МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Дем'яна ДЕРЕВЕЦЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ДЕРЕВЕЦЬКИЙ Д. Управління персоналом банку. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи управління персоналом банку. У другому розділі проведений аналіз управління персоналом АТ «Таскомбанк» та шляхи йог удосконалення.

Ключові слова: менеджмент, персонал, управління, банк, розвиток, перспективи.

ABSTRACT

DEREVETSKYI D. Bank personnel management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first section of the qualification paper, the theoretical foundations of bank personnel management were investigated. In the second chapter, an analysis of the personnel management of JSC "Taskombank" and ways of its improvement was carried out.

Keywords: management, personnel, management, bank, development, prospects.

.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ 8

1.1. Система управління персоналом в банку 8

1.2. Служба персоналу в системі управління банку 13

1.3. Організація роботи з персоналом в банку 18

Висновки до першого розділу 22

РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ 24

2.1. Загальна діяльність банку 24

2.2. Економічна діяльність АТ «Таскомбанк» 30

2.3. Характеристика персоналу АТ «Таскомбанк» 35

2.4. Перспективи розвитку управлінням персоналу АТ «Таскомбанк» 39

Висновки до другого розділу 44

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ДОДАТКИ 53

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У структурі функціонування банку велике значення має його персонал, оскільки від нього залежить кількість майбутніх клієнтів банку. Збільшення клієнтської бази є ключовим аспектом для успішної роботи банку. Ефективне управління персоналом визначає, наскільки ефективно працюють співробітники, як раціонально розміщують фінансові ресурси, та наскільки швидко вони вирішують виникаючі проблеми. Отже, від управління персоналом залежить успішність банку. Тому банк вимагає від свого персоналу чіткості у виконанні обов'язків, швидкого реагування на завдання та творчого підходу до вирішення завдань.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Ростуча важливість людського фактору привела до пошуку способів підвищення ефективності використання робочого потенціалу. Тому вчені активно досліджують теоретичні та практичні аспекти управління персоналом. Особливу увагу приділяють розвитку методів і підходів у цій області. Такі дослідження проводять О.В. Безпалько, Н.Л. Гавкалова, О. Дубілет, А.В. Слободенюк, А.В. Шаперенков та інші. Хоча існує зростаючий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, але питання, пов'язані з персонал-технологіями, їх роллю та можливостями застосування в системі управління персоналом, залишаються недостатньо вивченими. Це робить цей напрямок дослідження актуальним.

Мета цієї роботи полягає в проведенні комплексного дослідження теоретичних, організаційних та практичних аспектів управління персоналом в банку та виробленні пропозицій щодо його вдосконалення. Для досягнення цієї мети сформульовані наступні **завдання**:

- розкрити сутність та роль системи управління в банку;
- охарактеризувати систему управління в банку, описати її особливості та принципи функціонування;

- проаналізувати досвід інших країн у галузі управління персоналом, вивчити їхні підходи та методи;

- розглянути різноманітні методи управління персоналом в банку та визначити їх ефективність;

- дослідити актуальні проблеми, з якими стикаються сучасні банки у сфері управління персоналом.

Об'єктом дослідження є персонал банку, тобто всі працівники, які працюють у банку.

Предметом дослідження є управління персоналом банку, що включає в себе всі аспекти і методи, пов'язані з управлінням та організацією роботи персоналу**.**

Перелік методів дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи застосовувалися різноманітні загальнонаукові методи, зокрема системний, структурний та історичний аналіз. Також були використані статистичні методи для проведення порівняльного аналізу і розрахунково-конструктивний метод для вирішення конкретних завдань дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час Круглого столу з теми "Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави".

Структура та обсяг роботи. У даній роботі розглянуто роль системи управління персоналом у сучасних банках, а також важливість служби персоналу в цій системі. Описано методи управління персоналом, порядок організації роботи з персоналом та викладено основні аспекти досвіду управління персоналом у розвинених країнах світу.

Основна частина кваліфікаційної роботи приділена аналізу характеристики персоналу вивченого банку та факторів, що впливають на

ефективність його працездатності. Також запропоновано низку рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом у банку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

1.1. Система управління персоналом в банку

Управління персоналом в банківській сфері є комплексною системою, яка орієнтована на досягнення трьох стратегічних цілей:

1. Забезпечення операційного та повного відповідності трудових ресурсів банку вимогам щодо спеціалізації та кваліфікації. Це означає, що необхідно мати достатню кількість спеціалістів з відповідними навичками і знаннями для ефективного функціонування банківських процесів.

2. Формування та підтримка комплексу організаційних, економічних та соціально-психологічних умов, які сприяють ефективному виконанню обов'язків співробітниками. Це включає створення сприятливого робочого середовища, розвиток системи мотивації та підтримки для працівників.

3. Забезпечення необхідного рівня взаємодії між управлінням персоналом та іншими напрямками банківського управління. Це важливо для забезпечення гармонійної роботи всіх підрозділів банку та досягнення загальних стратегічних цілей організації

Управління персоналом, як і інші системи управління, піддається впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів. Наприклад, це може бути ситуація на ринку праці, яка визначає доступність трудових ресурсів і конкурентність умов найму [46, 47]. Також важливими є вимоги чинного трудового законодавства, яке визначає рамки прав і обов'язків як для роботодавців, так і для працівників [48].

Крім того, успішне управління персоналом залежить від рівня кваліфікації кадрового складу, який відповідає за цю функцію, і від фінансового стану банку [51]. Фінансова стійкість банку впливає на

можливість виділення ресурсів для розвитку та підтримки персоналу, включаючи навчання, розвиток кар'єри та мотиваційні програми [39,44,52].

Рівно також важливою є взаємодія з іншими аспектами управління в банку. Вплив цих різноманітних факторів ставить перед системою управління персоналом ряд вимог. Порушення цих вимог може призвести до неефективності системи, що в свою чергу може мати негативні наслідки для банку в цілому.

Для ефективної організації системи управління персоналом в банківському секторі економіки та конкретної кредитної організації важливо дотримуватися таких методичних вимог:

- врахування специфічних особливостей галузі та конкретної організації. Система повинна бути адаптована до потреб банківського сектору та особливостей самого банку;

- забезпечення функціонування системи на всіх рівнях управління: від управління банком в цілому до окремих підрозділів та робочих місць;

- розробка системи відповідно до місії кредитної організації та стратегії її ринкової поведінки;

- забезпечення раціонального співвідношення стабільності ключових елементів системи з їх адаптивністю до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- наявність формалізованого процесу впровадження, експлуатації та подальшої оптимізації системи.

Дотримання цих методичних вимог сприятиме ефективному управлінню персоналом в банківській сфері, забезпечуючи високий рівень відповідності потребам організації та змінам у її оточенні.

Методичні принципи організації системи управління персоналом в банку включають [28]:

- орієнтація на попередження кадрових проблем шляхом планування, а не вирішення на етапі кризового розвитку. Це передбачає попереднє

прогнозування та підготовку до можливих викликів у сфері кадрового управління;

- чітке розподілення функцій, повноважень та відповідальності між дирекцією банку, кадровою службою та керівництвом структурних підрозділів. Це сприяє ефективному виконанню завдань та уникненню дублювання функцій;

- використання широкого спектру адміністративних, економічних, соціальних і психологічних методів управління персоналом. Такий комплексний підхід дозволяє здійснювати вплив на персонал з різних сторін та враховувати їхні потреби і мотивацію.

- методична простота організації системи в поєднанні з високим рівнем функціональності. Система повинна бути зрозумілою та простою у використанні, одночасно забезпечуючи високу ефективність у вирішенні завдань управління персоналом.

Структура системи управління персоналом банку, яка показана на рис. 1.1, включає три основні елементи:

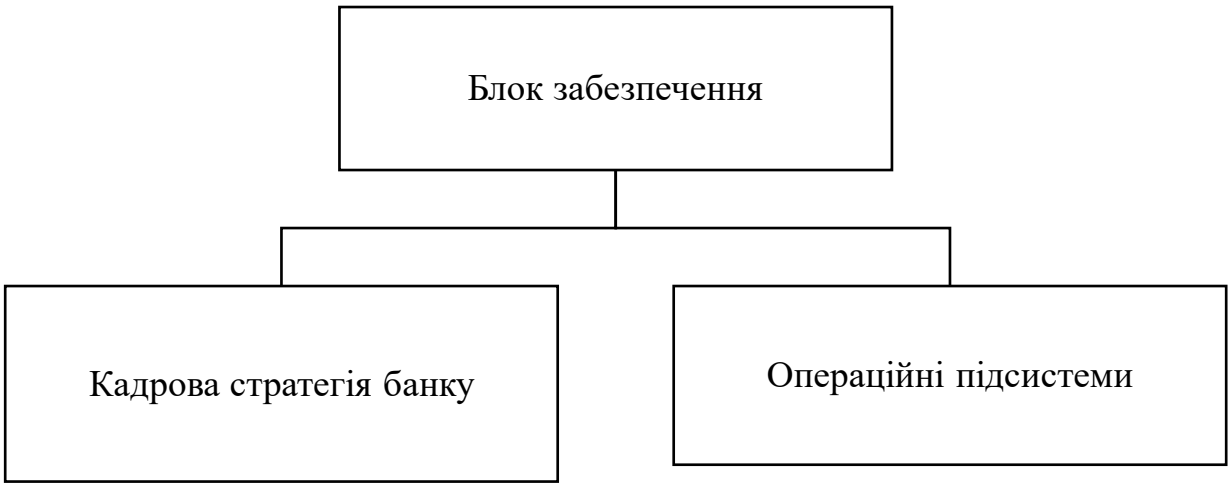


Рис.1.1. Структура системи управління персоналом банку [28]

Стандартна структура управління персоналом в сучасному банку ґрунтується на трьох основних компонентах:

1. Стратегічні цілі у кадровій сфері: Це конкретні мети, які банк ставить перед собою у сфері управління персоналом, такі як залучення та збереження кваліфікованих фахівців, розвиток кадрового потенціалу тощо.

2. Концептуальні підходи до досягнення цих цілей: Вони визначають загальний рамки та принципи, за якими буде відбуватися управління персоналом для досягнення стратегічних цілей. Це може включати напрями розвитку персоналу, системи мотивації та навчання.

3. Практична реалізація цих підходів: Це конкретні дії та заходи, які приймаються для втілення стратегічних цілей та концепцій. Це може охоплювати розробку кадрових програм, впровадження нових систем оцінки та розвитку персоналу, підтримку робочого клімату та корпоративної культури.

Політика регулювання чисельності персоналу також є важливою складовою управління персоналом, оскільки вона спрямована на оптимізацію чисельності персоналу таким чином, щоб забезпечити ефективне використання трудових ресурсів банку, уникнути зайвих витрат та ризиків.

Політика розвитку персоналу виступає як інструмент для запобігання кадрових проблем, пов'язаних з якістю робочої сили. Вона спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників вимогам роботодавця, а також на стимулювання їхньої відданості та лояльності [30].

Політика мотивації персоналу важлива для підтримки зацікавленості всіх категорій працівників у виконанні своїх обов'язків та досягненні високих результатів. Вона спрямована не лише на стимулювання виконання посадових обов'язків, а й на підтримку додаткових, не передбачених раніше, трудових досягнень.

Мета політики психологічної підтримки персоналу полягає в створенні додаткових умов для формування та підтримки корпоративного духу та позитивного психологічного клімату в колективі банку. Така політика спрямована на забезпечення наявності в управлінні персоналом додаткових

мотиваційних інструментів як на груповому, так і на індивідуальному рівні [45, 49].

Операційні підсистеми управління персоналом є складовими частинами, спрямованими на виконання конкретних управлінських завдань у межах основних напрямків кадрової політики. Ці підсистеми включають:

1. Регулювання чисельності персоналу: Забезпечує оптимальний розмір трудових ресурсів, відповідно до потреб та стратегічних цілей банку.

2. Розвиток персоналу: Спрямований на підвищення кваліфікації та професійного росту працівників через навчання, тренінги та інші форми розвитку.

3. Мотивація персоналу: Створює стимули для працівників до досягнення високих результатів шляхом системи заохочення та мотиваційних програм.

4. Психологічна підтримка персоналу: Надає психологічну допомогу та створює сприятливий психологічний клімат в колективі для підтримки емоційного та психічного стану працівників.

Ці операційні підсистеми виконують ключові функції управління персоналом, сприяючи досягненню стратегічних цілей та ефективному функціонуванню банку.

Блок забезпечення в системі управління персоналом відповідає за створення необхідних умов для її ефективного функціонування. Цей блок включає п'ять основних елементів:

1. Інформаційне забезпечення: Забезпечує доступ до необхідної інформації про персонал, його навички, досягнення та інші важливі дані, які необхідні для управління персоналом.

2. Нормативно-методичне забезпечення: Включає в себе нормативні акти, процедури та методичні матеріали, які визначають стандарти та методи управління персоналом.

3. Технологічне забезпечення: Організує використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесів

управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності та зручності управлінських операцій.

4. Інструментальне забезпечення: Включає в себе різноманітні інструменти та методи, які використовуються для реалізації стратегій та політик управління персоналом.

5. Фінансове забезпечення: Забезпечує необхідні фінансові ресурси для реалізації управлінських заходів, включаючи оплату персоналу, навчання та розвиток, впровадження нових технологій та інші витрати, пов'язані з управлінням персоналом.

У будь-якій кредитній установі завжди існують менеджери трьох рівнів:

1. Вищого рівня (топ-менеджери): Це високопосадові посади, такі як президент банку, його заступники або керівники провідних департаментів у великих банківських корпораціях. Вони відповідають за стратегічне керівництво та прийняття стратегічних рішень у банку.

2. Середнього рівня (мідл-менеджери): Це керівники самостійних структурних підрозділів банку, які безпосередньо підпорядковані вищому керівництву. Вони відповідають за реалізацію стратегій, поставлених вищим рівнем, та керують діяльністю своїх підрозділів.

3. Нижнього рівня: Це керівники внутрішніх структурних підрозділів і первинних трудових колективів кредитної організації. Вони відповідають за конкретні функції та операційні процеси у межах своїх відділень чи департаментів.

1.2. Служба персоналу в системі управління банку

У структурі управління комерційним банком, служба персоналу відіграє важливу роль. Особливістю кредитних установ є посилені вимоги до ефективного керівництва персоналом, що відповідає за організацію та щоденне управління кадрами. У ієрархії сучасного банку, служба персоналу

має бути визнана як ключовий відділ, обладнаний всіма повноваженнями технічного керівництва у сфері управління персоналом порівняно з іншими структурними підрозділами. Такий керівник служби повинен мати статус заступника голови банку, який відповідає за всі аспекти кадрової роботи.

Організаційна структура управління службою персоналу повністю залежить від масштабів конкретного банку. У невеликих організаціях або їх філіях вона може обмежуватися двома співробітниками: помічником керівника по кадровій справі та його підлеглим, технічним виконавцем. У великих банках служба персоналу може бути розвинута в повноцінний департамент зі штабом, який включає десять або більше спеціалістів різного рівня.

На рис. 1.2. показана типова організаційна структура управління службою персоналу великого банку, у якому робить більше 800 працівників і який не має філіальної мережі.



Рис.1.2. Типова організаційна система управління служби персоналу банку [10]

Ця організаційна система управління службою персоналу є типовою і повинна адаптуватися відповідно до особливостей конкретного банку: його розмірів, наявності філій та прогнозованих напрямків розвитку. Наприклад, для середнього банку не потрібні окремі посади юриста чи психолога в відділі

персоналу, а кожна спеціалізована служба може складатися всього з одного спеціаліста.

У своїй роботі служба персоналу дотримується чинного трудового законодавства, статуту та внутрішніх правил банку. Основним документом, що регулює її функціонування, є Становище про службу персоналу, яке має таку структуру:

• Загальна частина - включає повну назву підрозділу, його підпорядкування, статус керівника, послідовність призначення та переміщення з посади;

• Функціональні обов'язки, впорядковані за ступенем важливості;

• Повноваження, надані даній службі для ефективного виконання її завдань;

• Відповідальність за виконання покладених функцій;

• Додатки - затверджена президентом банку організаційна структура управління служби персоналу та повний комплект посадових інструкцій її працівників.

Система комунікацій служби персоналу банку має такий розподіл, що зображений на рис. 1.3.

Для ефективної роботи служби персоналу необхідне належне ресурсне забезпечення, яке включає наступні напрямки:

-інформаційне забезпечення, яке передбачає отримання і передачу інформації як зі сторони адміністрації, так і від підрозділів. Його складові включають постійні та змінні інформаційні потоки, формалізовані канали передачі інформації та механізми відповідальності за порушення процедур передачі інформації [37];

- трудове забезпечення, яке охоплює процес набору персоналу на підрозділи у відповідності з новою організаційною структурою, а також систематичне підвищення їхньої професійної кваліфікації [38, 41, 50];

- матеріальне забезпечення, яке включає виділення необхідних приміщень, техніки та інформаційних комунікацій [40] ;

-фінансове забезпечення, як процес своєчасного фінансування діяльності підрозділу, що включає оплату праці персоналу, а також витрати, пов'язані з виконанням встановлених функцій, таких як співпраця з освітніми закладами та консалтинговими фірмами, залучення експертів [43].



Рис. 1.3. Система комунікацій служби персоналу банку [16]

Важливою умовою є розвиток служби персоналу. Цілі і напрями розвитку визначаються в залежності від стратегії банку та його поточних можливостей. Розвиток може включати як пряме збільшення чисельності персоналу, так і якісні зміни у виконанні її функцій.

В умовах суворої конкуренції на ринку, формування або реорганізація будь-якої внутрішньої служби банку розпочинається з визначення стратегічних цілей та базових функцій. Головна стратегічна мета служби персоналу полягає в повному й своєчасному задоволенні потреб банку у формуванні та постійному підвищенні якості використання людського

капіталу. Ця ціль повинна бути конкретизована та доповнена, оскільки її досягнення потребує не тільки виконання окремих завдань та запитів керівництва та структурних підрозділів на сьогоднішній день, але і вписується у цілісну стратегію довгострокового управління персоналом [29].

У Додатку А наведені основні функції служби персоналу, які розподілені за рівнями управління та напрямами кадрової діяльності в банку. Вказаний перелік не вичерпує всіх можливих функцій служби персоналу і може бути розширений в залежності від специфіки конкретного банку. Наприклад, у найбільших банках, які мають розгалужену філіальну мережу, на централізовану службу персоналу можуть покладатися функції корпоративного центру з методичним керівництвом їх кадровою діяльністю. У деяких великих містах вже робляться спроби створення профспілок банківських працівників, що може вимагати включення до складу служби персоналу спеціаліста, відповідального за контакти з ними.

Однією з головних причин неефективності роботи внутрішніх підрозділів організації є відсутність системи оцінки їхньої діяльності. Це вимагає введення у систему управління службою персоналу чітко визначеного переліку критеріїв, які об'єктивно відображають її роботу протягом звітного періоду. Окрім загальних показників ефективності діяльності всіх підрозділів банку, доцільно використовувати критерії, що відображають цілі персонального управління, такі як:

- текучість кадрів у всьому банку та його підрозділах, а також за основними категоріями персоналу;

- наявність вакансій в підрозділах банку, що не були заміщені протягом певного періоду;

- кількість трудових конфліктів, що виходять за межі відповідних структурних підрозділів;

- наявність прямих скарг на діяльність служби персоналу зі сторони структурних підрозділів банку та членів керівництва.

1.3. Організація роботи з персоналом в банку

В управління персоналом банку входить формування та розвиток кадрів кредитної установи, їхнє мотивування та створення сприятливих умов для забезпечення ефективної праці співробітників.

При створенні та функціонуванні кредитної організації формується її персонал, а також при заснуванні нових структурних підрозділів у вже існуючій компанії.

На зборах акціонерів або на засіданні керівників обговорюються кандидатури на посаду голови правління банку. Кандидати на цю посаду мають відповідати всім вимогам, що передбачені законодавством України.

Після призначення виконавчого органу кредитної установи настає етап, коли розглядаються кандидатури на посади керівників відділень чи підрозділів банку. Кандидатам на ці посади ставляться високі вимоги: вони повинні мати спеціалізовану освіту, великий досвід у банківській сфері, знання банківського законодавства, вміння працювати з обширним обсягом документації, виявляти відповідальність, мати комунікативні навички та здатність доводити розпочаті справи до завершення. Такі ж вимоги ставляться і до інших співробітників банку. Керівники підрозділів та фахівці можуть бути призначені на свої посади шляхом конкурсу.

Організаційна робота заміни працівників, які покинули свої посади з різних причин, також включається у поняття розвитку персоналу. Ця робота передбачає приваблення до компанії нових досвідчених фахівців, найм випускників відповідних навчальних закладів, проведення підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, регулярну атестацію працівників. Також важливим аспектом у цьому процесі є формування резерву перспективних фахівців. Це необхідно для того, щоб у майбутньому мати можливість підвищити когось з цього резерву на посаду керівника.

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників банку зазвичай здійснюються через участь у центрах навчання для банківських працівників

України та в університетах банківської справи. Також популярним є підвищення кваліфікації через проходження стажування за кордоном.

Одним із ключових завдань у роботі з персоналом є створення сприятливих умов для прийому на роботу нових співробітників. Після успішної співбесіди з керівником, нового працівника ознайомлюють з його колегами, пояснюють місію, завдання та організаційну структуру банку. Також новачка знайомлять з корпоративною культурою, принципами безпеки, його посадовою інструкцією та роботою з вже існуючими клієнтами.

Посадова інструкція визначає кваліфікаційні вимоги, обов'язки, права та відповідальність кожного працівника. Окрім фахової компетентності та добросовісного ставлення до обов'язків, всім працівникам банку ставляться вимоги щодо збереження комерційної та банківської таємниці організації відповідно до встановлених нормативних актів.

Для стимулювання працівників до продуктивної діяльності в банківській галузі використовуються як матеріальні, так і моральні мотиви. Матеріальні стимули включають системи оплати праці та преміювання, можливість підвищення посади, участь у прибутку банку, а також інші додаткові пільги, які можуть мати нерегулярний характер [6, 15,19, 20].

У комерційних банках оплата праці різниться в залежності від посади та кваліфікаційної категорії працівника. Основна заробітна плата може доповнюватися надбавками за стаж роботи, особисті досягнення, а також за володіння іноземними мовами. Премії виплачуються за загальні результати роботи, проявлену ініціативу працівника та виконання важливих завдань, таких як впровадження нових банківських технологій.

До моральних винагород відносяться вияви вдячності, привітання з різними святами та ювілеями, а також публікації про досягнення та особисті успіхи співробітників. Окрім похвальних заходів за ефективну працю, можуть застосовуватися санкції до працівників, які порушують трудову або виконавчу дисципліну.

Мотивація праці включає створення сприятливих умов для праці, підтримку позитивного психологічного середовища та корпоративних традицій. Забезпечення цих умов для мотивації праці повинне бути постійним завданням для керівництва банку. В рамках управління персоналом важливо поєднувати роботу з окремими працівниками з організацією колективу банку в цілому [20].

Управління персоналом входить у загальну стратегію функціонування банку і визначається його стратегією розвитку. Ця стратегія витікає з планування господарської діяльності банку, що включає управління активами та пасивами, приваблennям фінансових ресурсів, кредитуванням та інвестиціями.

Сучасна кадрова стратегія, за висновками Б. Хезкока, базується на двох основних складових: намірах та напрямах.

1. У стратегічних намірах. В сучасному висококонкурентному оточенні, роль фахівця з управління людськими ресурсами полягає у розвитку кадрового потенціалу компанії для втілення її бізнес-стратегії. Важкість забезпечення високої конкурентоспроможності фірми без уваги до людського капіталу робить менеджерів з персоналу необхідними "каталізаторами" у багатомірних і тривалих процесах управління персоналом, що забезпечують конкурентні переваги шляхом унікальності кадрового потенціалу та високого рівня відповідальності всіх працівників. Корпоративна культура стимулює відповідальність, а навички персоналу створюють конкурентні переваги.

2. У стратегічних напрямах. Цей елемент стратегії визначає шляхи досягнення стратегічних цілей корпорації. Проте перед вибором шляху важливо мати чітке уявлення про майбутнє організації. Структуроване бачення майбутньої організації, що включає частку ринку та позиції, організаційну структуру, технології діяльності, стиль управління, маркетингову політику, професійні та особисті характеристики персоналу, у багатому розумінні визначає стратегічні напрямки. Проте забезпечити реалізацію цих напрямків умовах зростаючої конкуренції на ринках трудових

ресурсів є надзвичайно складним завданням. Кадрові служби повинні відмовитися від бюрократичних структур і прийняти ознаки маркетингових організацій. Отже, зміна в організаційній культурі (від бюрократичної до підприємницької) стає пріоритетним стратегічним напрямком діяльності кадрових служб.

Банк може вибрати одну з п'яти стратегій управління персоналом:

1. Стратегія підприємництва – цей варіант обирається банками, які мають намір розширювати свою діяльність на нові напрями. У таких банках відбувається активна заміна поточного персоналу новими працівниками, які, як правило, молоді та інноваційно налаштовані. Система мотивації праці стає дуже індивідуалізованою та спрямованою на розвиток індивідуальних можливостей кожної особистості.

2. Стратегія динамічного зростання зорієнтована на модифікацію цілей діяльності, де розумно узгоджується зміна та стабільність. Управління персоналом в цьому випадку спрямоване на збереження та розвиток існуючого кадрового потенціалу, з основним акцентом на підбір висококваліфікованого персоналу для ключових позицій у розвитку організації. Система винагороди ґрунтується на комбінації індивідуальних та групових стимулів.

3. Стратегія прибутку вибирається банками, які функціонують стабільно і мають добре налагоджений механізм роботи, а також достатньо кваліфікований персонал із потенціалом для розвитку. У таких банках зазвичай не спостерігається значних змін у кадровому складі, і лише ті фахівці, чиї компетенції відповідають потребам банку у данний момент, залучаються до роботи. Система стимулювання працівників є стабільною та збалансованою, в межах професійно-кваліфікаційних груп.

4. Стратегія ліквідації використовується банками, які опинилися на межі фінансового колапсу. Ця стратегія передбачає інтенсивне скорочення кількості працівників та використання інших методів для мінімізації витрат на утримання персоналу (наприклад, перехід на неповний робочий тиждень,

скорочений робочий день, відпустки без оплати). Нових працівників не набираються.

5. Стратегія зміни курсу застосовується в двох сценаріях. По-перше, це вибір стабільно працюючим банком, який розпочинає боротьбу за підвищення прибутковості, розширення ринку або освоєння нових сегментів. У таких банках при зміні курсу створюються нові робочі місця, відбувається активне внутрішнє переміщення персоналу і набір кваліфікованих фахівців. Система мотивації працівників піддається значним змінам. У другому сценарії банк знаходить вихід із кризового стану за допомогою зміни свого курсу дій. У таких банках стратегія управління персоналом полягає в консолідації кадрів та спрямованості їх на досягнення певних цілей у період зміни курсу до досягнення стабільних результатів.

Більшість банків вибирає стратегію динамічного зростання.

Висновки до першого розділу

Проведені у першому розділі дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

- система управління персоналом в банку - це комплекс стратегічних та оперативних процедур, які спрямовані на ефективне використання людських ресурсів для досягнення цілей банку. Ця система включає в себе такі елементи як набір та рекрутинг персоналу, оцінка та розвиток співробітників, управління винагородами, мотивація, а також управління конфліктами та вирішення проблем.
- головна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні належного складу та кваліфікації персоналу, щоб банк міг ефективно функціонувати, конкурувати на ринку та досягати стратегічних цілей. Це означає, що система управління персоналом повинна враховувати потреби та інтереси як банку, так і його працівників.

- зазвичай система управління персоналом включає в себе розробку та впровадження політик та процедур, проведення оцінки та аналізу потреб у персоналі, планування та розвиток кар'єрних шляхів, а також навчання та розвиток співробітників. Крім того, вона може включати в себе механізми звітності та моніторингу, щоб забезпечити ефективне використання людських ресурсів і відповідність до стратегічних цілей банку.Служба персоналу в системі управління банку відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами. Вона відповідає за всі аспекти управління персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток, мотивацію та утримання працівників.

- основні функції служби персоналу включають розробку та впровадження політик та процедур управління персоналом, ведення кадрової документації, забезпечення виконання трудового законодавства, а також вирішення конфліктних ситуацій та проблем, що виникають у зв'язку з персоналом. Крім того, служба персоналу взаємодіє з іншими підрозділами банку, зокрема з керівництвом та фахівцями із різних сфер діяльності, для забезпечення відповідного рівня кваліфікації персоналу та досягнення стратегічних цілей банку.

- організація роботи з персоналом в банку - це процес створення і підтримки оптимального робочого середовища для працівників з метою досягнення стратегічних цілей управління персоналом і підтримки функціонування банку. Цей процес включає в себе ряд дій та політик, спрямованих на ефективне управління персоналом.

- організація роботи з персоналом в банку спрямована на створення стійкого та продуктивного робочого середовища, що підтримує розвиток бізнесу та досягнення стратегічних цілей управління персоналом і банку в цілому.

РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна діяльність банку

Об'єктом аналізу була діяльність комерційного банку - Акціонерного товариства "ТАСКОМБАНК" у 2019 році. Цей банк має організаційно-правову форму акціонерного товариства. Повна назва банку - Акціонерне товариство "ТАСКОМБАНК", а скорочена назва - АТ "ТАСКОМБАНК".

Протягом 2019 року банк операційно діяв на підставі Банківської ліцензії Національного банку України № 84 від 25 жовтня 2011 року та Генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій №84-3 від 11 серпня 2014 року разом із відповідним додатком.

Важливо відзначити, що банк також приймає участь у державній програмі страхування вкладів фізичних осіб, згідно з реєстраційним номером 031 і свідоцтвом від Фонду гарантування вкладів фізичних осіб № 028 від 18.10.2012 року. Ця програма впроваджується на підставі Закону України № 4452-VI "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб" від 23.02.2012 року.

Зведена інформація про Акціонерне товариство "Таскомбанк" згідно ресурсу SMIDA наступна:

- Код за Єдиною державною реєстраційною та регулюючою системою юридичних осіб України (ЄДРПОУ): 09806443.
- Діяльність: комерційний банк, спеціалізується на фінансових послугах.
- Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. С. Петлюри, 30, 01032.
- Фактична адреса: Відділення розташовані по всій Україні, за винятком Автономної Республіки Крим та Луганської області.

Зареєстровано Державною реєстраційною службою України 21.10.1991 року.

- Код Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального устрою України (КОАТУУ): 8038000000, Оболонський район.

- Власник: Сергій Леонідович Тігіпко (99,86%).

- Голова Правління: Володимир Володимирович Дубей.

Сайт: tascombank.ua [34].

На момент 2019 року АТ "Таскомбанк" мало 108 відділень, розташованих у різних регіонах України. На сьогоднішній день їх кількість скоротилася до 88. Протягом 2019 року також відбулися зміни в провідному управлінському складі банку [5].

Заснований у 1989 році під назвою "Тавридабанк", АТ "Таскомбанк" є одним з перших комерційних банків України. У 2005 році він приєднався до складу учасників Банківської групи "ТАС". На сьогодні ця група є материнською компанією банку. Вирішенням Комітету Національного банку України від 22 березня 2017 року № 72 вона стала частиною банківської групи "ТАС". Фінансовий сектор економіки є однією з основних сфер діяльності групи, представляючи довгостроковий стратегічний інтерес [32].

У 2012 році вирішенням загальних зборів акціонерів банку відбулося зміну його найменування на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТАСКОМБАНК». В 2016 році банк пройшов аудит Національного банку України без потреби капіталізації. У відповідності до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів», прийнятого 16 листопада 2018 року, було змінено тип банку за рішенням загальних зборів акціонерів ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ТАСКОМБАНК» (протокол № б/н від 2 серпня 2019 року). Таким чином, тип банку було змінено з публічного акціонерного товариства на приватне, і повне найменування банку змінилося на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТАСКОМБАНК». Державна реєстрація Статуту банку в новій редакції та внесення відповідних змін до Єдиного державного реєстру юридичних осіб,

фізичних осіб-підприємців та громадських формувань відбулися 10 червня 2019 року [31, 32].

Остаточним бенефіціарним власником банку є громадянин України - Сергій Леонідович Тігіпко. Він володіє 100% корпоративних прав компанії ALKEMI LIMITED, яка володіє 99,93065% статутного капіталу банку. Сам Тігіпко є акціонером банку та прямо володіє однією акцією, представляючи сукупний відсоток участі в банку на рівні 99,93066%. Загальна частка керівництва в акціях банку (пряма та опосередкована) на кінець 2019 року становить 0,00183% (у порівнянні з 99,93249% на кінець 2018 року) [31].

Акціонерне товариство "ТАСКОМБАНК" є універсальним комерційним банком, що пропонує широкий спектр фінансових послуг як для корпоративних, так і для приватних клієнтів. Основним стратегічним напрямком для банку є інтегрована робота з обслуговування корпоративних та приватних клієнтів. Банк надає повний спектр фінансових послуг, поєднуючи індивідуальний підхід, високу технологічність та зручність користування банківськими продуктами. Через принципи довгострокового партнерства, Банк сприяє своїм клієнтам у знаходженні оптимальних рішень для досягнення стабільного фінансового успіху та підвищення їхнього добробуту [5, 31].

З початку 2019 року Банк активно займається різноманітними видами фінансової діяльності, серед яких важливі:

- надання кредитів для юридичних та фізичних осіб;
- проведення документарних операцій, таких як гарантії та акредитиви;
- розміщення та залучення кредитів та депозитів на міжбанківському ринку;
- залучення депозитів від юридичних та фізичних осіб;
- розрахунково-касове обслуговування та ведення рахунків клієнтів в національній та іноземній валютах;
- операції з використанням банківських платіжних карток;
- проведення операцій з цінними паперами;

- діяльність зберігача цінних паперів;

- підтримка зовнішньоекономічних операцій клієнтів, пов'язаних з експортно-імпортними та капітальними операціями;

- встановлення та утримання кореспондентських відносин із банками-кореспондентами;

- обмін іноземної валюти за гривню та інші операції з іноземними валютами;

- прийом платежів від населення;

- оренда індивідуальних сейфів;

- здійснення міжнародних та національних грошових переказів;

- проведення операцій з купівлі-продажу банківських металів від фізичних осіб;

- інші операції [3].

З 2016 року Банк успішно пройшов стрес-тестування, проведене Національним банком України, і продемонстрував стабільні фінансові показники, не потребуючи додаткової капіталізації. Довгостроковий кредитний рейтинг Банку, оцінений за національною рейтинговою шкалою, склав uaAAA з прогнозом "стабільний". Рейтинг надійності банківських вкладів (депозитів) також отримав підтвердження на рівні "5".

Успіхи Банку були відзначені провідними фінансовими виданнями та організаціями. За результатами рейтингу "50 Провідних Банків України 2019" Банк увійшов до ТОП-10. У номінації "Народний банк" FinAwards-2019 він посів друге місце і був визнаний Банком №1 з E-Commerce в Україні за дослідженням міжнародного клубу "Банкір". Банк також зайняв перше місце у рейтингу "Фінансовий Оскар" у категоріях "Найпрофесійніший банк", "Корпоративний партнер" і "Privatebanking". Крім того, Банк став ТОП-3 у рейтингу надійності банківських депозитів за версією "Стандарт Рейтингу". ТАС24 Бізнес отримав срібло в категорії "Кращий онлайн-банк для підприємців в 2019 році", підтверджуючи свій статус сильного учасника

фінансового ринку України. У 2019 році, як і раніше, АТ "ТАСКОМБАНК" був визнаний системно важливим банком.

У 2019 році АТ "ТАСКОМБАНК" та GetMarket почали спільну роботу на онлайн-платформі для підтримки підприємств у сфері відновлюваної електроенергії в Україні. Щодо розвитку каналів продажу, були вжиті наступні заходи:

- встановлення мережі відділень, які відповідають критеріям sales-service-center для якісного обслуговування клієнтів;

- подальший розвиток єдиного продаючого Контакт-центру з високою якістю обслуговування клієнтських звернень;

- вдосконалення обслуговування роздрібних клієнтів сегменту Private, з створенням персональних менеджерів з продажу для цього сегменту;

- розпочаток співпраці в рамках проекту України та ЄІБ для фінансування бізнесу;

- розширення регіональної мережі терміналів самообслуговування клієнтів (ПТКС) та банкоматів;

Також були вжиті заходи для ефективного управління дохідністю та оптимізації витрат:

- оптимізація структури доходів Банку та забезпечення стабільної прибуткової діяльності;

- реалізація заходів з оптимізації витрат, таких як централізація процесів закупівель, аутсорсинг послуг, лімітування затрат, та проведення закупівель через тендери з використанням системи електронних закупівель;

- бюджетування в розрізі центрів фінансової відповідальності;

- розрахунок прибутковості кредитних угод та врахування рівня ризику за клієнтом при визначенні відсоткової ставки;

- оцінка інвестиційної привабливості та ефективності угод з придбання портфелів.

Для підтримки та розвитку клієнтської бази було впроваджено ряд ініціатив та продуктів у банку, зокрема:

- покращення депозитного продуктового ряду;

- випуск перших облігацій за стандартами ЄС в Україні;

- запуск електронного факторингу;

- початок надання сервісу бухгалтерія онлайн для клієнтів малого та середнього бізнесу в ТАС24Бізнес;

- запуск нових легких заставних кредитів для малих та середніх підприємств в ТАС24Бізнес;

- розробка окремого тарифного плану "ТАС НЕРЕЗИДЕНТ" для компаній-нерезидентів;

- оптимізація продуктової лінійки карткових продуктів;

- введення програми переваг для клієнтів роздрібного бізнесу, включаючи надбавки, бонуси та cash-back;

- оптимізація процесів роздрібного бізнесу для підвищення якості обслуговування клієнтів;

- покращення сервісів "ТАС Mobile" та ТАС24Бізнес для корпоративних клієнтів для управління рахунками за допомогою смартфонів і планшетів;

- активний розвиток електронної комерції;

- впровадження послуги ApplePay, яка дозволяє користувачам здійснювати мобільні платежі та користуватися цифровим гаманцем від Apple Inc.

Були реалізовані комплексні заходи в галузі інформаційних технологій, включаючи:

- зміцнення кібербезпеки та забезпечення неперервності бізнес-процесів шляхом проведення відповідних заходів;

- централізація інформаційних ресурсів та розвиток систем управління програмним та технічним забезпеченням;

- автоматизація банківських продуктів і процесів, активний розвиток дистанційних каналів обслуговування та цифрових технологій.

На сьогодні економіка України описується як ринкова, проте вона виявляє особливості розвиваючоїся економіки, що характеризуються, але не

обмежуються, низьким рівнем ліквідності на ринках капіталу, високою інфляцією та значним дефіцитом балансу державних фінансів та зовнішньої торгівлі. На початку 2019 року країна знаходилася в стані макроекономічної стабільності, а споживча інфляція стрімко сповільнювалася за всіма основними компонентами індексу споживчих цін, досягаючи середньострокової цілі у 5%, яка була визначена в 2015 році. У банківській системі спостерігалися позитивні тенденції: попит на банківські послуги відновлювався, і банки активно надавали кредити фізичним особам. АТ «ТАСКОМБАНК» не уникає загальних ризиків для банківської системи, проте уразливість банку до окремих ризиків оцінюється індивідуально, враховуючи його внутрішню організацію, активність на ринках, управління операціями та якість портфеля. Вищеупоминуте керівництво пильно спостерігає за ситуацією і вживає заходів для мінімізації можливих негативних наслідків, діючи за необхідності.

2.2. Економічна діяльність АТ «Таскомбанк»

Наразі АТ «Таскомбанк» визначає себе як системно важливий банк в Україні, активно розвиваючись та успішно конкуруючи на фінансовому ринку країни. в підтвердження того спостерігаємо зміни, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності АТ «Таскомбанк» за 2020-2021 рр., тис.грн

Показники	Роки		Темпи зростання / спадання	
	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5
Грошові кошти та високоліквідні цінні папери	8943	12761	3818	43
Кредити та аванси клієнтам	13158	16208	3049	23
Активи	24054	30839	6785	28

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Зобов'язання	21056	27715	6658	32
Кошти клієнтів	17140	22818	5679	33
Власний капітал	2997	3124	127	4
Прибуток	381	456	75	20
Чистий процентний дохід	1384	1813	430	31
Чистий комісійний дохід	326	400	74	23
Адміністративні та інші операційні витрати	(1308)	(1752)	(445)	34
Співвідношення прибутку до активів банку (ROA),%	1,58	1,48	-0,11	-7
Співвідношення прибутку до капіталу банку (ROE),%	12,71	14,60	1,88	15
Регіональна мережа, відділень	87	95	8	9
Чисельність персоналу	1673	1910	237	14

Джерело сформовано автором на основі [1]

Аналіз таблиці 2.1 показує динаміку фінансових показників АТ «Таскомбанк» за роки 2020 та 2021.

1. Грошові кошти та високоліквідні цінні папери: у 2021 році зростання становило 43%, що є значущим покращенням порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективне управління ліквідністю та інвестиційною стратегією.

2. Кредити та аванси клієнтам: збільшення на 23% вказує на активний кредитний портфель банку. Збалансований ріст може свідчити про успішну політику кредитування та керування кредитним ризиком.

3. Активи: загальні активи зросли на 28%, вказуючи на загальний розвиток банку та розширення його діяльності.

4. Зобов'язання та кошти клієнтів: зростання на 32% та 33% відповідно може вказувати на успішну мобілізацію ресурсів та підтримку довіри клієнтів.

5. Власний капітал: збільшення власного капіталу на 4% свідчить про стабільність та можливість банку взяти на себе додаткові ризики.

6. Прибуток: загальний прибуток зрос на 20%, що є позитивним показником, але його динаміка може вказувати на зменшення темпів зростання.

7. Чистий процентний та комісійний доходи: значущий ріст на рівні 31% і 23% відповідно вказує на ефективність операцій та розвиток додаткових фінансових послуг.

8. Адміністративні та інші операційні витрати: збільшення на 34% може вимагати уваги до оптимізації внутрішніх процесів та управління витратами.

9. ROA та ROE: зменшення ROA на 7% та зростання ROE на 15% свідчать про те, що ефективність використання активів трошки зменшилася, але ефективність використання капіталу покращилася.

10. Регіональна мережа та персонал: збільшення числа відділень на 9% та зростання чисельності персоналу на 14% можуть вказувати на розширення географії обслуговування та збільшення обсягів роботи.

У цілому, АТ «Таскомбанк» показує позитивні тенденції у багатьох ключових аспектах своєї діяльності, але є певні аспекти, такі як адміністративні витрати, які можуть вимагати уваги для подальшого вдосконалення.

Основними факторами, які сприяли зростанню прибутку, були збільшення відсоткового доходу та комісійного доходу. Структура доходів банку виглядає наступним чином (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура доходів АТ "Таскомбанк" за 2020-2021р., тис.грн.

Показники	Роки		Темпи зростання / спадання	
	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5
Процентні доходи	2588	2982	294	15
Комісійні доходи	593	838	245	41
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(8)	22	30	-380

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	2	5	3	120
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	58	66	8	14
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	40	25	(15)	37
Чистий прибуток від переоцінки об’єктів інвестиційної діяльності	(5)	(1)	4	88
Інші операційні доходи	136	250	114	83
Доходи всього	3404	4187	783	23

Джерело сформовано автором на основі [1]

У 2021 році відзначається значне зростання доходів банку в порівнянні з 2020 роком. Процентні доходи зросли на 15%, досягнувши 2982 одиниць, тоді як комісійні доходи значно збільшились на 41%, до 838 одиниць. Це свідчить про успішне використання банком різних джерел доходу.

Зауважимо, що банк виявив чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток, досягнувши 22 одиниці в порівнянні з минулим роком, коли був відмічений збиток у розмірі 8 одиниць.

Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою збільшився на 14%, досягнувши 66 одиниць, але чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти скоротився на 37%, зменшившись на 15 одиниць.

Загальні операційні доходи також значно зросли на 23%, до 4187 одиниць. Це вказує на ефективність банкової діяльності та розвиток різноманітних джерел доходу.

Для забезпечення фінансово-господарської діяльності АТ «Таскомбанк» здійснював витрати, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансово-господарської діяльності АТ «Таскомбанк» за 2020-2021 роки, тис.грн.

Показники	Роки		Темпи зростання / спадання	
	2020	2021	+/-	%
Процентні витрати	1204	1167	(37)	-3
Комісійні витрати	266	438	171	64
Витрати на виплати працівникам	638	797	159	25
Адміністративні та операційні витрати	608	876	268	44
Інші витрати	62	79	17	28
Збиток від зменшення корисності	164	275	111	67
Витрати на сплату податків	81	99	19	23
Витрати всього	3023	3731	708	23

Джерело сформовано автором на основі [1]

Аналізуючи таблицю 2.3 витрат банку за 2020 і 2021 роки, можна визначити наступні тенденції.

Процентні витрати зменшилися на 3%, досягнувши 1167 одиниць у 2021 році, що свідчить про деяку оптимізацію витрат у цьому напрямку.

Комісійні витрати суттєво зросли на 64%, до 438 одиниць. Це може бути пов'язано з розширенням банківських послуг або вдосконаленням існуючих комісійних продуктів.

Витрати на виплати працівникам збільшились на 25%, до 797 одиниць, що може свідчити про ріст чисельності або збільшення оплати праці.

Адміністративні та операційні витрати виявилися високими, збільшившись на 44% до 876 одиниць. Це може вказувати на зростання загальних витрат на управління та операційну діяльність банку.

Інші витрати та збиток від зменшення корисності також показали зростання на 28% та 67% відповідно, що може бути обумовлено різними обставинами, такими як збільшення загальних витрат або зміни в економічному середовищі.

Загалом, витрати банку зросли на 23%, до 3731 одиниці, що вказує на необхідність уважного контролю та оптимізації різних аспектів фінансової діяльності.

Отже, як вказано у розділі, банк активно розвивається, і це проявляється в зростанні активів протягом періоду з 2020 по 2021 рік, а також в збільшенні основного показника ефективності банківської діяльності - прибутку. Динаміка зростання прибутку характеризувалася постійним збільшенням як чистого відсоткового доходу, так і чистого комісійного доходу. Зокрема, приріст останнього був вищим протягом всього періоду досліджень, відображаючи зростання частки комісійного доходу в загальних надходженнях банку.

На динаміку процентних доходів найбільший вплив мають кредити та заборгованість клієнтів, в той час як процентні доходи від строкових коштів клієнтів в цілому зменшуються.

2.3. Характеристика персоналу АТ «Таскомбанк»

У кінці квітня 2022 року ТАСКОМБАНК завершив аудит фінансової звітності, проведений компанією "Великої четвірки" KPMG. За висновками аудиторів, фінансова звітність банку достовірно відображає фінансовий стан та результати його діяльності за 2022 рік у всіх суттєвих аспектах. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом та активними бойовими діями, чистий прибуток ТАСКОМБАНКУ за 2022 рік склав 31 млн грн. Важливо відзначити, що Банк зміг істотно збільшити операційний прибуток на 1 321 млн грн, що в 2,6 рази перевищує показники 2021 року.

Оцінка Правління Банку та його членів включає в себе аналіз відповідності персонального складу, структури та функціональних повноважень Правління вимогам законодавства. Також враховується колективна придатність Правління, наявність чіткого розподілу

відповідальності між його членами, професійна придатність кожного члена Правління та їхня ділова репутація.

Відповідальність за організацію, забезпечення та контроль виконання вимог Політики, що стосуються процесів та операцій, регламентованих Політикою, покладено на Наглядову раду та Комітет. Координацію та супроводження цього процесу в межах своїх функціональних обов'язків забезпечує Директор з управління персоналом.

При аналізі структури банку важливо розглянути характеристику його персоналу. Таким чином, ми переходимо до більш детального вивчення кількості працівників, їх вікового розподілу та гендерного складу. На даний момент, станом на 1 січня 2023 року, кількість працівників АТ «Таскомбанк» становить 1656 осіб [5б].Давайте розглянемо розподіл працівників за віковими категоріями у банку "Таскомбанк" (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл працівників за віковими категоріями за 2022 рік

Віковий діапазон	Кількість	%	Стать	
			жіноча	чоловіча
До 24 років	66	15,31	43	23
Від 25 до 34 років	431	50,06	287	144
Від 35 до 49 років	861	347,18	459	402
Від 50 до 59 років	248	496,00	138	110
Від 60 років	50	3,02	34	16
	1656	100	961	695

Джерело: сформовано автором

Банк прагне забезпечити справедливу оплату праці для жінок і поважати їхні права на гідні умови праці. У 2019 році "Таскомбанк" прийняв у свою команду 929 нових працівників, з яких 636 були жінками.

Зокрема, 81 працівник був переведений на вищі посади, такі як начальники управлінь, їх заступники, директори департаментів та їх заступники, директори дирекцій та начальники відділень. З цього числа 41 був чоловіками, а 40 – жінками.

У 2019 році було також прийнято на стажування 59 студентів. Банк активно підтримує та розвиває таланти в своєму колективі.

В банку діє система навчання та розвитку персоналу відповідно до якої співробітник навчається необхідними для успішної роботи навикам та здобуває професійні знання. Процес навчання включає в себе адаптаційне, поточне, ситуаційне та мотиваційне навчання.

В рамках обов'язкової програми співробітники проходять:

- Адаптацію протягом 1-3 місяці, в рамках якої незалежно від наявного досвіду, співробітник здобуває необхідні знання щодо продуктів, процесів та програмного забезпечення, що використовуються в Банку;
- Ряд тренінгів у період від 1 до 12 місяців. Напрямки тренінгів варіативні, в залежності від посади і напрямку функцій, а саме: обслуговування, продажі, переговори, особиста ефективність, управлінські функції, робота зі стресом, конфліктами тощо;
- Ситуативне навчання при змінах в продуктах та процесах Банку. Через систему дистанційного навчання, яка в зручній, структурованій та сучасній формі дає доступ до необхідних знань в будь-який час;
- Кваліфікаційне навчання та сертифікацію. За підтримки партнерів Банку, співробітники мають змогу навчатися в спеціалізованих установах з метою критичних важливих вузькопрофільних знань та навичок.

В рамках додаткового навчання Банк дає можливість:

- Самостійно навчатися у дистанційному форматі, завдяки внутрішнім проектам: бібліотека, та відео-бібліотека, інтерактивні курси різних напрямків, цикл освітніх статей широкого спектру;
- Стати учасником проекту ТАС, для самостійного розвитку з перспективами кар'єрного зростання;
- Безкоштовно відвідувати тренінги та майстра класи за різними тематиками.

Банк також утримує профспілку, яка виконує основні завдання, визначені Статутом. Профспілка працівників АТ «Таскомбанк» активно проводила різні заходи для своїх членів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Заходи, які проводила Профспілка для працівників АТ «Таскомбанк»

№	Заходи, які проводить профспілки	Характеристика
1	2	3
1	Спортивно-оздоровча робота	Забезпечення санаторно-курортними путівками для членів профспілки та їх дітей; Надання медичної страховки; Щорічний професійний огляд з обов'язковим онкоконтролем; Вакцинація; Забезпечення санітарно-гігієнічними та дезінфікуючими засобами, а також медичними аптечками тощо.
2	Культурно-масова робота	Проведення урочистих заходів та свят; Новорічні подарунки та подарунки до 1 вересня для дітей членів профспілки; Надання букетів, квитків на концерти, конференції та організація екскурсійно-туристичних заходів.
3	Матеріальна допомога	Надання матеріальної допомоги на лікування, при народженні дитини, на оздоровлення та за сімейними обставинами; Надання матеріальної допомоги до ювілею, за проявлення професійних якостей, виконання важливих та особливо важливих завдань, а також до свят (Новий рік, День банківського працівника, День банку, професійні свята).
4	Еко кафе	Створення кафе з гарячим харчуванням, де члени профспілки можуть користуватися частковим здешевленням, забезпеченим профспілкою
5	Вивчення іноземної мови	Проведення тестування членів профспілки та оплата послуг за навчання іноземних мов для їх освіти та розвитку
6	Підвищення рівня професійної кваліфікації	Організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших навчальних заходів для професійного розвитку членів профспілки

		Продовження таблиці 2.5
1	2	3
7	Еквайринг спеціалізованих банківських карт	Впровадження програми "Соціальний Профспілковий квиток" з емісією спеціальних членських банківських карт, спрямованих на підвищення фінансової грамотності членів профспілки
8	Екологічна освіта та підтримка	Розширення знань та навичок у сфері екології шляхом розповсюдження екологічно безпечних засобів та рослинної продукції

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи те, як та яку інформацію банк отримує та як він навчає свій персонал, можна зробити висновок, що банк активно здійснює навчання персоналу в різних напрямах. Однак цього може бути недостатньо для зайняття лідируючої позиції.

Інформаційні технології проникають у всі сфери сучасного життя, і важко уявити галузь, де не використовуються комп'ютери. Хоча комп'ютери полегшують наше життя, навички їх використання має не кожен. З розвитком інформаційних технологій та зростанням складності програмного забезпечення, виникає потреба в висококваліфікованих фахівцях.

2.4. Перспективи розвитку управлінням персоналу АТ «Таскомбанк»

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку, успішність діяльності банку визначається не лише наявністю фінансових ресурсів та їх раціональним використанням, але також якістю кадрового потенціалу. Ефективність використання фінансових ресурсів залежить від точності оцінки економічної ситуації та здатності співробітників банку передбачити перспективи розвитку партнерів та клієнтів (організацій і населення). Таким

чином, банк вимагає від свого персоналу точності, швидкості та творчого підходу до виконання завдань.

Оскільки банківська діяльність відзначається специфікою, що передбачає виконання різних операцій та послуг, спеціалісти повинні виявляти колективність та спільну відповідальність за прийняття рішень. Кожен співробітник банку повинен розуміти, що його особистий внесок впливає на загальний успіх банку, його клієнтів та іміджу. Такий підхід передбачає активну участь та взаємодію всіх співробітників для досягнення спільних цілей і забезпечення стабільності та успіху банку.

Підвищення кваліфікації співробітників банку в області комп'ютерних технологій має важливий вплив не лише на банк, але й на самого працівника. В першу чергу, це сприяє професійному зростанню. Друга важлива перевага - можливість швидко та ефективно вирішувати завдання та вирішувати виниклі проблеми, що призводить до підвищення самооцінки працівника. Зростання кваліфікації також свідчить про те, що банк цінує своїх співробітників і готовий інвестувати у їхні знання та навички. У випадку, коли співробітник повинен самостійно фінансувати своє навчання, він може вважати, що має право використовувати отримані знання в іншому банку, і це може спричинити його перехід до іншої організації.

Важливо забезпечувати навчання працівників банку, зокрема, використання різних комп'ютерних програм. Це необхідно для ефективного обслуговування клієнтів та оперативного виконання робочих завдань. Забезпечення персоналу навичками роботи з різноманітним програмним забезпеченням є важливою складовою стратегії АТ "Таскомбанк". Це дозволяє банку залишатися актуальним і, можливо, навіть здобувати лідируючі позиції в галузі.

Аналізуючи проведене дослідження у розділі 2.3., можна висновувати, що система навчання в АТ "Таскомбанк" відповідає сучасним вимогам. Використовуються передові методи і системи навчання, включаючи тренінги та ділові ігри, і проводяться регулярні курси для підвищення кваліфікації. Для

оцінки ефективності впровадження проектних пропозицій використовувалася методика, яка була опублікована в навчальному посібнику А.Я. Кибанова "Оцінка економічної і соціальної ефективності проекту вдосконалення системи і технології управління персоналом організації". Під час аналізу враховувалися невиробничі та виробничі фактори, що позитивно впливають на ефективність управління персоналом у вдосконаленні підсистеми найму і обліку персоналу [19].

Розрахунки щодо вартісної оцінки економічних результатів заходів для впровадження проекту по вдосконаленню підсистеми розвитку персоналу подані у таблиці 2.6. У цьому контексті часовий горизонт розрахунків обмежений одним роком.

Таблиця 2.6

Розрахунок вартісної оцінки економічних результатів заходів щодо вдосконалення підсистеми розвитку персоналу

№	Фактори	Розрахунки вартісних оцінок економічних результатів в сфері управління	Показники
1	2	3	4
1	Невиробничі	Поліпшення використання управлінського персоналу	$Р^{6}_{у1} = Р^{3}_{у1} * К_{ис}$ 4440* 1,7= 7548 грн. $К_{ис}$ - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від поліпшення використання управлінського персоналу. Визначається експертним шляхом
		Підвищення ефективності роботи керівництва через освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації.	$Р^{4}_{у1} = Ч * Ц_{р} * \left[\frac{Т_{о}}{Т_{н}} + Ф * \left(1 - \frac{100}{100 + ΔП}\right)\right]$ 29 * 38 *3/6 + 1986 *(1-100/100+10) = 219,408,2 грн. Ч – чисельність керівників, які пройшли навчання, чол .; $Ц_{р}$ - вартість однієї години роботи працівника, грн .; $Т_{о}$ - час прискорення навчання, міс .; $Т_{н}$ - плановане час навчання, міс .;

Продовження таблиці 2.6			
1	2	3	4
			Ф - річний фонд часу роботи одного працівника, ч .; Δ П – підвищення продуктивності праці,%
		Збільшення числа співробітників, задоволених діями управлінських працівників	$Р_{у1}^{5} = Р_{у1}^{1} * К_{к}$ 2682,5 * 1,7=4560,25 грн. Кк - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від (усунення втрат робочого часу в зв'язку з конфліктними ситуаціями, низьким рівнем трудових відносин і т.п. Визначається експертним шляхом
2	Виробничі	Зниження плинності робочих кадрів	$Р_{у2}^{10} = Р * \left(1 - \frac{К_{2}^{т}}{К_{т}^{1}}\right)$ 10,254,4*(1- 0,04/0,08)= 5,127,2 грн., де Р = ЗД*ЧД*КС*КД=296*26*1,7*0,8= 10,254,4 грн. Р - середньорічні збитки, які завдають підприємству плинністю кадрів (зниження продуктивності праці протягом періоду очікування звільнення. А також новоприйнятих на роботу і витрати на їх навчання, а також витрати, пов'язані зі звільненням, наймом і прийомом на роботу); $К_{2,}^{т} К_{т}^{1}$; - фактичний і очікуваний коефіцієнти плинності,%; ЗД – середньоденний заробіток одного робітника, грн .; ЧД - кількість людино-днів не-роботи в зв'язку з відходом з роботи або навчанням новоприйнятого робочого

Джерело: сформовано на основі [19], розраховано автором

Загальна оцінка економічних кінцевих результатів заходів щодо удосконалення системи розвитку персоналу банку:

$$Р_{у} = Р_{у1}^{4} + Р_{у1}^{6} + Р_{у1}^{1} + Р_{у1}^{5} + Р_{у1}^{10} = 720060,6 \text{ грн}$$

В процесі підготовки та впровадження проекту банк зазнає втрат (КУ1), що включають в себе витрати на розробку методу, інших документів в рамках проекту, а також витрати на реалізацію проекту та використання його кінцевих

результатів. У даному випадку організація виконує ці роботи власними силами робітників, тому втрати визначаються за допомогою формули:

$$К_{у1} = \sum_{i=1}^{n} (З_i * М_i) + З_р$$

де Зі - щомісячна зарплата і-го працівника, який зайнятий розробкою і реалізацією оргпроекта, в гривнях;

Мі - кількість місяців роботи працівника протягом року;

n - загальна кількість працівників, які зайняті розробкою і реалізацією оргпроекта;

Зр - інші витрати, пов'язані з розробкою і реалізацією оргпроекта.

$К_{у1}$ становить 395863 грн.

Для оцінки ефективності проекту використовується показник, який називається чистий дисконтований дохід від реалізації проекту.

$$Е_{інт} = ЧДД = Р - К = \sum_{t=t_h}^{t_k} (P_t - K_t) * a$$

У розрахунках ефективності впровадження заходів за розрахунковий період використовуються такі параметри:

Економічні результати (Р) - дохід, отриманий внаслідок впровадження заходів протягом розрахункового періоду, в гривнях;

Витрати (К) - усі витрати, пов'язані з впровадженням заходів протягом розрахункового періоду, в гривнях;

tн - початковий етап впровадження;

tк - кінцевий етап впровадження;

Pt - економічні результати, отримані на кроці t, в гривнях;

Kt - витрати, які були здійснені на кроці t, в гривнях;

Коефіцієнт дисконтування (коефіцієнт приведення різночасових витрат і економічних результатів до розрахункового року) позначається як.

ЧДД становить 270165,55 грн.

Термін окупності (Ток) - це найменший часовий період (починаючи з моменту початку реалізації проекту), протягом якого інтегральний економічний ефект стає позитивним і залишається таким упродовж усього періоду. Термін окупності визначається як мінімальний час (t), за який цей ефект стає не менше нуля.

Термін окупності (Ток) складає 0,6 року. Рентабельність інвестицій (Рн) враховує інтереси учасників або особливості проекту і визначається як...

$$\text{Р}_\text{н} = \sum_{t=t_h}^{t_k} (P_t - K_t) * a \,/\text{К}_\text{вл}$$

$P_н$ становить 1,5.

Отже, здійснені розрахунки дозволяють зробити висновок про фінансову ефективність реалізації розглянутого проекту. Проте, важливо враховувати, що значні позитивні результати можуть виявитися із соціальної ефективності у довгостроковій перспективі, включаючи:

- забезпечення належного рівня найму персоналу, здатного швидко адаптуватися до організаційних змін;
- ефективне використання персоналу відповідно до їхніх індивідуальних інтересів, здібностей та можливостей;
- підвищення ефективності прийняття кадрових рішень з переміщення персоналу.

Висновки до другого розділу

Проведені у другому розділі дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

- об'єктом нашого аналізу є діяльність комерційного банку "ТАСКОМБАНК" . Цей банк є акціонерним товариством за своєю організаційно-правовою формою. Починаючи з 2016 року, банк успішно

пройшов стрес-тестування, проведене Національним банком України, і продемонстрував стабільні фінансові показники, що не вимагали додаткової капіталізації.

- у цілому, діяльність АТ "Таскомбанк" відзначається позитивними тенденціями у багатьох ключових аспектах, однак існують певні питання, такі як адміністративні витрати, на які слід звернути увагу для подальшого вдосконалення. Збільшення відсоткового доходу та комісійного доходу стали основними факторами, що сприяли зростанню прибутку. Банк активно розвивається, що відображається у збільшенні активів протягом періоду з 2020 по 2021 рік, а також в підвищенні основного показника ефективності банківської діяльності - прибутку. Динаміка зростання прибутку характеризувалася постійним збільшенням як чистого відсоткового доходу, так і чистого комісійного доходу.

- при аналізі структури банку важливо розглянути характеристику його персоналу. Згідно з останніми даними, станом на 1 січня 2023 року, кількість працівників у АТ "Таскомбанк" складає 1656 осіб. Банк також має систему навчання та розвитку персоналу, за якою кожен співробітник отримує необхідні навички для успішної роботи та поповнює свої професійні знання.

- підвищення кваліфікації співробітників банку у сфері комп'ютерних технологій має значний вплив як на банк, так і на самого працівника. По-перше, це сприяє його професійному зростанню. Система навчання в АТ "Таскомбанк" відповідає сучасним стандартам. Тут застосовуються передові методи і системи навчання, такі як тренінги та ділові ігри, а також проводяться регулярні курси для підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

Отже, аналізуючи систему управління персоналом банку, можна зазначити, що ключовими факторами, що впливають на ефективність її функціонування, є:

- чітке розуміння власниками і топ-менеджерами ролі кадрового напрямку;
- кваліфікація спеціалістів у кадровій службі;
- використання належного методу управління;
- постійне навчання і підвищення кваліфікації.

На конкурентоспроможність банку в першу чергу впливає обрана оптимальна система управління персоналом. Під час стратегічного планування важливо розробляти та впроваджувати процеси роботи з персоналом, щоб банк міг досягти своїх цілей у короткі терміни. Управління персоналом охоплює організаційні заходи для формування єдиної команди, яка здатна виконувати виробничі завдання. Система управління персоналом побудована з урахуванням стратегічних та тактичних цілей банку і реалізується через розробку кадрової політики.

Служба управління персоналом, подібно до інших структурних підрозділів банку, повинна розробляти стратегію для перспективного розвитку установи. Пріоритетним завданням цієї стратегії є привертання висококваліфікованих спеціалістів до складу банку. Основні умови стратегії і тактики виконання цього завдання включають:

Кадрова політика повинна адаптуватися до конкретних умов та особливостей банку, враховуючи його матеріальні та організаційні можливості.

Здійснення кадрової політики має стосуватися всіх менеджерів банку, а не лише служби управління персоналом і керівників вищого рівня.

Кадрова політика повинна включати інформаційні файли для всіх працівників банку, в яких будуть відображені їхні професійні якості, рівень знань, стан здоров'я, характерні риси особистості і інше.

До основних теоретичних методів управління персоналом у банку відносять соціально-психологічні методи. Це обумовлено тим, що ці методи враховують інтереси не лише окремих працівників, а й ураховують інтереси всього колективу. Роль соціально-психологічних методів постійно зростає у зв'язку із підвищенням культурного рівня працівників, активним розвитком демократичних засад у управлінні та необхідністю насичення економічних, організаційних і правових методів соціально-психологічними.

Мотивація співробітників має значний вплив на ефективне управління персоналом банку. Однак, на жаль, існує проблема високої стомлюваності та психофізичних перевантажень серед працівників. Це обумовлено монотонною та тривалою роботою за комп'ютером, а також частими стресовими ситуаціями, які виникають у процесі діяльності. Також існує проблема необхідності постійного розвитку персоналу, що передбачає постійне підвищення кваліфікаційного рівня працівників різних вікових груп.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Таскомбанк». Звіт про управління. Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://tascombank.ua/files/IFRS_FS_TCB_2021.pdf (дата звернення 12.03.2024р.)

2. АТ «Таскомбанк». Звіт про управління. Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://tascombank.ua/docs/#5c272fa2fe1924094ca51d12 (дата звернення 12.03.2024р.)

3. Аудиторський звіт «Таскомбанку» за 2019р. URL: https://tascombank.ua/files/A1.1.1_Draft_IFRS_FS_TCB_2019_v3.pdf (дата звернення 12.03.2024р.)

4. Бадзим О.С., Береснев С.М. Мотивація професійної-діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6 (1). С. 30-33.

5. База даних. URL: https://smida.gov.ua/db/prof/09806443 (дата звернення 12.03.2024р.)

6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – Київ. Центр учбової літератури. 2011. С. 391-417.

7. Барановський О. Безпека банківської сфери. *Вісник Національного банку України.* 2014. № 6. С. 20-27.

8. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11-17.

9. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 132-139.

10. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум : навч. посіб. К. : Фітосоціоцентр, 2013. 184 с.

11. Вірван Л. А. Міжнародний банківський бізнес. Базові категорії, поняття, терміни: підручник. Київ. Ліра-К, 2014. 212 с.

12. Гетьман О. О., Салімов А. А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних сервісних підприємствах. *Молодий вчений.* 2015. № 5. С. 12-16.

13. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602

14. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.

15. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків. ХДЕУ, 2002. 432 с.

16. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2015. 460 с.

17. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку. *Науковий вісник. ОНЕУ*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців . 2013. № 27 (206). С. 59-69.

18. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці. *Економіка підприємства*. Підручник. 2-ге вид. Київ. Центр учбової літератури, 2011. 528 с.

19. Кибанов А.Я. Оцінка економічної і соціальної ефективності проекту вдосконалення системи і технології управління персоналом організації. Навчальний посібник. Державний університет управління, 2014, 265-283 с.

20. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ. КНЕУ, 1998. 224 с.

21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. - 397 с.

22. Кузнєцов А.М. Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку. *Науковий вісник ОНЕУ.* 2013. № 27 (206). С. 14-20.

23. Кузнєцов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Збірник наукових праць*. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». 2014. № 40. С. 155-162.

24. Кузнєцов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2012. № 26 (178). С. 27-32.

25. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій.* Київ. Вид-во КІБІТ. 2012. Вип.1. С. 62-63.

26. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2014 С. 3-12.

27. Міщенко В.І., Крилова В.В., Ніконова М.В. Комунікаційна політика центрального банку. *Вісник НБУ*. 2015. № 1. С. 6-12.

28. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник. Ірпінь, 2002. 260 с.

29. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

30. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24-31.

31. Офіційний сайт «Таскомбанку URL: https://tascombank.ua/ (дата звернення 12.03.2024р.)

32. Офіційний сайт Національного банку України URL: http://bank.gov.ua (дата звернення 12.03.2024р.)

33. Пойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.

34. ТАСКОМ БАНК. Разом зможемо все. URL: https://tascombank.ua/docs/#5c272fa2fe1924094ca51d12 (дата звернення 03.03.2024р.)

35. Теліженко О.М., Глівенко С.В. Адміністративний менеджмент для магістрів. Суми: Університетська книга, 2016. 611-683 с.

36. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.

37. Abolfazl Akhondzadeh (2019). The Analysis of the Factors Affecting the Implementation of Virtual R&D in Iranian Tile and Ceramic Companies Using Structural Equation Modeling Approach. SocioEconomic Challenges, 3(4), 86-96. http://doi.org/10.21272/sec.3(4).86-96.2019

38. Alsua, C.J., Palacios-Fenech, J., Ramirez, J. (2019). Social Preferences, Goal Orientation and Team Performance. Business Ethics and Leadership, 3(1), 6-17. http://doi.org/10.21272/bel.3(1).6-17.2019.

39. An. Buriak, Al. Artemenko. (2018). Reputation risk in banking: application for Ukraine. Financial Markets, Institutions and Risks, 2(2), 100-110. DOI: 10.21272/fmir.2(2).100-110.2018

40. Barhaq, Ab. R., Radchenko, Ol. Optimization of Bank Expenses on Marketing Communications. (2018). Financial Markets, Institutions and Risks, 2(1), 5-14. DOI: 10.21272/fmir.2(1). 5-14.2018

41. Cherniavskyi, I., Abuwande, K. S. (2017). Evaluation of Customer Service Quality. Business Ethics and Leadership, 1(3), 84-92. DOI: 10.21272/bel.1(3).84-92.2017

42. Giebe, C., Hammerström, L., Zwerenz, D. (2019). Big Data & Analytics as a sustainable Customer Loyalty Instrument in Banking and 56 Finance. Financial Markets, Institutions and Risks, 3(4), 74-88. http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).74-88.2019.

43. Glants V., Mohamadi, A.B. The Role of Tax Regulation in Counter-Cyclical Regulation of Banking in Ukraine // Financial Markets, Institutions and Risks. - 2018. - Vol. 2, Issue 1. - P. 37-49. - DOI: 10.21272/fmir.2(1).37-49.2018.

44. Grebeniuk N., Jinan Mehdi M. (2017). Features of Foreign Investors Evaluating the Level of Competition in the Banking Market. Financial Markets, Institutions and Risks, 1(3), 99-107. DOI: 10.21272/fmir.1(3).99-107.2017

45. Ipatov, M., Grebeniuk, N. (2018). Assessing the level of adaptation of employees to the transformation processes in the company. Business Ethics and Leadership, 2(1), 106-115. Doi: 10.21272/bel.2(1).106-115.2018

46. Kowo, S.A., Kadiri B.I., Zekeri, A. (2020). Correlate of Workforce Diversity and Organisational Performance of Multinational Food 57 Producing Industry in Nigeria. Business Ethics and Leadership, 4(1), 126- 137. http://doi.org/10.21272/bel.4(1).126-137.2020

47. Md Yusuf Hossein Khan (2018). Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals. Business Ethics and Leadership, 2(2), 66-73. DOI: 10.21272/bel.2(2).66-73.2018

48. Mohamadi, B. A., Bohma, S. (2017). Market-driven vs. government-driven banking consolidation around the world. Financial Markets, Institutions and Risks, 1(2), 96-99. http://doi.org/10.21272/fmir.1(2).96-99.2017.

49. Mujtaba, B. G., Senathip, T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. Business Ethics and Leadership, 4(1), 17-34. http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020.

50. Thomas, G. (2020). Data Usage in Talent Management – Challenges for SMEs in the Field of Skilled Crafts. SocioEconomic Challenges, 4(1), 75-81. http://doi.org/10.21272/sec.4(1).75-81.2020

51. Yu Sing Ong, Wang Yue (2018). Relationship between organization culture and managers' performance: Empirical study of a Chinese university. Business Ethics and Leadership, 2(2), 97-105. DOI: 10.21272/bel.2(2).97-105.2018

52. Zarutska El. (2018). Structural-functional analysis of the Ukraine banking system. Financial Markets, Institutions and Risks, 2(1), 79-96. DOI: 10.21272/fmir.2(1).79-96.2018

ДОДАТКИ