

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та економічної
безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми
Софії ВИННИЦЬКОЇ

Науковий керівник
кандидат педагогічних наук. доцент
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доктор економічних наук. Професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«_____» _____ 2024р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ВИННИЦЬКА С. Управління персоналом комерційного банку. —
Рукопис.

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

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ управління персоналом комерційного банку, його функції та принципи. У другому розділі проведено аналіз системи управління в АТ “Таскомбанк”. У третьому розділі визначенні стратегії управління та розвитку персоналу в АТ “Таскомбанк”. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

Ключові слова: управління персоналом, система управління, служба персоналу, методи управління, вдосконалення системи управління, особливості управління .

ABSTRACT

VINNYTSKA S. Personnel Management in a Commercial Bank. -
Manuscript.

A research paper submitted for the Master's degree in the specialty 073 "Management". - Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first section presents a theoretical study of the fundamentals of personnel management in a commercial bank, its functions, and principles. The second section analyzes the management system in AT “Taskombank”. The third section outlines personnel management and development strategies in AT “Taskombank”. Based on the review of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn, and specific recommendations were made.

Keywords: personnel management, management system, personnel service, management methods, system improvement management, features of management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ.....	8
1.1. Сутність, принципи та методи управління банківським персоналом....	8
1.2. Функції управління персоналом у банківській сфері.....	13
1.3. Роль корпоративної культури у забезпеченні ефективної роботи персоналу у банку.....	20
Висновки до першого розділу.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ ТАСКОМБАНК.....	26
2.1. Загальна характеристика АТ “Таскомбанк”.....	26
2.2. Аналіз системи управління персоналом та фінансових показників....	30
2.3. Корпоративна культура банку та її вплив на ефективність управління персоналом.....	40
Висновки до другого розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У АТ “ТАСКОМБАНК”.....	49
3.1. Модернізація системи управління персоналу АТ “Таскомбанк”.....	49
3.2. Стратегії управління та розвитку персоналу АТ “Таскомбанк”.....	52
Висновки до третього розділу.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи. Персонал банку є ключовим елементом у структурі його функціонування, оскільки саме від кваліфікації та ефективності співробітників залежить успіх організації в цілому. Висококваліфіковані працівники, здатні швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та задовольняти потреби клієнтів, забезпечують стабільне зростання банку. Від їхньої роботи безпосередньо залежить не тільки кількість клієнтів, але й рівень наданих послуг, що є основою конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Тому управління персоналом є важливим інструментом, що дозволяє банку ефективно використовувати свої фінансові ресурси та досягати стратегічних цілей.

Крім того, ефективне управління персоналом передбачає чітке визначення обов'язків, своєчасне реагування на зміни та виконання поставлених завдань. Банк очікує від своїх співробітників не лише високого професіоналізму, але й творчого підходу до вирішення проблем, здатності працювати в команді та швидко адаптуватися до нових вимог. Вміння оптимально розподіляти завдання, розвивати інноваційні стратегії та підтримувати позитивну корпоративну культуру створюють передумови для стабільного розвитку і зростання фінансової установи.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблемні питання щодо удосконалення мотивації персоналу відображаються у працях вітчизняних і іноземних науковців: В. М. Біндюженко [1], О. А. Гавриш [2], М. В. Чорна [3], Н. П. Юрчук [4], К. Н. Боумен [5] і С. І. Пучкова [6], Т.Л., А.В. Яковенко [7].

Результати досліджень авторів у сфері управління персоналом комерційних банків включають розробку методів та підходів, що сприяють підвищенню продуктивності праці через ефективну мотивацію

співробітників. Проте залишаються актуальними проблеми, зокрема в аспекті адаптації нових працівників та забезпечення високої ефективності роботи персоналу. Враховуючи ці труднощі, подальше дослідження в цій сфері є необхідним для вирішення існуючих викликів та удосконалення практик управління персоналом у банках.

Метою дослідження - є вивчення особливостей процесів управління персоналом комерційного банку.

Відповідно до поставленої мети, *завданнями* кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та основні принципи управління персоналом у банківській сфері;
- охарактеризувати функції управління персоналом у банку, зокрема в АТ "Таскомбанк";
- проаналізувати роль корпоративної культури у забезпеченні ефективної роботи персоналу в банківській установі;
- дослідити особливості та практики управління персоналом в АТ "Таскомбанку";
- оцінити вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу в банку;
- вивчити методи підвищення кваліфікації та мотивації персоналу банку;
- визначити основні проблеми та виклики, пов'язані з управлінням персоналом у банківській сфері, на прикладі АТ "Таскомбанк";
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом в АТ "Таскомбанк" з урахуванням сучасних тенденцій та потреб ринку фінансових послуг.

Об'єктом дослідження виступає система організації роботи з персоналом у комерційному банку.

Предметом дослідження є процеси та механізми управління персоналом у діяльності комерційного банку.

У роботі використовуються такі *методи*: логічного узагальнення - для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом у банківській сфері та викладення основних принципів і положень досліджуваної теми; дедуктивний метод - для дослідження теоретичних аспектів управління персоналом, зокрема застосування принципів та методів управління в контексті банківської сфери; економічного та статистичного аналізу - для оцінки ефективності управління персоналом в АТ "Таскомбанк" та визначення його впливу на фінансові показники банку; ситуаційного аналізу - для аналізу специфічних умов АТ "Таскомбанк" та розробки рекомендацій щодо покращення управління персоналом в умовах змін та розвитку інновацій; критичного аналізу - для оцінки теоретичних досліджень у сфері управління персоналом та формулювання висновків, що можуть бути корисними для удосконалення практики управління персоналом у банках.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна АТ «Таскомбанк», результати власних напрацювань і спостережень.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що рекомендації, отримані як результат дослідження, можуть бути застосовані в діяльності банків та у кадрових службах різних організацій. Апробація результатів дослідження здійснена за рахунок практики в АТ "Таскомбанк", де були впроваджені деякі елементи теоретичних положень, що стосуються управління персоналом. Протягом практики в банку були здійснені спостереження, аналіз і порівняння існуючих методів управління персоналом. Зібрані дані та результати допомогли виявити основні проблеми і потреби банку в удосконаленні системи управління персоналом, що стали основою для формулювання рекомендацій та удосконалення процесів в АТ "Таскомбанк".

Структура роботи. Основна частина кваліфікаційної роботи складається з трьох розділів. У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ управління персоналом комерційного банку, його функції та принципи. У другому розділі проведено аналіз системи управління в АТ “Таскомбанк”. У третьому розділі визначенні стратегії управління та розвитку персоналу в АТ “Таскомбанк”. Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 8 таблиць та 1 рисунок, список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Сутність, принципи та методи управління банківським персоналом

Управління персоналом у банківській діяльності є комплексним і багатограним процесом, який охоплює організацію, планування, контроль і розвиток трудових ресурсів, що залучені до виконання завдань фінансової установи. У сучасному розумінні цей термін включає в себе не лише функції, пов'язані з набором кадрів та їх адаптацією, а й аспекти мотивації, навчання, розвитку та оцінки ефективності праці працівників.

Визначення управління персоналом у контексті банківської діяльності можна сформулювати як процес створення та підтримки умов, які сприяють максимально ефективному використанню людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей банку. Це забезпечує формування команди професіоналів, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання спеціальних завдань, що стоять перед фінансовою установою [1].

Управління персоналом у банківському секторі охоплює кілька ключових етапів, що забезпечують ефективну працю всіх працівників та сприяють досягненню стратегічних цілей банку. Серед основних аспектів цього процесу виділяються планування потреб у персоналі, підбір і адаптація кадрів, розвиток і навчання працівників, а також оцінка ефективності їхньої праці. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у створенні умов для підвищення продуктивності банку та його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Планування потреб у персоналі є фундаментальним етапом в управлінні кадрами, який передбачає прогнозування кількості та якості працівників, необхідних для реалізації стратегії банку. В такому разі керівництво банку повинно аналізувати не тільки поточну ситуацію, але й враховувати довгострокові цілі розвитку організації, зміну технологій, фінансові показники та зовнішні ринкові тенденції. Планування дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати на наймання нових працівників і забезпечити організацію необхідними фахівцями в потрібний час(таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Аспекти в управлінні персоналом

Аспекти в управлінні персоналом	Характеристика аспектів
Підбір кадрів	процес визначення потреби у персоналі та відбір найкращих кандидатів на вакантні посади. Важливим є не лише професійний досвід, але й відповідність корпоративній культурі банку
Адаптація	включає в себе заходи, спрямовані на допомогу новим працівникам у швидкому впливі в колективі і закладній специфіки роботи банку.
Навчання та розвиток	безперервний процес, що забезпечує підвищення кваліфікації співробітників через різні форми навчання, такі як тренінги, семінари та професійні курси.
Мотивація	важливий елемент, який приймає системи стимулювання працівників, яка може включати як матеріальні, так і нематеріальні винагороди. Справедлива оцінка праці та ефективна система заохочень допомагають підвищити рівень задоволеності співробітників.
Оцінка ефективності	забезпечує регулярний моніторинг результатів діяльності працівників, що дозволяє не лише змінити рівень їхньої продуктивності, але й визначити потреби в навчанні та розвитку.

Джерело: підбір кадрів та структура працівників [2]

Безперервний розвиток та навчання персоналу є одним із пріоритетів для комерційних банків, що працюють в умовах швидких змін технологій та посилення конкуренції. Навчання може включати внутрішні тренінги, програми підвищення кваліфікації, участь у професійних семінарах та курсах. Особливу увагу також слід приділяти лідерському потенціалу та розвитку управлінських навичок серед керівного складу, оскільки саме вони формують стратегію і визначають напрямок розвитку банку. Оцінка ефективності праці є важливим інструментом управління персоналом, оскільки вона дозволяє об'єктивно вимірювати результати діяльності співробітників, визначати їхній вклад у досягнення загальних цілей банку та вчасно коригувати їхню роботу.

На основі результатів оцінки приймаються рішення щодо просування по службі, виплати премій, надання додаткових можливостей для навчання чи коригування поведінки працівників. У сучасних умовах розвитку банківської сфери, де конкуренція постійно зростає, а технологічні зміни впливають на всі аспекти діяльності, інтеграція управління персоналом у загальну стратегію банку стає критично важливою. Інтеграція управління персоналом у загальну стратегію банку передбачає тісний зв'язок між кадровими рішеннями та стратегічними цілями організації. Це означає, що підбір, навчання та мотивація працівників повинні бути узгоджені з довгостроковими планами розвитку банку, щоб забезпечити необхідні компетенції та кваліфікацію кадрів для виконання стратегічних завдань. Наприклад, якщо банк ставить собі за мету запровадження інноваційних цифрових послуг, важливо, щоб його працівники мали відповідні знання у сфері фінансових технологій і були готові до впровадження нових підходів у роботі.

По-друге, інтеграція управління персоналом сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності банку. У швидкозмінних умовах ринку фінансових послуг організація повинна швидко реагувати на нові виклики, будь то

технологічні зміни чи в законодавстві. Для цього необхідно, щоб система управління персоналом була налаштована на постійне навчання та розвиток працівників, що дозволить адаптуватися до нових вимог і змінювати бізнес-процеси без втрати якості обслуговування клієнтів. Крім того, інтеграція управління персоналом у стратегію банку дозволяє зміцнити корпоративну культуру, яка стає важливим фактором успішності.

Стратегія банку, побудована на принципах відкритості, співпраці та інновацій, потребує підтримки з боку всього колективу. Співробітники, які розуміють стратегічні цілі організації та відчують свою роль у їх досягненні, більш залучені до процесів і мотивовані на високі результати. Зрештою, інтеграція управління персоналом у стратегію банку дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів. Успішні банки не лише наймають компетентних фахівців, а й створюють середовище, де кожен працівник розуміє свої задачі [3].

Управління персоналом у банківській сфері, як і в будь-якій іншій галузі, базується на ряді фундаментальних принципів, що забезпечують цілісність, ефективність та адаптивність системи управління кадрами. До таких принципів належать: принцип системності, принцип гнучкості, принцип результативності та принцип інноваційності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом

Принцип управління персоналом	Характеристика
Принцип системності	єдина, взаємопов'язана система де кожен елемент діє задля стратегічних цілей банку. Це означає, що всі процеси - від підбору кадрів до оцінки ефективності — повинні працювати злагоджено для досягнення спільної мети. Такий підхід сприяє гармонійній структурі, процеси не ізольовані, а спрямовані на високі результати. Системність дозволяє керівництву швидко виявити й виправити недоліки, підвищуючи ефективність банку.

Продовження таблиці 1.2	
1	2
Принцип гнучкості	полягає в здатності системи управління персоналом адаптуватися до змінних умов зовнішнього ,внутрішнього середовища. У банківській діяльності, постійно змінюються економічні умови, технології, здатність швидко реагувати на нові виклики є критичною. Це стосується як оперативних змін у структурі персоналу, так і коригування політик управління кадрами. Гнучкість у підходах до управління персоналом дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними та оперативно адаптуватися до змін на ринку, мінімізуючи при цьому ризики втрати ключових фахівців.
Принцип результативності	в управлінні персоналом означає орієнтацію на досягнення конкретних результатів. Цей принцип передбачає чітке визначення цілей, на які спрямовані всі заходи управління кадрами, а також регулярний моніторинг досягнутих результатів. Для комерційного банку це може означати підвищення продуктивності, збільшення прибутковості, поліпшення якості обслуговування клієнтів або зменшення плинності кадрів. Важливість принципу результативності полягає в тому, що він дозволяє не лише вимірювати успіх впроваджених ініціатив, але й стимулює постійний розвиток та оптимізацію процесів управління
Принцип інноваційності	підкреслює необхідність постійного впровадження нових методів та технологій в управління персоналом. У банківській сфері, де інновації стають ключовим фактором успіху, особливо в умовах цифрової трансформації, цей принцип є життєво важливим. Інновації можуть стосуватися як технологічних рішень для управління кадрами (наприклад, автоматизовані системи обліку та оцінки персоналу), так і нових підходів до мотивації, навчання та розвитку працівників. Важливість інноваційності полягає в тому, що вона дозволяє банку не лише залишатися на передовій ринку, але й залучати талановитих працівників, які цінують можливості для професійного розвитку та роботи в прогресивному середовищі.

Джерело: принципи та методи системи управління персоналом [\[4\]](#).

Застосування цих принципів в управлінні персоналом дозволяє банку підвищувати загальну ефективність своєї діяльності. Принцип системності забезпечує узгодженість процесів, гнучкість дає змогу оперативно адаптуватися до змін, результативність спрямовує на досягнення вимірюваних показників, а інноваційність підтримує конкурентоспроможність і сприяє постійному розвитку. Управління персоналом комерційного банку охоплює широкий спектр методів, що застосовуються на різних етапах роботи з кадрами.

Методи управління персоналом можна поділити на кілька основних груп, кожна з яких виконує свою роль у загальній системі управління: методи добору та адаптації персоналу, методи навчання та розвитку, методи мотивації та оцінки результатів діяльності, а також методи комунікації.

Вибір конкретних методів управління персоналом завжди залежить від стратегічних цілей банку. Для банку, який орієнтований на інноваційний розвиток, ключовими можуть бути методи навчання та розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників у сфері нових технологій.

1.2. Функції управління персоналом у банківській сфері

Значення функцій управління персоналом для банківської установи є важливим, оскільки від якості управління персоналом залежить не тільки поточна ефективність, але й здатність банку до постійного розвитку. Перш за все, правильне планування роботи персоналу забезпечує оптимальний склад кадрів, необхідних для виконання банківських операцій. Організація робочих процесів і чіткий розподіл обов'язків дозволяють уникнути перевантаження.

Функції управління персоналом - це певний комплекс завдань та обов'язків, що спрямовані на ефективне використання людського ресурсу в компанії, зокрема в банківській сфері. Вони охоплюють всі етапи роботи з працівниками: від планування потреб у персоналі до їхнього розвитку,

мотивації та контролю. У кожній функції закладені певні інструменти та методи, які дозволяють банку не лише підтримувати високу продуктивність роботи, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [5].

Мотивація та розвиток працівників грають головну роль у підтримці лояльності та професійного зростання працівників, що безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів і загальному іміджу банку. Контроль за результатами роботи дозволяє вчасно виявляти проблеми, коригувати діяльність та підвищувати ефективність роботи банку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Функції управління персоналом

Назва функції	Опис функції
Функція планування	допомагає банку визначити свої потреби в персоналі, передбачити їх на короткострокову та довгострокову перспективу, що забезпечує правильний баланс між кількістю співробітників та їхньою кваліфікацією.
Функція організації	створює чітку структуру управління, розподіляє обов'язки та відповідальність, а також впроваджує стандарти роботи, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та уникати непорозумінь між працівниками.
Функція мотивації	сприяє зростанню продуктивності через стимулювання працівників як матеріальними, так і нематеріальними методами. Це сприяє залученню працівників до досягнення спільних цілей банку, утриманню кадрів та підвищенню лояльності до організації.
Функція комунікації	забезпечує ефективний обмін інформацією всередині організації, створює зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом, впроваджує сучасні технології для покращення взаємодії. Це сприяє швидкому прийняттю рішень, зменшенню кількості конфліктів.
Функція розвитку та навчання	дозволяє постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, що є критично важливим для адаптації до змін на ринку. Розвиток кар'єрних можливостей також сприяє мотивації та збереженню висококваліфікованих кадрів.

Джерело: управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі [6].

Функція планування є одним із ключових елементів управління персоналом у банківській сфері. Вона передбачає систематичний підхід до визначення поточних і майбутніх потреб банку у кваліфікованих кадрах. Формування потреб банку у кваліфікованих кадрах є першочерговим завданням, яке враховує як поточні операційні завдання, так і стратегічні цілі. Важливо не тільки визначити необхідну кількість працівників, але й чітко окреслити їхні професійні досягнення. Зважаючи на зростаючу конкуренцію та технологічні інновації в банківській конкуренції, кадрова потреба часто включає в себе експертів у цифрових технологіях, ризик-менеджменті та клієнтському обслуговуванні.

Планування чисельності персоналу, його кваліфікаційного рівня та структури базується на аналізі операційного навантаження кожного підрозділу банку. Що дозволяє уникати надлишкової чисельності персоналу, що може спричинити додаткові витрати, або, навпаки, нестачі кадрів, що призведе до зниження якості обслуговування клієнтів та оперативності виконання банківських операцій. Також важливим є збалансувати структуру персоналу: від керівників та фахівців до технічного та адміністративного персоналу, аби забезпечити оптимальне функціонування усіх процесів.

Прогнозування довгострокових і короткострокових потреб в кадрах є критичним для стабільного розвитку банку. У короткостроковій перспективі це включає оперативне реагування на зміни в ринкових умовах, наприклад, під час запуску нових банківських продуктів чи розширення клієнтської бази. У довгостроковій перспективі прогнозування дає можливість підготувати банк до майбутніх змін у середовищі: технологічних інновацій, змін у законодавстві або нових викликів у фінансовій сфері. Це також допомагає у своєчасній підготовці працівників до нових вимог, зокрема через програми розвитку та підвищення кваліфікації.

Функція організації в управлінні персоналом є критично важливою для забезпечення ефективної роботи банку. Вона передбачає створення чіткої

організаційної структури, що відповідає цілям і задачам установи, а також встановлення правил і стандартів, які регулюють роботу персоналу.

Побудова організаційної структури управління персоналом є першим кроком у реалізації цієї функції. Структура повинна бути гнучкою та адаптивною, дозволяючи банку оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на нові вимоги ринку. Основні елементи організаційної структури включають визначення підрозділів, функцій та ієрархії в управлінні кадрами. Це забезпечує чітке розуміння ролі кожного працівника у загальному процесі.

Розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками та керівниками є важливою складовою функції організації. Чіткий розподіл функцій допомагає уникнути дублювання роботи та знижує ризик виникнення конфліктів. Кожен працівник повинен розуміти свою роль і зобов'язання, що забезпечує ефективну взаємодію між різними рівнями управління.

Впровадження внутрішніх правил та стандартів роботи забезпечує організаційній структурі основу для ефективної діяльності. Це включає створення регламентів, політик, процедур та інших документів, що регулюють робочі процеси. Внутрішні правила сприяють формуванню єдиного стандарту роботи, що допомагає забезпечити однорідність у виконанні завдань і контролі якості. Також, чітко визначені правила та стандарти роботи знижують ризик помилок і підвищують рівень довіри між керівництвом та працівниками.

Функція мотивації в управлінні персоналом є невід'ємною складовою, що визначає рівень продуктивності та ефективності роботи працівників у банківській сфері. Вона передбачає створення та реалізацію системи стимулювання, яка спонукає співробітників до досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Створення системи мотивації, що стимулює продуктивну роботу, є першочерговим завданням для керівництва банку. Ефективна мотиваційна система повинна враховувати індивідуальні потреби та прагнення працівників, а також цілі організації. Це може бути реалізовано через різноманітні програми, що забезпечують не лише фінансову винагороду, але й можливості для професійного зростання, кар'єрного розвитку та участі у прийнятті рішень.

Застосування матеріальних та нематеріальних стимулів є важливою складовою мотиваційної системи. Матеріальні стимули, такі як премії, бонуси, підвищення зарплати та інші фінансові винагороди, сприяють підвищенню продуктивності праці та заохочують працівників до досягнення конкретних цілей. Натомість нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливість участі у тренінгах та навчаннях, а також забезпечення комфортних умов праці, відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу компанії та підвищують лояльність працівників. Вони сприяють створенню атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі, що, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію.

Значення мотиваційних заходів для збереження висококваліфікованих кадрів важко переоцінити. У сучасному банківському секторі, де конкуренція за талановитих працівників зростає, ефективна мотиваційна система може стати вирішальним фактором у збереженні кваліфікованих кадрів. Коли працівники відчують, що їхня робота оцінюється, а їхні потреби враховуються, вони більш схильні залишатися в організації. Це не лише знижує витрати на набір і навчання нових працівників, але й забезпечує стабільність у роботі банку, оскільки досвідчені кадри здатні ефективніше виконувати свої обов'язки та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Функція розвитку та навчання в управлінні персоналом є однією з ключових складових, що визначає конкурентоспроможність банку на

фінансовому ринку. Вона передбачає організацію та реалізацію заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, їхній професійний розвиток та адаптацію до нових умов роботи.

Організація навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу є важливим етапом у функції розвитку. Сучасні вимоги ринку праці вимагають від банків постійного вдосконалення знань і навичок своїх працівників. Програми навчання можуть охоплювати різні аспекти, такі як нові банківські продукти, технології, управління ризиками, фінансовий аналіз та обслуговування клієнтів. Це не лише підвищує кваліфікацію персоналу, але й забезпечує банк необхідними ресурсами для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Підвищення професійної компетенції працівників через тренінги та семінари є важливим елементом функції розвитку. Тренінги забезпечують можливість отримання практичних навичок у короткі терміни, тоді як семінари надають співробітникам доступ до актуальної інформації та обміну досвідом з колегами. Залучення експертів та практиків галузі до проведення таких заходів допомагає працівникам зрозуміти сучасні тенденції та виклики в банківському секторі, що, в свою чергу, підвищує їхню впевненість у виконанні професійних обов'язків.

Стратегічне планування кар'єрного зростання та розвитку кадрів є ключовим аспектом, що забезпечує стабільність і прогрес в організації. Важливо не лише навчати працівників, а й надавати їм можливості для кар'єрного зростання. Це включає створення чітких шляхів розвитку, регулярні оцінки продуктивності та надання зворотного зв'язку. Стратегічне планування дозволяє виявляти потенційних лідерів серед співробітників, а також сприяє збереженню висококваліфікованих кадрів. Коли працівники бачать перспективи кар'єрного зростання, вони більше зацікавлені у власному розвитку і віддані роботі в організації.

Функція комунікації в управлінні персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні злагодженої роботи всередині банківської організації. Ефективна комунікація сприяє координації дій, покращенню взаємодії між різними рівнями управління та підвищенню загальної продуктивності банку.

Забезпечення ефективних каналів комунікації всередині організації є першим кроком для створення сприятливого робочого середовища. Важливо, щоб інформація, яка стосується стратегічних рішень, операційних процесів чи змін у політиці, доходила до кожного працівника своєчасно та в доступній формі. Добре організовані канали комунікації, як-от внутрішні новини, електронна пошта, корпоративні портали та регулярні наради, дозволяють керівникам оперативно донести важливу інформацію, а працівникам - швидко отримувати відповіді на запитання.

Створення зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом є важливим аспектом ефективної комунікації. Впровадження системи зворотного зв'язку дозволяє співробітникам виражати свої думки, пропозиції чи побоювання, що дає керівництву змогу краще розуміти потреби та проблеми персоналу. Регулярні опитування, індивідуальні бесіди, зустрічі з працівниками та анонімні скриньки пропозицій є важливими інструментами для створення двостороннього діалогу. Це не лише підвищує рівень довіри та взаєморозуміння між керівниками та співробітниками, а й сприяє виявленню проблем на ранніх етапах і своєчасному їх вирішенню.

Впровадження сучасних комунікаційних інструментів значно підвищує ефективність управління персоналом. У цифрову еру банки активно використовують новітні технології, як-от корпоративні месенджери, відеоконференції, мобільні додатки та платформи для управління завданнями. Ці інструменти не лише полегшують процес комунікації, але й забезпечують можливість для швидкого обміну інформацією, віддаленої роботи та оперативного вирішення завдань. Впровадження таких технологій допомагає

банкам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними в умовах швидких змін у фінансовій сфері.

Підсумок основних функцій управління персоналом у банківській сфері показує, наскільки важливим є комплексний підхід до управління кадрами для успішної діяльності банку. Основними функціями, що забезпечують ефективність управління персоналом, є планування, організація, мотивація, розвиток та навчання, а також комунікація. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у формуванні стабільної, продуктивної та гнучкої системи управління людськими ресурсами.

Їхній вплив на продуктивність роботи та досягнення стратегічних цілей банку є безпосереднім. Завдяки злагодженій роботі всіх функцій управління персоналом банк може підвищувати свою ефективність, знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів і, що найважливіше, досягати своїх стратегічних цілей. Управління персоналом є ключовим елементом, який дозволяє банку адаптуватися до змін, залишатися конкурентоспроможним і забезпечувати стабільне зростання.

1.3. Роль корпоративної культури у забезпеченні ефективної роботи персоналу у банку

Корпоративна культура є невід'ємною складовою ефективної роботи будь-якої організації, особливо в банківській сфері, де взаємодія між працівниками, керівництвом та клієнтами відіграє важливу роль. Вона визначається як система цінностей, норм поведінки, традицій та правил комунікації, які впливають на робочу атмосферу, поведінку співробітників і формують загальну стратегію розвитку компанії [7].

Визначення корпоративної культури ґрунтується на принципах, що кожна організація має свою унікальну внутрішню систему взаємовідносин,

яка базується на спільних цінностях та цілях (таблиця 1.4). Це сукупність неформальних правил, які визначають поведінку працівників у різних ситуаціях, сприяють підтримці корпоративної ідентичності та створюють відчуття єдності. Корпоративна культура включає морально-етичні норми, які регулюють взаємодію працівників між собою та з керівництвом, а також визначає їхню відданість спільним цілям організації.

Таблиця 1.4

Основні елементи корпоративної культури

Елементи корпоративної культури	Зміст елементів
Цінності	це фундаментальні переконання та принципи, які визначають поведінку і ставлення працівників до роботи. У банківській сфері це може бути орієнтація на клієнта, чесність, професіоналізм, інноваційність та командна робота
Норми	це правила, яких дотримуються всі члени колективу. Вони можуть включати як формальні стандарти (дрес-код, регламент роботи), так і неформальні (поведінка у стресових ситуаціях, співпраця в команді).
Традиції	це ритуали та звичаї, що формують унікальний мікроклімат компанії. Вони можуть проявлятися у святкуванні спільних досягнень, командних заходах, річних зборах чи інших корпоративних подіях.
Комунікаційні правила	це способи, якими працівники взаємодіють один з одним та з керівництвом. Чітка, відкрита комунікація забезпечує прозорість процесів і сприяє злагодженій роботі колективу.

Джерело: корпоративна культура організації [7].

Взаємозв'язок між корпоративною культурою і стратегією банку є особливо важливим. Культура впливає на формування та реалізацію стратегічних цілей, оскільки створює відповідне середовище для розвитку

банку. Наприклад, банк прагне до інновацій і цифровізації, то його корпоративна культура повинна сприяти підтримці інноваційних рішень, заохоченню творчого мислення та підтримці професійного розвитку співробітників.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у процесі адаптації нових працівників до організаційного середовища банку. Вона допомагає новачкам швидко інтегруватися в колектив, зрозуміти внутрішні правила, норми поведінки та цінності організації. Культура установи вказує на те, що вважається прийнятним, а що ні, які методи роботи є ефективними та які очікування ставляться перед новими співробітниками.

Процес залучення нових працівників до корпоративних цінностей розпочинається вже на етапі рекрутингу, коли банк презентує себе як організацію з певними принципами та цінностями. Після цього, в період адаптації, нові співробітники проходять тренінги, ознайомлюються з корпоративною культурою та отримують підтримку від наставників. Важливо, що під час цього процесу новачки не лише зрозуміли правила і принципи роботи, але й відчували себе частиною колективу.

Культура компанії також впливає на плинність кадрів, оскільки доброзичливе ставлення в колективі та підтримка з боку керівництва сприяють тому, що працівники залишаються лояльними до організації. Відчуття причетності до спільних цілей робить співробітників більш відданими компанії, а саме це знижує ризик їхнього звільнення та втрати професійних робітників.

Корпоративна культура є фундаментом, на якому будується стратегія розвитку банку. Чітко визначені цінності та правила формують атмосферу, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Наприклад, банк орієнтований на клієнтоцентричність, корпоративна культура має підтримувати відповідні підходи у роботі з клієнтами. Синергія

між культурою і стратегією дозволяє працівникам діяти в одному напрямку, роблячи внесок у спільні досягнення.

Внутрішня культура банку також є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності банку. Якщо установа культивує інноваційність, гнучкість і адаптивність до змін, вона може краще реагувати на ринкові виклики та випередити конкурентів. Компанії з сильною корпоративною культурою можуть швидше впроваджувати нові послуги, технології та бізнес-моделі, що робить їх більш привабливими для клієнтів та інвесторів.

Організаційна культура є головним фактором, що безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу в банку. Вона формує загальне середовище, в якому працівники взаємодіють, розвиваються та виконують свої професійні обов'язки. Сильна культура підвищує мотивацію співробітників, сприяє їхній лояльності та залученості до процесів банку, що в свою чергу знижує плинність кадрів. Корпоративні цінності та норми поведінки створюють орієнтири для кожного співробітника, допомагаючи йому краще розуміти свої функції, відчувати підтримку з боку колективу та керівництва, а також активно брати участь у досягненні стратегічних цілей банку.

Вплив корпоративної культури на ефективність праці також виражається в тому, що вона створює атмосферу відкритості до нововведень та інновацій. Працівники в організаціях з розвиненою корпоративною культурою легше адаптуються до змін, демонструють високу гнучкість та ініціативність, що сприяє оперативному вирішенню завдань і підвищенню конкурентоспроможності банку.

Банк повинен чітко визначити свої основні цінності, такі як клієнтоцентричність, інноваційність, прозорість і відповідальність, та інтегрувати їх у всі рівні управління. Ці цінності мають бути не лише

задекларованими, а й відображатися в щоденній діяльності та поведінці працівників.

Важливо створювати ефективні механізми для комунікації між керівництвом і працівниками. Це сприяє підвищенню відкритості та довіри в колективі, а також дає змогу швидко виявляти проблеми та реагувати на них.

Запровадження програм наставництва та адаптації нових працівників, які допомагатимуть швидко включатися в робочий процес і засвоювати корпоративні цінності, значно скоротить час на входження в колектив та знизить рівень плинності кадрів.

Необхідно інвестувати в навчальні програми для підвищення кваліфікації персоналу, такі як тренінги, семінари та курси підвищення професійної компетенції. Постійне навчання дозволить працівникам відчувати підтримку в своєму розвитку, що підвищить їхню мотивацію та продуктивність.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного аналізу встановлено, що управління персоналом є багатограним і комплексним процесом, який має ключове значення для стабільної та результативної діяльності банківської установи в умовах висококонкурентного ринку фінансових послуг.

Сутність управління банківським персоналом полягає у створенні умов для максимального розкриття потенціалу працівників, підвищення їхньої продуктивності та задоволеності роботою, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Управління персоналом базується на декількох основних принципах, а саме: принцип системності, гнучкості, результативності, інноваційності.

Аналіз функцій управління персоналом показав, що вони охоплюють усі аспекти роботи з працівниками: від планування та добору кадрів до їхнього

навчання, розвитку, оцінки ефективності, стимулювання та формування кадрового резерву. Кожна з цих функцій спрямована на забезпечення відповідності кваліфікації персоналу сучасним викликам банківського сектору, що характеризується постійними змінами технологій та вимог до клієнтоорієнтованості.

Розгляд ролі корпоративної культури у банківській сфері дозволив зробити висновок, що саме корпоративна культура виступає одним із ключових чинників, які визначають ефективність діяльності персоналу. Вона створює атмосферу довіри, взаємоповаги та співпраці, яка сприяє підвищенню мотивації працівників та їхньої залученості до досягнення загальних цілей. Водночас корпоративна культура є важливим засобом комунікації між керівництвом і персоналом, забезпечуючи дотримання єдиних стандартів поведінки, моральних і професійних цінностей.

Сформовані в цьому розділі теоретико-методологічні положення можуть слугувати основою для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики в банківській сфері. Описані аспекти управління персоналом є особливо актуальними в сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та підвищення вимог до якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ ТАСКОМБАНК

2.1. Загальна характеристика АТ “Таскомбанк”

АТ "Таскомбанк" був заснований у 1989 році, що робить його одним із найстаріших приватних банків в Україні. За понад три десятиліття діяльності, банк пройшов кілька етапів розвитку, трансформуючись з невеликого фінансового закладу в одного з провідних учасників українського банківського сектору. На ранніх етапах своєї діяльності АТ "Таскомбанк" спеціалізувався переважно на обслуговуванні корпоративних клієнтів, поступово розширюючи спектр послуг і залучаючи фізичних осіб[8].

Серед ключових етапів розвитку варто відзначити вихід на ринок депозитних та кредитних послуг для населення, інтеграцію з іншими фінансовими структурами, а також активну модернізацію банківських технологій у відповідь на цифрові виклики сучасності. Ці зміни дозволили банку зміцнити свої позиції на ринку, розширити клієнтську базу та залучити значні інвестиції.

На різних етапах свого розвитку АТ "Таскомбанк" зосереджував увагу на таких стратегічних напрямках, як інновації, клієнтоорієнтованість та оптимізація внутрішніх процесів. Одним з ключових пріоритетів банку є впровадження новітніх цифрових технологій, що дозволяє підвищувати якість обслуговування та створювати нові продукти, орієнтовані на потреби клієнтів.

Іншим важливим напрямком розвитку є розширення асортименту банківських послуг для корпоративних клієнтів та малого й середнього бізнесу. Банк активно працює над залученням нових інвесторів і співпрацею з міжнародними фінансовими установами, що дозволяє йому залишатися

конкурентоспроможним на ринку. АТ "Таскомбанк" також приділяє велику увагу підвищенню фінансової грамотності населення, що сприяє розвитку взаємодії з клієнтами та розширенню їх фінансових можливостей.

За час свого існування АТ "Таскомбанк" досяг значних результатів у фінансовій сфері. Серед основних досягнень можна виділити стабільне зростання фінансових показників, розширення мережі відділень по всій Україні, а також впровадження інноваційних банківських рішень, таких як онлайн-банкінг та мобільні додатки.

Серед важливих подій в історії банку — отримання ліцензії на здійснення широкого спектру фінансових послуг, що дозволило значно розширити можливості для клієнтів. Окрім цього, банк неодноразово отримував визнання на національному рівні за свої досягнення у сфері фінансових послуг, що підтверджує його надійність та професіоналізм.

Організаційна структура банку є одним із визначальних факторів ефективного управління і функціонування. АТ "Таскомбанк" має багаторівневу організаційну структуру, яка складається з головного офісу, регіональних відділень і спеціалізованих підрозділів. Основними структурними елементами є департаменти, що відповідають за ключові напрями діяльності банку: операційна діяльність, фінансовий менеджмент, кредитування, ризик-менеджмент, маркетинг та продажі. Така структура спрямована на максимізацію ефективності управління ресурсами та забезпечення швидкої реакції на зміни в ринковому середовищі.

Управлінські ланки АТ "Таскомбанк" поділяються на кілька рівнів: стратегічний, тактичний і операційний. До стратегічного рівня належать вищі керівники, такі як голова правління та члени правління, які відповідають за розробку та реалізацію загальної стратегії розвитку банку. Тактичний рівень представлений керівниками департаментів, які відповідають за впровадження стратегічних рішень у конкретних напрямках діяльності. Операційний рівень включає менеджерів середньої та нижньої ланок, які контролюють виконання

щоденних операційних завдань. Такий розподіл функцій і ролей забезпечує чіткість у прийнятті рішень і координацію між підрозділами.

На рис. 2.1 представлена схема типової організаційної системи управління служби персоналу великого банку зі штатною численністю персоналу більше 800 працівників, але яка не має філіальної мережі.

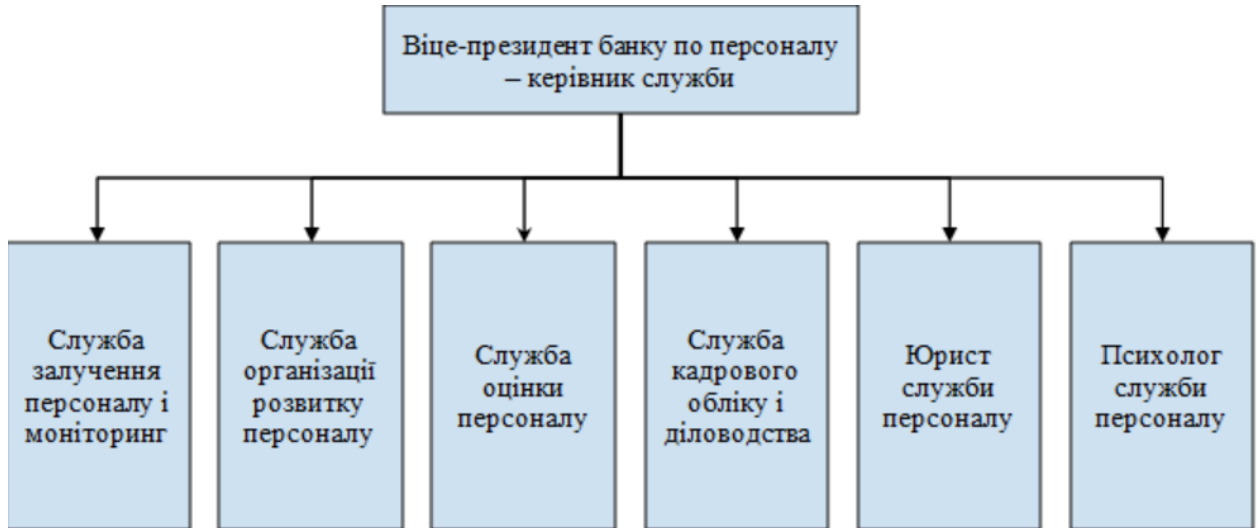


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ “Таскомбанк”

Джерело: розроблено автором

Управління в АТ “Таскомбанк” ґрунтується на принципах централізації стратегічного управління та децентралізації операційної діяльності. Це дозволяє забезпечити контроль за реалізацією довгострокових цілей, зберігаючи при цьому гнучкість у прийнятті рішень на рівні підрозділів і філій. Однією з особливостей управління є інтеграція сучасних технологій, які дозволяють оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність взаємодії між підрозділами. Велика увага приділяється розвитку корпоративної культури, що сприяє покращенню комунікацій між співробітниками різних ланок та підвищенню їхньої залученості до досягнення спільних цілей банку.

АТ “Таскомбанк” пропонує широкий спектр банківських послуг, які відповідають потребам як фізичних, так і юридичних осіб. Основні види

послуг включають депозитні, кредитні та інвестиційні. Депозитні послуги забезпечують клієнтам можливість зберігати кошти з вигідними відсотковими ставками, а також доступ до різноманітних типів депозитів, що відповідають різним фінансовим цілям.

Кредитні послуги включають споживчі кредити, кредитні карти, іпотечні кредити та кредитування бізнесу, що дозволяє клієнтам отримувати фінансову підтримку для реалізації своїх проектів. Інвестиційні послуги охоплюють консультативну підтримку щодо інвестування, управління активами та розміщення капіталу, що сприяє зростанню фінансового благополуччя клієнтів. АТ “Таскомбанк” активно працює з корпоративними клієнтами, пропонуючи їм спеціалізовані продукти, які відповідають специфіці їх бізнесу. До таких продуктів належать фінансування торгових операцій, факторинг, лізинг, а також комплексні рішення для управління ліквідністю. Банк надає підтримку у формуванні кредитних ліній, що дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми фінансовими потоками та адаптуватися до змін на ринку. Крім того, АТ “Таскомбанк” пропонує консалтингові послуги в галузі фінансового менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності корпоративних клієнтів.

АТ “Таскомбанк” приділяє значну увагу впровадженню інноваційних продуктів та технологій, що відповідають сучасним вимогам ринку. Серед них — мобільний банкінг, онлайн-сервіси для управління рахунками та платежами, а також рішення на основі штучного інтелекту для аналізу кредитоспроможності клієнтів. Банк активно розвиває електронну комерцію та пропонує рішення для безготівкових розрахунків, що підвищує зручність і швидкість обслуговування. Також АТ “Таскомбанк” активно інвестує в безпеку фінансових транзакцій, запроваджуючи новітні технології для захисту даних клієнтів, що сприяє довірі до банківських послуг.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та фінансових показників

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації, зокрема в банківській сфері, де кваліфікований і мотивований персонал визначає конкурентоспроможність установи. У сучасних умовах стрімких економічних змін та цифровізації ринку фінансових послуг, банківські установи стикаються з необхідністю впроваджувати сучасні методи управління, що допомагають залучати, утримувати та розвивати висококваліфікованих співробітників.

АТ «Таскомбанк» — один із найстаріших банків України, заснований у 1989 році. зараз десятиліть свого розвитку банк розвинувся в одному з провідних гравців його фінансового ринку, що підтверджує системну важливість для економіки країни. Банк належить до фінансово-промислової групи ТАС і відшкодування комплексного обслуговування клієнтів у сегментах роздрібного бізнесу, малого та середнього підприємництва, а також корпоративного сектору.

Станом на 2023 рік регіональна мережа банку охоплює 101 відділення, що дозволяє забезпечити доступність фінансових послуг для клієнтів у різних регіонах країни. Чисельність працівників банку налічує 1656 осіб, серед яких переважають працівники віком від 25 до 49 років (80% загальної кількості). Гендерний розподіл також демонструє прагнення до гендерної рівності: серед працівників 58% становлять жінки.

Банк успішно адаптується до викликів сучасності, інтегруючи у свою діяльність інноваційні технології та сучасні підходи до управління кадрами. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, яке вимагає від фінансових установ гнучкості та стійкості. Аудит фінансової звітності за 2022 рік, проведений компанією KPMG, підтвердив надійність і прозорість діяльності банку. Чистий прибуток у 2022 році склав 31 млн грн, що працює про

здатність банку не лише зберегти його стійкість, але й генерувати прибуток у складних умовах (табл.2.1). Фінансові показники банку за 2021–2023 роки демонструють стабільність та поступове зростання ключових елементів балансу. Наприклад, грошові кошти та високоліквідні ціни паперу за цей період зросли на 35%, активи збільшилися на 12%, а вартість клієнтів — на 28%. Водночас кредитний портфель зазнав незначного скорочення, що пов'язано із загальною тенденцією до зниження кредитної активності під час економічної невизначеності.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності АТ «Таскомбанк» за 2022-2023рр., тис.грн

Показники	Роки			Темпи зростання / спадання, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021
Грошові кошти та високоліквідні цінні папери	12761	13324	17317	563	4556
Кредити та аванси клієнтам	16208	13484	13554	-2724	-2654
Активи	30839	29344	34607	-1495	3768
Зобов'язання	27715	26110	31120	-1605	3405
Кошти клієнтів	22818	24872	29313	2054	6495
Власний капітал	3124	3234	3487	110	363
Прибуток	456	31	63	-425	-393
Чистий процентний дохід	1813	2231	2360	418	547
Чистий комісійний дохід	400	390	277	-10	-123
Адміністративні та інші операційні витрати	(1752)	(1476)	(1790)	276	-38
Співвідношення прибутку до капіталу банку (ROE),%	14,60	0,96	1,81	-13,64	-12,79

Продовження таблиці 2.1					
1	2	3	4	5	6
Співвідношення прибутку до активів банку (ROA),%	1,48	0,11	0,18	-1,37	-1,3
Регіональна мережа, відділень	95	101	101	6	6
Чисельність персоналу	1910	1656	1586	-254	-324

Джерело: розроблено автором на основі даних банку

Отже, після аналізу даних, представлених в таблиці, можна зробити висновок щодо динаміки ключових показників, а саме:

- грошові кошти та високоліквідні цінні папери демонструють позитивну динаміку протягом періоду: їх обсяги зросли на 563 млн грн у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 4556 млн грн у 2023 році порівняно з 2021 роком;

- кредити та аванси клієнтам показують негативну динаміку: зниження становило 2724 млн грн у 2022 році та 2654 млн грн у 2023 році відносно 2021 року;

- загальні активи банку збільшилися, незважаючи на спад у 2022 році, коли вони скоротилися на 1495 млн грн порівняно з 2021 роком. У 2023 році активи зросли на 3768 млн грн у порівнянні з 2021 роком;

- зобов'язання також демонструють схожу тенденцію: скорочення на 1605 млн грн у 2022 році, після чого у 2023 році відбулось зростання на 3405 млн грн порівняно з 2021 роком;

- кошти клієнтів зростають щорічно: збільшення склало 2054 млн грн у 2022 році та 6495 млн грн у 2023 році порівняно з 2021 роком;

- власний капітал поступово зростає: приріст становив 110 млн грн у 2022 році та 363 млн грн у 2023 році відносно 2021 року;

- прибуток банку суттєво знизився у 2022 році (на 425 млн грн), проте в 2023 році відбулося певне відновлення. Однак цей показник залишається нижчим на 393 млн грн порівняно з 2021 роком;

- чистий процентний дохід демонструє стабільне зростання: на 418 млн грн у 2022 році та на 547 млн грн у 2023 році відносно 2021 року;

- чистий комісійний дохід, навпаки, зменшився: скорочення склало 10 млн грн у 2022 році та 123 млн грн у 2023 році порівняно з 2021 роком;

- адміністративні та інші операційні витрати знизилися на 276 млн грн у 2022 році відносно 2021 року, однак у 2023 році дещо зросли, залишаючись майже на рівні 2021 року;

- співвідношення прибутку до капіталу банку суттєво скоротилося: з 14,6% у 2021 році до 0,96% у 2022 році та до 1,81% у 2023 році;

- співвідношення прибутку до активів банку також зазнало зниження: з 1,48% у 2021 році до 0,11% у 2022 році і до 0,18% у 2023 році;

- регіональна мережа розширилась на 6 відділень у 2022 році, і цей показник залишився стабільним у 2023 році;

- чисельність персоналу зменшується: скорочення склало 254 особи у 2022 році та 324 особи у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Наприкінці квітня 2022 року АТ «Таскомбанк» успішно завершив аудит фінансової звітності, який проводила компанія KPMG, одна з провідних фірм «Великої четвєрти». За результатами аудиту було підтверджено, що фінансова звітність банку достовірно відображає його фінансовий стан і результати діяльності за 2022 рік в усіх поточних аспектах. Попри складнощі, зумовлені воєнним станом та активними бойовими діями, АТ «Таскомбанк» вдалося отримати чистий прибуток розміром 31 млн грн за підсумками 2022 року. Крім того, банк значно збільшив операційний прибуток, який збільшився на 1 321 млн грн, що в 2,6 рази перевищує показники 2021 року.

АТ «Таскомбанк» приділяє велику увагу розвитку персоналу, інвестуючи в навчання, мотивацію та підтримку своїх працівників. Сюди входять

адаптаційні програми для нових співробітників, тренінги та семінари для підвищення кваліфікації, а також соціальні програми для забезпечення комфортних умов праці. За даними звіту 2023 проводимо аналіз структури та руху персоналу (табл. 2.2). У таблиці наведено аналіз укомплектованості штату банку, що дозволяє оцінити стан забезпечення працівниками установи, ефективність їх використання та тенденції змін у кадровому складі.

Таблиця 2.2

Розподіл працівників АТ “Таскомбанк” за віковими категоріями за 2023 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: розроблено автором на основі даних банку

АТ “Таскомбанк” надає значну увагу забезпеченню справедливої оплати праці жінок та дотриманню їхніх прав на гідні умови роботи. У 2019 році до команди банку приєдналися 929 нових співробітників, з яких 636 були жінками.

Протягом 2023 року 81 працівника було переведено на вищі посади, зокрема на посади начальників управлінь, їх заступників, директорів департаментів та дирекцій, а також начальників відділів. Із цього числа 40 посад зайняли жінки, а 41 – чоловіки.

Крім того, у 2023 році банк прийняв на стажування 59 студентів, демонструючи активну підтримку молодих талантів та сприяючи їхньому професійному розвитку.

АТ “Таскомбанк” проводить комплексну систему навчання та розвитку персоналу, яка працівникам опановує повну професійну навичку та знання. Ця система охоплює адаптаційне, поточне, ситуаційне та мотиваційне навчання, забезпечуючи всебічний підхід до підвищення кваліфікації та професійного зростання співробітників.

Незалежно від наявного досвіду, співробітники підтримують свої знання та вивчають нове, а саме проходять програму навчання, яка включає:

- 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;

- серію тренувань тривалістю від 1 до 12 місяців. Напрямки навчання варіюються залежно від місця розташування та специфіки роботи: обслуговування, продажі, переговори, особистісний розвиток, управлінські функції, подолання стресу, рішення розбіжностей тощо;

- ситуаційне навчання в період зміни у продуктах або процесах банку. Через систему дистанційного навчання співробітники мають доступ до більшості знань у зручному, структурованому та сучасному форматах у будь-який час;

- також передбачене кваліфікаційне навчання та сертифікація. За підтримки партнерів співробітники банку можуть проводити навчання в спеціалізованих установах, що дозволяє отримати важливі та вузькоспеціалізовані знання і навички.

АТ «Таскомбанк» демонструє стабільні його результати у сфері управління персоналом, що є єдиним з основ забезпечення фінансової ефективності. Система управління персоналом орієнтована на впровадження сучасних технологій, розвиток професійних компетенцій співробітників та

формування інноваційної корпоративної культури, яка об'єднує об'єднувальний елемент для команди банку.

Корпоративна культура в АТ «Таскомбанк» є основою для побудови ефективних комунікацій, формування командної роботи та підвищення рівня залученості співробітників. Як зазначено в офіційних матеріалах банку, головними цінностями організації є прозорість, орієнтація на клієнта та соціальна відповідальність. Ці принципи впроваджуються у внутрішні процеси через програми навчання, регулярного навчання, залучення співробітників до стратегічних ініціатив та підтримки ініціативи корпоративної соціальної відповідальності.

Особливої уваги заслуговує інтеграція ESG-принципів у корпоративну культуру банку. АТ «Таскомбанк» активно впроваджує практику сталого розвитку, що включає ощадливе використання ресурсів, електронний документообіг і програму «Paperless». Це не лише сприяє підвищенню екологічної відповідальності банку, а й покращує внутрішні процеси, формуючи культуру інновацій та сучасного управління.

У фінансовому аспекті корпоративна культура прямо впливає на ефективність банківської діяльності. Згідно з останніми звітами, АТ «Таскомбанк» демонструє позитивну динаміку кредитування, зокрема в сегментах малого та середнього бізнесу, що є одним із його ключових напрямків. Активність співробітників, які працюють з бізнес-клієнтами, підтримується ефективними системами мотивації, навчання та спільної роботи над довгостроковими проектами. Корпоративна культура також знижує важливу роль зниження плинності кадрів. Працівники АТ «Таскомбанк» відзначають сприятливі умови праці, доступ до програми розвитку, прозорість процесів прийняття рішень і можливість для кар'єрного зростання. Це сприяє формуванню стійкого кадрового резерву, який є необхідним для забезпечення стабільного фінансового розвитку.

Таким чином, корпоративна культура в АТ «Таскомбанк» тісно пов'язана з фінансовими показниками, що впливають на продуктивність персоналу, інноваційність процесів і клієнтоорієнтованість. Подальше вдосконалення є ефективним елементом стратегії розвитку, метою якого є підвищення його конкурентоспроможності та привабливості як роботодавця. В рамках додаткової освіти банк пропонує такі можливості:

- самостійне навчання в дистанційному форматі через вбудовані проекти, такі як бібліотека, відеотека, інтерактивні курси за всіма напрямками, серії комплексних навчальних статей;
- участь у проекті TMS для самостійного розвитку з кар'єрними перспективами;
- безкоштовне відвідування тренінгів та майстер-класів з різних тем(таблиця 2.3).

Заходи, які проводила Профспілка для працівників АТ «Таскомбанк»

Таблиця 2.3

Заходи, які проводить профспілки

№	Заходи, які проводить профспілки	Характеристика
1	Спортивно-оздоровча робота	Забезпечення санаторно-курортними путівками для членів профспілки та їх дітей;
2	Санітарно-гігієнічні заходи	Щорічний професійний огляд з обов'язковим онкоконтролем; Вакцинація; Забезпечення санітарно-гігієнічними та дезінфікуючими засобами, а також медичними аптечками тощо.
3	Культурно-масова робота	Проведення урочистих заходів та свят; Новорічні подарунки та подарунки до 1 вересня для дітей членів профспілки; Надання букетів, квіток на концерти, конференції та організація екскурсійно-туристичних заходів.

Продовження таблиці 2.3		
1	2	3
4	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).
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
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: розроблено автором на основі даних банку

Ознайомившись з тим, яку інформацію банк отримує та як він навчає свій персонал, можна зробити висновок, що АТ "Таскомбанк" активно здійснює навчання персоналу в різних напрямках. Однак цього може бути недостатньо для зайняття лідируючої позиції.

Інформаційні технології охоплюють усі сфери сучасного життя, і важко знайти галузь, де не використовують комп'ютери. Хоча вони значно полегшують наше життя, не всі мають достатні навички для їх ефективного використання. З розвитком інформаційних технологій і зростанням складності програмного забезпечення з'являється потреба у висококваліфікованих фахівцях.

До основних елементів управління персоналом банку входять формування та розвиток кадрів, їх мотивація та створення умов для забезпечення ефективної діяльності співробітників. Персонал банку формується з моменту його створення або при відкритті нових підрозділів у вже діючій організації. Кандидатури голови правління банку розглядаються на зборах акціонерів або на засіданнях директорів. Особа, яка претендує на цю посаду, повинна відповідати вимогам, визначеним законодавством України. Після затвердження керівного органу кредитної організації наступним етапом розглядається кандидатур на посаду керівників підрозділів.

До кандидатів на цю посаду висуваються серйозні вимоги, зокрема наявність спеціалізованої освіти, досвіду роботи в банківській сфері, знання банківського законодавства, організаторських здібностей, вміння працювати з великим обсягом документів, а також відповідальність, комунікабельність і здатність довести справу до кінця. Аналогічні кваліфікаційні вимоги перед є до спеціалістів та інших працівників банків. Керівники підрозділів та спеціалісти можуть бути призначені на свої посади за результатами конкурсу.

Процес заміщення працівників, які залишають свої посади з різних причин, також є частиною розвитку персоналу. Це включає в себе залучення нових досвідчених кадрів, набір молодих спеціалістів після закінчення навчальних закладів, підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу, а також періодичну атестацію працівників. Важливим аспектом є створення резерву перспективних спеціалістів, які можуть бути висунуті на керівні посади в майбутньому. Підготовка та підвищення кваліфікації банківських працівників випускаються в спеціалізованих навчальних центрах та університетах, що спеціалізуються на банківській справі.

Також практикується підвищення кваліфікації через стажування за кордоном. Створення сприятливих умов для вступу на посаду нових співробітників є завданням у роботі з персоналом. Після бесіди з новим

працівником керівник знайомить його з колегами, пояснює, задачі та структуру банку, ознайомлює з корпоративною культурою місії, технікою безпеки, посадовими обов'язками та справами вже існуючих співрозмовників.

Кваліфікаційні вимоги, обов'язки, права і відповідальність кожного співробітника повідомляються посадовою інструкцією. Поряд із професіоналізмом, добросовісним виконанням службових обов'язків і дотриманням трудової дисципліни, кожному працівнику банку необхідно дотримуватися вимог комерційної та банківської таємниці кредитної організації.

2.3. Корпоративна культура банку та її вплив на ефективність управління персоналом

Корпоративна культура є важливою складовою системою управління персоналом, яка впливає на ефективність роботи як окремих працівників, так і роботи банку в цілому. У банківській сфері основою діяльності є якісне обслуговування клієнтів та висока професійність співробітників, корпоративна культура виступає ключовим інструментом забезпечення мотивації, формування цінностей і підтримки командного духу.

Корпоративна культура АТ “Таскомбанк” ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності, відповідальності та командної роботи. Ці принципи активно впроваджуються у повсякденну діяльність банку. Кожен працівник усвідомлює свою цінність для досягнення загальної мети АТ “Таскомбанк”.

Організаційна робота по заміні робітників, які залишили свою посаду по тим чи іншим причинам, також входить в поняття розвитку персоналу. В основу цієї роботи входить залучення в компанію нових досвідчених

робітників, найм на роботу спеціалістів після закінчення відповідного навчального закладу, підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів, періодична атестація робітників. Також важливим в цій справі є зарахування перспективних спеціалістів в резерв. Це потрібно для того щоб в майбутньому була можливість когось з резерву висувати на керівну посаду. Підготовка і підвищення кваліфікації робітників банку проводиться в центрах підготовки банківських робітників України, в університетах банківської справи.

Також практикується підвищення кваліфікації за допомогою проходження стажування спеціалістів за кордоном. Створення сприятливих умов для вступу на посаду нових робітників є одним з найважливіших завдань в роботі з персоналом. Особа яка входить на посаду після співбесіди з ним керівника знайомлять з колегами по роботі, пояснюють місію, задачі та структуру банку, знайомлять з корпоративною культурою, технікою безпеки, посадовою інструкцією, зі справами вже існуючих клієнтів.

Кваліфікаційні вимоги, обов'язки права і відповідальність кожного співробітника визначаються посадовою інструкцією. Разом з компетентністю, добросовісним відношенням до службових обов'язків і дотриманням трудової дисципліни кожному співробітнику банку висувуються вимоги по збереженню комерційної і банківської таємниці кредитної організації.

Для мотивації робітників до ефективної праці використовуються матеріальні й моральні стимули. До моральної винагороди відносяться оголошення подяки, вітання співробітника з його днем народження, з державним святом, з ювілеєм банку, публікація матеріалів про досвід роботи і особистих заслугах спеціаліста. Серед матеріальних стимулів, які використовуються для винагороди робітників в банківській сфері – системи заробітної плати і преміювання, підвищення посади, участь в прибутку банку, додаткові нерегулярного характеру інші пільги. Наприклад, у 2023 році

нагороди отримали понад 10 співробітників за їхній вклад у розвиток банківських продуктів та підвищення ефективності операцій.

Окрім традиційних нагород для кращих працівників, АТ "Таскомбанк" присудив ряд спеціальних нагород, що заохочують співробітників за реалізацію інноваційних ідей та ефективні зміни в роботі. Так, 5 співробітників отримали нагороди за впровадження нових технологічних рішень, які суттєво покращили автоматизацію бізнес-процесів і зменшили час обробки клієнтських запитів. Серед нагороджених були також ті, хто активно працював над покращенням якості обслуговування клієнтів, завдяки чому банк зміг підвищити рівень задоволеності та лояльності серед своїх клієнтів.

Важливою складовою корпоративної культури банку є підтримка соціальних ініціатив, і кілька співробітників також отримали відзнаки за участь у благодійних та екологічних проектах. Ці нагороди відображають прагнення банку не лише до бізнес-успіху, а й до розвитку соціальної відповідальності. Крім того, в рамках щорічних конкурсів на кращу ідею року, переможці, які представили найбільш ефективні проекти, отримали додаткові бонуси, а також можливість взяти участь у міжнародних програмах професійного розвитку.

АТ «Таскомбанк» отримав численні нагороди за високі стандарти обслуговування, інноваційні рішення та внесок у розвиток банківського сектора. У 2024 році банк здобув нагороду «Головна фінансова премія року» в номінації «Розвиток банківської мережі», що відображає його активну роботу над розширенням регіональної мережі та зміцненням позицій серед бізнес-клієнтів. Ця нагорода була присуджена Асоціації українських банків за значний приріст депозитного портфеля юридичних осіб та відкриття нових відділень по всій країні.

У сфері індивідуальних досягнень варто відзначити співробітницю Настю Онуфрієнко, яка здобула третє місце в номінації «Продавець року» на національній нагороді DZWINNER. Свої успіхи, а також досягнення інших

працівників контакт-центру, таких як Ірина Гнатюк та Катерина П’ятенко, підтверджують високий рівень професіоналізму команди Таскомбанку. Лідерство у сфері дистанційних продажів продемонструвала Віта Євсюкова, чия відданість роботи стала на внутрішньому ринку у загальному успіху банку.

Також банк був відзначений «Надійним партнером корпоративного фінансового сектору» за версією Banker Awards 2024, що підкреслює його здатність відповідати вимогам бізнесу, надаючи клієнтоорієнтовані продукти та послуги. Цей нагород відзначає ефективність роботи менеджерів «на місцях», які активно співпрацюють із клієнтами для розробки індивідуальних рішень. Визнання досягнень не лише стимулює продуктивність, але й зміцнює корпоративну лояльність, що є важливим фактором у збереженні висококваліфікованих кадрів. Це, у свою чергу, дозволяє зберігати стабільність і досягати поставлених цілей, підвищуючи ефективність управління персоналом та загальну конкурентоспроможність банку(таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Нагороди працівників

Тип премії	Категорія працівників	Критерії надання	Величина премії	Ціль премії
Нагорода за інноваційні ідеї	Співробітники, які розробляють нові ідеї та проекти	Впровадження технологічних змін, нових продуктів	Грошова премія, відзнака	Заохочення інноваційної діяльності, поліпшення бізнес-процесів
Нагорода за досягнення в обслуговуванні	Співробітники відділів обслуговування клієнтів	Підвищення якості обслуговування, зменшення часу обробки запитів	Грошова премія, додаткові бонуси	Підвищення рівня клієнтської задоволеності

Продовження таблиці 2.4				
1	2	3	4	5
Нагорода за соціальну відповідальність	Співробітники, які беруть участь у соціальних проектах	Участь у благодійних, екологічних або волонтерських програмах	Відзнака, бонуси, участь у заходах банку	Заохочення участі в соціально значущих ініціативах
Конкурс на кращу ідею року	Співробітники з усіх підрозділів банку	Внесення нових ідей для покращення роботи банку	Додаткові бонуси, участь у міжнародних заходах	Заохочення творчого підходу, підвищення ефективності банку
Премія за лідерство та наставництво	Співробітники-наставники	Розвиток і підтримка нових співробітників, покращення командної роботи	Спеціальна відзнака, додаткові бонуси	Підтримка корпоративної культури, розвиток молодих кадрів

Джерело: розроблено автором на основі даних банку

В комерційних банках оплата праці диференціюється в залежності від посади і кваліфікаційної категорії робітника. До основної заробітної плати можуть встановлюватися надбавки за вислугу років, персональні, за володіння іноземними мовами. Премії виплачуються за загальні підсумки діяльності, за проявлену робітником ініціативу, виконання важливих завдань, наприклад, за освоєння нової банківської технології.

Мотивація праці тісно пов'язана з створення сприятливих умов для праці, підтримкою гарного психологічного клімату, корпоративних традицій. Забезпечення відповідних умов для мотивації праці повинно бути постійним піклуванням зі сторони керівництва банку. В цих цілях в управлінні персоналом банку робота з окремими людьми повинна поєднуватися з організацією колективу банку в цілому.

В умовах активного впровадження інновацій АТ «Таскомбанк» стикається з ризиками, які впливають на цільність його корпоративної

культури. Наприклад, упровадження цифрових рішень і автоматизація процесів спричиняють необхідність у зміні підходів до перегляду та традиційних ролей співробітників. Деякі працівники відчують невпевненість у своїй здатності адаптуватися до нових умов, що інколи викликає опір інноваціям. Для зниження цих ризиків у банку впроваджуються програми навчання з використанням нових технологій, які допомагають працівникам отримати зарплату.

Ще одним викликом є підтримання єдності корпоративної культури в умовах географічної розподіленості відділень АТ «Таскомбанк». Адже банк має розгалужену мережу відділень по всій країні, що ускладнює контроль і впровадження єдиних стандартів корпоративної поведінки на місцях. Для вирішення цієї проблеми банк організовує спільні заходи, корпоративні зустрічі та короткі атестації персоналу.

Важливим прикладом успішних практик у АТ «Таскомбанк» є реалізація програми корпоративного навчання, яка охоплює як новачків, так і досвідчених працівників. Ці програми розроблені з урахуванням актуальних потреб ринку та стратегічних цілей банку. Наприклад, у межах таких програм особливе увага передбачає розвиток цифрових навичок, крім того, для роботи з інноваційними банківськими продуктами, такими як мобільні додатки, онлайн-банкінг та інтегровані системи обслуговування клієнтів. Це дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до сучасних технологій і підвищити якість обслуговування клієнтів.

Іншою успішною практикою є система навчання, коли досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися до роботи, надаючи поради, підтримку та ділячись професійними знаннями. У АТ «Таскомбанк» така система підтримується на всіх рівнях – від операційного персоналу до менеджерів середньої ланки. Це сприяє швидкій адаптації нових працівників і забезпечує передачу корпоративних знань та цінностей.

Додатково, в банк введено регулярні внутрішні тренінги та семінари, які спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників. Особлива увага приділяється таким напрямкам, як управління ризиками, робота з клієнтами корпоративного сегмента, а також розвиток комунікативних навичок і вміння працювати в команді. Наприклад, семінари з управління конфліктними ситуаціями допомагають працівникам знайти ефективні рішення у взаємодії з клієнтами.

Серед інноваційних практик АТ «Таскомбанк» варто відзначити програму ротації кадрів між відділеннями. Це дозволяє співробітникам отримати новий досвід, вивчити специфіку роботи в різних регіонах і підрозділах, а також покращити свої професійні навички. Така програма є лише ефективним інструментом для розвитку персоналу, а й сприяють формуванню універсального кадрового резерву.

Банк також активно використовує сучасні платформи дистанційного навчання, що дозволяє співробітникам проходити курси та сертифікацію в зручний для них час. Наприклад, курси з освоєння нових банківських продуктів або регуляторних змін дають можливість оперативно оновлювати знання без відриву від робочого процесу.

Ще одним із елементів корпоративної практики в АТ «Таскомбанк» є система визнання досягнень співробітників. Кожен місяць починається з оголошень найкращих працівників, які отримали визнання через внутрішні комунікаційні платформи або на загальних зборах. Це мотивує персонал до досягнення високих результатів і створює сприятливу атмосферу змагання.

Таким чином, АТ «Таскомбанк» демонструє комплексний підхід до впровадження ефективних практичних корпоративних культур. Завдяки систематичній роботі над розвитком персоналу, організація не тільки підтримує високу продуктивність своїх співробітників, але й формує середовище, в якому кожен працівник відчуває свою цінність і перспективу професійного зростання.

Висновки до другого розділу

У ході дослідження системи управління персоналом в АТ «Таскомбанк» було здійснено аналіз ключових аспектів діяльності банку, в тому числі його загальної характеристики, організації управління кадрами та корпоративної культури. Виявлено, що банк є одним із провідних гравців на фінансовому ринку України, що демонструє стабільність роботи та постійний розвиток. Зосередженість на впровадженні інноваційних банківських продуктів, зокрема у сфері діджиталізації, а також розгалужена мережа відділень і центрів обслуговування клієнтів сприяють зміцненню конкурентних позицій банку. Чітка організаційна структура забезпечує ефективний розподіл функцій і повноважень між працівниками, що є основою для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз системи управління персоналом в АТ «Таскомбанк» показав, що банк активно впроваджує сучасні практики управління людськими ресурсами, орієнтуючись на потреби своїх працівників та стратегічні цілі організації. У рамках загальної характеристики банку було відзначено його стабільну фінансову діяльність, орієнтовану на підтримку малого та середнього бізнесу, що впливає на потреби у професійних і мотивованих кадрах.

Система управління персоналом в АТ «Таскомбанк» базується на поєднаних інноваційних підходах і традиційних принципах, що включають розвиток професійних компетенцій, підтримку кар'єрного зростання та створення сприятливих умов для роботи. Особливу увагу приділено навчальним програмам, адаптації нових співробітників та впровадженню цифрових інструментів для підвищення ефективності HR-процесів. Фінансові показники банку підтверджують успішність обраних стратегій, зокрема зростання депозитного портфеля та активну роботу з корпоративними клієнтами.

Корпоративна культура впливає на якість роботи співробітників і загальну ефективність діяльності банку. Практика формування корпоративної культури в АТ «Таскомбанк» базується на цінностях відкритості, командної роботи та клієнтоорієнтованості. Завдяки впровадженню програми навчання, внутрішніх тренінгів і систем визнання досягнень, банк забезпечує мотивацію персоналу та його успішність в досягненні спільних цілей. Аналіз системи управління персоналом в АТ «Таскомбанк» показав, що банк активно впроваджує сучасні практики управління людськими ресурсами, орієнтуючись на потреби своїх працівників та стратегічні цілі організації. У рамках загальної характеристики банку було відзначено його стабільну фінансову діяльність, орієнтовану на підтримку малого та середнього бізнесу, що впливає на потреби у професійних і мотивованих кадрах.

На додаток до цього важливим аспектом є зміцнення корпоративних цінностей через організацію тематичних заходів, тренінгів з корпоративної етики та спільних святкувань. Вивчення та періодичне оцінювання задоволеності працівників роботою сприятиме своєчасному виявленню проблем та дозволить ефективно адаптувати стратегії розвитку культури.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У АТ «ТАСКОМБАНК»

3.1. Модернізація системи управління персоналу АТ «Таскомбанк»

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності банківських установ. Для ефективного функціонування АТ «Таскомбанк» важливо аналізувати існуючий стан системи управління персоналом, виявляти її недоліки та порівнювати з провідними практиками, які використовують у фінансових установах України та світу.

Сьогоднішня система управління персоналом у АТ «Таскомбанк» базується на традиційних підходах, що включають процедури рекрутингу, адаптації, професійного розвитку, оцінки ефективності та мотивації працівників. У банку діють стандартизовані внутрішні регламенти, які починають упорядковувати взаємодію між співробітниками та їхніми обов'язками. Відділ управління персоналом активно проводить політику підтримки корпоративної культури, орієнтовану на інноваційність та клієнтоорієнтованість, зокрема через системи оцінювання ключових показників ефективності. Однак у сучасному світі цього може бути недостатньо для підтримки високого рівня конкурентоспроможності, оскільки вимоги до банківських послуг та швидкості регулювання на зміну якості ринку зростають.

АТ «Таскомбанк» зарекомендував себе як один із провідних банків України з високим рівнем обслуговування в корпоративному секторі, активно підтримкою малого та середнього бізнесу, а також впровадженням сучасних ESG-принципів. Водночас, як і будь-яка фінансова установа, банк стикається

із забезпеченням адаптації до сучасного ринку та підвищення ефективності своєї кадрової політики.

Одним із ключових напрямків модернізації управління персоналом є цифровізація. З огляду на активний розвиток мобільного банкінгу та автоматизацію внутрішніх процесів, доцільним є створення системи для персоналізованого управління персоналом на основі цифрових технологій. Такі інструменти можуть включати автоматизоване оцінювання продуктивності співробітників, впровадження платформи для навчання та професійного розвитку, що враховують специфіку банківського сектору, та інтеграцію HR-аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Особливу увагу необхідно приділити впровадженню інновацій у системі мотивації. У сучасних умовах важливо зосередитися на лише матеріальних, а й на нематеріальних аспектах стимулювання, таких як кар'єрний розвиток, гейміфікація в навчальних процесах та створення комфортного середовища для роботи. Підтримка балансу між професійним та особистим життям, наприклад через впровадження гнучких графіків роботи або корпоративних програм здоров'я, може значно підвищити задоволеність працівників.

Ефективна модернізація також вимагає вдосконалення системи управління ризиками, яка має виклики економічної та соціальної нестабільності. Сучасні підходи до управління ризиками у сфері персоналу передбачають автоматизацію аналізу даних, що стосуються професійних компетенцій та кар'єрного шляху співробітників, що дозволяє оперативно визначати слабкі місця в організації.

Важливим компонентом для модернізації АТ «Таскомбанк» є формування корпоративної культури, яка сприяє залученню працівників до досягнення стратегічних цілей компанії. Принципи ESG, які вже впроваджуються в банк, мають бути інтегровані не тільки на рівні зовнішньої діяльності, але й у внутрішніх процесах. Це стосується як екологічної відповідальності, наприклад зменшення паперових документів у межах проекту «Paperless»,

так і соціальної підтримки, що надає рівні можливості для всіх співробітників.

Крім того, АТ “Таскомбанк” може посилити роботу з корпоративною соціальною відповідальністю. Запровадження програм менторства для молодих спеціалістів або соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку місцевих громад, додасть банку позитивного іміджу не лише серед клієнтів, але й у професійній спільноті. Такі заходи також можуть допомогти залучити нові таланти, особливо серед молодих спеціалістів.

Не менш важливим є підвищення кібербезпеки та навчання персоналу правилам захисту даних. В умовах цифровізації та зростання обсягів онлайн-транзакцій кіберзагрози залишаються актуальною проблемою. Навчання персоналу та впровадження стандартів інформаційної безпеки має бути інтегровано в загальну систему управління персоналом у АТ “Таскомбанк”.

Також модернізація має включати підвищення гнучкості банку. Адаптація до нових умов, таких як віддалена робота чи гібридні формати, потребує фактичного планування та розробки відповідних політик. Забезпечення працівників сучасними засобами для дистанційної роботи може стати додатковим стимулом для залучення висококваліфікованих кадрів.

Для покращення своєї ефективності та конкурентоспроможності АТ «Таскомбанк» варто зосередитися на модернізації системи управління персоналом через інтеграцію цифрових технологій, таких як автоматизовані HRM-системи та персоналізовані платформи навчання, розвиток інновацій корпоративної культури, посилення кібербезпеки, а також впровадження гнучких умов роботи. Особливу увагу слід приділити зміцненню принципів ESG у внутрішніх процесах і розширенню програми корпоративної соціальної відповідальності, що не тільки сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики банку, а й допоможе закріпити репутацію надійного партнера для клієнтів і суспільства.

3.2. Стратегії управління та розвитку персоналу АТ «Таскомбанк»

У сучасному світі фінансова галузь відзначає значні зміни, спричинені цифровою трансформацією, зростанням конкуренції та зростаючими вимогами клієнтів до якості банківських послуг. У цих умовах ефективно управління персоналом стає стратегічним елементом успіху банківської установи.

АТ «Таскомбанк» є одним із головних гравців на ринку українського банку, що передбачає високу якість обслуговування клієнтів, одночасно формуючи ефективну систему управління персоналом. Стратегії розвитку людських ресурсів у банку базуються на інноваційних підходах, які охоплюють професійний розвиток, мотивацію, корпоративну культуру, внутрішні комунікації та соціальну відповідальність. такі аспекти є невід'ємною частиною досягнення стратегічних цілей організації

Однією з основних складових стратегій є інвестування в професійний розвиток співробітників. З огляду на швидкі зміни у фінансовому секторі, викликані цифровізацією, АТ «Таскомбанк» активно впроваджує програму навчання. Це включає як внутрішні тренінги, орієнтовані на освоєння нових технологій і вдосконалення професійних навичок, так і зовнішні курси, які дозволяють працівникам глибше розуміти сучасні фінансові інструменти, ESG-принципи та ризик-менеджмент. Особливу увагу приділяє адаптації нових співробітників через програмне забезпечення, що сприяє швидкій інтеграції в корпоративне середовище. Банк також стимулює розвиток лідерських навичок, зокрема через ініціативи з розвитку управлінського потенціалу середньої та вищої ланки.

Сучасні виклики, з якими стикається АТ «Таскомбанк», обумовлюють потребу в вдосконаленні стратегії управління персоналом. Із одним із

ключових факторів ринку є зростання конкуренції на праці, особливо в сегменті висококваліфікованих кадрів. У світі де цифровізація та автоматизація стають нормою, працівники з унікальними компетенціями у сфері фінансових технологій, аналітики та управління інноваціями є дуже затребуваними.

Іншим викликом є адаптація до нових технологічних реалій, які швидко змінюють спосіб роботи банківської галузі. Відсутність останніх цифрових навичок у працівників може сповільнювати впровадження інновацій і негативно впливати на якість послуг. Тому стратегія управління персоналом повинна досягати динамічних змін і спрямовувати зусилля на навчання співробітників роботі з новими технологіями.

Додатковим викликом є зміна очікувань працівників щодо умов праці. Сучасні співробітники цінують не лише фінансові стимули, але й можливості професійного зростання, скорочують графік роботи та підтримку балансу між особистим і професійним життям. Нездатність задовольнити ці очікування може призвести до втрати кваліфікованих кадрів та підвищення плідності персоналу.

Мотивація співробітників є наступним аспектом. Система мотивації банку базується на використанні як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. До матеріальних входять конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси за досягнення ключових показників ефективності, а також пакети додаткових пільг, таких як медичне страхування чи підтримка пенсійних накопичень.

Нематеріальні стимули включають кар'єрне зростання, публічне визнання досягнень співробітників, створення комфортного робочого середовища та баланс між роботою та особистим життям. таким чином, гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено є виробництво компонентів, які сприяють зростанню задоволеності персоналу.

Формування сильної корпоративної культури є ще одним ключовим елементом стратегії. АТ «Таскомбанк» спрямовує зусилля на створення культури інновацій та відкритості. Банк заохочує співробітників брати участь у внутрішніх конкурсах на найкращі ідеї щодо покращення бізнес-процесів. Подібні ініціативи не тільки підвищують рівень залученості персоналу, але й сприяють впровадженню новаторських рішень у діяльність банку. Додатково банк активно інтегрує ESG-принципи, зокрема через екологічні ініціативи, такі як проєкт «Paperless», спрямований на скорочення використання.

Внутрішні комунікації також є кількістю елементів стратегії управління. Застосування цифрової платформи для обміну інформацією дозволяє оперативно поширювати важливі новини, проводити опитування серед співробітників і надавати інструменти для зворотного зв'язку. Такий підхід досягне прозорості управлінських рішень і сприяння створенню атмосфери довіри в центральних командах.

Не меншим аспектом є розвиток програми корпоративної соціальної відповідальності. АТ «Таскомбанк» реалізує ініціативи, спрямовані на підтримку співробітників у складних життєвих обставинах, а також на підтримку соціальних проєктів, орієнтованих на місцеві громади. Наприклад, впровадження менторських програм для студентів допоможе залучати молодих спеціалістів і формувати позитивний імідж як відповідного користувача.

Одним із важливих напрямів для АТ «Таскомбанк» є індивідуалізація кар'єрного розвитку співробітників. Це забезпечує створення персоналізованих кар'єрних траєкторій, які враховують професійні цілі кожного працівника. Такий підхід дозволяє підвищити рівень мотивації та забезпечити довготривалу залученість співробітників у досягненні стратегічних цілей банку. Важливою складовою цієї стратегії є регулярна оцінка продуктивності через інтеграцію цифрових HRM-платформ, які дають можливість отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу.

АТ “Таскомбанк” активно впроваджує менторські програми, які допомагають новим співробітникам адаптуватися до корпоративного середовища та швидко інтегруватися в робочий процес. Взаємодія між досвідченими працівниками та новачками покращення обміну знаннями та зміцнення командного духу, що є невід’ємною частиною успішної організації.

Банк також активно працює над створенням навчальних центрів і корпоративних університетів. Ці структури дозволяють систематизувати процеси підвищення кваліфікації співробітників та їх професійного розвитку. Особливу увагу приділено програмам з вивчення цифрових технологій новітніх банківських продуктів, що забезпечують підвищення ефективності роботи персоналу. Паралельно банк проводить практику гейміфікації в навчальному процесі, що сприяє підвищенню інтересів співробітників до вдосконалення їх навичок.

Додатково, банк фокусується на впровадженні міжнародного досвіду управління персоналом, закріплюючи кращі практики з інших ринків. Такий підхід дозволяє розширити горизонт планування та адаптуватися до глобальних трендів у банківській галузі. таким, особливу увагу при виділенні інтеграції ESG-принципів у HR-політику, спрямованих на забезпечення рівності, прозорості та екологічної відповідальності.

Важливим елементом є залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Банк створює середовище, яке стимулює співробітників брати участь у розробці стратегічних ініціатив. Це досягається через регулярне опитування, круглі столи та інтерактивні платформи для ідей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня залученості персоналу, а й розвитку інновацій у американських компаніях.

Стратегії управління та розвитку персоналу в АТ «Таскомбанк» відзначаються комплексним підходом до формування ефективної системи роботи з людськими ресурсами. Інтеграція сучасних HR-технологій, розвиток культури, забезпечення можливостей для професійного та особистісного

росту за рахунок банку залишаться конкурентоспроможними на ринку корпоративних та привабливих роботодавців. Ці сприяють посиленню ефективності діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

Висновки до третього розділу

Розглянуті в третьому розділі шляхи підвищення ефективності управління персоналом в АТ «Таскомбанк» акцентують увагу на необхідності глибокої модернізації системи HR-менеджменту та впровадження стратегії розвитку людських ресурсів. Аналіз показав, що сучасні виклики в банківській сфері вимагають інтеграції інноваційних технологій, посилення корпоративної культури та забезпечення гнучкості в управлінських процесах.

Модернізація системи управління персоналом забезпечує автоматизацію HR-процесів, розвиток цифрової платформи для оцінювання продуктивності та вдосконалення системи мотивації. Впровадження персоналізованих програм навчання та розвитку сприяє не лише професійному зростанню співробітників, а й створенню стійкої конкурентної переваги для банку. Особливу увагу слід приділити адаптації співробітників до змін у банківській галузі шляхом впровадження програми управління змінами, які можуть сформувати гнучкість і готовність до інновацій.

Стратегії управління та розвитку персоналу мають зосередження на формуванні середовища, яке погіршує залученість працівників, підвищує їхню лояльність та реалізацію індивідуального потенціалу. Створення програми наставництва, розвиток командної роботи та підтримка балансу між роботою та особистим життям є фактично складними успішною HR-стратегією. Додатково інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу та зміцнити репутацію банку.

Таким чином, комплексний підхід до модернізації системи управління персоналом та впровадження прогресивних стратегій розвитку забезпечує АТ «Таскомбанк» можливість досягнення високої ефективності своєї діяльності. Це сприятиме не лише зміцненню позицій банку на його ринку й формуванню позитивного іміджу як сучасного, але соціально відповідального роботодавця.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота була присвячена дослідженню системи управління персоналом у банківській сфері на прикладі АТ "Таскомбанк" із метою виявлення основних проблем, викликів та шляхів удосконалення практик управління кадрами. У результаті дослідження вдалося досягти поставлених завдань, що дозволяє зробити низку важливих висновків.

У першому розділі роботи було визначено сутність, принципи та методи управління персоналом у банківській сфері. Зокрема, встановлено, що управління персоналом є ключовим елементом забезпечення стійкості й ефективності банківської діяльності. Було окреслено основні принципи, як-от системність, орієнтація на результат, динамічність та адаптивність, а також охарактеризовано методи управління, серед яких організаційні, економічні та соціально-психологічні підходи. Розглянуто функції управління персоналом, що включають добір і навчання кадрів, мотивацію, оцінювання ефективності та створення умов для професійного розвитку працівників. Окрему увагу приділено ролі корпоративної культури, яка виступає основним інструментом гармонізації внутрішніх процесів у банку та формування лояльності персоналу.

У другому розділі виконано аналіз системи управління персоналом в АТ "Таскомбанк". Надано загальну характеристику банку, що включає його місце на ринку фінансових послуг, організаційну структуру та ключові показники діяльності. Проведено оцінку практик управління кадрами, що дало змогу виявити сильні сторони, такі як наявність структурованої системи навчання персоналу, а також прогресивні мотиваційні механізми. Разом із тим ідентифіковано низку проблем, зокрема недостатню інтеграцію сучасних цифрових технологій та потребу в оптимізації процесів внутрішньої комунікації. Особливий акцент зроблено на ролі корпоративної культури

банку, яка, незважаючи на високий рівень лояльності співробітників, потребує додаткової модернізації для ефективної адаптації до умов швидких змін ринку.

У третьому розділі запропоновано модернізаційні процеси та стратегії щодо підвищення ефективності управління персоналом у банку. Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження сучасної інформаційної системи управління персоналом (HRIS), що сприятиме автоматизації процесів, зниженню адміністративного навантаження та забезпеченню персоналізованого підходу до розвитку працівників. Додатково розглянуто стратегії управління персоналом, що включають підвищення кваліфікації кадрів через регулярне навчання, створення умов для кар'єрного зростання та використання комплексних мотиваційних програм. Запропоновані заходи спрямовані на формування гнучкої, адаптивної та інноваційної системи управління персоналом, яка відповідає сучасним викликам ринку.

Загалом, результати проведеного дослідження підтверджують важливість інтегрованого підходу до управління персоналом, який враховує потреби працівників і стратегічні цілі організації. Виконана робота дає змогу зробити висновок, що удосконалення системи управління персоналом в АТ "Таскомбанк" сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності банку, але й формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Урахування запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити сталий розвиток банку, підвищити продуктивність працівників і їхню залученість до досягнення спільних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудиторський звіт АТ «Таскомбанк» за 2023р. URL: https://tascombank.ua/files/Zvit_pro_diialnist_AK_NR_za_period_01.07.23-31.12.23_2024.pdf (дата звернення 12.11.2024р.)
2. Альбрехт С.Л. Залучення працівників у комерційних банках: практичний підхід. *Розвиток людських ресурсів*. 2010. С. 45–60. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/10-48.pdf>
3. Армстронг М. Посібник з практики управління людськими ресурсами . Лондон: Kogan Page.2014. С. 97–110. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/HR-manual_upd.pdf
4. Акціонерне товариство АТ “Таскомбанк”. База даних. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/09806443> (дата звернення 12.11.2024р.)
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. С.10-42. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_1_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf
6. Боксалл П., Персел Дж. Оксфордський посібник з управління людськими ресурсами. *Oxford University Press*.2007. С.210–235. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
7. Демиденко С.М. Система управління персоналом банку: стратегічний підхід. *Фінанси України*. 2021. С.45–65. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/adcd92b9-83b6-4fc4-bbe2-8269f093e39a/content>
8. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. *Pearson Education*. 2020. С.320–345.URL:

http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf

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

10. Коваль О. Роль цінностей у розвитку корпоративної культури банку. *Управління персоналом*. 2021.С.87–100. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ac91ce84-2ce8-4d91-af1d-6708588ca34a/content>

11. Ковальчук О. Корпоративна культура банків як фактор управління персоналом. *Фінанси України*. 2019. С. 78–95. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/10-48.pdf>

12. Крушельницька О.В. Організація та управління персоналом. Київ. Ліра-К. Навч.-метод. посібник. 2017.С. 87–112. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>

13. Лапін Є.В. Професійний розвиток працівників у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. С. 65–80. URL: <https://international-relationstourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/9fdcc38d7384382bcbf605fc2d244934.pdf>

14. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник. Ірпінь. 2002.С.260. URL: <https://onmedu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/HR-menedzhment-u-zakladah-ohoroni-zdorovja.pdf>

15. Особливості управління персоналом в банках. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html> (дата звернення 12.03.2024р.)

16. Офіційний сайт АТ “Таскомбанк”. URL: <https://tascombank.ua/> (дата звернення 12.11.2024р.)

17. Подольський В.О. Корпоративна культура в сучасному банківському бізнесі. *Економіка сьогодні*. 2020. С. 45–67. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>
18. Панчук Н.С. Методи оцінки ефективності управління персоналом банку. *Банківська справа*. 2021. С. 98–115. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf>
19. Підбір кадрів та структура працівників. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14063/> (дата звернення 12.11.2024р.)
20. Принципи та методи системи управління персоналом. URL: <https://livingfo.com/pryntsy-py-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (дата звернення 12.11.2024р.)
21. Торрінгтон Д., Хол Л., Тейлор С. Управління людськими ресурсами. *Pearson Education*. 2017. С.50–65. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf
22. Ульріх Д., Брокбенк В. Ціннісна пропозиція щодо кадрів. *Harvard Business School Press*. 2005. С.120–145. URL: <https://er.ucu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b99cb14f-6ba9-4dcd-af06-d3a17c2877a7/content>
23. Управління персоналом: основи, поняття, структури та мотивація. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (дата звернення 12.11.2024р.)
24. 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). С.86-96. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(4\).86-96.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(4).86-96.2019).
25. 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.-](http://doi.org/10.21272/bel.3(1).6-17.2019.-)

26. An. Buriak, Al. Artemenko. (2018). Reputation risk in banking: application for Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2(2).C.100-110. DOI: 10.21272/fmir.2(2).C.100-110.2018
27. 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
28. Cherniavskiy, 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
29. Giebe, C., Hammerström, L., Zwerenz, D. (2019). Big Data & Analytics as a sustainable Customer Loyalty Instrument in Banking and Finance. *Financial Markets. Institutions and Risks*. 3(4), 74-88. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).74-88.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).74-88.2019).
30. 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.
31. 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
32. 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
33. Kowo, S.A., Kadiri B.I., Zekeri, A. (2020). Correlate of Workforce Diversity and Organisational Performance of Multinational Food Producing Industry in Nigeria. *Business Ethics and Leadership*. 4(1), 126- 137. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).126-137.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).126-137.2020)
34. Management for Bachelors. Edit.: O.F. Balatskyi, O.M. Telizhenko. *Sumy: Universytetska Knyga*. 2015. 610 p. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46272> -

35. 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
36. 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](http://doi.org/10.21272/fmir.1(2).96-99.2017).
37. 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](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
38. 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.-](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).75-81.2020.-)
39. 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
40. Zarutskia 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