



## 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.  
 Підпис Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Островський Павло Олегович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проєкту (роботи): «Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу 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 лідерських компетентностей персоналом. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та здійснено оцінку лідерських компетенцій ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Третій розділ присвячено формуванню та розвитку лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунки: Етапи зростання лідерської компетенції; Чинники, що обумовлюють вибір оптимального методу оцінки лідерських компетенцій персоналу банківської установи; Структура

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-21-1 Островський П.О., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 92 с., 10 рис., 17 табл., 4 додатка, 105 джерел.

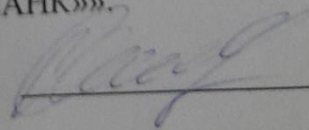
Ключові слова: лідерство, лідерські компетенції, банківська установа, програма розвитку.

Метою дипломної роботи є узагальнення науково-методичних засад і прикладних інструментів та засобів формування й розвитку лідерських компетенцій персоналу банківської установи.

Об'єктом дослідження є процес використання лідерського впливу керівного персоналу на підлеглих в управлінні ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

У першому розділі узагальнено результати досліджень у сфері лідерства, що дозволило визначити концептуальний зміст понять «лідерство», «лідерські компетенції», «лідерський вплив»; класифіковано чинники впливу на формування лідерських компетенцій персоналу банківської установи; систематизовано існуючі підходи до оцінки лідерських компетенцій персоналу. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності банківської установи. Виконано аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», проведено аналіз передумов розвитку лідерських компетенцій персоналу; оцінено лідерські компетенції управлінського персоналу; визначено показник лідерського впливу на ефективність використання персоналу загалом. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо розробки програми формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу банку; розвинуто інструментарій розвитку лідерських компетенцій персоналу; удосконалено підхід до оцінки лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

2012.10.25



## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади лідерської компетентності персоналу в управлінні банківської установи.....	8
1.1 Сутнісна характеристика понять «лідерство» та «компетенції» .....	8
1.2 Характеристика лідерських компетенцій керівника.....	18
1.3 Методи оцінки лідерських компетенцій персоналу.....	26
Висновки до розділу 1.....	36
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	38
2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки.....	38
2.2 Характеристика фінансової діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»	44
2.3 Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
3 Шляхи покращення лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	59
3.1 Напрями компетентнісного розвитку персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» .....	59
3.2 Розробка програми розвитку креативності персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	63
3.3 Стратегія розвитку лідерського потенціалу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	70
Висновки до розділу 3.....	77
Висновки.....	79
Перелік джерел посилання.....	81
Додатки.....	92

## ВСТУП

Інтелектуалізація економіки і тотальне використання Інтернет-технологій обумовлюють актуальність питання щодо ефективності керівництва, оскільки саме воно впливає на результативність роботи персоналу та розвиток банківської установи, а також його можливість отримувати довгострокові конкурентні переваги та своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні акценти зміщуються в бік здатності керівників спонукати та мотивувати підлеглих на прийняття креативних управлінських рішень, генерування ідей, розробку й реалізацію стратегії. Ці компетенції, в сучасних теоріях управління, визначаються як лідерські, а лідерство розглядається як важливий важіль впливу на підлеглих з метою адаптації системи управління до мінливого зовнішнього середовища. Незважаючи на означені тенденції, лідерство в управлінні банківських установ впроваджується недостатньо, що обумовлює необхідність узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення та оцінки впливу лідерських компетенцій на ефективність управління персоналом банку, а також упровадження сучасних дієвих інструментів формування й розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу [25].

Проблеми лідерства в системі управління досліджувалися такими вітчизняними й закордонними вченими: Б. Андрушківим, М. Барною, Д. Богинею, Г. Дж. Болтом, М. Бондарчук, Л. Борщ, О. Грішнвою, О. Гончар, Н. Гуржій, А. Колотом, Р. Крапгамом, І. Кривов'язюком, А. Лаурентом, Е. Лібановою, Н. Максишко, Л. Скібіцькою, Г. Старовойтовою, Р. Хіллом, Г. Шредером та ін. Концепції лідерства найбільш досконало розвинені та розроблені зарубіжними фахівцями: І. Вешлером і Ф. Масариком, В. Врумом, П. Друкером, Ф. Йеттоном, М. Месконом, Р. Танненбаумом, Ф. Фідлером, П. Херсі і К. Бланшардом.

У своїх працях науковці обґрунтували теоретико-методичні засади необхідності використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом,

провели діагностику професійних компетенцій сучасних менеджерів. Однак, на нашу думку, відсутній аналіз лідерських компетенцій управлінського персоналу банківських установ, а також опису заходів спрямованих на розвиток лідерських компетенцій управлінського персоналу.

Метою дипломної роботи є узагальнення науково-методичних засад і прикладних інструментів та засобів формування й розвитку лідерських компетенцій персоналу банківської установи.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено такі завдання:

- провести теоретичне дослідження основних понять «лідерство» та «лідерські компетенції»;
- класифікувати чинники впливу на формування лідерських компетенцій персоналу банку;
- провести аналіз передумов розвитку лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»;
- здійснити оцінювання лідерського впливу на результативність роботи персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»;
- удосконалити методичний підхід до розробки програми формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»;
- розвинути інструментарій розвитку лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Об'єктом дослідження є процес використання лідерського впливу керівного персоналу на підлеглих в управлінні ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та науково-практичні засади щодо формування та розвитку лідерської компетентності в системі управління банку.

Методи дослідження. Теоретичною й методичною основою дипломної роботи є наукові розробки, викладені у працях вітчизняних і зарубіжних учених із теорії лідерства, управління персоналом, кадрового аудиту, технології кадрової роботи. У процесі дослідження для досягнення поставленої мети використані загальнонаукові та спеціальні методи: системного аналізу;

теоретичного узагальнення; графічний, статистичного аналізу та експертного опитування; групувань, логічного аналізу.

Інформаційну основу дипломної роботи становлять законодавчі й нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, звітність і первинна документація ПуАТ «КБ «Акордбанк»», річна звітність, монографії та статті провідних учених у вітчизняних і зарубіжних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань, результати власних напрацювань і спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що головні теоретичні положення, висновки й рекомендації дипломної роботи доведені до рівня конкретних науково-методичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу банківської установи. Основні результати дослідження знайшли практичне використання в діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 105 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінок, з них 78 сторінок займає основний текст. Робота містить 10 рисунків та 17 таблиць.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

## 1.1 Сутнісна характеристика понять «лідерство» та «компетенції»

З кінця XIX ст. ґрунтовні наукові розробки проблематики лідерства належать науковцям, що працювали у сфері теорії та психології управління. Ці вчені розглядають лідерство невід'ємною передумовою підвищення ефективності керівництва підприємством чи організацією, досліджують типові властивості успішних лідерств у сфері менеджменту, вимоги до керівника та сучасні принципи управління. Вчені вважають, що лідерство є здатністю впливати на інших і групи, спрямовувати їхні зусилля для досягнення цілей організації [17].

Організації XXI століття мають спиратися на нові принципи діяльності, нові цінності та підходи, якщо вони хочуть бути успішними в нових умовах. Одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах [18].

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції. Люди - найвища цінність у будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності [15].

Управління людськими ресурсами визнається ключовим обов'язком керівників усіх рівнів, що висуває особливі вимоги до них, адже їхня поведінка має бути втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших. У світі

створювалися могутні корпорації та міцні професійні об'єднання саме завдяки далекоглядності та керівництву небагатьох осіб-лідерів.

Лідер (від англ. leader - ведучий, перший, такий, що йде попереду) - особа в якій-небудь групі (організації), що має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Лідер - член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [2, с. 489].

Вже на початку ХХ ст., коли вперше почали вивчати управління, лідерство стало всебічним об'єктом дослідження. Проблемою лідерства почали займатися психологи, соціологи, соціальні психологи та теоретики менеджменту. Американський соціолог Е. Богардус описав «лідерство» як сукупність психологічних якостей, найважливішими серед яких є енергія, розум і характер [4].

Лідерство являє собою один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей установи чи організації. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою у більшості її членів [15].

Важливо підкреслити, що у працях західних психологів поняття «лідер» і «керівник» вживають як тотожні. В англійській, німецькій та інших мовах не існує диференціації цих понять. Обидва явища позначають одним словом - «лідер». Різниця між поняттями полягає в тому, що «лідер» висувається завжди «знизу-вгору», а керівник, навпаки, «згори-вниз» [19].

З огляду на затребуваність часу, лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення. Лідери виступають ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення адміністративної реформи на демократичних засадах. Вони розробляють

стратегію, визначають засоби її реалізації, тому питання розвитку парадигм лідерства в державному управлінні є наразі актуальним та розглядається як ключове в підвищенні управлінської здатності суспільства та таке, що сприяє стабільному й поступальному розвитку нашої держави [9].

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що, врешті-решт, буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета є більш привабливою, якщо вона вища або краща, ніж існуюча реальність, тобто деякою мірою допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи [39].

Отже, лідерство являє собою вид управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, - це потенціал, що має людина. Сила та примс при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

В 1948 р. Р.Стогдилл зробив комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, вирізнялись інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом [47].

Стогдилл розділив на групи основні уявлення про лідерство у відповідності з одинадцятьма різноманітними підходами стосовно розуміння й дослідження цього феномену впродовж ХХ століття. Ця класифікація трактує лідерство як: центр групових інтересів і процесів; прояв особистісних рис; мистецтво досягати згоди; дія й поведінка; інструмент досягнення цілей і результату; результат групової взаємодії; вміння переконувати; здійснення впливу; владні відносини; результат рольової диференціації; ініціатива і конструювання структури групи [10, с. 17-18].

Американський вчений П. Сенге джерелом лідерства вважає здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять

правду і передають іншим своє уявлення майбутнього та розуміння теперішнього [17].

Український науковець Л. Орбан-Лембрик погоджується з тим що лідерство має бути спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть, та наснаження їх необхідною для цього енергією [21].

Американський психолог Д. Дж. Мойєрс визначив «лідерство» як психологічний феномен, що характеризує поведінку та позицію людини в системі міжособистісних відносин. На його переконання, лідерство розглядається як вплив одним індивідом на інших в умовах спільної діяльності, як процес, за допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу [99, с. 153].

На думку О.Бандурки, «оптимальним є тип керівника з високим офіційним, професійним і особистим статусом. Якщо хороший керівник сприймається як «мозок групи», то лідер - як «серце групи». Керівник- лідер повинен бути одночасно і мозком, і серцем групи» [37, с. 199].

Важливою для розуміння природи лідерства є концепція, запропонована Л. Гумільовим. Імпульсом до лідерства є пасіонарність - особливий вид енергії, особлива пристрасть, притаманна лише окремим людям і спрямована на перетворення навколишнього світу. На думку ученого, Наполеон, Олександр Македонський та інші історичні особистості - приклади пасіонаріїв, які зуміли полати інерцію традиції і дали пасіонарний імпульс для історичного злету своїх народів [15].

І. Грицяк виділяє такі розбіжності між керівником і лідером [34]:

- керівник зазвичай призначається офіційно, а лідер - «стихійно»;
- керівникові надаються законом певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати, але мати нематеріальні права та психологічний вплив;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, лідер же

у сфері своєї активності, обмеженої здебільшого внутрішньогруповими відносинами;

- лідер, безперечно, є неординарною особистістю (не обов'язково із соціально-позитивними якостями), має харизму, є продуктом природного відбору, і ці якості необхідно постійно підтверджувати, тоді як якості керівника сприймаються як стабільні, а серед керівників зустрічаються навіть посередні особистості;

- керівник, на відміну від лідера, відповідає перед законом за стан справ у організації.

Тобто лідерство передбачає більш тісну взаємодію лідера та його послідовників, тобто всі учасники комунікаційного процесу мають змогу взаємодіяти між собою [6]. У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери - однодумців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;

- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [47, с. 179].

Заслуговує на увагу систематизована характеристика відмінностей між керівником і лідером, наведена К. Клоком і Дж. Голдсмітом (табл. 1.3) [85, с. 67].

Таблиця 1.1 - Відмінності між керівником і лідером

	<b>Керівник</b>	<b>Лідер</b>
1	Здійснює адміністрування	Вносить нове
2	Це копія	Завжди оригінал
3	Підтримує працездатність	Забезпечує розвиток
4	Приймає реальність	Досліджує її в пошуках істини
5	Покладається на залізний контроль	Викликає довіру
6	Зосереджений на системі й структурі	У центрі уваги люди
7	Цікавиться найближчим майбутнім	Переймається довгостроковою перспективою
8	Запитує «як» і «коли»	Запитує «що» і «чому»
9	Завжди дивиться на практичний результат, підсумки	Дивиться на відкриття нових горизонтів
10	Слідує певній моделі	Сам створює модель
11	Приймає статус-кво	Кидає йому виклик
12	Хороший службовець	Зберігає власну особистість, не вписуючи її в певний шаблон
13	Робить усе правильно	Робить те, що потрібно
14	Зорієнтований на реалізацію завдань групи	Зорієнтований на її внутрішні інтереси

Вміння управляти сучасними установами чи організаціями, використовуючи весь арсенал HR-менеджменту, дозволяє досягати високих результатів завдяки поєднанню якостей «високоєфективного менеджера» і лідера. Проте на підприємствах, де спостерігаються висока «заорганізованість», сильний тиск менеджерів, надмірний контроль, зазвичай настає спад виробництва, з'являються застійні явища, протестні рухи [17].

З поняттям «лідер» тісно пов'язане поняття «лідерство», під яким у загальному розуміють складний механізм взаємодії тих, хто проявляє свою спроможність бути лідером, та тих, на кого цей прояв направлено. Лідерство - в першу чергу відображає психологічні відносини, які виникають у групі, а категорія «керівництво» розглядається з погляду організації діяльності групи та керування нею [36].

Б. Паригін вважав, що лідер регулює міжособистісні стосунки в групі, натомість керівник регулює офіційні відносини групи як певної організації. Лідерство виникає стихійно, керівництво поставлене в певні рамки та норми, воно стабільніше та надійніше [41].

Американський політолог Р.Такер також застерігає від автоматичного

ототожнення лідерства з перебуванням певних осіб на посадах у державному апараті, він зазначає, що лідерство - це щось значно більше, ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль у тому чи іншому процесі [14].

Автор вважає, що лідерство - це мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони з доброї волі прагнули досягнути цілей [30, с. 125], в той час як управління, на переконання Г. А. Саймона, - це знання про те, як маніпулювати іншими людьми та як примусити їх зробити те, що вам потрібно [24].

Образно і змістовно висловлювались щодо зазначеного питання видатні українці. Г. Сковорода стверджував: «Всі заняття і становища в суспільності добрі, - коли за них беруться по сродності». Він пише: «...хто коліщатком, а хто ключиком в годиннику має бути, залежить від природи», тобто від вроджених якостей людини, і всякий повинен пізнати себе, свою природу [26].

Д. Донцов висловився щодо загального бачення перспектив лідерства: «Санчо Панса може йти за мандрівним лицарем, але сам ним ніколи не буде» [8].

Сучасні теорії лідерства. Теорія рис, якої дотримуються Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс, пояснює спроможність до лідерства наявністю та домінуванням у того чи іншого індивіда певних індивідуально-особистісних рис [93]. Варто зауважити: тільки наявність набору зазначених рис та якостей не є самодостатньою, аби спроможність до лідерства перетворилася у лідерство.

Ситуативна теорія лідерства, до прихильників якої відносять Р. Стогділла, Т. Хілтона, А. Голдієра, обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від певних соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім необов'язково буде ним в іншій [66].

А. Дж. Мерфі зазначає, що спроможність до лідерства проявиться за наявності певної ситуації, тобто ситуація викликає лідера, який повинен стати інструментом вирішення проблеми [93].

Ситуативна теорія не заперечує важливості індивідуальних рис

особистості, проте відстоює позицію відносності значення для лідера персональних характеристик. Влучно висловився з цього приводу Л. Фейхтвангер: «Влада навіть пустопорожню людину наповнює змістом» [83].

Особистісно-ситуативна теорія синтезує попередні теорії і має на меті спробу подолати обмеження та розширити позитивні складові, оскільки такий феномен, як лідерство, не може бути пояснений лише однією причиною. Автори теорії Г. Герт і С. Мілз виділяють головні фактори, які потрібно враховувати, досліджуючи феномен лідерства: риси і мотиви лідера як людини; постать лідера і мотиви, які існують у свідомості його послідовників і змушують їх іти за ним; характеристику ролі лідера; правові та інституціональні умови його діяльності [87].

Перші десятиліття ХХ ст. ознаменувалися початком вивчення управління, а лідерство, як запорука ефективного управління, стало об'єктом всебічного дослідження. Усвідомлюючи вагомість та розуміючи потенціал використання лідерства у сфері управління сучасні дослідники у різних наукових галузях приділяють лідерству особливу увагу.

Серед науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, вважаємо за потрібне виділити таких дослідників, як: А. Вишневський [12], Л. Гогіна [16], Н. Гончарук [17], А. Ліпенцев [38], О. Нестуля [47], І. Сурай [63]. Колективом таких дослідників як Т. Євтухова, Ю. Легенько, О. Родіонов, О. Руденко [73] розглядається сутність поняття «лідерство», основні теорії та стилі лідерства; розкриваються складові розвитку персонального лідерства та особливості розвитку лідерства в органах публічної влади тощо.

У працях Ю. Ковбасюка [32] висвітлюються концептуальні та методологічні аспекти сучасного лідерства, досліджується закордонний досвід, аналізується розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування тощо.

У наукових дослідженнях А. Чечель [74] розглядається лідерство як напрям кадрової політики на державній службі, як інструмент активізації та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади; аналізуються

особливості розвитку лідерських якостей серед посадових осіб органів публічної влади тощо.

У працях таких дослідників, як К. Процак [53; 54], І. Матвій [53] здійснюється характеристика сучасних концепцій лідерства, висвітлюються підходи до формування знань, умінь та навичок керівників публічної сфери, систематизуються ключові елементи лідерської компетентності публічних службовців тощо.

У публікаціях Р. Сторожева [61] розглядаються питання лідерства, професійних компетентностей, підходів до визначення професійних компетентностей лідерства та їх класифікації тощо.

У наукових доробках В. Шатуна [75] досліджуються проблеми формування компетентностей лідерства, визначаються якості та особисті характеристики ефективних керівників, аналізуються відмінності між керівником і лідером, наводяться програми розвитку лідерства тощо.

У роботах С. Гайдученко [13; 14] розкривається зміст основних складових моделі компетентності лідерства керівників в управлінні персоналом публічної служби, узагальнюються основні профілі компетентності лідерства керівників у сфері публічної служби тощо.

Прагнучи набути статусу високорозвинутої країни світу, з урахуванням вибору європейського вектору свого розвитку, Україна має здійснити комплекс стратегічних заходів спрямованих на підвищення рівня сфер життєдіяльності українського суспільства. Однією із таких ключових сфер - є банківська сфера, якою пронизані майже всі інші суспільні сфери. Саме від рівня кадрового потенціалу працівників банківської сфери залежать державотворчі процеси і загальнодержавний рівень розвитку. Одним із головних інструментів становлення керівного складу банківських установ є лідерські компетентності, що мають визначати конкретні якості керівників, необхідні їм для ефективної роботи, і сприятимуть формуванню якісно-нової культури банківського працівника. У сучасній вітчизняній практиці комерційних банків має бути запроваджена активна й дієва практика відбору керівних кадрів саме на основі

лідерських компетентностей, адже, керівник-лідер більше відповідає вимогам результативної роботи банку ніж керівник, що позбавлений лідерських якостей і рис [18].

Під час аналізу останніх досліджень і публікацій з даної тематики ми виявили, що у деяких сучасних наукових публікаціях поряд із дефініцією «компетентність» вживається і така як, «компетенція». При чому, ці поняття і досі або не розмежовуються, або вживаються як синоніми, або між ними взагалі не визначають змістовної різниці. Ця ситуація потребує виправлення. У науковий обіг терміни «компетентність», «компетенція» було введено у 70-ті роки минулого століття у публікаціях Р. Бадера, Д. Равена, А. Шелтена. На сьогодні нараховується більше десятка варіацій цих понять.

Відповідно до академічних визначень компетенція (від лат. сошреіенііа - відповідальність, узгодженість) розглядається як сукупність повноважень (прав та обов'язків) будь-якого органу, посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організувати та контролювати їх виконання, вживати в необхідних випадках заходи відповідальності тощо. А компетентність - це спроможність за рахунок набутих знань виконувати певний комплекс робіт або керувати його виконання з відповідною швидкістю, якістю та ефективністю, що являє собою певний процес або певну частину процесу, функцію або певну частину функції [6].

Для більш зрозумілого і змістовного усвідомлення понять «компетентність» і «компетенція» визначимо їх ключові слова-маркери (що обумовлюють їх відмінність і запобігають підміні одне іншим) у контексті успішної професійної діяльності керівників банківської сфери. У науковій літературі існує низка трактувань даних понять, але ключовими словами-маркерами у визначенні поняття «компетентність» є знання, вміння, навички, успішність, відповідна професійна поведінка, креативність, ініціатива, відданість справі, лідерство і, нарешті, відповідні професійні якості особистості. Основними ключовими словами-маркерами визначення поняття «компетенція» є коло професійних обов'язків, повноважень, завдань тощо [22].

Відповідно до сучасних принципів розробки моделей компетентностей, останні розуміються як базові якості людей, що проявляються в стійких варіантах поведінки або мислення, поширених на різні ситуації в професійній сфері. Ці базові якості в кінцевому підсумку дозволяють людині успішно вирішувати професійні завдання у своїй галузі діяльності [21].

Ми розглядатимемо компетентність як характеристику керівника банківської установи, яка дозволяє йому демонструвати ефективні моделі поведінки в галузі публічно-управлінської діяльності задля досягнення задалегідь поставлених цілей.

Типи та варіації компетентностей не є вичерпними. У зв'язку із цим, як варіант, виділяється п'ять основних типів компетентностей: базові мотивації; психофізіологічні особливості (такі, наприклад, як швидкість і тип реакції); регулятивні механізми (до кола яких автори концепції включають цінності, установки, Я-концепцію особистості, психологічні феномени); знання; вміння та навички [13]. Вирізняють, також, комунікативні, конфліктологічні, мовленнєві, соціально-психологічні, стратегічні, технологічні, професійні, лідерські компетентності тощо.

## **1.2 Характеристика лідерських компетенцій керівника**

Основними критеріями розвитку керівників-лідерів є наявність загальних рамок / основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому варто виходити з того, що лідерство - це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідним робити, то лідерство - це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним [22].

Програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання дорослих. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий

шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому програми навчання та розвитку лідерства носять практично-орієнтований характер. Крім власне тренінгів, заохочуються також інші форми та способи підтримки розвитку керівників, у тому числі шляхом розвитку мереж, обміну досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, обговорення актуальних питань, надання індивідуальних консультацій, реалізації програм менторства та наставництва, направлення працівника для спостереження за роботою на інших посадах [26].

Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб держави, підприємства, організації;
- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують;
- враховувати наявну культуру управління, національну специфіку, пріоритети та особливі виклики;
- передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі - навчання та розвитку компетенцій лідерства.

Д.М.Кузе та Б.Познер у роботі «Виклик лідерства» доводять, що лідерство є низкою практик, якими може опанувати майже кожен, дотримуючись п'яти наступних принципів [32]:

- ефективні лідери кидають виклик процесам, системам, звичайним способам виконання речей; вони йдуть на ризик, експериментують, генерують ідеї й заохочують інновації, сприяють навчанню і навчаються самі; вони не є задоволеними status quo;

- лідери надихають на спільне бачення; вони роблять реальними надії та мрії інших; сприяють тому, аби люди побачили неймовірні можливості у майбутньому, повірили у свої мрії та спільність мети; вони розуміють потреби людей та тримають їхні інтереси у серці;

- лідери, які уможливають втілення в життя неймовірних речей, розвивають спроможність інших діяти; вони підтримують тих, хто потребує

підтримки, та тих, на кого впливатимуть результати діяльності; вони говорять «ми» і заохочують співпрацю та командну роботу і роблять так, аби інші могли виконувати роботу добре;

– хороші лідери слугують для інших прикладом; їхня поведінка, ставлення та дії віддзеркалюють їхні переконання та цілі; вони чітко усвідомлюють свої переконання та розуміють, що повагу можна заслужити, якщо дії відповідають переконанням. Вони діють так, як говорять і як очікують від інших;

– лідери запалюють серця; заохочують просування до мети, незважаючи на складності, втрати, втому; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим.

Усі описані характеристики лідерства є стратегічною основою, рамковими принципами, що впливають на розвиток лідерства та впровадження реальних змін на рівні ефективних управлінських практик [28]. Дослідивши інноваційні методики викладання лідерства, можна рекомендувати інтенсивний курс керівництва-лідерства з семи визначальних тез:

- Шість найважливіших слів: «Я визнаю, що я припустився помилки».
- П'ять найважливіших слів: «Пишаюся тим, чого ви досягли».
- Чотири найважливіших слова: «Будь ласка, будьтеласкаві».
- Три найважливіших слова: «А ваша думка».
- Два найважливіших слова: «Дякую вам».
- Одне найважливіше слово: «Ми».
- Зайве слово у лексиці керівника: «Я» [53, с. 87].

Успішні лідери XXI ст. прагнуть відповідати новій реальності, впливати на оточуючих і домагатися змін, спрямованих на досягнення цілей або бажаних результатів. Лідерство - це повсякденний спосіб діяльності і генерації істотних у будь-якому вигляді новацій, які є ефективними, легко розповсюджуються та широко використовуються. Тобто невід'ємною якістю лідера є креативність.

Нова парадигма управління людськими ресурсами висунула нові вимоги до лідерства (табл. 1.2) [52, с. 67]. Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру у керівника. Дослідники діяльності

виконавчих директорів у Великобританії визначили наступний перелік перших 10 характеристик (за зменшеною значимістю), що впливають на успіх справи (табл. 1.3).

Таблиця 1.2 - Нова реальність лідерства

	Стара парадигма	Нова парадигма
1	Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
2	Контроль	Делегування владних повноважень
3	Конкуренція	Співробітництво
4	Однаковість	Розмаїття ідей і форм, креативність
5	Егоцентризм	Більш високі цілі, корпоративна соціальна відповідальність
6	Популізм	Діловитість
7	Перебільшення досягнень	Скромність, конкурентоспроможність

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані - лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють. Тобто, лідерство - це якість певною мірою набута [52].

Таблиця 1.3 - Ранжування якостей успішного лідера за значимістю для успішного керівництва, (%)

1	Здібності ефективно працювати з людьми	78
2	Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3	Потреба в досягненні результатів (амбітність)	75
4	Попередній досвід лідерства	74
5	Великий досвід у різноманітних сферах діяльності	68
6	Здібність вести справи та переговори	66
7	Готовність ризикувати	63
8	Здібність генерувати нові ідеї	62
9	Обдарованість	60
10 ситуації	Здібність за необхідності змінювати стиль керівництва	58

Лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення до підлеглих, та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі набування ними досвіду.

Ефективність керівництва групою напряму залежить від лідерського потенціалу керівника та його відповідності умовам і завданням діяльності групи. Щодо осіб керівників де такий синтез відсутній, можна вести мову лише про культивування лідерства як стилю поведінки серед таких керівників. Має бути чітке розуміння, що ключовою в даному випадку є теза: «Лідерами не призначають, і на лідерів не вчать - лідерами визнають». Адже проявлення лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах [75]

Лідерські компетентності належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність керівника розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певному напрямі, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них зацікавленість і наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетентності допускають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих направленість на загальне завдання, уміння працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих і формувати в організації почуття спільності, створювати команду тощо. Прояв лідерських компетентностей багатоплановий [75].

Сучасний керівник-лідер (процесуальний лідер) повинен володіти такими базовими компетентностями: мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями; управлінська компетентність (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння орієнтуватись на головне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і прийняття соціальної відповідальності; знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрейзинг, лідерство і командоутворення, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку). Дані компетентності не є вичерпними, але - обов'язковими для

сучасного керівника-лідера (процесуального лідера) [77].

Для сучасних керівників-лідерів банківської установи необхідні такі компетентності:

- професійні знання та знання законодавства, знання антикризового менеджменту, стратегічне бачення;
- особисті якості;
- мотивація, зокрема, самомотивація;
- знання організації;
- робота з командою та в команді;
- розвиток взаємовідносин тощо [62].

Питанням визначення найбільш вдалої конфігурації лідерських компетентностей керівників-управлінців свою увагу приділяють сучасні вітчизняні дослідники з різних наукових галузей. Так, наприклад, д-р. пед. наук В. Міляєва до компетентностей лідера відносить такі: прагнення і вміння вести колектив за собою; мотивація першості що розповсюджується на всіх членів колективу; впливовість; заглибленість у свою справу; професійність і креативність; психологічна надійність; постійне самовдосконалення [44].

За рахунок своєї деталізації, на окрему увагу заслуговує розгляд лідерських компетентностей, які визначає д-р. держ. упр. Ю. Ковбасюк. До ключових компетентностей він відносить такі [32]:

- орієнтацію на результат - спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей із метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації;
- аналітичне мислення - здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей і тенденцій, визначення проблем, їхньої важливості та причинно-наслідкових зв'язків;
- основу для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій;

- управління людськими ресурсами - спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, відповідати за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих умов праці;

- ефективну комунікацію - здатність до ефективного обміну інформацією як за горизонталлю, так і за вертикаллю, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації;

- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;

- спроможність дослухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку [32].

Узагальнюючи вищезазначене, до наведених варіацій лідерських компетентностей додаємо такі, які, на нашу думку, з огляду на подальший розвиток, збережуть свою актуальність у майбутньому [34]:

- дотримання принципів публічного управління;
- володіння знаннями, щодо механізмів та процедур діяльності у сфері публічного управлінні;
- здатність керівників-лідерів управляти з орієнтацією на результат;
- аналітичне мислення та стратегічне планування;
- усвідомлення відповідальності за управління людськими ресурсами;
- ефективна комунікація.

З метою систематизації та логічного угруповання варіацій лідерських компетентностей сьогодні створюються та запроваджуються профілі компетентностей. Профіль компетентностей - це певний набір конкретних компетентностей, що безпосередньо стосуються певної діяльності у сфері банківництва, яка має виконуватися на високоефективному рівні [38].

Профіль лідерських компетентностей є описом набору компетентностей та

відповідно - пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів сфери публічного управління для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню публічного управління до стандартів Європейського Союзу. Профіль лідерських компетентностей описує навички, здібності та компетентності, які особа повинна мати, щоб бути саме ефективним керівником-лідером у своєму органі. Він не включає вузькопрофесійні, галузеві чи технічні компетентності, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Такі компетентності є предметом інших спеціальних досліджень, пов'язаних із особливостями посад та органів. Профіль визначає бажаний набір компетентностей, що безпосередньо стосується функцій лідерства - управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма працівниками банківських установ, що займають керівні посади [55].

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. В Європейському Союзі компетентності лідерства визначено як на наднаціональному рівні - компетентності лідерства для європейських лідерів, так, і на рівні окремих країн-членів Європейського Союзу - у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Необхідні для своїх країн компетентності лідерства також визначили інші країни євроатлантичної спільноти, зокрема Канада. Термінологія може відрізнитися - наприклад, основи стратегії управління на основі компетентностей (*competency-based management framework*), профіль розвитку лідерства, основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) тощо, однак, спільним для всіх цих підходів щодо розвитку керівників-лідерів в сфері публічного управління є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетентностей лідерства [51; 53; 55].

Розвиток та реальне застосування на практиці лідерських компетентностей у сфері публічного управління потребує часу. З метою постійного саморозвитку і самоудосконалення свідомі керівники органів публічної влади, які позиціонують себе як лідери, самі потребуватимуть відповідного навчання, тренінгів, програм наставництва, менторства та коучінгу, що в кінцевому підсумку якісно змінить кадрову складову вітчизняного комерційного банку.

### **1.3 Методи оцінки лідерських компетенцій персоналу**

Провідну позицію серед методів оцінки лідерських компетенцій персоналу займає саме стратегія банківської установи, яка і слугує основним чинником, так як стратегія управління розвитком персоналу являється похідною від неї. Також вагомий вплив має рівень інноваційності та інвестиційної спроможності банківської установи, що є передумовою для можливості розвитку персоналу. Оскільки здійснюється аналіз поточної діяльності установи не лише на основі загальноприйнятих фінансових показників, але й на основі оцінки рівня досягнення запланованих результатів праці персоналу банку загалом, а також їх відповідності займаній посаді.

Планування майбутньої діяльності банку здійснюється з урахуванням потреби щодо розвитку лідерських компетенцій персоналу, а також не слід забувати про врахування адаптивності персоналу новим умовам діяльності банку. Особливо це проявляється в сучасних умовах функціонування банківських установ.

Найбільш поширеними методами оцінки лідерських компетенцій персоналу прийнято вважати Performance Management, Assessment center, Hay Group та «метод 360°». Performance Management являє собою концепцію результативності діяльності персоналу установи чи організації. Дана система складається з 3 основних елементів, таких як: вимірювання, підрахунок, зворотній зв'язок та мотивування (винагорода) [30]. Варто зазначити, що набір вищезгаданих складових елементів методу може існувати сам по собі, проте,

саме їх комплексна наявність дасть змогу використати Performance Management, так як елементи виконуються систематично та у чітко визначеній послідовності. Розглянемо детальніше кожен із них.

Вимірювання використовується з метою встановлення мінімального значення результату роботи працівника, а для цього необхідно здійснити певні обрахунки та опрацювати необхідні дані. Таким способом менеджери установи мають можливість покращити поточний стан виконання роботи підлеглими з метою підвищення їх позитивної мотивації. Важливим елементом також є зворотній зв'язок, що дозволяє підлеглим самостійно контролювати результати виконання своєї роботи.

Під позитивним мотивуванням прийнято розуміти визнання поліпшеного виконання роботи з метою її вдосконалення. При цьому зменшується роль як матеріальної, так і соціальної мотивації працівника, але важливу роль тут відіграє покращення результатів особистих досягнень [71]. Слід зауважити, що керівник має своєчасно визнати вдосконалення діяльності підлеглого, як тільки це відбудеться. Зазвичай, Performance Management розглядають як процес управління непередбачуваними обставинами, так як кожна ідея, яка має місце, має і свій результат. Тобто, якщо працівники знають, що можуть отримати премію, то результативність їх діяльності значно покращується.

Performance Management базується на законах людської поведінки, що були випробувані часом і, крім того, ще і проекспериментовані в дослідницьких лабораторіях, університетах, школах, клініках і в бізнесі. Люди міняються, але закони, що керують поведінкою людей. Філософія Performance Management полягає в тому, що все можна вимірити, а якщо щось можна вимірити, то це може бути поліпшено. Performance Management ще розглядають як сукупність ключових підсистем: лідерство, система керування, організаційна культура, підрахунок, залучення. Під лідерством у цій концепції розуміють конкретних людей, які керують організацією. Від того, наскільки вони освічені, виховані, принципові, знаються на теоріях та підходах до керування – залежить успіх підприємства. Тут найбільше цінується усвідомлення чітких цілей фірми та

постійне слідування основній ідеології [55].

Концепція Performance Management заснована на використанні даних про діяльність компанії, зібраних протягом усіх років її роботи. Саме тому постійний підрахунок або вимірювання показників діяльності установи чи організації дуже важливий. Performance Management полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці фірми, компанії і прийнятті рішення про необхідні зміни для підвищення ефективності співпрацівника і колективу, і, отже, роботи всієї, в умовах постійних змін [30]. Performance Management використовує такі методи, як: тренінги і консультування щодо потреб клієнтів; розвиток внутрішньогрупових і міжгрупових комунікацій; стимулювання лідерства і team management; стратегічне планування й організаційні зміни; комплексна освіта; забезпечення безпеки і здоров'я [59].

Використання каскадності в постановці цілей від вищого рівня до нижчого для досягнення їх вертикальної узгодженості. Важливий чинник успіху - висока щільність цілей, інакше виникає ефект траєкторності, при якому мета вказує загальний напрям діяльності, яка більшістю людей сприймається як абстракція, що не має мотивуючої дії [70]. Для досягнення точкового ефекту при формулюванні цілей використовують принцип SMART Джорджа Доурена (максимальна конкретність, вимірність, реалістичність, забезпеченість ресурсами і визначеність в часі мети як обов'язкові умови ефективності). Висока щільність цілей передбачає формулювання достатньої кількості цілей для перекладу їх в довгострокове і короткострокове планування практичних дій всіх залучених в процес людей [82].

Досягнення горизонтальної узгодженості цілей на основі виділених бізнес-процесів. Якщо функціональні підрозділи діють як «речі в собі», ефективно управляти результативністю не вийде. Бізнес-процеси повинні об'єднати представників різних функціональних підрозділів єдиною метою. Поки для багатьох компаній характерний функціональний сепаратизм, при якому підрозділи зацікавлені не стільки в результативних діях з досягнення загальних довгострокових бізнес-цілей, скільки в освоєнні виділених бюджетів

традиційним чином і змаганні між собою за його збільшення чи збереження за рахунок інших підрозділів, залежно від фінансового положення і стратегії компанії [85].

Вдосконалення стилю управління для залучення менеджерів лінійної ланки управління і фахівців в процес розробки і ухвалення рішень. Це важливо, оскільки час реакції на події є суттєвим фактором конкурентоспроможності банківської установи. Якщо керівництво залучає до управління працівників, то більш оперативно буде проінформованим щодо появи проблеми і шляхів її оптимального вирішення, оскільки проблеми, як правило, виникають на лінійному рівні, де краще аналізуються способи вирішення, проблем що виникають. Залучення персоналу до управління також відіграє важливу роль в мотивації до результативної праці і розвитку персоналу. Все це в сукупності спонукає до розвитку свідомої прихильності персоналу компанії і підвищення взаємної довіри між персоналом і керівництвом, що сприятиме розвитку довіри та дозволить керівництву делегувати повноваження [98].

З метою підвищення результативності системи управління персоналом із використанням Performance Management, можуть бути використані такі прийоми і методи:

- здійснення аудиту наявної системи HR-менеджменту та її відповідності цілям банківської установи. Також при зміні стратегії розвитку банку потрібно проводити періодичний аудит;
- активне залучення HR-служби до розробки та перегляду коротко та довгострокових планів діяльності банківської установи. Створення інформативних повідомлень щодо мети діяльності банку та прогресивності її досягнення;
- постійний моніторинг, із залученням керівників структурних підрозділів, методів управління персоналом;
- оцінювання ефективності роботи HR-служби за результатами роботи всієї команди [36].

Отже, концепція Performance Management забезпечує можливість для

співпрацівника і керівника обговорити цілі діяльності і розвитку та спільно розробити план досягнення цих цілей. Плани розвитку повинні забезпечити досягнення організаційних цілей і кар'єрне зростання співпрацівника, а також враховувати прояви дії факторів навколишнього середовища [80]. З урахуванням вищевикладеного, зазначимо, що процес Performance Management сприяє підвищенню результативності діяльності персоналу, удосконаленню форм взаємозв'язку між керівниками і співпрацівниками і дозволяє досягати більшої ефективності в роботі окремих відділів і установи в цілому [80].

Наступний метод Assessment center являє собою комплексну технологію стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних компетенцій, а також потенційних можливостей працівників [45]. Дана технологія ґрунтується на процедурі моделювання конкретних ситуацій за результатами оцінювання яких надається інформація про навички та поведінкові характеристики досліджуваних працівників різних рівнів управління [80]. Метою використання даної технології є виявлення індивідуальних особливостей співробітників, характерних рис та їх психологічних компетенцій. Наразі прийнято застосовувати такі технології Assessment Centre, як:

- традиційну, спрямовану на діагностику, виявлення стандартних компетенцій;
- розвиваючу, спрямовану на виявлення ключових компетенцій і на подальший розвиток персоналу.

Характерними особливостями методу є застосування необхідної кількості стандартних профілів відповідно до вимог замовника та наявність кваліфікованих експертів-спостерігачів. Технологію Assessment center прийнято використовувати в процесі [80]:

- відбору персоналу: оцінка спеціаліста при прийомі на роботу за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;
- навчання та розвитку персоналу: оцінка спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій вже працюючих спеціалістів для

подальшого покращення якості їх роботи;

– управління кар'єрою та наставництва;

– просування співробітників;

– отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

Використання цієї технології може бути ефективним при оцінці рівня розвитку персоналу підприємства, оскільки дозволяє найбільш достовірно проаналізувати відповідність особистих компетенцій менеджера рівню відповідальності та повноважень посади. При наборі співробітників, як правило, використовуються традиційні технології оцінки і відбору персоналу. Використання технології Assessment center разом із традиційними технологіями дозволяють підтвердити або нівелювати отримані дані щодо співпрацівника, оцінити рівень ризиків, пов'язаних з прийняттям рішення щодо розвитку його трудової кар'єри. Недоліком технології Assessment center є її висока вартість [25].

Технологія Assessment center залишається найефективнішим способом аналізу компетенцій управлінського персоналу, оскільки дозволяє провести об'єктивну оцінку, виявити відповідність працівників та кандидатів корпоративній культурі, але вимагає значних витрат на проведення вищезначеної процедури оцінювання, придбання спеціальних технологій для підприємства [35].

Під час проведення Assessment Centre взаємодія з кожним оцінюваним має бути максимально персоніфікованою: всі учасники (як випробовувані, так і оцінювачі) повинні мати табличку з вказівкою прізвища, імені, по батькові. Оцінюваним необхідно мати чітке уявлення про того, хто з ними працює. Тому потрібно представити всіх учасників один одному. Роботу потрібно добре спланувати і організувати (бажано уникати збоїв і несподіванок), процедури мають бути зрозумілі, аби люди не випробовували жодної додаткової напруги, робочі місця мають бути зручними, режим робочого дня — максимально близький до звичайного, включаючи перерви [35].

Для оцінки персоналу за технологією Assessment Centre необхідно:

розробити модель компетенцій, специфічну для даної компанії; підготувати вправи і завдання для оцінки компетенцій, а також систему критеріїв для такої оцінки; підготувати групу оцінювачів — відібрати і виучити; провести оцінку працівників за результатами виконання ними вправ і завдань; обробити отримані дані, підготувати звіти і рекомендації [26].

З ранжированими списками кандидатів і таблицями оцінок по професійно важливих якостях зручніше працювати при пошуку і підборі нових працівників в компанію. Результати оцінки отримані даним методом можуть бути використані при плануванні кар'єрного зростання співробітників. Характеристики з рекомендаціями щодо подальшого навчання співпрацівника можна використовувати при проведенні планових оцінок з метою розробки індивідуальних планів навчання і розвитку. Результати Assessment Centre дають можливість провести спеціальний аналіз кадрового стану організації, так званий кадровий аудит. Отримані результати оцінки повинні показати, де знаходиться компанія сьогодні, а також визначити шляхи поліпшення її роботи. Узагальнення особливостей методу Assessment Centre дозволяє навести його переваги та недоліки, таблиця 1.4 [86].

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки методу Assessment Center

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутня фальсифікація результатів;</li> <li>– наявність можливостей для розкриття лідерського потенціалу кожного працівника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значні витрати на проведення;</li> <li>– великі часові витрати;</li> <li>– найбільш дорогий метод оцінки серед інших.</li> <li>– значний стрес в процесі зворотного зв'язку</li> </ul>

Примітка: складено автором на основі [86]

Отже, технологія Assessment center дає можливість вищому керівництву виявити та розвивати потенціал своїх співробітників, ґрунтуючись при цьому на оцінку його компетенцій у змодельованих ситуаціях щоденної роботи.

Наступний метод Hay Group (The Guide Chart Profile Method), більше відомий під назвою «Метод Хея», є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі. При використанні системи оцінки посад у різних компаніях

використовується уніфікований підхід, який передбачає дотримання таких обов'язкових умов [86]:

- для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів;
- в ході оцінки використовуються однакові правила визначення оцінок посади по кожному фактору;
- визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.

Така уніфікація дозволяє отримувати порівнювані дані по різних компаніях, які є об'єктом для порівняння, і дає можливість регулярно переглядати заробітну платню працівників. При використанні методу Hay Group враховуються особливості компанії, цілі і умови її діяльності. Для оцінки в основному використовуються фактори. Рівень знань, тобто сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для правильного виконання посадових обов'язків. Цей фактор включає три субфактори: професійні знання, широту застосування і комунікативні навички вирішення проблем. Інтелектуальний рівень, який потрібний на робочому місці для прояву ініціативи співпрацівника, а також складності виконуваної роботи. Відповідальність: рівень відповідальності за дії працівників на робочому місці та її вплив на кінцевий результат [86].

Відзначимо, що оцінка діяльності працівників методом Hay Group дозволяє отримати об'єктивну інформацію, необхідну для аналізу організаційної структури, оцінки персоналу і посад, а також для визначення можливостей кар'єрного росту співробітників, розробки систем винагородження й ефективнішого управління персоналом. Метод Hay Group дозволяє визначити відносну важливість і цінність різних посад для організації, а також виявити основні взаємозв'язки між ними [122].

Останній метод «360 градусів» надає можливість отримати дані щодо компетенцій співробітників установи чи організації в реальних робочих ситуаціях. При цьому до вищого керівництва інформація щодо дій працівника надходить від його співробітників різного рівня управління. Дані результату оцінки працівника використовуються, зазвичай, для вирішення завдань як

професійного, так і його лідерського розвитку. Також вони можуть бути використані при формуванні кадрового резерву, необхідності підвищення кваліфікації та оцінки її проходження, розробці планів індивідуального розвитку. При формуванні кадрового резерву потрібно враховувати, що не всі необхідні на новій посаді лідерські компетенції можна реалізувати на поточній посаді, ось чому використання оцінки «360 градусів» дозволяє точно визначити, як окреслити модель поведінки на новій посаді. За цих умов доцільно змоделювати майбутні ситуації та оцінити можливі варіанти поведінки лідера в ній за допомогою використання для оцінки лідерських компетенцій професійних тестів, профільних бізнес-кейсів, ассесмент-центрів [87]. Переваги та недоліки цього методу демонструє таблиця 1.5 [87].

Таблиця 1.5 - Переваги та недоліки методу «360 градусів»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– дозволяє отримати багатокритеріальну оцінку кожного співробітника;</li> <li>– створює довірчі довготривалі відносини з клієнтами;</li> <li>– дозволяє моделювати критерії оцінки під вимоги корпоративних стандартів;</li> <li>– отримані результати дозволяють отримати об'єктивну оцінку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можна оцінити лише компетенції, але не результати діяльності;</li> <li>– обов'язковість дотримання конфіденційності даних;</li> <li>– отримати відверту інформацію колег при оцінці дуже важко;</li> <li>– стресовий вплив на співпрацівника;</li> <li>– обробка результатів досить трудомістка.</li> </ul>

Примітка: узагальнено автором на основі [87-93]

Отже, використання методу «360 градусів» дозволяє визначити якісні характеристики особистісних та професійних компетенцій співробітників банківської установи, які мають місце в процесі управлінської діяльності. Об'єктивність цього методу визначається організаційною культурою установи чи організації. Однак, використання методу ускладнюється наявністю упередженого ставлення та відсутністю відвертості колег, значним емоційним впливом. Але цей метод дозволяє проводити оцінку на робочому місці, визначити соціальну компетентність та сприяє обґрунтованій розробці програми розвитку персоналу. Оскільки важливим етапом, що передує розробці заходів з розвитку лідерських компетенцій, є оцінка її поточного стану [87].

Проведений порівняльний аналіз сучасних методів оцінки лідерських компетенцій персоналу дозволив визначити їх переваги та недоліки, які представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Метод «Центр оцінки» – Assessment Center	В оцінці лідерських якостей персоналу ґрунтується на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності	Дає змогу співпрацівникам продемонструвати свої знання, вміння, навички та особисті якості в конкретних ситуаціях	Потребує великих інвестицій у розвиток персоналу, досить значних організаційних витрат і витрат часу
Метод управління за цілями – Management by Objective (MBO s	Ключовою умовою впровадження є бути наявність визначених стратегій та операційних завдань на підприємстві	Орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети, дозволяє максимально задіяти потенціал кожного працівника на досягнення успіху підприємства	Оцінюється не компетентність, а фактичне виконання обов'язків кожним працівником без урахування оцінки трудової поведінки
Метод «360 градусів»	Отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей	Орієнтований на виявлення наявності особистісних та професійних якостей, що в результаті вказує на те, які саме якості проявляються в роботі	Складність в отриманні відвертої думки від колег, трудомісткість обробки результатів, оцінка компетенції, а не результатів діяльності
Метод ключових показників ефективності – Key Performance Indicators (KPI)	Передбачає не тільки контроль та оцінку ефективності діяльності, але й впровадження ефективної системи оплати праці	Поряд із основною постійною заробітною платою формується змінна частина, що стимулює працівника до високих індивідуальних результатів, і до збільшення внеску у колективні досягнення	Є трудомістким, існує ризик неправильного визначення ключових показників, що може бути викликано недостатнім професіоналізмом команди, що створює такий механізм
Грейдинг	Дана система визначає чинники компетенцій, які належать до конкретної посади, умови роботи	Посадові оклади збалансовані у єдиній системі, що враховує значущість посади для підприємства	Об'єднує посади, що мають близьку або однакову цінність для підприємства

Примітка: узагальнено автором

Таким чином, оцінка лідерських компетенцій персоналу надає керівництву своєчасну інформацію, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кадрової політики. На сьогодні не існує універсальної методики

оцінки, однаково ефективної як для врахування психологічних особливостей працівника, так і цілей роботодавця, але комплексне використання розглянутих вище сучасних методів оцінки лідерських компетенцій сприятиме об'єктивній оцінці персоналу будь-якого рівня управління та уникнути грубих помилок при прийнятті кадрових рішень [86].

## **Висновки до розділу 1**

Проведені у першому розділі дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Уточнення сутності поняття «лідерські компетенції» на основі синтезу підходів до його визначення, узагальнення змістовних характеристик цього поняття та обґрунтування ключової ролі особистості у здійсненні лідерського впливу, дало можливість визначити їх як наявність знань, навичок та якостей, моделей поведінки, які сприяють об'єднанню підлеглих при виконанні завдань у процесі реалізації організаційних змін.

2. Узагальнено історичний розвиток концепції лідерства в теорії управління завдяки чому зроблено періодизація розвитку теорії лідерства в розрізі трьох періодів, що сприяло ґрунтовному аналізу теоретичних аспектів лідерства. Це дозволило визначити концептуальний зміст понять «лідерство», яке пропонується розглядати як взаємодію і вплив лідера на персонал, що ґрунтується на його лідерських якостях, серед яких найбільш значимими є креативність та емоційний інтелект; «лідерський вплив» – як результат взаємодії лідера та його послідовників, що сприяє зростанню результативності роботи персоналу.

3. Удосконалено чинники впливу на формування лідерських компетенцій персоналу за рахунок їх поділу на зовнішні та внутрішні. Як зовнішні (об'єктивно-ситуаційних) виділено: умови життєдіяльності банку, умови організації спільної діяльності; особливості професійної взаємодії; вплив ситуації, в якій реалізується лідерство, вплив групи (рівень організації групи, її

соціально-психологічний клімат). До внутрішніх (суб'єктивно особистісних) віднесено: суб'єктивний контроль як показник готовності до лідерства, вікові особливості, особистий досвід лідерства, внутрішня мотивація лідерської діяльності, особистісні характеристики співробітників, формування прагнення бути першим.

4. Охарактеризовано існуючі методи оцінки лідерських компетенцій персоналу, визначено притаманні кожному з них основні переваги і недоліки. Виходячи з результатів дослідження, ефективними методами оцінки лідерських компетенцій персоналу є: метод «360» градусів, метод Hay Group, «Assessment center», метод управління за цілями, грейдинг, метод ключових показників. За допомогою цих методів можна визначити необхідність у навчанні персоналу, розвитку необхідних лідерських компетенцій; сформувати кадровий резерв; отримати комплексну оцінку кожного працівника. Вибір конкретного методу та інструменту оцінки повинен враховувати особливості роботи підприємства, а також зовнішні і внутрішні чинники впливу на розвиток лідерських компетенцій. Найбільш прийнятним, на наш погляд є проведення процедури оцінки лідерських компетенцій персоналу є ситуаційний підхід, оскільки він передбачає всебічний і зважений аналіз ситуації, що склалася. Хоча, на сьогоднішній день не існує універсальної методики оцінки лідерських компетенцій персоналу, але за допомогою розглянутих методів можна максимально ефективно оцінити персонал за кожним рівнем управління та не допускати помилок при проведенні оцінки.

5. Вивчення основних позицій компетентного підходу в управлінні дозволило процес зростання лідерської компетентності персоналу поділити на два етапи: досягнення лідерської компетентності та підтримка/збереження лідерської компетентності.

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

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

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» зареєстровано в 2008 році, як універсальну банківську установу з 100 % українським капіталом. Основними контрагентами банку є небанківські установи, підприємства малого та середнього бізнесу. Банк залучає кошти від населення та суб'єктів господарювання, видає кредити, здійснює перекази платежів по Україні та за кордон, проводить операції за валютними коштами, надає банківські послуги комерційним та роздрібним клієнтам. Банк входить до 15 найбільших банків України за регіональною мережею. Банківська установа налічує 100 відділень та 150 точок продажів кредитів по всій Україні. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» входить до 25 провідних фінансових установ країни за обсягом коштів фізичних та юридичних осіб і до 20-ки банків України за активами [68].

Протягом звітнього року Банк продовжував втілювати основні напрямки стратегічної мети, одночасно намагаючись поліпшити показники за всіма видами своєї діяльності та урізноманітнити спектр послуг клієнтам. Активи займають особливе місце у структурі фінансових показників банку. Побудуємо таблицю за даними ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», в якій буде представлена структура його активів (Додаток А, Таблиця А.1). За додатками А, Е, К аналізуємо динаміку і структуру активів протягом 2019-2021 років [48;68].

Як бачимо з таблиці А.1 розмір грошових коштів у 2019 році становив 1 746 857 тис. грн, а в 2020 році вони зменшились до 1 388 276 тис. грн, але протягом 2021 року ситуація виправилась і вони вже склали 2 016 196 тис. грн. Обсяг цінних паперів на продаж у 2012 році, в порівнянні з 2019 роком зріс на 2162 тис. грн, а в 2021 році вони дорівнювали 735905 тис. грн [48].

Кошти в інших банках також зменшувались протягом трьох років: у 2019 році вони становили 137 074 тис. грн, в 2020 – зменшились на 113593 тис. грн, а в 2021 становили – 9895 тис. грн. Кредиторська заборгованість протягом трьох років зростала. За аналізований період дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток зменшилась.

Основні засоби та нематеріальні активи в 2019 році становили 126 727 тис. грн, що на 2138 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Інші фінансові активи у 2020 році зменшились, порівняно з 2019 роком на 2154 тис. грн. Інші активи за 2019 рік зменшились на 164107 тис. грн та на 9979 тис. грн за 2020 рік. Відстрочений податковий актив також протягом 2019 року зменшився на 2100 тис. грн, і за 2020 рік на 495 тис. грн. Інвестиційна нерухомість в даному банку показала збільшення за 2020 рік [48].

Отже, аналізуючи величину активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», бачимо, що протягом 2019-2021 років загальний обсяг активів банку збільшився на 541758 тис. грн за 2019 рік і на – 3173651 тис. грн за 2020 рік, що свідчить про позитивну роботу даного банку.

Зобразимо динаміку обсягів активів на рисунку 2.1 за 2019-2021 роки і проаналізуємо зміни, які відбулись.

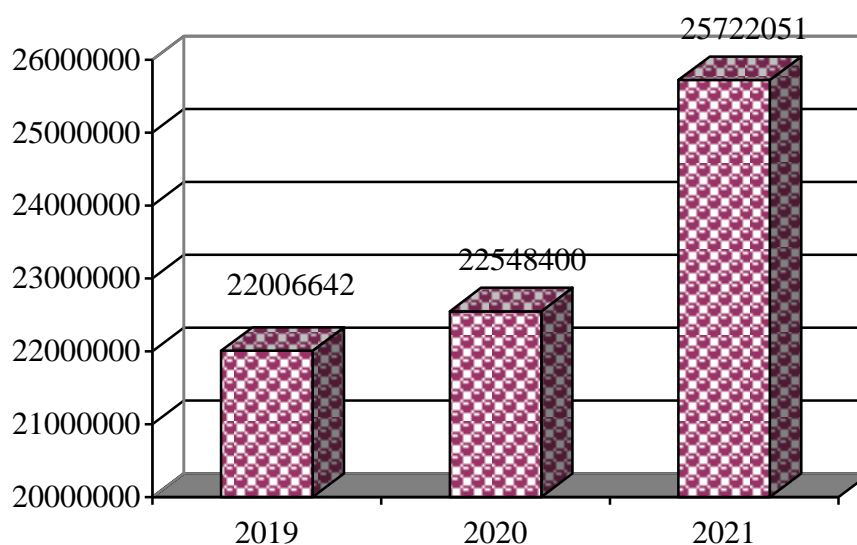


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Як видно з рисунку 2.1 загальний обсяг активів у 2020 році збільшився до 22548400 тис. грн, як і в 2021 році до 25722051 тис. грн, тобто за даний період банк показав хорошу фінансову ситуацію.

Таблиця 3. 2 – Аналіз структури активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Найменування статті	2019 р	2020 р	2021 р	У відсотках	
				Темп зростання 2020 р від 2019 р	Темп зростання 2021 р від 2020 р
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти	7,94	6,16	7,84	79,47	145,23
Кошти обов'язкових резервів банку в НБУ	-	0,98	0,92	-	107,65
Торгові цінні папери	2,84	2,78	2,86	100,35	117,28
Інші фінансові активи	1,72	1,22	-	72,90	0,00
Кошти в інших банках	0,62	0,10	0,04	17,13	42,14
Кредити й заборгованість клієнтів	79,36	81,72	78,72	105,51	109,88
Цінні папери в портфелі банку на продаж	0,41	0,05	0,03	11,89	69,03
Цінні папери в портфелі банку до погашення	1,10	1,06	1,54	98,76	165,66
Інвестиційна нерухомість	-	0,63	0,67	-	133,64
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0,03	-	0,01	26,14	92,43
Основні засоби й нематеріальні активи	0,58	0,55	0,55	98,31	114,14
Інші фінансові активи	4,23	4,11	6,40	99,77	177,40
Відстрочений податковий актив	0,18	0,18	0,15	94,88	98,73
Інші активи	0,99	0,24	0,17	24,73	81,49
Довгострокові активи, призначені для продажу та активи групи вибуття	-	0,22	0,10	-	52,81
Усього активів:	100,00	100,00	100,00	102,46	114,07

Як бачимо найбільший розмір мали кредити й заборгованість клієнтів, яка протягом трьох років зростала і в 2021 році становила 78,72 %. Грошові кошти

зменшувались, торгові цінні папери залишались переважно на постійному рівні, інші фінансові активи збільшились і вже у 2021 році становили – 6,40 %.

За даними таблиці 2.2 будемо кругову діаграму на якій зображена структура активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» на прикладі 2021 року.

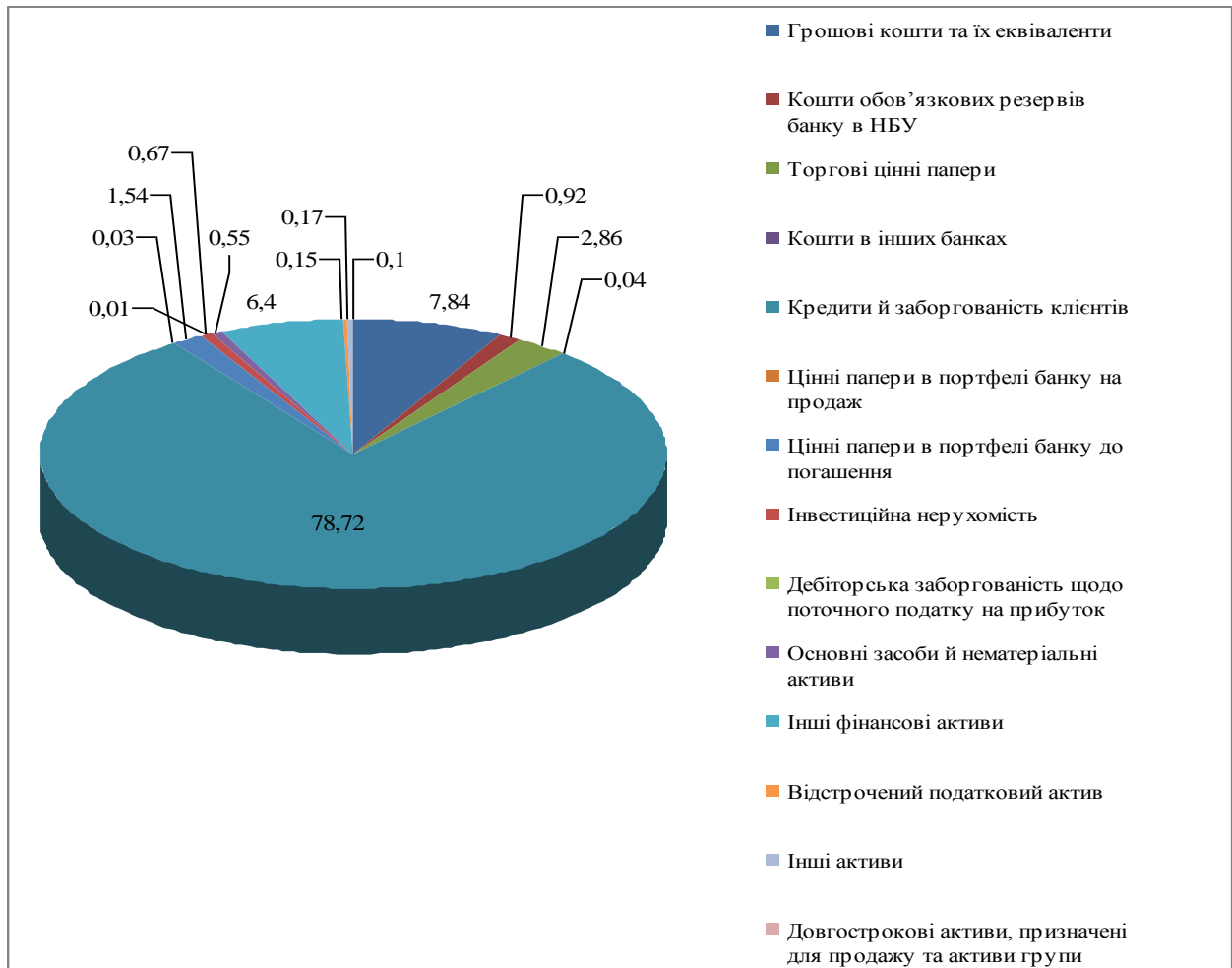


Рисунок 2.2 – Структура активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021 рік

Як бачимо в структурі за 2021 рік найбільшу частку займають кредити й заборгованість клієнтів – 78,72%. Грошові кошти становлять – 7,84%, інші фінансові активи – 6,4%, основні засоби й нематеріальні активи – 0,55%, відстрочений податковий актив становить – 0,15 %, кошти в інших банках – 0,04 %.

Проведемо аналіз зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років і побачимо, які зміни відбулись в структурі і в динаміці даної банківської установи (Додаток А, таблиця А.2). Проаналізувавши дану таблицю,

можна зробити висновок, що кошти банків у 2020 році зменшились на 959758 тис. грн, у порівнянні з 2019 роком. У 2021 році вони становили 5007628 тис. грн, теж відбулось зменшення. Також у 2020 році кошти юридичних осіб збільшились на 201036 тис. грн, кошти фізичних осіб також мали тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для банку. Інші залучені кошти збільшились також за 2021 рік. Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток не було взагалі. Обсяг відстрочених податкових зобов'язань збільшився в 2020 році на суму 111 тис. грн та на 817 тис. грн у 2021 році [48; 68].

Резерви за зобов'язаннями також зменшились у 2020 році, та становили 8236 тис. грн, тобто на 2504 тис. грн менше ніж у 2019 році. Інші фінансові зобов'язання зменшились лише у 2020 році. Інші зобов'язання у 2020 році значно зменшились на суму 404 тис. грн. Щодо субординованого боргу за вказаний період, то його сума зменшувалась протягом 2019-2021 років. Отже, аналізуючи величину зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», можна дійти висновку, що у 2021 році відбулось збільшення зобов'язань банку на 2 948 495 тис. грн, у порівнянні з 2020 роком. Динаміка зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2011-2013 роках зображена на рисунку 3.3.

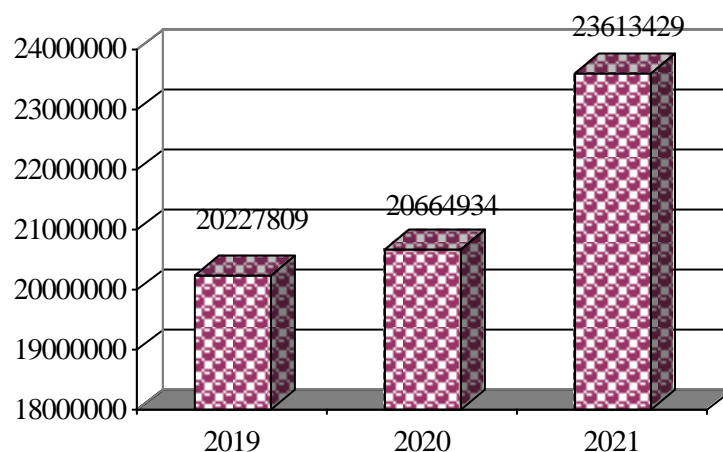


Рисунок 2.3 – Динаміка загального обсягу зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2019-2021 роках

Як видно з рисунку 2.3 у 2021 році загальний обсяг зобов'язань значно зріс і склав 23613429 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Структура зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2019-2021 роках

Найменування статті	2019 р	2020 р	2021 р	У відсотках	
				Темп зростання 2020 р від 2019 р	Темп зростання 2021 р від 2020 р
Кошти банків	36,64	31,22	21,21	87,05	77,63
Кошти юрид. осіб	15,75	16,38	18,68	106,31	130,21
Кошти фіз. осіб	37,23	42,90	50,53	117,72	134,59
Інші залучені кошти	0,62	0,31	0,65	53,26	229,59
Відстрочені податкові зобов'язання	0,05	0,05	0,05	101,03	107,47
Резерви за зобов'язаннями	0,05	0,04	0,02	76,69	46,22
Інші фінансові зобов'язання	4,42	3,99	4,46	92,01	128,56
Інші зобов'язання	0,09	0,09	0,13	97,86	162,66
Субординований борг	5,15	5,02	4,28	99,42	97,41
Усього зобов'язань:	100,00	100,00	100,00	102,16	114,27

Як бачимо найбільшу частку мають кошти банків, на другому місці – кошти фізичних осіб, а далі йдуть кошти юридичних осіб. Загалом, структура зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2021 році зображена на рисунку 2.4. Як у 2019 році, так і в 2020-2021 роках найбільшу частку займали серед зобов'язань банку кошти фізичних осіб. У 2019 році вони становили 37,23%, у 2020 році 42,90%, у 2021 році – 50,53%, на другому місці знаходяться кошти банків 36,64% у 2019 році і 31,22% у 2020 році, у 2021 році – 21,21%. На третьому місці за рейтингом зобов'язань знаходяться кошти юридичних осіб [48; 50; 68].

Кошти банків протягом 2020 року зменшились і становили 31,22%, кошти фізичних осіб зросли і становили у 2021 році - 50,53%. Що стосується відстрочених податкових зобов'язань, резервів за зобов'язаннями, інших

фінансових зобов'язань, субординованого боргу, то вони зростали, або залишались на сталому рівні протягом 2021 року.

## 2.2 Характеристика фінансової діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Далі здійснимо аналіз динаміки фінансових результатів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки (Додаток А, таблиця А.3). На основі даних розрахунків бачимо, що загальний обсяг власного капіталу банку у 2020 році зріс на 5,88 % або на 104633 тис. грн у порівнянні з 2019 роком та на 11,95% або 225156 тис. грн у 2021 році порівняно з 2020 роком. Його зріст у 2021 році був спричинений збільшенням статутного капіталу на 200000 тис. грн. Резерви переоцінки необоротних активів також зростали протягом трьох даних років. Резерви переоцінки цінних паперів були присутні лише в 2019 році. Збиток у найбільшому розмірі був присутній у 2020 році і становив 250486 тис. грн [48; 50; 68]. Динаміка обсягів власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки зображено на рисунку 2.4.

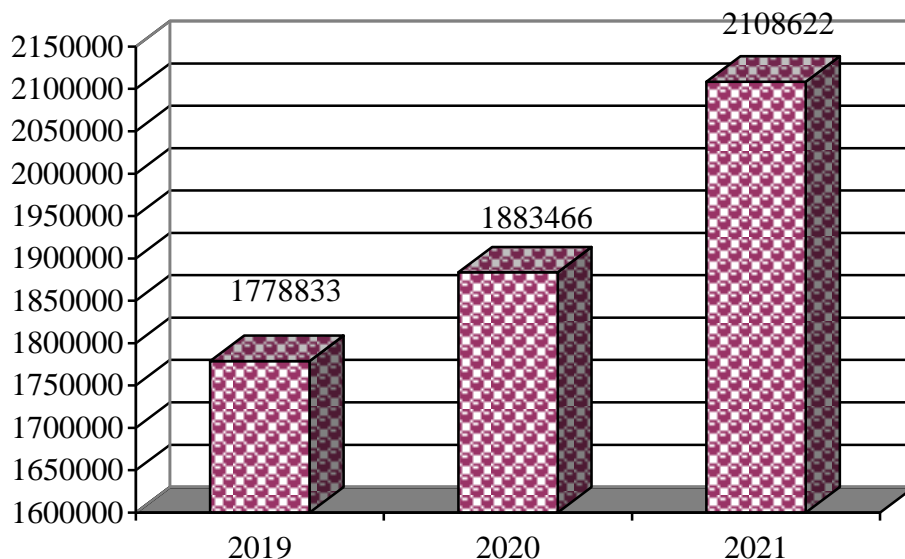


Рисунок 2.4 - Динаміка обсягів власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Як бачимо зростання власного капіталу спостерігається протягом 2019-2021 років. В 2021 році власний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» склав – 2108622 тис. грн [48; 50; 68].

Таблиця 2.3 – Структура власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2019-2021 роках

У відсотках

Найменування статті	2019 р	2020 р	2021 р	Темп зростання	Темп зростання
				2020 р від 2019 р	2021 р від 2020 р
Статутний капітал	112,43	111,50	109,08	105,00	109,52
Резерви, капіталізовані дивіденди та інші фонди банку	-	-	0,71	-	-
Резерви переоцінки необоротних активів	1,84	1,80	1,78	103,75	110,53
Резерви переоцінки цінних паперів	0,01	-	-	-	-
Прибуток збиток минулих років	-9,83	-	-	-	-
Прибуток збиток поточного року	-4,45	-13,30	-11,57	316,42	97,37
Усього власного капіталу	100,00	100,00	100,00	105,88	111,95

Проаналізувавши власний капітал бачимо, що у таблиці 2.3 найбільшу питому вагу у структурі власного капіталу у 2019 - 2021 роках займав статутний капітал, питома вага якого у 2019 році склала 112,43%, у 2020 році – 111,50%, а у 2021 році – 109,08%. Інші складові власного капіталу банку у 2021 році займали незначну питому вагу.

Зобразимо структуру власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» у 2021 році на рисунку 2.5. Як бачимо, зі складових власного капіталу у 2021 році були наявні: статутний капітал, резерви переоцінки необоротних активів, резерви, капіталізовані дивіденди та інші фонди банку та збиток поточного року. Найбільшу частку займав статутний капітал – 109,08 %, резерви переоцінки необоротних активів становили 1,78 % і був збиток поточного року, який займав у структурі 11,57 %.



Рисунок 2.5 – Структура власного капіталу  
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021 рік

Продовжимо розрахунки на аналізі динаміки доходів і витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (Додаток А, таблиця А.4). З динаміки доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» бачимо, що в загальному доходи банку зросли на 6290 тис. грн або на 0,24 % у 2020 році ніж у 2019 році, та на 18,87 у 2021 році, порівняно з 2020 роком. Збільшились також за 2020 рік в порівнянні з 2019 роком: комісійні доходи збільшились на 63071 тис. грн або на 16,32 %, результат від торгівлі іноземною валютою на 46986 тис. грн (80,35%) [48; 50; 68].

Спостерігається також зменшення інших статей: процентні доходи – 63140 тис. грн або на 2,99 %, знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж 91 тис. грн, резерв за зобов'язаннями у 2020 році був відсутнім, результат від торгових операцій з цінних паперів в торговому портфелі банку зменшився на 72379 тис. грн [48; 50; 68].

Наведемо загальний розмір доходів протягом 2019-2021 років на рисунку 2.6.

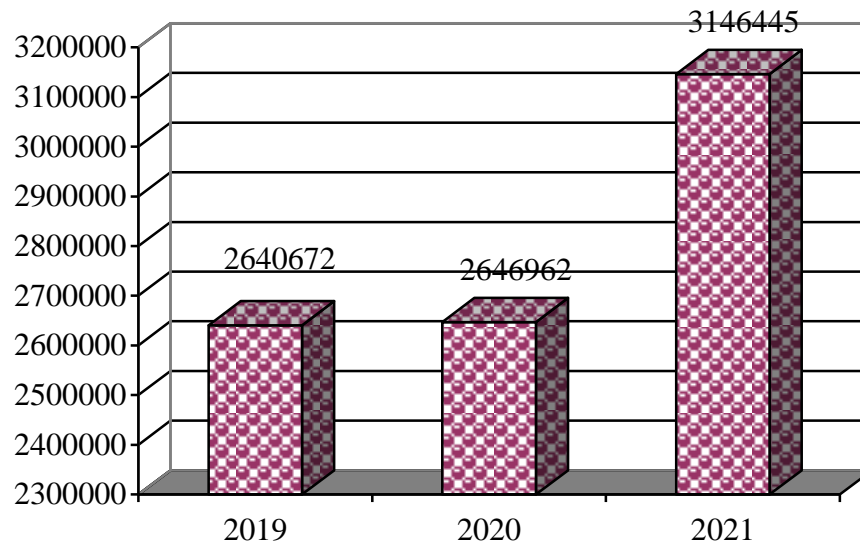


Рисунок 2.6 – Динаміка загального обсягу доходів  
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Із аналізу бачимо, що доходи у 2021 році сягнули 3 146 445 тис. грн. Це значення є найбільшим протягом 2019-2021 років.

Таблиця 2.5 – Структура доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки  
У відсотках

Найменування статті	2019 р	2020 р	2021 р	Темп зростання	Темп зростання
				2020 р від 2019 р	2021 р від 2020 р
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи	79,85	77,28	76,27	97,01	117,32
Комісійні доходи	14,63	16,98	13,01	116,32	91,12
Результат від торгівлі іноземною валютою	2,21	3,98	4,74	180,36	141,47
Знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж	0,01	0,00	0,06	27,77	-
Знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення	0,01	0,21	-	1494,01	-
Відрахування до резервів за зобов'язаннями	-	-	0,28	-	-
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	-	-	0,63	-	-
Інші операційні доходи	0,42	1,38	-	327,56	
1	2	3	4	5	6

Результат від торгових операцій з цінних паперів в торговому портфелі банку	2,83	0,09	4,02	3,01	5619,87
Результат від переоцінки іноземної валюти	-	0,08	-	-	-
Усього доходу	100,00	100	100,00	100,24	118,87

У результаті досліджень видно, що в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» вагому частину у складі доходів за 2021 рік мають процентні доходи, вони становлять 76,27 % від загальної структури. Бачимо в 2020 році збільшення комісійних доходів, інших операційних доходів, результатів від торгівлі іноземною валютою, але в 2021 році по деяких статтях ситуація знову погіршилась [48; 50; 68].

Темп зростання комісійних доходів протягом 2020 року і 2021 року становив відповідно 116,32 % та 91,12 %. В загальному бачимо, що величина доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2021 року зросла. Далі здійснимо аналіз динаміки витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки (Додаток А, таблиця А.5).

Проаналізувавши на основі таблиці А.5 витрати банку можна зробити такі висновки, що протягом даного періоду банк як збільшив так і зменшив деякі статті витрат. Спостерігається збільшення таких пунктів у 2021 році в порівнянні з 2020 роком: процентні витрати, адміністративні та інші витрати, комісійні витрати – 17,07 %, 26,54 % та 17,78 % відповідно. Зменшились витрати податку на прибуток на 415,78 % в 2020 році [48; 50; 68].

Але, як бачимо, з аналізу в загальному витрати протягом 2020 року в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» зменшились, що є позитивним для банку, але вже в 2021 році вони знову збільшились на немалу суму.

Зміну величини витрат протягом трьох років показує рисунок 2.7.

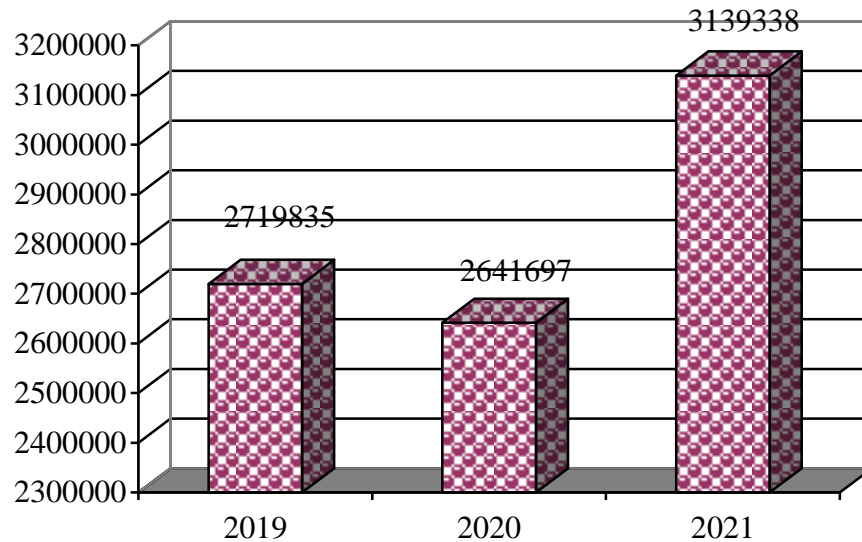


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягу витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Із аналізу бачимо, що витрати у 2020 році зменшились і становили 2641697 тис грн. Але вже в 2021 році вони знову збільшили свою кількість до 3139338 тис. грн.

Таблиця 2.6 – Структура витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки  
У відсотках

Найменування статті	2019 р	2020 р	2021 р	Темп зростання	Темп зростання
				2020 р від 2019 р	2021 р від 2020 р
1	2	3	4	5	6
Процентні витрати	63,46	67,93	66,92	103,97	117,071
Комісійні витрати	1,07	1,42	1,40	128,16	117,78
Резерв під заборгованість за кредитами	7,51	-	-	-	-
Адміністративні та інші витрати	27,08	29,08	30,96	104,30	126,54
Витрати на податок на прибуток	-0,02	-0,01	-	315,79	-
Результат від переоцінки інших фінансових інструментів	-	0,83	-	-	-
Резерв під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	-	0,04	-	-	-
Резерви за зобов'язаннями	-	0,22	-	-	-
Відрахування до резерву під	-	0,48	0,64	-	-

знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів					
Результат від переоцінки іноземної валюти	0,90	-	0,05	-	-
Усього витрат	100,00	100,00	100,00	97,13	118,84

Вагому частину в структурі витрат займають процентні витрати, які становили 66,92% у 2021 році. Також зросли адміністративні витрати, у 2020 році вони становили 29,08%, а вже в 2021 році – 30,96%, комісійні витрати 1,42% становили в 2020 році та 1,40% в 2021 році. Як бачимо з аналізу структури, найбільшу частку у 2021 році займали процентні, адміністративні та комісійні витрати 66,92 %, 30,96 % та 1,40 %.

Комерційна основа здійснення банківських операцій полягає у тому, що вони проводяться з метою одержання прибутку. Здійснивши структурний аналіз діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки бачимо, що банк мав як прибутки так і збитки. Динаміку обсягів прибутку зобразимо на рисунку 2.8.

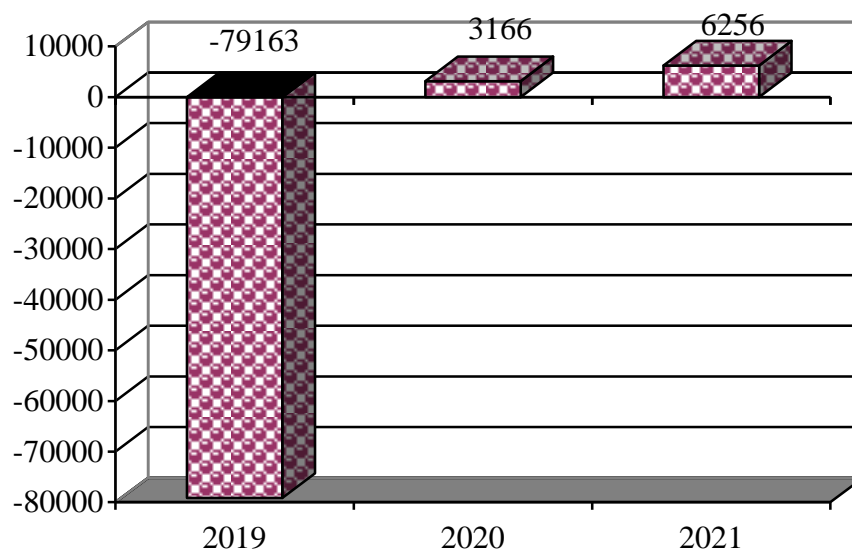


Рисунок 2.8 - Динаміка обсягів прибутку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

Серед перспективних напрямків функціонування банку особливе місце може належати трастовим операціям. Серед проєктів електронної комерції особливе місце посідає Інтернет-банкінг. Україна має певні позитивні чинники

для розвитку системи Інтернет-комерції - систему електронних міжбанківських переказів НБУ, системи біржових торгів, корпоративні платіжні системи (в.т.ч. типу "банк-клієнт") низки комерційних банків, досвід роботи з міжнародними платіжними системами VISA тощо.

Запровадження новітніх банківських технологій є запорукою сталого розвитку українського фінансового ринку, довіри населення до вітчизняних банків та широкого його залучення до розрахунків у безготівковій формі.

### **2.3 Оцінка лідерських компетенцій управлінського персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Ефективність діяльності будь-якої банківської установи в стабільних умовах може бути забезпечена керуванням без урахування відносин лідерства. Але коли виникає нестабільність зовнішнього середовища, яка змушує весь персонал своєчасно реагувати на зміни обставин і запитів. Результативність проведення змін залежить від наявності можливостей лідера впливати на результативність роботи персоналу [38; 55].

Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки лідерських компетенцій керівника. Процес трудової діяльності керівника взаємопов'язаний з творчим підходом, індивідуальними особливостями співробітника, з інформаційними процесами та результатами економічного та соціального розвитку організації [38]. Відповідно, запропонована нами методика оцінки лідерських компетенцій ґрунтується на експертній оцінці запропонованого переліку лідерських компетенцій, результати якої представлено в таблиці 2.7. Діапазон оцінки лідерської компетентності наступний (кількість балів):

- компетенція не проявляється ніколи – 0-10 балів;
- компетенція проявляється рідко – 10-20 балів;
- компетенція проявляється часто – 20-30 балів;
- компетенція проявляється систематично – 30-40 балів.

Таблиця 2.7 - Результати оцінювання рівня лідерської компетентності  
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за складовими кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівників			
		Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Корпоративні</b>									
1	Компетентність	15.5	18.25	4.27	27.56	28.5	11.25	3.35	11.77
2	Клієнтоорієнтованість	34.8	24.76	4.98	14.30	29	19.2	4.38	15.11
3	Корпоративність та відповідальність	31.4	9.24	3.04	9.68	30.3	4.81	2.19	7.24
4	Якість та безпека	27.9	14.09	3.75	13.45	26.7	10.81	3.29	12.31
5	Інноваційність	31.6	21.44	4.63	14.65	32.6	5.84	2.42	7.41
<b>Професійні</b>									
1	Володіння фаховими знаннями та навиками	26.4	4.44	2.11	7.98	35.6	10.04	3.17	8.90
2	Відповідальність	25	2.8	1.67	6.69	34.8	6.56	2.56	7.36
3	Уважність	21.4	10.64	3.26	15.24	36.3	2.01	1.42	3.91
4	Системне мислення	19.2	6.36	2.52	13.13	33.3	5.41	2.33	6.98
5	Знання установи та її цінностей	26.5	19.05	4.36	16.47	31.6	3.04	1.74	5.52
<b>Результат та досвід роботи</b>									
1	Рівень працездатності	25.4	12.64	3.56	14.00	27.8	52.36	7.24	26.03
2	Рівень якості продукту (послуг)	26.7	10.41	3.23	12.08	28.1	9.09	3.01	10.73
3	Інтенсивність праці	26	5	2.24	8.60	32.4	5.64	2.37	7.33
4	Задоволеність працею	19.5	11.65	3.41	17.50	32.9	19.29	4.39	13.35
5	Рівень оперативності виконання робіт	25.9	2.49	1.58	6.09	26.8	3.36	1.83	6.84
6	Орієнтація на результат	26	9.6	3.10	11.92	32.3	2.61	1.62	5.00
7	Орієнтація на команду	24.3	12.41	3.52	14.50	32	9	3.00	9.38
8	Дисциплінованість	24.6	13.04	3.61	14.68	27	5	2.24	8.28
<b>Потенціал розвитку</b>									
1	Рівень інтелекту	34.2	5.76	2.40	7.02	34.4	9.24	3.04	8.84
2	Рівень свідомості	35.5	2.65	1.63	4.59	28.3	10.01	3.16	11.18
3	Рівень ділової активності	19.4	2.04	1.43	7.36	24	9	3.00	12.50
4	Рівень раціоналізаторської активності	21.5	8.25	2.87	13.36	32.7	3.41	1.85	5.65
5	Здатність до самонавчання	23.2	3.36	1.83	7.90	28.4	15.04	3.88	13.66
6	Здатність до саморозвитку	24.6	12.84	3.58	14.57	32.2	4.96	2.23	6.92
7	Адаптованість	21	21.6	4.65	22.13	32.4	3.44	1.85	5.72

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Управлінські</b>									
1	Лідерство	28.6	29.84	5.46	19.10	25.6	3.84	1.96	7.65
2	Організаторські здібності	24.4	1.64	1.28	5.25	29.5	17.85	4.22	14.32
3	Здатність до керівництва	19.8	13.36	3.66	18.46	35.8	7.56	2.75	7.68
4	Стратегічне мислення	23.2	23.16	4.81	20.74	22.3	8.61	2.93	13.16
5	Вміння контролювати	29.4	9.04	3.01	10.23	28.5	2.65	1.63	5.71
6	Креативність	25.4	13.84	3.72	14.65	26.3	5.21	2.28	8.68
7	Комунікабельність	28.7	12.41	3.52	12.27	29.8	6.36	2.52	8.46
8	Орієнтація на довгострокові цілі	19.2	17.16	4.14	21.58	25.1	10.49	3.24	12.90
9	Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	22.3	7.21	2.69	12.04	32	2.8	1.67	5.23

Оцінювання лідерства здійснюється на основі експертних оцінок за лідерськими компетентностями для групи спеціалістів та керівників на прикладі банківської установи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Запропонований методичний підхід до оцінювання лідерського потенціалу здійснюється для окремих працівників за кожною виокремленою лідерською компетентністю, чисельність оцінених спеціалістів становить 10 осіб та чисельність оцінених керівників 10 осіб. Результати опитування експертів щодо оцінювання групи спеціалістів та керівного складу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» наведено в табл. 2.7 та 2.8.

За даними табл. 2.7 «Систематична» оцінка за рівнем лідерства визначена для групи спеціалістів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Експерти визначили клієнтоорієнтованість, корпоративність та відповідальність, а також інноваційність, в діапазон «часто» потрапила якість та безпека. Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», «систематично» лідерську компетентність визначено корпоративність та відповідальність, а також інноваційність. Решту критеріїв корпоративної складової віднесено до категорії «часто».

Узгодженість думок експертів оцінено нами за допомогою відносного показника – коефіцієнта варіації. Невеликою варіацією вважається значення коефіцієнта до 30 %. За таких умов вважається, що сукупність думок однорідна, розбіжності в думках експертів прийнятні, а середня оцінка є стійкою.

Отже, для групи спеціалістів та для групи керівного складу коефіцієнт

варіації склав від 1 % до 28 %, що свідчить про узгодженість думок експертів. Однак зазначимо, що у корпоративній складовій для групи спеціалістів критерій «компетентність» (коефіцієнт варіації 28 %) виявився достатньо складним. Згідно табл. 2.7 «рідко» для групи спеціалістів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» експерти визначили «системне мислення», а решту компетентностей оцінено як «часто». Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу, «систематично» визначено володіння фаховими знаннями та навичками, відповідальність та системне мислення, уважність. Коефіцієнт варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Розрахунки показали, що за результатом та досвідом роботи, як складової кадрового потенціалу для спеціалістів суттєві розбіжності в оцінках експертів встановлено для таких компетентностей, як «задоволеність працею» (18 %), також «дисциплінованість» (15 %). Для групи керівників єдину суттєву розбіжність становить «рівень працездатності» (26%), а всі інші показники варіації знаходяться у допустимих межах і підтверджують про відсутність суттєвих розбіжностей в оцінках експертів рівня компетентностей.

Згідно результатів оцінювання групи спеціалістів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», експерти визначили «рідко» дві компетентності, «здатність до керівництва» та «здатність приймати рішення, вирішувати проблеми». За цими лідерськими компетентностями встановлено неузгодженість думок експертів, що свідчить про складність їх оцінки, решту віднесено до оцінки «часто». Для керівників «систематично» характеризуються «здатність до керівництва» та «здатність приймати рішення, вирішувати проблеми», інші віднесено до «часто». Значення коефіцієнта варіації свідчить про узгодженість думок експертів щодо керівного складу.

Особливістю методичного підходу до оцінювання лідерства, що відрізняє його від інших підходів є здійснення оцінювання рівня лідерських компетентностей за складовими елементами. Використання методу ранжування дає змогу об'єктивно здійснити оцінювання лідерства за складовими та отримати загальний результат, який ми зможемо порівняти з еталонним.

На основі методу ранжування виставляється середній бал, який в добутку з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку по кожному структурному елементу лідерства. Нами запропоновано здійснити розподілення вагових коефіцієнтів структурних елементів лідерських компетентностей для групи спеціалістів таким чином: значення коефіцієнта професійна складової становить 0,25, адже, на нашу думку, це найважливіша складова від якої залежить ефективність праці спеціалістів; менш значна управлінська, потенціалу розвитку, результату та досвіду роботи складові, тому значення коефіцієнтів складає по 0,20; найменший вплив на виконання трудових обов'язків має корпоративна складова – 0,15 [103].

Управлінська складова здійснює найбільший вплив на результативність праці керівників, тому для неї встановлено ваговий коефіцієнт 0,25; професійна, результату та досвіду роботи, потенціалу розвитку складові також мають значний вплив на виконання трудових обов'язків, тому ці вагові коефіцієнти встановлено на рівні 0,20. Найменший вплив на результативність праці керівників здійснює корпоративна складова з ваговим коефіцієнтом 0,15.

Для отримання зведеної оцінки рівня лідерських компетентностей ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» підсумовуються оцінки за кожним критерієм. Результати оцінювання складових лідерства ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» наведено в табл. 2.8. З метою оцінювання кожної складової лідерства групи спеціалістів та керівного складу необхідно проранжувати компетентності та отримати загальну оцінку. Основними показниками, необхідними для ранжування, обрано середнє значення оцінок рівня компетентності. Згідно даних табл. 2.8, загальна оцінка «корпоративної» складової лідерської компетентності для групи спеціалістів та керівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» становить 1,3 бала.

Згідно оцінювання професійної складової лідерської компетентності, група спеціалістів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» отримала 1,75 бала, яка є найвищою з усіх компонент, а група керівного складу 2,0 бали. Ранжування за результатом та досвідом роботи як складової лідерства група спеціалістів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» отримала оцінку 1,44 бала, а група керівного складу – 1,75 балів.

Таблиця 2.8 - Оцінювання складових лідерства ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів					Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням $O$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} \cdot k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням $O$ (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} \cdot k_i$ (бал.)
<b>Корпоративні</b>												
1	Компетентність	15.5	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	5	8,5	0,15	1,3	28.5	7,5	8,5	0,15	1,3
2	Клієнтоорієнтованість	34.8		10				29	7,5			
3	Корпоративність та відповідальність	31.4		10				30.3	10			
4	Якість та безпека	27.9		7,5				26.7	7,5			
5	Інноваційність	31.6		10				32.6	10			
<b>Професійні</b>												
1	Володіння фаховими знаннями та навиками	26.4	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	7	0,25	1,75	35.6	10	10	0,20	2
2	Відповідальність	25		7,5				34.8	10			
3	Уважність	21.4		7,5				36.3	10			
4	Системне мислення	19.2		5				33.3	10			
5	Знання установи та її цінностей	26.5		7,5				31.6	10			
<b>Результат та досвід роботи</b>												
1	Рівень працездатності	25.4	0<P≤10 – 2,5 бал. 10<P≤20 – 5 бал. 20<P≤30 – 7,5 бал. 30<P≤40 – 10 бал.	7,5	7,2	0,20	1,44	27.8	7,5	8,75	0,20	1,75
2	Рівень якості продукту (послуг)	26.7		7,5				28.1	7,5			
3	Інтенсивність праці	26		7,5				32.4	10			
4	Задоволеність працею	19.5		5				32.9	10			
5	Рівень оперативності виконання робіт	25.9		7,5				26.8	7,5			
6	Орієнтація на результат	26		7,5				32.3	10			
7	Орієнтація на команду	24.3		7,5				32	10			
8	Дисциплінованість	24.6		7,5				27	7,5			

Потенціал розвитку												
1	Рівень інтелекту	34.2		10				34.4	10			
2	Рівень свідомості	35.5	0<P≤10 –	10				28.3	7,5			
3	Рівень ділової активності	19.4	2,5 бал.	5				24	7,5			
4	Рівень раціоналізаторської активності	21.5	10<P≤20 –	7,5	7,9	0,20	1,6	32.7	10	9	0,20	1,8
5	Здатність до самонавчання	23.2	5 бал.	7,5				28.4	7,5			
6	Здатність до саморозвитку	24.6	20<P≤30 –	7,5				32.2	10			
7	Адаптованість	21	7,5 бал.	7,5				32.4	10			
			30<P≤40 –									
			10 бал.									
Управлінські												
1	Лідерство	28.6		7,5				25.6	7,5			
2	Організаторські здібності	24.4		7,5				29.5	7,5			
3	Здатність до керівництва	19.8	0<P≤10 –	5				35.8	10			
4	Стратегічне мислення	23.2	2,5 бал.	7,5				22.3	7,5			
5	Вміння контролювати	29.4	10<P≤20 –	7,5				28.5	7,5			
6	Креативність	25.4	5 бал.	7,5	6,9	0,20	1,4	26.3	7,5	8,05	0,25	2
7	Комунікабельність	28.7	20<P≤30 –	7,5				29.8	7,5			
8	Орієнтація на довгострокові цілі	19.2	7,5 бал.					25.1	7,5			
9	Здатність приймати рішення, вирішувати проблеми	22.3	30<P≤40 –	5				32	10			
			10 бал.	7,5								

Згідно оцінювання потенціалу розвитку, як складової лідерської компетентності загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,6 бала. Загальна оцінка за даним структурним елементом для групи керівників результат складає 1,8 бала.

За результатами оцінювання управлінської складової лідерства загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,4 бала. Загальна оцінка за даним структурним елементом лідерської компетентності для групи керівників складає 2 бала.

Отже, після здійснення оцінювання лідерських компетентностей ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», нами отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 7,5 бал. (з 10) та для групи керівників – 8,85 бал. (з 10 б.). Найбільші показники в оцінці лідерських компетентностей для керівників отримали професійна компонента та управлінська складові. Відповідно, для підтримання високого рівня ефективності діяльності працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» доцільно підвищувати рівень основних складових елементів лідерських компетентностей. Особливу увагу звернути на покращення корпоративного елемента – для групи спеціалістів і для групи керівників.

## Висновки до розділу 2

Проаналізовано основні показники результативності діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» та встановлено, що вона має нестабільну динаміку. За результатами оцінки лідерського впливу на ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» варто зазначити, що найбільший вплив та його зростання простежується.

За результатами проведеного дослідження нами виявлено рівномірний розподіл кадрового складу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», негативні аспекти кадрового забезпечення полягають у низькій частці керівників та спеціалістів, які мають вищу освіту та підвищують кваліфікацію, зниження фактичної чисельності.

Апробація запропонованого нами методичного забезпечення оцінювання лідерських компетентностей на основі компетентнісного підходу з використанням розроблених критеріїв оцінки, експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з'ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня лідерських компетентностей за складовими дало змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» 7,5 бал., для групи керівників – 8,85 бал. (з 10).

Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання лідерства на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для будь-яких банківських установ, що здійснюють свою діяльність на території України.

### **3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

#### **3.1 Напрями компетентнісного розвитку персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Компетенції менеджера ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» структуровані за багатьма категоріями. Але все зводиться до володіння п'ятьма основними навичками [41]:

- досягнення поставлених цілей — прийняття своєчасних рішень були згруповані до того, що керівники ефективних рішень і досягнення результатів шляхом належного планування та виконання проекту. Ця навичка включає такі речі, як ролі, відповідальність, повноваження та підзвітність, управління ризиками, вирішення проблем і технічну компетентність;

- формування провідних команд — розробка та впровадження стратегій, які максимізують потенціал членів команди та сприяють дотриманню високих етичних стандартів у досягненні бачення, місії та цілей ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Це також включає застосування ефективних процесів для формування команди та розвитку членів команди, ситуаційного лідерства, управління конфліктами, стандартів рівних можливостей та професіоналізму;

- сприяння змінам — розробка та впровадження процесів і практик, які інтегрують ключові цілі розвитку банківської установи, пріоритети проекту розвитку, корпоративні цінності та інші фактори навколишнього середовища. Притаманним ефективному управлінню змінами є здатність балансувати зміни, зберігаючи певний ступінь стабільності та створюючи робоче середовище, яке заохочує до мислення та самомотивації. Сприяння змінам включає стимулювання творчості та інновацій, стратегічного та системного мислення, усвідомлення внутрішніх і зовнішніх умов і гнучкості перед обличчям невизначеності;

- навички управління стейкхолдерами — переконливо повідомляти факти та ідеї та вести переговори з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, щоб

чітко пояснити та висловити інформацію про проєкт та отримати пропаганду успіху проєкту. Управління зацікавленими сторонами включає навички в сферах впливу та ведення переговорів, «партнерства», політичної обізнаності, а також усного та письмового спілкування;

- уміло управляти ресурсами — своєчасне придбання та адміністрування людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, що створює довіру зацікавлених сторін, зміцнює довіру, виконує місію банку та використовує нові технології.

Отже, розвиток компетентності персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» пов'язаний як з фізіологічними так і ментальними властивостями людини, її професійної діяльності, та методів забезпечення такого розвитку.

Для того щоб ефективно оцінити персонал, банківській установі необхідно ретельно підходити до питання вибору методів та інструментів розвитку персоналу. Адже процес підготовки конкурентоспроможного, компетентного, соціально, ментально та екологічного активного і висококваліфікованого працівника, зокрема відповідального, який здатен працювати в сучасних умовах різної складності є досить складно [46].

Сьогодні вкрай важко створити єдину для всіх структурних підрозділів та філій модель розвитку компетенцій, адже необхідно зважати на особливості діяльності, напрями розвитку, кількість персоналу, як основного так і залучено, тощо [9, 17].

На основі аналізу діяльності банківської установи та теоретичних підходів відомих науковців-дослідників нами узагальнено підходи до традиційних та сучасних методів, прийомів та інструментів щодо управління компетенцією працівників, таблиця 3.1 [7, 19].

Зазначимо, що методи та інструменти, які представлено в таблиці 3.1 можуть використовуватися на різних етапах розвитку професійних компетенцій персоналу, так і на різних етапах функціонування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», сучасні цифрові технології дозволяють це зробити.

Таблиця 3.1 - Традиційні та сучасні методи, прийоми та інструменти щодо управління компетенцією персоналу

Сфери управління компетенцією співробітників	Традиційні методи, прийоми та інструменти управління компетенцією	Сучасні методи, прийоми та інструменти управління компетенцією
Виявлення компетенцій співробітників	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методика аналізу кадрової документації;</li> <li>- метод спостереження на робочому місці;</li> <li>- метод діагностичного обстеження;</li> <li>- метод проектування профілів компетенцій;</li> <li>- метод проектування еталонної моделі для посад;</li> </ul> <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- техніка огляду архівних матеріалів;</li> <li>- техніка спостереження за працівником під час виконання ним своїх завдань;</li> <li>- техніка інтерв'ю;</li> <li>- техніка опитування;</li> <li>- співбесіда. Інструменти:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- анкети для інтерв'ю;</li> <li>- анкети компетенцій;</li> <li>- лист компетенцій;</li> <li>- листи еталонних моделей;</li> <li>- резюме та супровідний лист;</li> <li>- службові картки;</li> <li>- особистісні тести;</li> <li>- тести на талант та навички.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мережа;</li> <li>- Центр оцінки;</li> <li>- психологія.</li> </ul> <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн-співбесіди;</li> <li>- техніка онлайн-інтерв'ю;</li> <li>- методика веб-дослідження.</li> </ul> <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- електронний рекрутер;</li> <li>- електронні анкети для інтерв'ю;</li> <li>- електронні довідкові моделі;</li> <li>- проектні тести</li> </ul>

Оцінка компетенцій співробітників	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методи 180/270/360 градусів;</li> <li>- метод спостереження;</li> <li>- метод аналізу ефективності роботи;</li> <li>- метод спостереження за поведінкою досвідченого працівника на роботі;</li> <li>- метод критичних випадків.</li> </ul> <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рейтинг;</li> <li>- техніка парного порівняння;</li> <li>- техніка нормального розподілу;</li> <li>- описова оцінка;</li> <li>- поведінкове інтерв'ю;</li> <li>- робочі зустрічі з експертами.</li> </ul> <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тести компетентності;</li> <li>- перевірки знань і вмінь;</li> <li>- практичні контрольні роботи;</li> <li>- ситуаційні тести;</li> <li>- анкети аналізу роботи;</li> <li>- анкети для вправ.</li> </ul>	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мережа;</li> <li>- Центр оцінки.</li> </ul> <p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- електронні анкети для інтерв'ю;</li> <li>- електронні довідкові моделі»;</li> <li>- імітаційні тести.</li> </ul>
Розвиток компетенцій співробітників	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемні лекції;</li> <li>- навчання на робочому місці;</li> <li>- заміни роботи;</li> <li>- ротація посад;</li> <li>- аналіз випадку;</li> <li>- участь у навчанні в заданому обов'язі;</li> <li>- участь у майстер-класах;</li> <li>- природна соціальна підготовка;</li> <li>- самовдосконалення.</li> </ul> <p>Техніки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спроби виконувати завдання інакше, ніж раніше;</li> <li>- групові дискусії;</li> <li>- консультації з начальником;</li> <li>- однолітнє спостереження та зворотний зв'язок;</li> <li>- спостереження за реальними або змодельованими</li> </ul>	<p>Методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мережа;</li> <li>- Центр розвитку;</li> <li>- Бенчмаркінг;</li> <li>- коучинг;</li> <li>- Наставництво;</li> <li>- Змішане навчання;</li> <li>- реалізація командних проєктів;</li> <li>- віртуальні команди;</li> <li>- електронне навчання з використанням мультимедійних методик;</li> <li>- просторові ігри;</li> <li>- рольова гра з використанням ІТ-технологій;</li> <li>- моделювання з використанням ІТ-</li> </ul>

	завданнями; – зразки робіт; – наслідування людей, які досягли успіху в певній сфері. Інструменти: – так званий тест «папір та олівець»; – психометричні тести; – анкети для самооцінки; – профілі компетенцій.	технологій; – консультування; – вітчизняні та закордонні навчальні візити; – інформаційні дискусії; – зустрічі, обмін думками та досвідом. Техніки: – відеоконференції; – імітаційні вправи; – інструктаж спеціаліста. Інструменти: – електронні довідкові моделі; – навчальні програми.
--	---	---

Перевагами запропонованих нами методів та інструментів, дозволяють керівництву банку, проєктним та HR-менеджерам ефективно та якісно оцінювати персонал, формуючи основу для планування подальшого навчання та розвитку, одночасно вдосконалюючи систему управління компетенцією працівників через використання, як традиційних інструментів, але водночас запроваджуючи і нові методи та інструменти для компетенційного розвитку персоналу. Таке поєднання дозволить ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» досягнути конкурентних переваг, отримуючи при цьому лояльність споживачів.

### **3.2 Розробка програми розвитку креативності персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Інноваційні процеси, що відбуваються довкола банківської установи, призводять до варіативності ускладнень зовнішнього середовища ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», виникнення нових рушійних сил, які потребують адаптаційних внутрішніх змін із метою просування банківських продуктів та послуг на новий рівень розвитку та якісного стану з метою підвищення конкурентоспроможності банківської установи. Ці зміни стосуються структури

та системи організації, розмаїття ухвалених рішень, проте результативність їх здійснення та можливість реалізації залежить від кваліфікаційного рівня персоналу, його креативності, здатності швидко та інноваційно відповідати на виклики зовнішнього середовища, потенційної готовності до реалізації зазначених процесів. Саме тому проблема розвитку креативності персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є однією з актуальних проблем управління та умовою конкурентоздатності банківської установи на фінансовому ринку.

Основу інноваційної активності банку визначає: по-перше, наявність сучасного персоналу установи, по-друге, створення в кожному структурному підрозділі та філії відповідних умов та простору для креативного його розвитку. Такий підхід дозволяє формувати в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» умови для індивідуального та групового обміну знаннями та креативного перетворення їх на новому рівні. У результаті, банківська установа матиме змогу розробляти та реалізовувати інноваційні банківські продукти та надавати якісні послуги на належному рівні, клієнти при цьому зможуть отримати високоякісне обслуговування та банківський продукт належної якості, що є основою для формування конкурентних переваг на ринку фінансових послуг.

Деякі зарубіжні банківські установи вже почали експериментувати та впроваджувати «дизайн- мислення, щоб змінити культуру установ» [8]. Дизайн-мислення являє собою ітеративний, орієнтований на команду підхід, зосереджений на людях, користувачах і клієнтах. На ранніх етапах інновацій різні макети, які тестують з урахуванням користувачів у швидких ітераціях, що дозволяє швидко навчатися. Це часто передбачає роботу з простими фізичними макетами, дослідження критичних функцій або досвіду користувача. Такий підхід доцільно використовувати на ранніх етапах інноваційних проєктів, які характеризуються високим ступенем невизначеності потреб клієнтів, технологічних можливостей і бізнес-потенціалу самої банківської установи. Здебільшого це стосується радикальних інновацій або дизайну цілої бізнес-екосистеми [8]. Участь цілої бізнес-екосистеми у рішеннях, орієнтованих на клієнта, стало стратегічним вибором для багатьох компаній та фінансових

установ у Європі.

Вирішальне значення у забезпеченні стратегічних інноваційних змін в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» відіграє персонал, ефективність використання якого є одним із основних показників оцінювання систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим набуває особливого значення для інноваційного розвитку банку, його конкурентоспроможності необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу [17, с. 145].

Сьогодні персонал прийнято розглядати як ключовий бізнес-ресурс, управління яким мусить бути спрямоване на підвищення ефективності «індивідуального людського капіталу» у процесі інноваційної діяльності комерційного банку. На думку І. В. Грабовської, «одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність» [18, с. 193].

У науковій літературі існують два основні підходи до визначення поняття «креативність». До першого належить розуміння, що креативність властива людині і є невід'ємною та універсальною рисою кожної особистості, адже результат творчої діяльності має бути значущим для самого творця. Другий підхід спирається на інше трактування творчої діяльності: результат має бути загально значущим для багатьох, творчість повинна бути змістом життя творця. Науковці досліджують структуру креативності, визначаючи по-різному необхідні компоненти, серед яких виділяють мотивацію, володіння прийомами і методами генерування та аналізу ідей (Д. Треффінджер, К. Урбан), креативний клімат середовища (Д. Треффінджер) тощо [101, с. 9].

Як відомо, А. Маслоу визначає креативність як творчу спрямованість, яка від народження властива всім, але втрачається більшістю під впливом сформованої системи виховання, освіти та соціальної практики. Для персоналу, що задіяний в інноваційній діяльності, важливо вміти генерувати такі ідеї, що стануть неповторними, рентабельними після їх реалізації та принесуть додатковий прибуток установі [5, с. 143].

Однак, досвід функціонування українських комерційних банків свідчить про те, що якісні характеристики та кваліфікаційний рівень персоналу є постійною проблемою нормального функціонування установ. Це пов'язано з багатьма економічними, соціальними та організаційними причинами, а також відсутністю в комерційному банку робочого середовища, психологічного клімату здатного спонукати працівників до підвищення продуктивності. Підтримка керівника, позитивні відносини з колегами створюють не тільки комфортне місце для розробки нових пропозицій, а і формують простір для обміну знаннями та дискусій. Креативність персоналу є умовою ефективної роботи творчих колективів, є основою формування людського капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», але передбачає додаткову свободу, зниження контролю, підвищення самостійності щодо прийняття рішень.

Таким чином, важливим для розвитку креативності є створення ефективно діючої системи мотивації, яка передбачає наявність в установі системи цінностей, урахування ієрархії потреб. За умов зростання конкуренції між комерційними банками актуальною стає конкуренція за працівника. Саме тому у банківському секторі економіки, де конкуренція зростає, спостерігаємо постійне зростання заробітної плати, яка надає можливість задовольнити відповідно до А. Маслоу первинні потреби (фізіологічні). Проте для розвитку креативності персоналу та підвищення його кваліфікації вкрай важливо не тільки досягти необхідного рівня задоволення фізіологічних, соціальних потреб та потреби у безпеці, а й створити умови для появи у працівника потреби в самовираженні, творчості тощо [66].

Як відомо, основні фізіологічні потреби людини мусить забезпечувати заробітна плата, яка, виконуючи відтворювальну функцію, має надавати можливість працівнику забезпечувати благами для відновлення витрат не тільки себе, а і свою родину. Окрім того, саме диференційний підхід до заробітної плати може мотивувати до кваліфікаційного зростання. Проте в умовах постійного перевищення темпів зростання номінальної зарплати над темпами зростання реальної заробітної плати відбувається нівелювання цього процесу.

Загальновідомо, що за кордоном ще з середини ХХ ст. розробили і використовували новітню на той час технологію підбору персоналу. Наразі технологію під назвою «асесмент», яка передбачає створення системи оцінювання і розвитку необхідних для кар'єрного просування компетенцій, широко використовують для прогнозування успішності діяльності менеджерів.

Практика роботи з персоналом підтвердила, що наряду з високими показниками IQ, якісними знаннями у сфері економіки вкрай необхідними є так звані soft skills, зокрема вміння працювати в команді, адаптивність і гнучкість у вирішенні конфліктів, ініціативність, оптимізм тощо. Дослідник емоційного інтелекту Деніел Гоулман, за результатами дослідження персоналу багатьох корпорацій, наголошував на важливості особистісних якостей, незамінних для якісного виконання певної діяльності [87].

Нами рекомендується в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» створювати центри асесменту (Assessment Center), завданням яких мають бути:

- по-перше, оцінювання компетенцій потенційних співробітників при наборі персоналу;
- по-друге - системна робота з розвитку необхідних компетенцій, надання рекомендацій з подальшого особистісного вдосконалення;
- по-третє, складання програм і тренінгів із навчання та особистісного розвитку персоналу.

Така системна робота передбачає наявність або залучення професійних асесорів, які у спеціально змодельованих ситуаціях реальної діяльності можуть спостерігати за поведінкою людини під час виконання поставленого завдання, оцінюючи і складаючи звіт про ступінь виявлення аналізованих якостей особистості.

Найважливішим у такій роботі з персоналом стає складання профілю посади, у якому має бути визначено компетенції, важливі задля реалізації стратегічних завдань визначеної посади, якісного виконання професійних обов'язків. Профіль посади має містити рейтинг компетенцій у ієрархічній послідовності - від найнеобхідніших до бажаних. До кожної компетенції

пропонують тренінгові вправи, які дозволяють її виявити, а сама компетенція розкладається на певні індикатори поведінки, залежно від рівня посади. Наступним кроком стане аналіз, складання рейтингів і прописування рекомендацій.

У сучасний рейтинг необхідних компетенцій персоналу будь-якої установи обов'язково включають креативність, адже необхідність організації ефективної діяльності персоналу передбачає зацікавленість працівників у створенні нових банківських продуктів та послуг, пошуку нестандартних рішень у розробці стратегії подальшого розвитку [11].

На нашу думку, у межах центру асесменту може функціонувати програма розвитку креативності персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Основними принципами такої програми є: принцип активності (активна участь через усвідомлення, апробування і тренінг), принцип дослідницької (творчої) позиції (створення креативного середовища на основі невизначеності, прийняття, безоцінності), принцип постійного зворотного зв'язку, принцип партнерського спілкування (право на власну позицію, систему цінностей в атмосфері безпеки, довіри і відкритості), принцип добровільної участі (право на відмову від участі, природна внутрішня зацікавленість у змінах особистості).

До того ж, створюючи програму розвитку креативного потенціалу персоналу, важливо враховувати, що, з одного боку, вона має просвітницьку мету - надати знання про сутність креативного мислення, сформувати певні навички управління своєю креативністю та підлеглих, а з іншого - у підсумку тренінгової програми персонал може отримати нові ідеї для розвитку банківського бізнесу або інноваційного проєкту [49].

Важливим компонентом в розробці такої програми постає розуміння диференціації підходів до розвитку креативності залежно від функціональних посад і професійних завдань, а також вікових особливостей і досвіду роботи. Для керівників варто сформувати навички управління креативним процесом, створення і мотивування творчих колективів, а новаторів і креаторів - навчити системі регулярних вправ, застосуванню спеціальних інструментів творчого

пошуку, які стимулюють виникнення нових ідей і пропозицій та забезпечать швидке вирішення прикладних задач.

Сама програма може мати індивідуальну і групову спрямованість. Зазначимо, що для досягнення поставлених завдань беззаперечно має значення тип організаційної культури і психологічний клімат в колективі, що залежить від цілей розвитку креативності персоналу в організації з урахуванням рівня доцільності [69].

Реалізація стратегії ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» в умовах мінливого зовнішнього середовища зазвичай потребує зміни організаційної структури самої установи. Організаційні зміни покликані необхідністю реалізації стратегії можуть бути як запланованими, так і ситуаційними. Необхідно відзначити, що сьогодні більшість банківських установ, як правило, мають дуже схожі організаційні схеми, управлінські відносини, показники ефективності та розвитку кар'єри. Вони виділяють мало місця для сміливого мислення та творчої впевненості своїх співробітників.

Саме тому пропонуємо, щоб програма розвитку креативності персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» була спрямована на вирішення таких завдань [57]:

- усвідомлення учасниками програми цінності і власної здатності до креативності;
- формування емоційного позитивного ставлення до креативного процесу;
- активізація дивергентного мислення;
- розвиток самоефективності (self-efficacy (D. Kelli, 2017));
- актуалізація soft skills, зокрема, наполегливості в досягненні мети, рішучості, упевненості в собі, здатності відстоювати свою думку;
- розвиток позитивного ставлення до себе;
- раціональне використання успішних результатів розвитку креативності персоналу (кар'єрне зростання, горизонтальна динаміка, організаційні преференції).

### 3.3 Стратегія розвитку лідерського потенціалу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Кожен працівник установи як особистість повинен володіти певним лідерським потенціалом, який можна розвинути і спрямувати на користь банку. Потенціал співробітників являє собою один із найважливіших чинників, які визначають ефективність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Тому важливо його визначати та планувати розвиток, виходячи з поточних потреб компанії та можливих змін у майбутньому.

Лідерський потенціал у даному випадку розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Він являє собою соціально-психологічну характеристику особистості, що може як виявлятися ситуативно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Це сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

До компонентів лідерського потенціалу, як правило, можна віднести наступні складові [53]:

- психофізіологічну (тип темпераменту, здоров'я, здатність впливати на оточуючих, сила духу, цілеспрямованість тощо);
- соціальну (комунікативні вміння, самостійність, адаптивна поведінка, ініціатива та старанність, самооцінка)<sup>4</sup>
- інтелектуальну (розвиток мови, критичного та логічного мислення, компетентність та інші soft skills);
- емоційну (рівень емоційного інтелекту).

Як вже було відзначено вище, сучасний HR-менеджер повинен бути лідером у ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу - обов'язкова складова його професійного

розвитку та саморозвитку. Стратегічний план розвитку лідерського потенціалу може складатись з двох основних напрямків: діагностика власного лідерського потенціалу; розробка напрямків розвитку лідерського потенціалу.

Діагностика власного лідерського потенціалу передбачає оцінку можливостей особистості, яка повинна бути досліджена з різних сторін. Елементи аналізу особистого потенціалу представлені на рисунку 3.1.

Надважливе значення належить оцінці сильних та слабких сторін особистості. Такий аналіз може бути здійснений за різними методами і включати дослідження психотипу людини, проведення самооцінки, а також залучення до оцінювання зацікавлених осіб (керівника, підлеглих, родини, друзів, клієнтів, партнерів тощо).

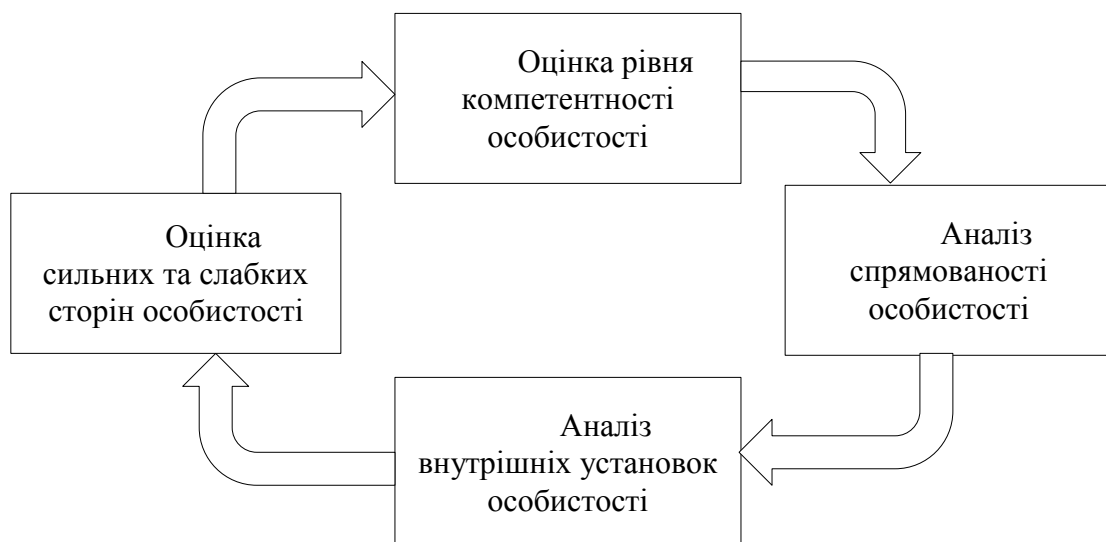


Рисунок 3.1 - Напрямки діагностики власного лідерського потенціалу

Надважливе значення належить оцінці сильних та слабких сторін особистості. Такий аналіз може бути здійснений за різними методами і включати дослідження психотипу людини, проведення самооцінки, а також залучення до оцінювання зацікавлених осіб (керівника, підлеглих, родини, друзів, клієнтів, партнерів тощо).

Сильні та слабкі сторони людини тісно взаємопов'язані. Самодостатня особистість завжди визнає, що має недоліки, адже недоліки людини - це риси,

які за вольової дії дають змогу розвиватися. Якщо займатися саморозвитком, то згодом усі слабкі сторони людина здатна перетворити на сильні.

Оцінка компетенцій - необхідна умова діагностики лідерського потенціалу HR-менеджера. Адже компетентнісний підхід сьогодні - це «золотий стандарт» системи професійного розвитку персоналу. Компетенції можуть бути оцінені за структурою (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Структура компетенції персоналу банківської установи

Сьогодні «ідеального» вигляді всі компетенції можна поділити на ключові, базові та фахові. Якщо говорити про компетенції лідерські, то вони належать до так званих «м'яких навичок», якими повинен сьогодні володіти будь-який менеджер, не залежно від його статусу, рівня управління та сфери діяльності.

Сучасні дослідження виділяють 4 найважливіші лідерські компетенції, які властиві найсильнішим лідерам (agile leaders) [6]:

- сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони;

- адаптивність. Такі лідери усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і розуміють, що змінювати свою думку та шлях залежно від нової отриманої інформації - це прояв сили, а не слабкості;

- далекоглядність. Такі лідери володіють стратегічним мисленням, уміють бачити та формувати довгострокові цілі та плани;
- залученість. Такі лідери активно цікавляться новими трендами та проєктами; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

На думку «гуру» менеджменту Маршала Голдсмита [97], сучасний лідер повинен бути зосереджений на глобальному мисленні, він має дивитися на весь світ, а також формувати команди. Класики менеджменту вважали також необхідними якостями лідера - достойність, орієнтованість на глобальні суспільні цілі, гідність, стратегічне мислення.

Крім того, ефективний лідер повинен володіти організаторськими здібностями, практичною спрямованістю розуму, тактом, силою духу, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю, емоційним інтелектом та іншими компетенціями, які сьогодні прийнято відносити до soft skills (м'яких навичок)[92].

Одним з елементів особистого потенціалу є внутрішні установки людини, які включають її принципи, цінності, реакції, моделі поведінки. Психологічна установка - це неусвідомлені думки та емоції людини, що виходять з її попереднього досвіду та визначають її дії у різних ситуаціях. Це деяка схема, ядро нашого світогляду, призма, через яку ми бачимо зовнішній і внутрішній світ. Саме виходячи з глибинних психологічних установок, ми складаємо судження та приймаємо більшість рішень у житті. Як правило, внутрішні установки формуються ще в дитинстві, а також в процесі виховання та взаємодії з середовищем [94].

Для розвитку потенціалу також важливим є спрямованість особистості, яка являє собою систему її спонукань до життя та діяльності. Саме в цій властивості виражаються цілі, заради яких діє особистість, її мотиви, інтереси, ідеали. Саме спрямованість визначає основні тенденції поведінки. До структури спрямованості включають: потяги, бажання, прагнення, інтерес, переконання. В професійній сфері найчастіше визначає професійну пріоритетні умови

майбутньої роботи [97].

Проведена діагностика власного лідерського потенціалу є передумовою розробки стратегії його розвитку. В загальному випадку формування стратегії може бути здійснене за наступними елементами: .

У структурі особистості виділяють як вроджені компоненти, так і набуті, які людина має можливість розвивати, підсилювати або нівелювати. Особлива увага повинна приділятися сильним сторонам, навколо яких варто будувати особисту стратегію позиціонування. Фахівці стверджують, що один з визначальних факторів успіху - інвестування саме в свої сильні сторони. В залежності від сфери діяльності, умов середовища та ситуації, варто виокремити хоча би невеликий перелік якостей, на яких доцільно сфокусуватися. Якщо ви прокачаєте свої сильні сторони, це вже сформує вас як лідера [105].

Для цього не варто нехтувати і можливостями може необхідного досвіду, методи психотерапії, зменшити вираженість слабких сторін. використовуватися навчання, отримання моральне та матеріальне стимулювання, тімбілдінг, коучинг тощо.

Необхідним елементом сучасного менеджера-лідера є постійне підвищення його компетентностей. Головним трендом професійного розвитку сьогодні є неперервна освіта, яка має на меті збереження та примноження потенціалу людини протягом усього її життя. Неперервна освіта повинна реалізовуватись через формування траєкторії особистого професійного розвитку, тобто плану розвитку необхідних компетенцій. В такому плані повинні бути сформульовані лідерські якості, які необхідно розвинути; порядок та форми їх набуття; ресурси, які необхідні для реалізації стратегії розвитку лідерського потенціалу.

Методи розвитку компетенцій: вивчення теоретичного матеріалу; участь у семінарах, тренінгах, вебінарах, воркшопах; тімбілдінг; спостереження за поведінкою лідерів; розвиток компетенцій за допомогою наставника, коуча, ментора; участь у проектах тощо.

Часто лідер - це обличчя команди або організації в цілому. Тому не мала роль у формуванні лідерського потенціалу відводиться такому елементу, як

особистий імідж. Проблема формування позитивного іміджу керівника, лідера в організації набула за останні роки особливого значення, оскільки світова практика свідчить, що позитивний імідж сприяє підвищенню репутації та довіри до компанії, покращенню партнерських та ділових відносин і це дуже важливо для досягнення стабільності та ефективності діяльності організацій за нинішніх непростих умов.

Імідж - це цілеспрямовано сформований у масовій свідомості емоційно забарвлений образ. Імідж має характер стереотипу та не є суто лідерською компетенцією. Проте він активно сприяє або перешкоджає розвитку лідерського потенціалу. Насамперед, за допомогою іміджу до широкого кола доносять бачення лідера і формується готовність мас слідувати за ним. Тобто формування іміджу забезпечує визнання менеджера лідером команди. Визнання підлеглими формального керівника лідером означає формування «лідерського» іміджу [58].

Особистий імідж керівника - це стійка оціночна думка про нього як про людину, особистість. Діловий імідж пов'язаний з професійною компетентністю керівника, його здатністю вирішувати покладені на нього організаційні завдання. Реальний імідж керівника є результатом поєднання та взаємодії різних видів іміджу [70].

Сформуванню лідерського іміджу або значно покращити думку оточуючих можна, використовуючи традиційні підходи до розробки та використання іміджевої моделі поведінки. Технологія цілеспрямованого формування індивідуального іміджу повинна включати наступні етапи: аналіз іміджевої аудиторії, імітаційний образ іміджу; вибір засобів її реалізації [76].

Визначальну роль у механізмі формування лідерського іміджу відіграє вибір засобів, методів, інструментів, технік. Техніки формування іміджу поділяються на три групи залежно від іміджевої мети (рисунк 3.3):

- техніки підвищення іміджу. Мета - підвищити значущість, силу, авторитетність, переконливість образу;
- техніки створення впізнаваного образу (бренду). Мета - привернути увагу, запам'ятатись, стати впізнаваним;

– техніки формування позитивних відносин. Мета - викликати позитивні почуття: довіру, симпатію, інтерес.

Сформовані за такими елементами заходи є складовими загальної стратегії формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера. Крім саморозвитку, важливими факторами є зовнішні умови і готовність сприйняття персоналом формального керівника як лідера. З одного боку, необхідно сформувати образ, який відповідає уявленню команди про лідера [75; 76].



Рисунок 3.3 - Інструменти формування позитивного іміджу лідера

З іншого боку, лідер повинен грамотно враховувати та реалізовувати бажання та інтереси групи. У ході регулярної спільної роботи керівника та членів колективу, за сприятливої психологічної атмосфери, поступово створюються неформальні контакти, що супроводжуються взаємним інтересом між лідером та послідовниками. Це основні вимоги, за дотримання яких,

послідовники не тільки йдуть за своїм лідером, а й будуть всіляко допомагати йому [92].

Таким чином, для забезпечення найбільш продуктивної та стабільної роботи організації її менеджери повинні бути не тільки формальними керівниками, а й лідерами для членів своєї команди. Більшість дослідників природи лідерства вважають, що лідерський потенціал можна формувати та розвивати. Для цього необхідно, насамперед, провести діагностику наявного потенціалу і на її основі створити план розвитку лідерських компетенцій [94-100].

Основними складовими лідерського потенціалу, для яких розробляється стратегія розвитку, є структура особистості, яка включає сильні та слабкі сторони, спрямованість та внутрішні установки; перелік компетенцій та імідж. Трудовий колектив розцінює керівника як свого лідера у тому випадку, якщо у їхній свідомості сформовано та закріплено ототожнення управлінця з лідером, готові бути відомими взаємовідносин.

### **Висновки до розділу 3**

1. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінки лідерських компетенцій персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», що дозволило посилити достовірність та інформативність результатів оцінки наявних лідерських компетенцій та дало можливість використати їх для розробки програми формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу.

2. З метою впровадження програми формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу в систему управління банку визначено основні етапи, що сприятимуть оптимізації процедури управління лідерськими компетенціями персоналу підприємства. Метою розвитку лідерської компетентності визначено забезпечення ефективного використання лідерських компетенцій.

3. Розвинуто інструментарій впровадження і розвитку програми лідерської

компетентності в систему управління персоналом підприємств машинобудування, що передбачає визначення елементів, етапів розробки та впровадження стратегії.

4. Удосконалений перелік критеріїв оцінки лідерських компетенцій, за рахунок поділу з урахуванням процесу їхнього формування та використання, що дозволить проводити своєчасну та об'єктивну оцінку лідерських компетенцій персоналу та обґрунтовано підходити до розробки кадрової стратегії.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведено узагальнення й нові підходи до вирішення науково-прикладного завдання – обґрунтування теоретико-методичних засад і прикладних інструментів формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу банківської установи. Отримані науково-теоретичні, методичні й практичні дані дозволяють зробити такі висновки:

1. Результати дослідження еволюції концепції лідерства, а також практики становлення сучасних ефективних систем розвитку кадрового забезпечення довели важливість лідерських компетенцій управлінського персоналу. При цьому, «лідерство» пропонується розглядати як взаємодію і вплив лідера на персонал, що ґрунтується на його лідерських якостях, серед яких найбільш значимими є креативність та емоційний інтелект; «лідерські компетенції» – це наявність знань, навичок та якостей, моделей поведінки, які сприяють об'єднанню підлеглих при виконанні завдань у процесі реалізації організаційних змін; «лідерський вплив» – це результат взаємодії лідера та його послідовників, що сприяє зростанню результативності роботи персоналу.

2. Чинники впливу на формування лідерських компетенцій персоналу в сучасних умовах поділено на дві групи: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє ідентифікувати зміни зовнішнього середовища, до яких підприємствам необхідно своєчасно адаптуватися, і сильні сторони внутрішнього середовища, які сприятимуть формуванню лідерського потенціалу управлінського персоналу. Розробці та реалізації програми формування та розвитку лідерської компетентності персоналу банку повинне передувати урахування тенденцій у зовнішньому середовищі, а саме: умов конкуренції та макроекономічного середовища, динаміки чисельності зайнятих і посилення конкуренції за робочі місця, рівня привабливості робочих місць для осіб із лідерськими якостями. Водночас додатковими внутрішніми перешкодами формування й розвитку лідерських компетенцій персоналу є їхня невисока рентабельність, яка обмежує фінансові можливості щодо розвитку персоналу банку, висока витратомісткість господарювання й обмеженість фінансових ресурсів на мотивування до інноваційності та креативності, скорочення частки

управлінського персоналу банку.

3. Удосконалений науково-методичний підхід до оцінки лідерських компетенцій персоналу банківської установи, що передбачає визначення питомої ваги лідерських якостей у загальному обсязі компетенцій. Для цього проведено експертну оцінку значимості лідерських компетенцій; проаналізовано шкалу їхньої оцінки та рекомендовано керівництву враховувати не лише традиційні лідерські якості, а й зосередити увагу на інноваційному мисленні та креативному генеруванні ідей, що значно підвищить результативність роботи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

4. З метою формування й використання лідерських компетенцій доповнено перелік критеріїв оцінки лідерських компетенцій персоналу двома групами з урахуванням процесу їхнього формування та використання. Перша включає: аналіз, оцінку динаміки й діагностику лідерських якостей, друга – їхній вплив, сформованість і розвиток, що дозволить систематизувати результати отриманої оцінки та використовувати їх для розробки стратегії управління персоналом.

5. У процесі розробки й реалізації стратегії розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» доречно застосовувати ефективні інструменти розвитку лідерських компетенцій персоналу в системі управління установою, тому основними етапами стратегії формування та розвитку лідерських компетенцій персоналу визначено: формулювання генеральної мети та стратегічних цілей, послідовності реалізації запланованих заходів, методики оцінки наявних лідерських компетенцій, виконавців, а також окреслено їхні головні завдання й відповідне ресурсне та інформаційне забезпечення. Використання організаційних, індивідуальних і освітніх інструментів сприятиме підвищенню якості управлінської взаємодії між керівником та підлеглими в банку.

## Перелік джерел посилання

1. Антонова О. Є. До проблеми визначення сутності і поняття креативності: проблеми та пошуки. Нові технології навчання : науково-методич. зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця. 2012. Вип. 72. С. 8-15.
2. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 496 с.
3. Бондарчук М.К., Волошин О.П. Інноваційний розвиток підприємств як чинник економічного зростання. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць, Вип. 23.15, 2005. - с. 142-147.
4. Буняк Н.М. Особливості формування лідерських якостей у керівника підприємства. Інфраструктура ринку, [online] Вип. 6, 2017. - с. 90-93. Доступно: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/19.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/19.pdf)
5. Варецька О. В. Питання походження та новизни компетентнісного підходу в освіті / О. В. Варецька // Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часопис. - 2014. - № 1 (дод. 1). - С. 102-106.
6. Василенко Н. В. Компетентнісний підхід в освіті : реалізація теорії та практики / Н. В. Василенко. - Харків : Основа, 2017. - 128 с.
7. Васюта В. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
8. Вербовська Л. Теоретичні аспекти використання дизайн мислення організаціями в умовах змін. Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи». 30 вересня 2021 року. м. Івано-Франківськ. С. 134-135
9. Вербовська Л.С., Станьковська І.М., Боднар Г.Ф., Микитюк М.О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проекту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 18. Т.1. С. 79-88.
10. Воробієнко П. Компетентнісний підхід у вищій освіті - від теорії до

практики / П. Воробієнко, А. Ложковський // Вища школа. - 2016. - № 6. - С. 13-20.

11. ВОІВ: оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2020 року. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-2020-02192020>.

12. Вишневецький А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. А. Вишневецький, О. Хмельницька. Вісник державної служби України. 2004. № 4. С. 38-44.

13. Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. Вісник державної служби. 2012. № 3 С. 26-29.

14. Гайдученко С. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. Теорія та практика державного управління. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2010. № 1. С. 393-398.

15. Гармаш С., Гашутіна О. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності, №3, 2009. - с.37–40.

16. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. ИКТ: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmppa.htm>.

17. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 3. С. 5-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2010\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_3).

18. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. Том 2. С. 192-197. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/40.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf).

19. Гура Т. В. Лідерський потенціал як важлива складова педагогічної культури викладача технічного університету. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2015. Вип. 44. С. 418-428. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pft:o\\_2015\\_44\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pft:o_2015_44_57).

20. Джек Уэлч, Сьюзи Уэлч Победитель. М., 2020. 443 с.
21. Діденко О., Шумовецька С. (2021). Акмеологічні засади професійного зростання та лідерства майбутніх офіцерів. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки, 26(3), 41-53. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v26i3.878>.
22. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки, № 2(29), С. 208-221.
23. Долгарев А. В., Болдирев К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2017. Вип. 54. С. 130-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto\\_2017\\_54\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18).
24. Дудукало Г.О.. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. [Ефективна економіка](#), [online] №3. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_58)
25. Жарик Є.А. Аналіз підходів щодо розуміння сутності лідерства. В: П.О. Нікіфоров, О.С. Саєнко, автори тез, ред., Детермінанти сучасного розвитку соціально-економічних систем в умовах глобальної нестабільності: III Міжнародна науково-практична конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Чернівці, Україна, 24-26 Квітень 2014. Чернівці: ЧНУ, Ч. 2.
26. Заруба О. Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2019. № 3. С. 93-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd\\_2019\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2019_3_12)
27. Іванова Світлана Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. Пер. з рос. А. Стояновської. Дніпро: Моноліт, 2019. 304 с.
28. Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 52-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz\\_2013\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_12).
29. Касьянюк С.В., Мішура В.Б. Оцінка ефективності інвестиційної

діяльності підприємств машинобудування. Економічний вісник Донбасу, № 3(53), 2018. - с.101-107.

30. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. [Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства, №50, 2013. - с. 67-75.](#)

31. Ключові освітні компетентності. иРЕ: <https://osvita.ua/school/method/2340/>.

32. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. Дайджест Національної академії державного управління при Президентіві України. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3-13.

33. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 85-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr\\_ekon\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2020_4_11).

34. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». Серія «Економічні науки». Випуск 4(96) 2021 р. С. 36-48.

35. Концепція впровадження сучасних стандартів професійної освіти на основі компетентнісного підходу // Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах : теорія та практика : монографія / Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятов, Л. М. Дяченко [та ін.] ; НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. - Кіровоград, 2014. - С. 31-49.

36. Кримець Л. В. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. Вісник Національного університету оборони України. 2018. Вип. 2. С. 51-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2018\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2018_2_9).

37. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний

посібник. ДП «Укртехінформ». Київ. 2013. 263 с.

38. Ліпенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг : теоретичний та методологічний аспект. Демократичне врядування. 2013. ИКТ: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>.

39. Линьов К. О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті. ScienceRise. Pedagogical Education. 2016. № 8. С. 29-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/techped\\_2016\\_8\(4\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/techped_2016_8(4)).

40. Литвинюк Л. В. Лідерство вчителя-потенційно сильна стратегія навчання. Постметодика. 2012. № 6. С. 24-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Postmetodyka\\_2012\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Postmetodyka_2012_6_11).

41. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки, № 1, 2012. - с. 64–67.

42. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. ... к-та пед. наук : 20.02.02 / Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького, 2002. 18 с.

43. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 24. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl\\_2014\\_24\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2014_24_3)

44. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Нац. акад. Держ. прикордон. служ-би України. 2014. Вип. 1.

45. Мобілізація доходів та Горизонтальні функції та управління. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencyu/?lang=uk>.

46. Мягких І. Перспективні напрямки мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 9. С. 208-216.

47. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок

менеджера: навч. посіб. О. Нестуля, С. Нестуля, В. Карманенко. К.: Знання. 2013. 287 с.

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

49. Підготовка менеджерів на основі системи компетентнісної підготовки. иРЕ: <https://cutt.ly/qj57hp7>.

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

51. Полянська А. С., Мажак А. П. Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера. иРЕ: <https://cutt.ly/Gj549Zt>.

52. Продіус О. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4 (4-5). С. 68.

53. Процак К. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86-91.

54. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л. Галаз, К. Процак. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. № 17. С.178-182.

55. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні, Головне управління державної служби України, Канадське бюро міжнародної освіти, квітень 2010 року. 26 с. ИКЕ: <http://www.center.gov.ua>.

56. Романовський О., Горбач І. Лідерський потенціал майбутніх фахівців державної кримінально-виконавчої служби України. Теорія і практика управління соціальними системами. 2019. № 2. С. 73-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss\\_2019\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2019_2_9).

57. Свидрук І. Суть креативності та передумови лідерства в креативному менеджменті. Науковий вісникНЛТУ України. 2013. Вип. 23.11. 400 с.

58. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. - Київ : Центр учбової літератури, 2009. - 192 с.
59. Соколова О. М. Роль технологічної структури переробної промисловості у забезпеченні інноваційної моделі розвитку економіки України. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 39-45. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/400/388/>.
60. Станьковська І. М. Управління якістю проектів. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті. Матеріали XII Міжнародної наук.-практ. конф. (21-22 жовтня 2021). Одеса: ОДАБА, 2021. С. 193-195
61. Сторожев В. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2017. № 3 (58). С. 162-169.
62. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: уосконалення та розвиток, № 10 2019 р. DOI: [10.32702/2307-2156-2019.10.11](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.11)
63. Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. І. Сурай, С. Держановська. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1 (24). С. 24.
64. Седашова О.А. Активация креативного потенціалу команд. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (50), 2018. С. 115 – 129.
65. Ткаченко Л. Креативність і творчість: сучасний контент. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2014. № 9. С. 32-35.
66. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 20(3). С. 90-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped\\_2020\\_20\(3\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_20(3)) 21.
67. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. иPE: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686>.
68. 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).

69. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 142-145. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/33.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf).

70. Чалова М.А., Сучков А.В. Підходи щодо оцінки лідерських якостей керівника. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, Вип. 8 (7), 2014.- с.147-151.

71. Черевко О.В. Компетентнісний підхід як методологічна основа формування лідерських якостей особистості. Наукові записки кафедри педагогіки Випуск 43, 2018. С. 444-455.

72. Череп А.В., Сінєкаєва О.Д. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємств машинобудування. Бізнес Інформ, [online] № 4, 2014.с. 124-129. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_21)

73. Червінська Л. Розроблення сучасних підходів до мотивації персоналу в менеджменті. Україна: аспекти праці. 2012. № 8. С. 37-39.

74. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2.

75. Шатун В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. Наукові праці. Економіка. 2017. Вип. 294. С. 73-80.

76. Шульженко І.В. Особливості креативного лідерства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 43. 2020. С. 319-323.

77. Ясінецька І.А. Методи формування лідерських компетенцій менеджера в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, №5, Т. 2(262), 2018. - с. 187-190.

78. Ястремська О., Бардадим О. Мотивація креативності новаторів : монографія. Харків : ХНЕУ, 2013. 212 с.

79. Batey, Mark. Want better answers your team? Ask questions first. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/working-creativity/201811/want-better-answers-your-team-ask-questions-first>

80. Boyatzis R.E. The Competent Manager. New York: John Wiley, 1982.

81. Bugdol M. (2011). Employee management - internal clients in pro-quality organizations. Difin publisher. Warsaw.p. 248.

82. Dvorianin Kristina, Verbovska Lesya, The prospect of organizing trainings in the company's training centre. VII International Conference Young Researchers' Innovative Ideas: Science |Start-Ups| Industry. 27–28 th of May 2021. Kraków. Poland. (106-108 p.)

83. For European companies a new mindset has become key to keeping up with innovation and growth in the US and Asia. URL: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/innovation-and-growth-in-the-us-and-asia.html>.

84. Georgescu, Peter. How To Organize Your Firm's Creativity. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2018/10/31/how-to-organize-your-firms-creativity/#49e7cd0c595f>.

85. Gibson J., Ivancevich J., Konopaske R. Organizations: Behavior, Structure, Processes. 14th ed. McGraw-Hill Education, 2011. 640 p.

86. Golnau Wieslaw, Kalinowski Marek, Litwin Joanna. Zarzadzanie zasobami ludzkimi. CeDeWu.pl. Wydawnictwa fachowe. 2012. 424 p.

87. Gray, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. The Annual Meeting is taking place in Davos from 20 to 23 January 2016, under the theme "Mastering the Fourth Industrial Revolution". Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

88. Ekvall, Göran. The Climate Metaphor in Organizational Theory / B. M. Bass and P. J. G. Drenth (Eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987), pp. 177-190.

89. Jasinska Joanna. *Changes in organizations: efficient management, crisis situations and conditions for achieving success : monograph*. Warszawa: Publishing house FREL, 2015. 530 s.

90. Jewell Linda N. *Contemporary Industrial/organizational Psychology*. 3rd ed. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole Publishing Company, 1998. 622 p.

91. *Human Resource Management (2007)* [ed. host t. Krystyna Szczepaniak] PWN. Warsaw. 256 p.

92. Karvala S. *Mentoring as a strategy supporting comprehensive personal development*. Novy Sonch: University of Business. National Louis University, 2009. Retrieved from: [http://mentoring.com.pl/Krzywa\\_Laffera.pdf](http://mentoring.com.pl/Krzywa_Laffera.pdf)

93. A. Kryzhanivska, I. Zapukhliak, O. Romashko, T. Onysenko, T. Kravchenko *Enhancing healthcare through the development of managerial competencies of the healthcare leaders*. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3443/3386>

94. Kychko I., Parubets O., Kholodnytska A., Perminova V., Lytvyn S. *Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine*. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3402>

95. Magdalena Graczyk-Kucharska, Małgorzata Spychała Marek Goliński, Maciej Szafranski. *Challenges of modern human resource management*. Radom, 2020. p. 158

96. McClelland, David C. *Human Motivation*. - CUP Archive, 1987. - P. 663.

97. R. Meredith Belbin. *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. - Routledge, 2010. - P. 193.

98. Moczydlowska J. *Human resource management in the organization*. [Academic textbook]. Warszaw: Difin publisher., 2010. 260 p.

99. Schlender P.E. Personnel management [etc.]. M .: UNITIDANA, 2005. 320 c.
100. SIKORSKA Zuzanna, HADAŚ Łukasz. Preferred competencies of purchasing specialists – analysis of job offers. URL: <https://zeszyty.fem.put.poznan.pl/PREFEROWANE-KOMPETENCJE-PRACOWNIKOW-DS-ZAKUPOW-ANALIZA-OFERT-PRACY,132569,0,1.html>
101. Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F. Leadership and Organization : A Behavioural Science Approach. London, United Kingdom : Taylor & Francis Ltd. 472 p.
102. Tjeu Blommaert, Stephan Van den Broek. Management in Singularity: From linear to exponential management. Publisher: Vakmedianet; 1 edition (January 9, 2017) - 172 pages.
103. Verbovska Lesya, Haliuk Iryna Application of modern development tools in increasing the competence of the staff. «Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University». «Series of Natural and Mathematical Sciences» and “Series of Social and Human Sciences». 2021. Vol. 8, No. 3, 76-84. URL: <https://doi:10.15330/jpnu.8.3.76-84>
104. Xmil F.I. Personnel management: a textbook for students of higher educational institutions. K.: Akademydav, 2006. 488 p.
105. .You've trained your staff in project management, now what? URL: <https://www.pmi.org/learning/library/youve-trained-staff-project-management-7259>

## ДОДАТКИ