійснюють значний вплив на шуканий показник використано кореляційний аналіз та значення  $t_{кр}$  ( $t_{кр}=5,84$ ). Це дало змогу встановити, що за показником соціальні витрати на персонал ( $X_1$ ) та коефіцієнтом вирішення конфліктів в механізмі управління ( $X_8$ ) значення t-статистики було меншим від значення  $t_{кр}$ , тобто вони є не значущими. Щодо інших показників, то вони були враховані в уточненому регресійному рівнянні визначення інтегрального показника соціального ефекту (формула 3.14):

$$I_{ce}=237,426+0,017X_2+(-0,049X_3)+(-0,010X_4)+0,118X_5+26,047X_6+0,052X_7, \quad (3.14)$$

де  $I_{ce}$  – інтегральний показник соціального ефекту.

З даних формули 3.14 бачимо, що між обраними показниками існує щільний зв'язок та на підставі врахування отриманих значень коефіцієнтів і початкового значення показників за 2020 р. розраховано інтегральний показник соціального ефекту, який склав 0,61 на 2021 р. Також було проаналізовано показники інноваційного ефекту та за результатами кореляційно-регресійного аналізу з'ясовано, що коефіцієнт детермінації  $R$ -квадрат=0,906,  $F_p=2,747$  та  $F_k=1,412$  ( $F_p > F_k$ , індекс кореляції істотний), тобто між показниками існує

регресійний зв'язок та вони є значущими (Додаток Г, табл. Г.9).

Встановлено щільність зв'язку між обраними показниками і визначено, що значення t-статистики для коефіцієнта впровадження нового обладнання ( $X_1$ ) є нижчим від значення  $t_{кр}$  (0,28), тобто він є не значущим (Додаток Г, табл. Г.10). На підставі вище означених даних та результатів кореляційного аналізу уточнено регресійне рівняння для інтегрального показника інноваційного ефекту (формула 3.16):

$$I_{інне} = 13,393 + 0,4281X_2 + 0,4582X_3 + (-0,3144X_4) + 0,0006X_5 + (-0,0001X_6) + 0,0098X_7, \quad (3.16)$$

де  $I_{інне}$  – інтегральний показник інноваційного ефекту.

Шляхом підставлення початкових даних за кожним показником у формулу 3.16 отримано прогнозне значення інтегрального показника інноваційного ефекту у розмірі 0,21 за 2022 р. Для прогнозування кадрового ефекту також здійснено подібні розрахунки та встановлено, що коефіцієнт детермінації становив 0,884,  $F_p = 0,951$  та  $F_k = 0,20$  ( $F_p > F_k$ , індекс кореляції істотний), тобто існує регресійний зв'язок між обраними факторами та вони впливають на шуканий показник (Додаток Г, табл. Г.11).

Відповідно до результатів кореляційно-регресійного аналізу бачимо, що між факторами впливу та шуканим показником існує щільний зв'язок. З урахуванням даних регресійного аналізу складено регресійне рівняння, яке уточнено на підставі кореляційного аналізу та порівняння значень t-статистики за кожним показником і значення  $t_{кр}$  (0,31) (Додаток Г, табл. Г.12). З регресійного рівняння виключено показники фонд оплати праці ( $X_3$ ) та витрати на управління трудовими відносинами ( $X_5$ ), оскільки вони є незначущими (формула 3.17):

$$I_{ке} = 133,472 + (-4,024X_1) + 1,518X_2 + 0,023X_4 + 0,983X_6 + 0,671X_7 + (-0,002X_8), \quad (3.17)$$

де  $I_{ке}$  – інтегральний показник кадрового ефекту.

Використовуючи складене регресійне рівняння (формула 3.17) та базові

значення за кожним показником у 2021 р. розраховано прогноз інтегрального показника кадрового ефекту на 2022 р., що становив 0,59.

На основі отриманих результатів кореляційно-регресійного аналізу, дослідження щільності зв'язку між показниками та визначених регресійних рівнянь для інтегрального показника за кожним видом ефекту сформовано економіко-математичну модель для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Економіко-математична модель прогнозування інтегрального показника рівня результативності управління ефективністю використання персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Очікувані ефекти	R-квадрат	Fp	Fk	tkp	Модель	Прогнозне значення
Фінансовий	0,944	2,09	0,52	0,51	$I_{fe}=1,019+(-0,00023X1)+0,00010X2+0,0019X3+0,00087X5+0,00016X6+(-0,00004X8)$	0,68
Економічний	0,954	7,63	1,36	0,54	$I_{ee}=-37,6365+0,0066X1+(-0,0025X2)+(-0,0001X4)+0,0021X5+(-0,0006X6)+(-0,0005X7)+0,0051X8$	0,53
Соціальний	0,928	533,584	15,61	5,84	$I_{se}=237,426+0,017X2+(-0,049X3)+(-0,010X4)+0,118X5+26,047X6+0,052X7$	0,61
Інноваційний	0,906	2,747	1,412	0,28	$I_{innv}=13,393+0,4281X2+0,4582X3+(-0,3144X4)+0,0006X5+(-0,0001X6)+0,0098X7$	0,21
Кадровий	0,884	0,951	0,20	0,31	$I_{ke}=133,472+(-4,024X1)+1,518X2+0,023X4+0,983X6+0,671X7+(-0,002X8)$	0,59

На основі економіко-математичної моделі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» розраховано інтегральний показник рівня результативності управління ефективністю використання персоналу (табл. 3.4). Розрахункові значення за кожним видом ефекту за 2019-2021 рр. та інтегральний показник за 2022 р. було отримано шляхом застосування і апробації окремих етапів моделі оцінки результативності механізму та шкали оцінки результативності складових механізму, які наведені в підрозділі 3.2.

При розрахунку інтегрального показника використано формулу 3.11 та отримане значення скориговано відповідно до коефіцієнта вагомості 0,18, який одержано відповідно до шкали оцінки результативності складових механізму управління ефективністю використання персоналу.

Таблиця 3.4 - Оцінка інтегрального показника рівня результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2019-2022 рр.

Очікувані ефекти	2019	2020	2021	2022 (прогноз)
Фінансовий	0,01	0,47	0,58	0,68
Економічний	0,10	0,39	0,47	0,53
Соціальний	0,07	0,47	0,55	0,61
Інноваційний	0,04	0,06	0,13	0,21
Кадровий	0,03	0,49	0,50	0,59
Інтегральний показник рівня результативності управління ефективністю використання персоналу	0,07	0,43	0,50	0,59

В цілому, інтегральний показник рівня результативності кадрової стратегії за 2021 р., у порівнянні з 2020 р., виріс на 16,20%. Зростання прогнозного значення за кожним видом ефекту та інтегрального показника за 2021 р. проти 2020 р. є суттєвим і підтверджує поступове покращення результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», а також налагодження фінансового забезпечення розвитку персоналу та фінансування управління працівниками, підвищення результативності роботи працівників, вдосконалення процесу управління персоналом, впровадження більш сучасних методів мотивації, надання соціальних гарантій, стимулювання розвитку трудового потенціалу, фінансування купівлі нового обладнання, автоматизацію діяльності, злагоженість роботи працівників, впровадження інноваційних технологій, постійне навчання персоналу, поліпшення роботи кадрової служби, співпрацю управлінського персоналу та працівників, зростання оплати праці, прийняття зважених кадрових, адміністративних, управлінських рішень, тобто раціоналізацію використання та управління працівниками ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» [21; 22; 56; 73].

Як видно з проведених розрахунків, отримані прогнозні значення інтегральних показників за кожним видом ефекту та загальний інтегральний показник мають доволі різне значення та знаходяться в різних межах, тому для

більш точного визначення інтегрального показника рівня результативності кадрової стратегії існує потреба у застосуванні шкали оцінки щодо з'ясування загального рівня результативності [16].

Наукові дослідження підтверджують відсутність єдиного підходу до розробки шкали оцінки результативності, яка б дозволила визначити рівень результативності відповідно до прогнозних розрахунків, охарактеризувати рівень результативності за кожним видом ефекту, розробити та впровадити рекомендації щодо покращення процесу управління, а також з'ясувати на якому рівні знаходиться кадрова стратегія відповідно до встановлених обмежень. Це свідчить про доцільність застосування шкали оцінки результативності [16].

За результатами розрахунку прогнозного інтегрального показника рівня результативності кадрової стратегії використано шкалу характеристики рівня інтегрального показника результативності, яка дозволила здійснити градацію рівнів кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового ефекту та виділити такі рівні: дуже високий, достатній, нормальний, ускладнень, кризовий; що дало змогу оцінити загальний рівень результативності управління ефективністю використання персоналу та розробити, впровадити рекомендації щодо підвищення очікуваних ефектів [16; 21]. Шкала характеристики сформована на підставі врахування отриманих даних інтегральних показників за кожним видом ефекту та загального інтегрального показника ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (табл. 3.5).

У шкалі характеристики рівня інтегрального показника результативності кадрової стратегії детально проаналізовано кожний вид ефекту за кожним рівнем результативності та градація показника ефектів з'ясована відповідно до розрахункових даних і результатів апробації методичного підходу [1; 16]. У даній шкалі також розроблено низку рекомендацій щодо зростання результативності ефектів від управління ефективністю використання персоналу, корегуванню інтегрального показника, що доцільні для застосування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» відповідно до визначеного рівня результативності (табл. 3.6). Наведені рекомендації є ефективними та

доречними для впровадження, оскільки розроблені на підставі врахування кожного виду ефекту від впровадження кадрової стратегії, з урахуваннями умов функціонування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Таблиця 3.5 - Шкала характеристики рівня інтегрального показника результативності кадрової стратегії

Очікувані ефекти	Градація інтегрального показника за кожним видом ефекту	Найменування інтервалів	Рівень результативності кадрової стратегії	Характеристика рівня результативності кадрової стратегії
Кадровий, соціальний, інноваційний, економічний, фінансовий	0,79-1,0	Результативний	Дуже високий	Результативність знаходиться на високому рівні, тобто банк ефективно управляє та використовує персонал, що забезпечує стабільність діяльності. Оптимальне використання та управління персоналом.
	0,59-0,78	Результативний	Достатній	Результативність всіх ефектів є стабільною, відбувається постійне зростання, але існує потреба у підвищенні їх рівня та досягненні максимального значення аналізованих показників.
	0,39-0,58	Результативний	Нормальний	Рівень ефектів є задовільним, банк функціонує успішно, але можливе незначне погіршення та необхідним є покращення результативності.
	0,18-0,38	Нерезультативний	Ускладнень	За всіма видами ефектів підприємство функціонує нерезультативно, відбувається поступове скорочення. Спостерігається падіння за всіма складовими та існує потреба в корегуванні.
	0,0-0,17	Нерезультативний	Кризовий	Відбувається падіння результативності за кожним видом ефекту, управління ефективністю використання персоналу є незадовільним та функціонування банку погіршується.

Загалом, шкала характеристики є доцільною для використання при проведенні апробації методичного підходу, оскільки передбачає достовірне визначення рівня результативності кадрової стратегії, наявних проблем, сильних та слабких сторін, впровадження заходів його підвищення та

відповідає реаліям функціонування банку.

Таблиця 3.6 - Рекомендації підвищення рівня результативності кадрової стратегії (кожного виду ефекту)

	Рівень результативності кадрової стратегії	Рекомендації підвищення кожного виду ефекту
Кадровий, соціальний, інноваційний, економічний, фінансовий	Дуже високий	Подальше дотримання діючої стратегії розвитку, кадрової стратегії, розробка запобіжних заходів, не існує потреби в інших заходах та корегуванні отриманих ефектів.
	Достатній	Необхідно розробити незначні коригувальні заходи, тобто регулювання та постійний контроль результативності кадрової стратегії, підтримання досягнутої стабільності складових (тобто кожного ефекту), фінансово-господарської діяльності банку.
	Нормальний	В установі необхідно контролювати рівень результативності кожного ефекту, вжити дій щодо: виплата премій та винагород, скорочення розмірів штрафу; впровадження більш сучасних методів мотивації; покращення інформаційного забезпечення управління та використання персоналу; організація та планування процесу управління, чіткий розподіл обов'язків управлінського персоналу; перепідготовка працівників для роботи з новим програмним забезпеченням, зростання обсягів реалізованих банківських продуктів та послуг; підвищення розміру витрат на персонал, виплату заробітної плати.
	Ускладнень	Доцільним є здійснення таких дій: регулювання роботи кадрової служби, коригування процесу набору та звільнення персоналу, розробка відповідної документації; формування соціальних пільг для працівників, впровадження штрафів; створення умов для впровадження інноваційних розробок персоналу, розвиток технологічного потенціалу, фінансування інноваційних розробок; співвідношення результатів роботи з рівнем винагороди, керівництво кадрами, атестація кадрів; розробка мотиваційних заходів, удосконалення процесу управління персоналом та системи розподілу фінансових ресурсів, процесу планування витрат.
	Кризовий	Банківська установа працює функціонує неефективно. Потрібне коригування результативності кожного виду ефекту та втручання керівництва, необхідно вжити заходів щодо: організації роботи кадрової служби, задоволення потреб персоналу, розробки ефективних рішень; застосування методів мотивації, стабілізація клімату в колективі; розвитку потенціалу персоналу, навчання; стимулювання працівників до підвищення продуктивності,

		контроль за результатами роботи, організації праці; коригування витрачання коштів, належних умов праці; фінансування управління персоналом, підвищення оплати праці, розподілу ресурсів.
--	--	--

Отже, шкала характеристики також була апробована на ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» та за її допомогою було конкретизовано розрахунки отримані за методичним підходом і з'ясовано загальний рівень інтегрального показника результативності кадрової стратегії, рівень результативності за кожним видом ефекту. Тобто, використання шкали характеристики дало нам змогу більш ґрунтовно та точно оцінити рівень інтегрального показника результативності кадрової стратегії.

На підставі даних табл. 3.4 бачимо, що у 2021 р. проти 2020 р. загальний рівень інтегрального показника перейшов з нормального рівня в достатній. Так само відбулося покращення за всіма видами ефекту у 2021 р. проти 2020 р.: за фінансовим ефектом відбувся перехід з нормального рівня в достатній; економічний ефект – мав нормальний рівень результативності за 2020-2021 рр.; соціальний ефект – з нормального рівня в достатній; інноваційний ефект – з кризового на рівень ускладнень; кадровий ефект – з нормального рівня в достатній.

Враховуючи отримані результати дослідження зауважимо, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має зростаючі перспективи до покращення управління персоналом, оскільки прогнозне значення показників зростає та підтверджує достатній рівень процесу управління, тенденції до підвищення його результативності в короткостроковому періоді, прийняття виважених кадрових рішень, вирішення нагальних проблем, що дозволить вжити заходів до більш раціонального використання персоналу задля покращення функціонування банку.

### **Висновки до 3 розділу**

За результатами третього розділу дипломної роботи нами були сформовані наступні висновки:

1. Здійснено огляд наявної кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та запропоновано використовувати стратегічні та оперативні системи управління персоналом банку при здійсненні кадрової політики. Зазначено доцільність здійснення мотивування працівників банку з використанням цільового підходу, використання системи деприміювання працівників, оцінювання результатів діяльності керівників та підлеглих на основі системи збалансованих показників.

2. Для дослідження та визначення вагомості показників методики оцінки результативності кадрової стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», оцінки їх впливу на результативність від реалізації стратегії доцільним є використання експертного методу, визначення коефіцієнта вагомості, опитування групи експертів, що можливо на підставі використання запропонованого методичного підходу оцінювання результатів впровадження кадрової стратегії в процесі управління персоналом.

3. Виявлено, що впровадження даного методичного підходу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» дозволяє отримати достовірні дані щодо результативності впровадженої стратегії та показників її оцінювання, провести ґрунтовний та якісний аналіз та визначити ефективність використання сформованої стратегії.

4. Запропонований методичний підхід дозволив здійснити розрахунок прогнозного значення інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового ефекту та загального інтегрального показника і на основі отриманих даних сформувавши рекомендації до покращення управління персоналом, фінансово-господарської діяльності.

5. Використання шкали характеристики рівня інтегрального показника результативності кадрової стратегії дало змогу з'ясувати рівень результативності за кожним видом ефекту та зробити проведені розрахунки

більш точними і впровадити рекомендації до підвищення ефективністю використання персоналу.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі представлено теоретичне узагальнення та практичні рекомендації щодо механізму формування та реалізації кадрової стратегії банківської установи. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Сформовано процес формування та реалізації кадрової стратегії банківської установи, в якому виділено чинники зовнішнього, загального та специфічного внутрішнього середовища шляхом дослідження специфіки використання персоналу банківської установи, особливостей управління персоналом та функціонування комерційних банків.

2. Встановлено, що для управління персоналом, зростання результативності роботи працівників, злагодженості процесу управління, роботи структурних підрозділів, покращення фінансово-господарської діяльності доцільним є застосування ефективної кадрової стратегії. Використання механізму формування та реалізації кадрової стратегії потребує злагодженої роботи його структурних елементів та дає змогу покращити ефективність управління, планувати та організувати роботу працівників, підвищити результативність роботи персоналу, збільшити прибутковість діяльності, досягнути економічного ефекту в довгостроковому періоді.

3. На основі аналізу підходів вчених до побудови механізму формування та реалізації кадрової стратегії удосконалено послідовність її формування в банківських установах. Використання удосконаленої послідовності полягає у структуризації процесу формування системи, врахуванні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, покращенні розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», окресленні очікуваних результатів та дозволяє розробити таку систему управління, яка забезпечить її успішне функціонування, буде гарантувати його дієвість та забезпечить подальший розвиток банку.

4. Узагальнено методику оцінки результативності сформованої кадрової стратегії банку. Зокрема, виділені етапи її побудови та проведено розрахунок кадрового, соціального, інноваційного, економічного, фінансового, інформаційного показників, інтегрального показника результативності кадрової стратегії.

5. Встановлено, що для визначення вагомості та значущості показників методики оцінки доцільним є використання методичного підходу оцінювання результатів. Відповідно до удосконаленого методичного підходу передбачено залучення спеціальної служби для проведення оцінки ефективності кадрової стратегії та використання експертного методу, на підставі цього узагальнено результати експертизи і розраховано коефіцієнт вагомості показників методики оцінки.

### Перелік джерел посилання

1. Базалійська Н.П. Метод експертних оцінок в дослідженні особистісних, професійних, ділових та результативних показників трудової поведінки /Н.П. Базалійська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, Вип. 23(1), 2017. - С. 91-96.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. – 238 с.
3. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності / С. М. Баранцева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . – 2013. – № 2. – С. 50–57.
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
6. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки України, [online] № 2(24), 2013. - С. 20-25. Доступно: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89184>.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, Вип. 10, Ч. 1, 2016. - С. 74-77.
8. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку / І. Валентюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – Вип. 2. – С. 156-162.

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

10. Гебер Н.А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства / Гебер Н.А. // Науковий вісник РУЕТ: Economic Science. – 2013. – С. 78-82.

11. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. - Молодий вчений, [online]№ 11 (26), Ч. 2, 2015. - с. 26-30. Доступно: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/39.pdf>.

12. Гільорме Т.В., Барміна К.О.,. Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки,[online] Вип. 17(1), 2016. - с. 127-130. Доступно: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/1/35.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/35.pdf).

13. Грабовецький Б.Є. Планування та економічне прогнозування: навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця: ВНТУ, 2013. – 66 с.

14. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць, [online] Т. 15, № 3, 2014.- С. 12-20. Доступно: [http://econa.tneu.edu.ua/index.php/econa/article/view/1561/pdf\\_71](http://econa.tneu.edu.ua/index.php/econa/article/view/1561/pdf_71).

15. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373–389.

16. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: збірник наукових

праць, № 1-2, 2017. - С. 46-53.

17. Жам О.Ю. Оцінка ефективності управління персоналом авіакомпаній. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 2012 [online] № 35. Доступно: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/3077/3019>.

18. Жосан Г. В. Розрахунок загальних показників соціальної відповідальності підприємства за складовими / Г.В. Жосан //Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики . – 2014. – Вип.1.– С. 288.

19. Запухляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні / В. М. Запухляк, В. Ю. Грунтковський // Науковий вісник Чернівецького національного університету : Зб. наук. пр. Вип. 557–558. Економіка. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 96–99.

20. Зіновська С.І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 32, 2018 - с. 81–86.

21. Зіновська С.І. Напрями покращення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах. В: А.В. Білий, Колектив авторів, Київський економічний науковий центр, ред., Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція. Київ, Україна, 15 Вересень 2018. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».

22. Зіновська, С.І. Методика прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості на основі кореляційно-регресійного аналізу. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, №3, Т. 3 (258) – 2018. - С. 215–219.

23. Зіновська С.І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України.

Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 32, 2018. - с. 81–86.

24. Значення економічних нормативів по системі банків України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#2>

25. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. 2009. № 6. С. 217–220.

26. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2016. – № 4. – С. 16–22.

27. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, № 2, 2015. - С. 144-147.

28. Климко, С.О. та Крихтіна, Ю.О., 2013. Розробка методичного підходу до оцінки якості управління персоналом підприємства залізничного транспорту. Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту, [online] Вип. 135, с. 140-143. Доступно: <http://csw.kart.edu.ua/article/view/106303/101483>.

29. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, [online] № 1, 2018. - С. 218-234. Доступно: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.

30. Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем / Т. Л. Кмитюк // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. – 2013. – Вип. 22. – С. 152-156.

31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 397.

32. Ковальчук, К.Ф., Фріман, Є.М. та Фріман, І.М., Оцінка діяльності

кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, Вип. 15, 2009. - С. 3-10.

33. Колот А.М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складники розвитку / А.М. Колот // Економічна теорія [Текст]. № 1. 2010. - С. 10–15.

34. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підруч. / [Саприкіна М. А., Ляшенко О. А., Саєнсус М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г.] ; за наук. ред. Редькіна О.С.). – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.

35. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf),

36. Космина Ю.М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», № 778: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 2013. - С. 67-73.

37. Котова Н. І. Соціальний пакет як інструмент соціальної відповідальності у сфері охорони праці / Н. І. Котова //Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 222–225.

38. Кощій О. В. Методичні засади оцінювання рівня соціальної відповідальності бізнесу регіонів України / О. В. Кощій, І. О. Ворончак // Актуальні проблеми економіки . – 2013. – № 5. – С. 141–151.

39. Крамаренко А.В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника. Економічний вісник Національного гірничого університету, [online] № 1, 2014. -С. 157-162. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2014_1_22)

40. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навчальний

посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.

41. Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н. Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу. – 2014. - №1 (35). – С. 139-147.

42. Лутохіна Є. А. Характер і мотивація праці в новій економіці / Є. А. Лутохіна, В. В. Возна // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 11-17.

43. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 49–52.

44. Маркова Н.С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Бізнес Інформ, № 6, 2012.- С. 200-202.

45. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017, № 20. - С. 440–443.

46. Мельник М.А. Оцінювання соціальної відповідальності працівників як чинник їхнього раціонального використання: методичні аспекти / М. А. Мельник, О. М. Серікова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 193-199.

47. Мостенська Т.Л., Сокольвак Я.Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, [online] №33. 2012. Доступно:<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/421/409>.

48. Нусінова О. В. Особливості національної концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Нусінова // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 1. – С. 90–94.

49. Основні показники діяльності банків України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>.

50. Пернарівський О.В., Орловська Ю.М. Використання експертних

методів при оцінюванні системного ризику в банківській діяльності. Праці Одеського політехнічного університету, Вип. 3(37), 2011. - С. 52-57.

51. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. Проблеми економіки, [online] № 4, 2015. - С. 216-221. Доступно: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-4\\_0-pages-216\\_221.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-216_221.pdf)

52. Показники фінансової діяльності банків України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>.

53. Про порядок регулювання діяльності банків України: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.

54. Полянська А.С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств у сучасних умовах / А.С. Полянська, Т.М. Орищин // Регіональна економіка [Текст]. 2010. № 2(56). С. 39–47.

55. Письменна О.О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства / О.О. Письменна // Економіка і суспільство. Випуск №7. – 2016. – С. 423-428.

56. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.

57. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

58. Рева О. В. Теоретичні засади формування кон'юнктури регіональних ринків праці України / О. В. Рева // Регіональний розвиток – основа розбудови української держави : матер. II Міжн. наук.-практ. конф. (секц. 3 «Виробничі, зовнішньоекономічні і екологічні аспекти регіонального

менеджменту, організаційно-економічні механізми регулювання управлінської діяльності»), (9–10 квіт. 2013 р.) – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – С. 158–160.

59. Савельєва В.С. Управління персоналом : [навчальний посібник] / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: Професіонал, 2006. 284 с.

60. Савченко, В.А. 2002. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 351 с.

61. Сівашенко Т.В., Костюнік О.В. Організаційно-економічний механізм трудової мотивації у підприємствах. Інвестиції: практика та досвід, [online] № 3, 2016. - с. 18-22. Доступно: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4855&i=3>

62. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Кудіна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. Східна Європа: економіка бізнес та управління, [online] Вип. 5(05), 2016. - С. 147-154. Доступно: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5\\_2016/29.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/29.pdf)

63. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

64. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1 (55). – С. 185–189.

65. Сучков А. В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова його конкурентоспроможності / А. В. Сучков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності . – 2013. – Вип. 1(3). – С. 186–190.

66. Ткаченко В. С. Соціальна відповідальність бізнесу як наслідок державного регулювання економіки / В. С. Ткаченко // Водний транспорт . – 2014. – Вип. 1. – С. 188–192.

67. Ткачук, В.О. та Вернигора, Р.В., 2018. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки

підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр., [online] № 1(15), с. 257-264. Доступно: <[http://stvua.com/?wpfb\\_dl=28](http://stvua.com/?wpfb_dl=28)

68. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпінєць. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.

69. Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2020/richnyi\\_zvit\\_2020.pdf](https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2020/richnyi_zvit_2020.pdf).

70. Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2021/richnyi\\_zvit\\_2021.pdf](https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2021/richnyi_zvit_2021.pdf).

71. Харун О.А. Фактори впливу на трудовий потенціал промислового підприємства. Економічний простір, № 117, 2017. - С. 225-236.

72. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

73. Якименко Н.В., Антіпова А.С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 45, 2014. - С. 221-224.

74. Doronina I.I., Kulikova N.N., Razzhivin O.A., Kostyukhin Y.Y., Silnov D.S. and Sadovnikova N.A. Human Resource Management Features of an Innovative Cluster. International Review of Management and Marketing, Vol. 6, Special Issue (S6), 2016.- pp. 57-62.

75. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017. URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>

76. Pysmenna O. SYSTEM OF INDICATORS FOR RESEARCH OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT IN HR strategic management/

O. Pysmenna // Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles. – Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China. 2016. – С. 155-158.

77. You canalytics. Explore the Power of Predictive Analytics. Information Value (IV) and Weight of Evidence (WOE) – A Case Study from Banking (Part 4). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ucanalytics.com/blogs/information-value-and-weight-of-evidencebanking-case/>.