

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Дем'янчук Кирило Іванович**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Формування та реалізація кадрової стратегії організації»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ К.І. Дем'янчук  
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Наконечна Наталія Василівна  
кандидат психологічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів формування та реалізація кадрової стратегії організації, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики АБ «Укргазбанк» та методів її вирішення.

Метою кваліфікаційної роботи узагальнення теоретичних основ стратегічного управління персоналом та формування шляхів підвищення ефективності кадрової стратегії АБ «Укргазбанк».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес стратегічного управління персоналом.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні основи стратегічного управління персоналом

Базою дослідження кваліфікаційної роботи було обрано АБ «Укргазбанк»

В кваліфікаційній роботі досліджено та проаналізовано еволюцію управління персоналом в сучасних умовах; висвітленні особливості кадрової стратегії принципи та класифікаційні ознаки; вивчено методологія побудови кадрової стратегії; надано загальну характеристику економічної діяльності АБ «Укргазбанк»; визначено організаційну структуру та функції управління підприємства; проаналізовано систему управління персоналом; надана всібічна оцінка стану кадрової стратегії АБ «Укргазбанк».

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано обґрунтовано шляхи та напрями удосконалення кадрової стратегії банківської установи; здійснено оцінку ефективності заходів щодо підвищення ефективності кадрової стратегії АБ «Укргазбанк».

Кваліфікаційна робота містить 97 стор., 4 рис., 28 табл., 56 дж., 7 дод

Ключові слова: кадрова стратегія, стратегічне управління персоналу, менеджмент персоналу, мотивація, розвиток, навчання персоналу, цифрові стратегії, АБ «Укргазбанк», цифровізація процесів управління персоналом.

## ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of current theoretical and practical aspects of the formation and implementation of the organization's personnel strategy, as well as the study and analysis of the existing problems of JSB "Ukrigasbank" and methods for solving them.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical foundations of strategic personnel management and develop ways to increase the effectiveness of the personnel strategy of JSB "Ukrigasbank".

The object of the research of the qualification work is the process of strategic personnel management.

The subject of the research of the qualification work is the theoretical foundations of strategic personnel management

The basis for the research of the qualification work was chosen as JSB "Ukrigasbank"

The qualification work researched and analyzed the evolution of personnel management in modern conditions; highlighted the features of personnel strategy, principles and classification features; studied the methodology for building a personnel strategy; provided a general characteristic of the economic activity of JSB "Ukrigasbank"; defined the organizational structure and functions of the enterprise's management; analyzed the personnel management system; provided a comprehensive assessment of the state of the personnel strategy of JSB "Ukrigasbank"

The qualification work substantiates the ways and directions of improving the personnel strategy of the banking institution; the effectiveness of measures to increase the effectiveness of the personnel strategy of JSB "Ukrigasbank" is assessed.

The qualification work contains 97 pages, 4 figures, 28 tables, 56 figures, 7 appendices

Keywords: personnel strategy, strategic personnel management, personnel management, motivation, development, personnel training, digital strategies, JSB "Ukrigasbank", digitalization of personnel management processes.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Еволюція управління персоналом та його особливості в сучасних умовах	8
1.2. Кадрова стратегія: сутність, принципи, класифікаційні ознаки	12
1.3. Методологія розробки кадрової стратегії	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АБ «УКРГАЗБАНК»	25
2.1. Загальна характеристика АБ «Укргазбанк»	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «Укргазбанк»	33
2.3. Стан кадрової стратегії АТ «Укргазбанк»	43
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ АБ «УКРГАЗБАНК»	51
3.1. Менеджмент персоналу банківських установ в умовах глобальних викликів	51
3.2. Запровадження культури безперервного навчання, як важливого елементу кадрової стратегії банківської установи	56
3.3. Пропозиції з підвищення ефективності кадрової стратегії АБ «Укргазбанк»	69
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	90

## ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах ринкової економіки, яка характеризується загостренням конкуренції та мінливістю и непередбачуваністю умов зовнішнього середовища господарювання, саме людський ресурс, тобто персонал підприємства, являє собою основну рушійну силу ефективності діяльності та сталого розвитку будь-якого підприємства. Від рівня кваліфікації, навичок та професіоналізму персоналу суб'єкта господарювання безпосередньо залежать виконання встановлених завдань, інноваційна активність, швидкість та повнота розв'язку виникаючих проблем, якість продукції, робіт, послуг підприємства, здатність в повному обсязі реалізовувати головну мету підприємства – отримання прибутку.

Вищезазначене актуалізує необхідність формування і реалізації ефективної кадрової стратегії підприємства, визначення науково обґрунтованих теоретичних підходів і вибору дієвих практичних методів та інструментів роботи з кадрами, які мають бути використані управлінським персоналом підприємства.

Формуванню кадрової стратегії присвячені праці багатьох вчених, викладачів українських вузів: Алькема. [1], Балабанова Л.В. [2], Білоус Т.В. [3], Грішнова О.А. [9], Мазур М.В. [19], Перепадя Ф.Л. [24], Шаповал О.М. [42]. Цими науковцями зроблено значний внесок у розрізі окремих аспектів вирішення даного питання. На сьогодні у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці досліджено різні фактори, що впливають на вибір кадрової стратегії та її структуру.

Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, уточнення потребують підходи до формування кадрової стратегії, що відповідає особливостям виробничої діяльності та стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Сьогодні перед керівниками усіх рівнів, загалом для вітчизняної науки постала порівняно нова проблема, незважаючи на значний доробок щодо загальнотеоретичних напрацювань з питань планування, організування, мотивування, контролю персоналу. Напрацьовані у минулі періоди методи та

моделі управління персоналом за умов війни у більшості випадків недовіри та потребують удосконалення і адаптування до нових умов ведення бізнесу. Поступово з'являються наукові дослідження з даної проблематики. Це напрацювання Деркач М. [4], та Мізіної О. [31], щодо визначення ключовою задачею менеджерів пошук нових інструментів управління, Назарко С. [34], Канцур І. [21], Познанська І. [41], з приводу пріоритетних напрямів дій держави та бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни, Шацької З. [48], стосовно важливості збереження персоналу на підприємстві завдяки впровадженню заходів з управління персоналом підприємства в умовах військового стану. Отже, на перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження/утримання професійних кадрів набуває особливого значення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ стратегічного управління персоналом та формування шляхів підвищення ефективності кадрової стратегії АБ «Укргазбанк».

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти стратегії управління персоналом;
- надати загальну характеристику АБ «Укргазбанк»;
- проаналізувати систему управління персоналом банківської установи;
- описати стан кадрової стратегії АБ «Укргазбанк»;
- окреслити шляхи підвищення ефективності кадрової стратегії АБ «Укргазбанк»;
- обґрунтувати доцільність та ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес стратегічного управління персоналом. Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні основи стратегічного управління персоналом.

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані методи аналізу, синтезу, порівняння, збору та обробки інформації, узагальнення, SWOT-аналізу.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчо-нормативні акти,

матеріали дисертацій та наукових статей, корпоративна та звітна інформація, дані офіційного сайту АБ «Укргазбанк».

Практична значимість результатів: дослідження, присвячене формуванню та реалізації кадрової стратегії на прикладі АБ «Укргазбанк», має вагоме практичне значення, оскільки результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів у сфері роботи з персоналом, покращення ефективності кадрових практик та забезпечення стратегічного розвитку банківської установи.

Результати дослідження надають рекомендації щодо адаптації кадрової стратегії АБ «Укргазбанк» з урахуванням сучасних тенденцій на ринку праці та специфіки фінансового сектору, що дозволить банку залишатися конкурентоспроможним.

Запропоновані методи формування кадрової стратегії можуть бути впроваджені в практику банку, що забезпечить більш ефективний підбір, навчання та розвиток персоналу, підвищуючи загальний рівень кваліфікації співробітників.

Дослідження акцентує увагу на важливості системи мотивації, яка включає фінансові та нефінансові стимули. Впровадження цих заходів може призвести до підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів і покращення робочої атмосфери в колективі. Запропоновані ініціативи щодо формування позитивної корпоративної культури можуть сприяти створенню сприятливого середовища для працівників, що стимулює їх творчість та ініціативність.

Вдало реалізована кадрова стратегія не лише сприяє стабільності та розвитку організації, але й покращує її імідж на ринку, що може залучати нових клієнтів і талановитих фахівців.

У підсумку, результати дослідження кваліфікаційної роботи мають практичну значимість, оскільки вони можуть бути впроваджені в діяльність АБ «Укргазбанк» для підвищення ефективності управління кадровою стратегією, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Еволюція управління персоналом та його особливості в сучасних умовах

Управління персоналом є важливою складовою загального менеджменту підприємства, значущість якої полягає у всеосяжному впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Науковцями та практиками в області управління виділено характерні риси сучасних умов функціонування підприємства, рушійні сили розвитку економіки і управління, що дозволяють визначити тенденції розвитку управлінської науки. Так, М.Хаммер [41, с.39] зазначає, що починаючи з 80-х років ХХ століття економіка характеризується трьома визначальними тенденціями: зростання впливу клієнтів на бізнес, підвищення конкуренції та наявність корінних змін. Визначальна роль клієнта для сучасних підприємств полягає в залежності від вибору споживача, надання ним переваги тій чи іншій компанії та продукту. Зростання конкуренції (друга визначена тенденція) відбувається в сучасній економіці: через появу товарів-субститутів та через інтеграцію світового суспільства і внаслідок цього доступність товарів, що вироблені в інших країнах. Третьою тенденцією розвитку менеджменту корінні зміни в суспільстві, які характеризуються своїм постійним характером та пришвидшенням темпів зміни умов функціонування підприємства, що в свою чергу вимагає від підприємств мобільності та адаптивності.

Ф. Котлер також визнав зростання ролі споживача. На його думку, сьогодні має місце зростання покувної здатності споживачів, збільшується пропозиція товарів, які можливо отримати з будь-якої частини світу за допомогою інтернет-магазинів та аукціонів, інформація про товари є доступною та відкритою, що призводить до зростання вибагливості споживачів та зростання конкуренції.

Отже, зростання конкуренції, підвищення ролі споживача та інші тенденції сучасного економічного простору є, наслідком, перш за все, процесів глобалізації економіки. Поглиблення глобалізації є невід'ємною частиною світової економіки, що зазначають економіст.

Другою особливістю розвитку сучасного бізнес-середовища є розвиток та розповсюдження інформаційних технологій. Сучасні практики менеджменту зазначають, що в умовах постійного зростання потреб споживачів та підвищення конкуренції, підприємства мають побудувати ефективну систему управління, що спиралась би на сучасні інформаційні технології для підвищення швидкості прийняття рішень та реакції на зміни в умовах функціонування.

Третьою особливістю сучасного менеджменту є використання в менеджменті досягнень економіки знань, що обумовлено динамічністю змін у зовнішньому середовищі та вимагає постійного розвитку методів і способів управління. Сьогодні вкрай важливим є перехід на новий етап розвитку постіндустріальної та інноваційної економіки - економіки знань, що передбачає визначальну роль знань та їх носіїв (працівників) у виробничому процесі. Науковці вважають, що основним джерелом зростання економіки розвинених країн є виробництво та управління знаннями. Сучасна теорія і практика менеджменту персоналу спирається на чотири основні концепції.

1. Визначальною рисою економічної концепції (характерна для кінця 19 ст. до 60-х рр. 20 ст). є спрямування управління персоналом на мінімізацію витрат на управління ним через використання технократичного підходу. Недоліками концепції трудових ресурсів є ігнорування соціальної складової організації виробничого процесу, що стало неможливим у ХХ ст. через загальні тенденції - розвинення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, підвищення вимог до обізнаності працівника на тлі розвитку техніко-технологічної бази. Дана концепція була ефективною в умовах профіциту робочої сили та відносної простоти виробничих процесів. Її завданням було зменшення витрат на оплату праці, призводить до зростання добробуту власника. Але збільшення масштабів підприємств, поступове ускладнення технологічних процесів вимагає

кваліфікованих кадрів та побудови системи управління для забезпечення керованості підприємства в цілому.

Отже, виникає об'єктивна необхідність еволюціонування концепції трудових ресурсів у концепцію управління персоналом, переваги якої: використання інструментів підвищення обґрунтованості управлінських рішень в області управління персоналом через використання адміністративних методів менеджменту, намагання гуманізувати трудові відносини. Але в сучасних умовах все більшої значущості набуває соціальна складова управління персоналом, зростання його продуктивності шляхом ефективною системи розвитку та навчання працівників, враховуючи особливості розвитку економіки знань. Отже, розвиток концепції управління персоналом на основі розвинених та ефективних адміністративних методів управління набуває форми нової концепції, що спрямована насамперед на зростання продуктивності не лише за рахунок раціоналізації бізнес-процесів, але й на тлі розвитку персоналу.

З поширенням профспілкового руху [8], за наявності зростаючих вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників внаслідок подальшого розвитку техніки та технології, появи законів щодо соціального забезпечення та охорони праці виникає необхідність розширення методичних підходів до управління підприємством та зокрема персоналом. В таких умовах поширюються соціально-психологічні методи менеджменту, формування на підприємствах корпоративної культури, умов для навчання та підвищення кваліфікації, перехід на засади і принципи сталого розвитку. Все це призводить до необхідності переосмислення концепції управління персоналом та її трансформації концепції у концепцію управління людськими ресурсами. Такий перехід обумовлено підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу через розвиток техніки і технології, підвищенням вимог до соціального захисту та безпеки праці. Завдання мінімізації витрат на персонал в рамках даної концепції також є важливим, але змінюється спосіб досягнення цієї мети. В сучасних умовах актуальним є не зменшення витрат на персонал, а їх оптимізація за рахунок підвищення продуктивності праці. В рамках концепції управління трудовими ресурсами

людина розглядається як соціальний елемент організації. Така концепція доводить свою ефективність в сучасних умовах, але сьогодні в економічній науці характерним є намагання вийти за межі організації для врахування якнайбільше елементів зовнішнього середовища. Це виражається в розумінні, що ефективність роботи працівника залежить не тільки від умов праці, дієвості системи мотивації, але й в значній мірі обумовлюється можливістю відновлення робочої сили за межами підприємства як в глобальному (ринок праці), так і в локальному (конкретний працівник) сенсі.

Сьогодні все більшого розповсюдження набуває концепція управління людським капіталом, відповідно до цієї концепції, людина - це головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як ресурс, виходячи з його бажань і здібностей. Тобто, за таких умов підприємства мають забезпечити насамперед якісне відтворення людського капіталу, створити сприятливі умови для його зростання, внаслідок чого відбувається збільшення продуктивності та ефективності суб'єкта господарювання в цілому.

Отже, особливості управління персоналом в сучасних умовах обумовлені наявними тенденціями розвитку економічного простору, що проявляються в глобалізаційних процесах, тотальній комп'ютеризації, динамічних перманентних змінах оточення і соціально-відповідальному змісті стратегічних ініціатив підприємства. Загалом, визначальною рисою управління персоналом в сучасних умовах є підвищення ролі та значущості людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства, акцентування уваги менеджменту на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю та стратегічний контекст управління персоналом.

Це передбачає не лише впровадження сучасних технологій та інноваційних практик у процеси управління, але й необхідність формування адаптивної корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Крім того, менеджмент зобов'язаний акцентувати увагу на розвитку компетенцій співробітників, їх професійному зростанні та мотивації, що

стимулює не лише індивідуальний, а й колективний успіх організації. В умовах високої конкуренції на ринку праці, важливо також створювати привабливі умови праці та забезпечувати баланс між професійним та особистим життям працівників, що, в свою чергу, підвищує їхню задоволеність і лояльність до компанії.

Таким чином, управління персоналом стає не лише функцією забезпечення кадрів, але й стратегічним інструментом, що впливає на загальні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку.

## **1.2. Кадрова стратегія: сутність, принципи, класифікаційні ознаки**

У науковій літературі розглядається багато підходів до визначення поняття кадрова стратегія. Зокрема, найпоширенішими є такі трактування.

1. Це прийняття системи управлінських та організаційних рішень з питань управління кадрами, що спрямовані на реалізацію місії, цілей і задач підприємства [36]. 2. Одна з найбільш важливих функціональних стратегій, що спрямована на реалізацію місії та цілей підприємства [2]. 3. Узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації місії та загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту [10]. 4. Визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії. 5. Полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства та покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання й оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом [21]. 6. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної

стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [2].

Отже, всі визначення мають спільне між собою, але відрізняються характеристиками. Визначимо кадрову стратегію як комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії, враховуючи інтереси працівників і підприємства в цілому. Для формування ефективної кадрової стратегії необхідно дотримуватись певних принципів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Принципи формування ефективної кадрової стратегії

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

Джерело: складено автором на основі [19]

Формування кадрової стратегії та її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації. Ефективне формування кадрової стратегії можливе за умови якісної формалізації методичного інструментарію основних її етапів, що можливе з використанням процесного підходу.

Власне формування кадрової стратегії – це стратегічні настанови та

способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з описом організаційних умов її реалізації, які для працівників підприємства є стратегічними орієнтирами [23].

KPI – це показники діяльності підприємства, які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних цілей. Використання KPI надає підприємству можливість оцінити свій поточний стан і допомагають в оцінці успішності реалізації обраної стратегії.

За результатами проведеного аналізу обирається найбільш прийнятний варіант кадрової стратегії, у випадку потреби він корегується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом підприємства в наступні періоди. Завершальним етапом формування кадрової стратегії є контроль за реалізацією стратегії, досягнення запланованих рівнів KPI та стратегічної цілі. Кадрова стратегія надає змогу сформувати конкурентну перевагу, засновану на ефективному управлінні персоналом [19].

Процес формування та реалізації кадрової стратегії є безперервним, перебуваючи у взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період.

Зауважимо на особливу роль персоналу, управління яким призводить до ускладнень управління ним, високій невизначеності в процесі прийняття рішень, що призводить до різноманіття підходів місця і ролі HR-стратегії в системі менеджменту підприємства.

Так, відповідно до позиціонування кадрової стратегії відносно загальнокорпоративних стратегічних орієнтирів на думку Воронкова В.Г., Сардак О.В. та ін. [6] можна умовно розділити на три групи:

- концепція стратегічної субординації;
- концепція стратегічного домінування;
- концепція стратегічного паритету (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Комплексний підхід до позиціонування кадрової стратегії в стратегічному наборі підприємства

Джерело: складено автором на основі [31]

Різниця у змісті концепцій полягає у значущості та пріоритетності кадрової стратегії в стратегічному наборі. Концепція стратегічної субординації визначається як забезпечуюча реалізація загальнокорпоративної. Концепція стратегічного домінування передбачає, що кадрова стратегія обумовлює загальнокорпоративну через підвищену значущість саме персоналу підприємства в процесі створення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

На відміну від вищезазначених підходів, прихильники концепції стратегічного паритету зазначають рівнозначність кадрової та загальнокорпоративної стратегії.

Більшість дослідників стратегічного управління персоналом дотримується концепції стратегічної субординації. Так, Деріховська В.І. [10] визначає

стратегію управління персоналом як «довгостроковий якісно визначений напрям в роботі з персоналом, який передбачає розробку складу та послідовності управлінських рішень для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей». Балабанова Л.В., Сардак Л.В. [2] визначають кадрову стратегію як одну з найважливіших функціональних стратегій, що спрямована на реалізацію місії і цілей підприємства.

В свою чергу Іванова М.І. [14] зазначає, що «кадрова стратегія - це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики». Я.Лоянич [18] вважає, що «HR-стратегія допомагає організувати процес управління персоналом у відповідності з цілями компанії. Тому створювати її варто тільки в рамках системного підходу до управління організацією».

Прихильники концепції стратегічного домінування характеризують стратегічний менеджмент персоналу як програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодженість цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників.

Концепція стратегічного паритету передбачає формування та реалізацію кадрової стратегії одночасно з загальнокорпоративною та з використанням методології розробки місії та стратегії, що притаманна стратегічному менеджменту в цілому.

Так, на думку І.М. Писаревського [33], сутність стратегічного менеджменту персоналу складається у відповіді на три найважливіших питання, а саме: де в даний момент знаходиться організація та її персонал, в якому напрямку повинен бути задіяний персонал у відповідності зі стратегією організації, як повинен розвиватися персонал, щоб виконувати завдання організації у майбутньому.

Концепція стратегічного ототожнення за П.Друкером визначає стратегію як «служницю культури», маючи на увазі корпоративну культуру. Цей підхід означає, що загальнокорпоративна стратегія та управління персоналом в довгостроковій перспективі є єдиними та взаємодоповнюючими. Реалізація

концепції стратегічного ототожнення є результатом еволюційного розвитку підприємства, що можливо на тлі формування корпоративної культури, побудованої на принципах рівності та високого рівня залученості працівників, відкритості та прозорості інформації, тобто для використання такої концепції організація має бути «зрілою» та готовою до відкритого діалогу з працівниками.

За всіма трактуваннями кадрової стратегії, зазначимо, що третя та четверта концепції найбільше наближаються до усвідомлення стратегії організації і стратегії управління персоналом як взаємопов'язаних способів досягнення цілей організації, що піддаються взаємному коректуванню. Таке розуміння впливає з того, що управління персоналом є елементом системи організації, а також і самостійним системним утворенням.

Слід зауважити, що загальна стратегія і стратегія управління персоналом повинні розроблятися і розвиватися як єдине ціле. Але їх реалізація є досить проблематичною, адже, на теперішній момент часу не існує достатньо розробленого методичного інструментарію для її реалізації. Оскільки, в теорії управління персоналом відсутній дієвий механізм взаємодії кадрової стратегії із стратегією організації, який би дозволяв взаємно коректувати одна одну і розвиватися узгоджено.

Отже, на думку науковців, концепції стратегічного домінування, паритету та ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію і лише є намаганням підкреслити важливість людського капіталу в процесі господарчої діяльності і можуть бути ефективно застосовані тільки на тлі зрілої корпоративної культури. Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних підприємств, вважатимемо доречним дотримання позиції щодо місця кадрової стратегії, як забезпечуючої загальнокорпоративної та розгляд її, як різновиду функціональних стратегій.

Класифікацію кадрових стратегій представлено в табл. 1.2.

### Класифікація кадрових стратегій

Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом
1. Тип конкурентної стратегії	Інноваційна. Орієнтована на підвищення якості. Орієнтована на скорочення витрат виробництва
2. Тип загальної стратегії підприємства	Підприємницька. Динамічного зростання. Стратегія прибутковості. Ліквідаційна. Циклічна
3. Стадія розвитку підприємства	На стадії зародження підприємства. На стадії зростання підприємства. На стадії зрілості підприємства. На стадії скорочення діяльності підприємства
4. Стадія розвитку підприємства	Авторитарна. Інтуїтивна. Класична. Спонтанна
5. Умови використання	«Батьківська». Розвиваюча. Орієнтована на задачу. Цілковитих змін
6. В залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу. Оптимізація кадрового потенціалу. Скорочення витрат на управління персоналом
7. В залежності від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання. Стратегія, орієнтована на колективне знання: функціональне; колективне знання проектної групи; загальноорганізаційне колективне знання; міжорганізаційне колективне знання
8. В залежності від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію. Стратегія, орієнтована формалізацію
9. За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія. Індивідуально-орієнтована стратегія

Джерело: складено автором на основі [19]

Характеристика стратегій, які також може обрати підприємство, а саме: підприємництва, динамічного зростання, зміни курсу представлена В Додатку А.

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є відносини: пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника; із забезпеченням умов праці; оплати праці; забезпечення умов професійного зростання; соціальних гарантій.

В сучасних умовах складовими кадрової стратегії виокремимо стратегії забезпечення кадрами, розвитку персоналу, організації праці та відносин із працівниками. Загалом, із найважливіших є стратегія, інтегрована та взаємопов'язана із загальнокорпоративною стратегією та слугує досягненню загальних стратегічних цілей підприємства. Формування ефективної кадрової

стратегії на підприємствах повинне бути основним напрямком, слідуючи якому підприємство зможе досягти визначених цілей. Крім того, стратегія повинна не тільки мати теоретичне значення, а бути активно реалізованою практично.

### **1.3. Методологія розробки кадрової стратегії**

Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації. Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації [16]: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики. В основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку компанії, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем.

Найефективнішим з них є формування стратегії управління персоналом засобом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу організації. Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

Щодо зовнішнього середовища, то організація може розробляти і реалізовувати різні кадрові стратегії. В табл. 1.3 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання

чисельності персоналу, що працює на ньому.

Таблиця 1.3

### Матриця кадрових стратегій

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Джерело: складено автором на основі [21]

Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення кадрової стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в сучасних умовах.

Розробка загальної стратегії організації при конкурентній боротьбі за існуючі ринки має три аспекти: побудова взаємин з клієнтом, побудова взаємин з конкурентом, власний розвиток компанії. Можливо виділення типів стратегії, що задає основні варіанти цілей і способів діяльності організації: підприємництво (пошук нових ринків та продуктів); динамічне зростання (розширення присутності на ринку); прибутковість (максимізація прибутку за рахунок зниження витрат, скорочення вкладень в розвиток виробництва); ліквідація (продаж з метою зміни профілю діяльності або припинення роботи підприємства).

Практика функціонування українських організацій свідчить про ситуацію, коли загальна стратегія являє собою комбінацію різних варіантів стратегій, спираючись на значимість і очікуваний результат кожної. Для вітчизняних підприємств, що функціонують у нестабільних ринкових умовах і схильні до впливу безлічі кризових факторів, характерною є комбінація елементів таких видів стратегій: підприємницької стратегії та циклічної стратегії. Відповідно, даним видам стратегій буде відповідати певна технологія управління персоналом (табл. 1.4).

### Стратегії бізнесу і технології управління персоналом

Тип стратегії бізнесу	Характеристики персоналу	Технологія управління персоналом
Циклічна стратегія. Мета – врятувати організацію. Заходи зі скорочення витрат на персонал здійснюються з метою вижити у найближчий час і знайти стабільність на тривалу перспективу.	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи.	1) потрібні різнобічно розвинені працівники; 2) система стимулів і перевірки заслуг по результату; 3) великі можливості для співробітників, але ретельний відбір різноманітної форми.
Підприємницька стратегія. У центрі уваги – швидке здійснення найближчих заходів; націленість на високоефективні проекти з урахуванням фінансового ризику при мінімальній кількості дій.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, із довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності	1) відбір і розстановка кадрів: пошук людей, здатних ризикувати і доводити справу до кінця; 2) винагороду: на конкурентній основі, неупереджене; 3) оцінка: ґрунтується на результатах, не занадто жорстка; 4) розвиток: неформальний, орієнтований на наставника; 5) планування переміщень: у центрі уваги – зацікавленість службовців, підбір робочого місця, що відповідає інтересам працівника

Джерело: складено автором на основі [19, 20]

В залежності від обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань:

- 1) формування команди адаптивних менеджерів, здатних до розробки і реалізації програми виживання і розвитку організації;
- 2) виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї;
- 3) реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організаційними перетвореннями під час реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією;
- 4) зниження соціально психологічної напруженості в колективі;
- 5) забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Організація, залежно від рівня стабільності свого становища, може

реалізовувати такі кадрові стратегії: відкрита кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; закрита - що передбачає комплектування кадрів за рахунок внутрішніх джерел. Відкрита кадрова стратегія використовується керівництвом при нестійкому стані підприємства, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам. Закрита кадрова стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності організації.

На підставі проведених досліджень визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Елементи кадрової стратегії в сучасних умовах

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. Дотримуючись даного алгоритму управління персоналом на підприємствах, можна вирішити таку кадрову проблему, як невідповідність чисельності працівників критерієм оптимальності в рамках певної організаційної структури, що дозволить підприємству ефективно працювати в умовах ринкової економіки й уникнути кризи.

Отже, на розвиток бізнес-середовища значний вплив мають глобалізаційні процеси, загальна інформатизація та комп'ютеризація, динамічність змін зовнішнього середовища. Означені тенденції призводять до еволюційних змін в способах і методах управління в цілому і менеджменті персоналу.

Характеристика тенденцій розвитку бізнес-середовища у відповідності до хронологічних періодів призводить до висновків щодо об'єктивної необхідності переходу до концепції управління людським капіталом, що істотно різниться від інших позиціонуванням персоналу як капіталу, що має цінність, потребує інвестицій та дає певну віддачу. Розвиток підприємства має певні наслідками: підвищення ролі і значущості людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства; акцентування уваги менеджменту на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю.

Кадрова стратегія виступає набором типових дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії та загальнокорпоративної стратегії підприємства, створенням конкурентних переваг та соціально-відповідального менеджменту. Формування кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки управління персоналом на стратегічному рівні надає можливість враховувати цілі розвитку підприємства, трансформації його зовнішнього середовища, виявляти зміни потреби в кадрах і разом з цим дотримуватися

принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їх особистісний розвиток.

Цей підхід дозволяє створити систему, яка не лише реагує на поточні потреби, але й активно формує умови для майбутнього зростання. Основна мета кадрової стратегії полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, які здатні адаптуватися до змінюваних умов і викликів ринку. Це передбачає ретельний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ринок праці, а також активне залучення співробітників до процесів формування й реалізації кадрової політики.

Ефективна кадрова стратегія також включає в себе розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє не лише професійному зростанню працівників, але й підвищує загальний рівень інноваційності та продуктивності в компанії. Важливим аспектом є також забезпечення системи мотивації, яка сприяє залученню талантів та утриманню цінних співробітників, що в свою чергу знижує плинність кадрів і забезпечує стабільність в організації.

Кадрова стратегія повинна враховувати різноманітність потреб працівників, їхні очікування щодо роботи та розвитку, що дозволяє створити привабливу корпоративну культуру. Це не лише підвищує рівень задоволеності працівників, але й зміцнює їхню лояльність до підприємства, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Крім того, кадрова стратегія має бути інтегрована з іншими стратегічними ініціативами підприємства, такими як маркетингова та фінансова стратегії, для забезпечення узгодженості дій та досягнення спільних цілей. Це дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на виклики ринку, але й проактивно впливати на розвиток галузі, формуючи нові стандарти і практики в управлінні людськими ресурсами.

Отже, кадрова стратегія є важливим інструментом, який не лише забезпечує досягнення короткострокових цілей, але й формує основу для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, створюючи конкурентні переваги на ринку та сприяючи соціально-відповідальному менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АБ «УКРГАЗБАНК»

#### 2.1. Загальна характеристика АТ «Укргазбанк»

Сьогодні UGB/АБ «Укргазбанк» – системно важливий банк, що концентрується на фінансуванні сталого розвитку та входить до п'ятірки найбільших банків країни за обсягом активів. Має стратегічне значення для української економіки, є універсальним і стабільно обслуговує всі клієнтські сегменти: фізичних осіб, малий та середній бізнес, великі корпорації, комунальні підприємства та муніципалітети. Банк є соціально-відповідальним бізнесом, який здійснює активну благодійну діяльність і допомагає державі у відбудові міст. Місія Банку – підтримання концепції сталого розвитку та сприяння екологічної відповідальності населення та бізнесу шляхом надання доступного фінансування екологічних проєктів [35].

У квітні 2024 року UGB підтримав важливу ініціативу НБУ та ЄБРР, підписавши Хартію з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів. Задля підтримки та адаптації українських ветеранів війни банк працює над впровадженням ветеранської політики, забезпеченням доступності та інклюзивності, підтримкою клієнтів, що наймають, обслуговують ветеранів тощо. У 2023 році Укргазбанк спрямував на підтримку армії, громад та інші гуманітарні цілі понад 390 млн грн.. Укргазбанк розширює партнерську мережу з обласними військовими адміністраціями за програмою «Оселя».

Управлінська система АБ «Укргазбанк» представлена на рис. 2.1.

У своїй діяльності Банк та співробітники керуються стандартами та нормами поведінки, закріпленими в Кодексі корпоративної культури Банку. В UGB розроблено та впроваджено програми з Антикорупційної поведінки, яка включає перелік норм та дій працівників Банку у випадку виникнення корупційної складової при виконанні професійної діяльності.

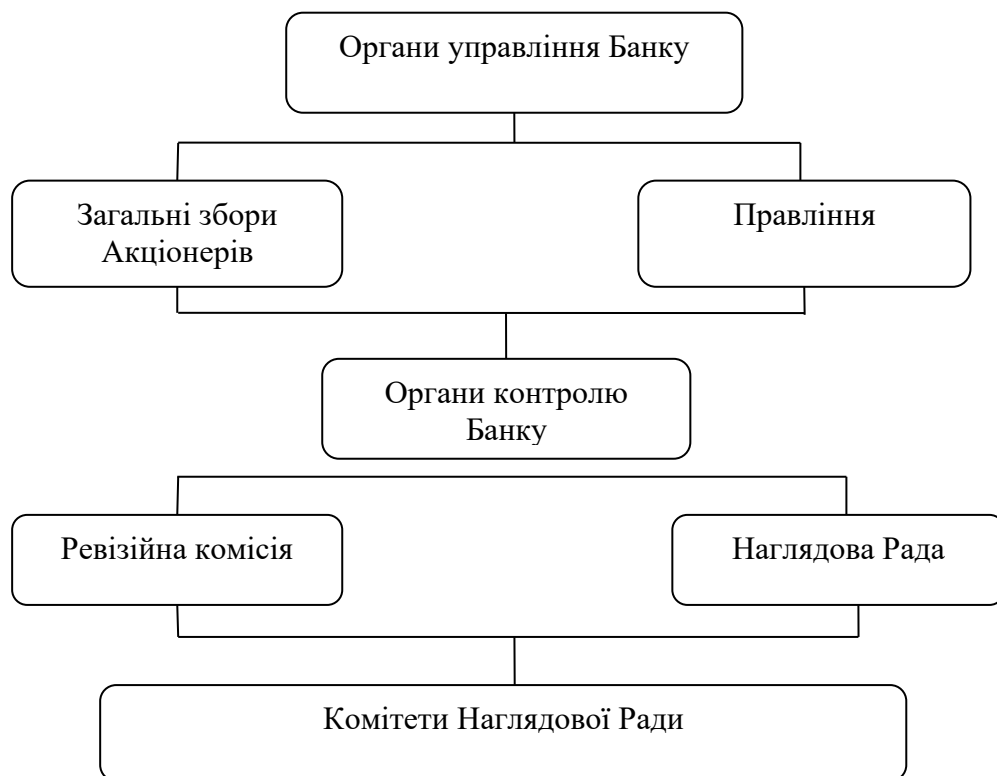


Рис. 2.1. Управлінська система АБ «Укргазбанк»

Джерело: складено автором на основі [35]

В системі АБ «Укргазбанк» створено спеціальну скриньку, на яку можливо відправити скаргу, підозру чи факт корупційної поведінки. Діяльність АБ «Укргазбанк» заснована на принципах професіоналізму, надійності, відповідальності, справедливості, інформаційної прозорості, поваги, співпраці і взаємоповаги, порядності. В табл. 2.1 представлено результати оцінки позиції досліджуваної компанії, виконаної методологією SWOT-аналізу.

Отже, основними перевагами банку виступають: стійка позиція в банківській системі країни; потужна клієнтська база; фінансова банківська модель, яка дозволила відновити втрати капіталу та генерувати стабільний прибуток; якість активів залишається прийнятною завдяки виваженій кредитній політиці та вчасному застосуванню інструментів реструктуризації. Серед слабкостей, як майбутніх можливостей: відносно низька ефективність бізнесу в цілому та вартість ресурсної бази; менеджмент установи вважає, що

функціонування роботи мережі потребує підвищення ефективності; завдання для HR-менеджменту – мінімізувати плінність кадрів нижчих посад.

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз діяльності АБ «Укргазбанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сильні позиції в банківській системі України Широка клієнтська база Ділові відносини з провідними фінансовими установами Ефективна фінансова модель банку Виважена кредитна політика	Відносно низька ефективність бізнесу в цілому, зокрема чистого комісійного доходу; Відносно дорога ресурсна база Ефективність роботи мережі потребує підвищення Нестабільна робота ІТ систем Плінність кадрів на нижчих посадах
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання клієнтської бази та кредитного портфелю Використання ESG експертизи для участі в міжнародних програмах відновлення Впровадження нових продуктів у зв'язку з реалізацією урядових ініціатив Диверсифікація доходів, підвищення операційної ефективності розвитком цифрових технологій	Війна та макроекономічна нестабільність Демографічні ризики Недостатній рівень платоспроможності населення та дефіцит фінансово-стійких позичальників юридичних осіб Збільшення тиску на капітал Банку: податкове навантаження та посилення пруденційних вимог

Джерело: складено автором на основі [35]

Компанія має широкі можливості, це зростання бази клієнтів, впровадження нових продуктів у відповідності до ініціатив уряду і диверсифікація доходів, та підвищення операційної ефективності через розвиток цифрових технологій.

На основі визначеного, виконаємо оцінку порівняння можливостей та недопрацювань UGB у порівнянні до конкурентів (табл. 2.2). Конкурентна перевага, як сильна сторона Банку, відповідає оцінці «3», у разі якщо інші банківські установи матимуть подібні показники, оцінка становитиме «1». Оцінка слабких сторін визначає, що «3» – компанія має сильний недолік, який вимагає впровадження заходів термінового усунення, якщо «1» – аналогічна характеристика притаманна іншим компаніям та не надає значного впливу на діяльність і репутацію досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

## Оцінка сильних та слабких сторін АБ «Укргазбанк»

Сильні сторони банку(S)	Оцінка
Висококваліфікований персонал	2
Лояльні клієнти	3
Широкий спектр послуг	2
Технологічні нововведення та розробки	2
Стабільність банку, довіра клієнтів	2
Ефективний апарат керування	2
Слабкі сторони банку (W)	Оцінка
Плинність кадрів на нижчих посадах	3
Вищі відсотки, ніж в певній кількості конкурентів	1
Перебої в роботі банкоматів, у т.ч. системні	3
Низька якість обслуговування на деяких відділеннях	2
Мережа відділень середньої кількості	2

Джерело: складено автором

Доцільно здійснити оцінку основних можливостей і загроз, із одночасним прогнозом щодо ймовірності реалізації та можливості впливової дії на банківську установу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Оцінка можливостей та загроз АБ «Укргазбанк»

Можливості Банку (O)	Оцінка	
	P	K
Підтримка банківської сфери НБУ	0,7	0,9
Зниження конкуренції через відгуки ліцензій у банків-конкурентів	0,6	0,7
Зростання доходів населення, покращення стану економіки	0,4	0,8
Збільшення попиту на банківські послуги	0,4	0,6
Розробка та впровадження штучного інтелекту у діяльність банку	0,7	0,8
Загрози (T)	Оцінка	
	P	K
Зміни в законодавстві, які негативно впливатимуть на діяльність банку	0,4	0,7
Зростання інфляції, посилення фінансової кризи	0,7	0,7
Низька платоспроможність населення	0,4	0,7
Зменшення попиту на банківські послуги	0,6	0,8
Заміна банків фінтех компаніями	0,9	1,0
Поява нових конкурентів, покрашення позицій інших банків	0,7	0,9

Джерело: складено автором

Вивчимо окремий фактор у відповідності до оціночної системи, в якій «P» ,

як ймовірна можливість прояву якоїсь події (від 0 до 1), де «1» подія достовірно відбудеться; «0» – факту події буде відсутнім; «К» – впливовий фактор, яким здійснюється вплив на УГБ (0 - 1), де «1» – подія сильного впливу; «0» – повна відсутність факту події, в якості фактору впливу.

Отже, за даними табл. 2.3 визначимо, що найбільший вплив на діяльність UGB здійснює підтримка банківської сфери НБУ із значною вірогідністю впливу на діяльність Банку; значно впливовими факторами виступають: зростання доходів населення із покращенням стану економіки та впровадження штучного інтелекту у діяльність банку, але за невеликої ймовірності. Найвищим рівнем загроз представлено фактор «Заміна банків фінтех компаніями» із високою ймовірністю впливу на банківську сферу загалом і досліджувану компанію. Наступним фактором впливу виступає підвищення позицій інших банків. Результати стислого дослідження напряду вимагатимуть від менеджменту Укргазбанку формування відповідних стратегічних напрямів.

Охарактеризуємо основні показники ефективності діяльності банківської установи.

В табл. 2.4 представлено динаміку коефіцієнту достатності капіталу АБ «Укргазбанк».

Таблиця 2.4

#### Динаміка коефіцієнту достатності капіталу АБ «Укргазбанк»

Показник	Роки				Зміна 2023/2020, %
	2020	2021	2022	2023	
Основний капітал, тис. грн.	8 314 311	8 701 893	7 538 083	8 260 719	-0,64
Додатковий капітал, тис. грн.	93 325	2 771 199	64 000	3 109 166	3231,5
Регулятивний капітал, тис. грн.	8 400 976	11 473 092	7 602 083	11 369 886	35,3
Норматив Н2, %	14,31	19,67	10,88	15,81	1,5
Норматив Н3, %	14,16	14,92	10,79	11,49	-2,67

Джерело: складено автором на основі [12, 25]

Станом на 31 грудня 2021 та 2020 років мінімальний рівень показника достатності капіталу згідно з вимогами Базельської Угоди 1988 року та Поправки

до Базельської угоди для врахування ринкових ризиків від 2005 року, відомою як Базель I. Базель I становив 8% та мінімальний рівень показника достатності капіталу першого рівня – 4%.

Наведені результати свідчать, що в АБ «Укргазбанк» протягом 2020-2023 рр. показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик перевищував мінімальний рівень, що свідчить про оптимальний склад капіталу в банківській установі. Загалом основний капітал Банку був стабільним протягом досліджуваного періоду, зменшення становило менше одного відсотку, при порівнянні показника 2020-2023 рр. Як бачимо менеджменту вдалося втримати рівень основного капіталу, навіть не зважаючи на повномасштабну агресію РФ. Відбулося збільшення регулятивного капіталу на 35,3%.

У табл. 2.5 представлено склад позиції Банку по капіталу станом на кінець дня 31 грудня 2022 та 2023 років мінімальний рівень показника достатності капіталу згідно з вимогами становить 8% та мінімальний рівень показника достатності капіталу першого рівня – 4%.

Таблиця 2.5

#### Склад позиції АБ «Укргазбанк» по капіталу за 2020-2023 рр.

Показник	Роки				Зміна 2023/2020, %
	2020	2021	2022	2023	
Капітал першого рівня, тис. грн.	8 963 581	8 701 893	8 852 729	10 765 230	20,1
Капітал другого рівня, тис. грн.	(414 750)	(1 104 489)	(1 966 745)	425 973	2,7
Всього капітал, тис. грн.	8 548 831	11 598 648	6 885 984	11 191 203	30,9
Активи, зважені за ризиком, тис. грн.	73 057 413	66 830 970	79 034 713	79 681 322	9,1
Показник достатності капіталу першого рівня, %	12,27	19,01	11,20	13,51	1,24
Сукупний показник достатності капіталу, %	11,70	17,36	8,71	14,04	2,34

Джерело: складено автором на основі [12, 25]

Щорічно, протягом 2020-2023 рр. найвищий рівень показника достатності спостерігався в 2021 році (19,01%), а найнижчий в 2022 році (11,20%). Загалом за

період дослідження показники достатності капіталу першого рівня та сукупний показник достатності капіталу збільшилися на 1,24 та 2,23 відсоткові пункти, відповідно.

За неповноти звітної інформації за 2018-2021 рр., основні показники діяльності UGB представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні показники діяльності АБ «Укргазбанк» на кінець року,  
тис. грн.**

Показник	Роки				Зміна 2021/2018, %
	2018	2019	2020	2021	
Загальна сума активів	69213227	85264511	119137243	142702732	106,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	7264287	25821457	46212441	35287994	385,
Кредити клієнтам та фінансова оренда	33646433	35025789	38985679	47517583	41,2
Інвестиції, які обліковуються за справедливою вартістю через інший дохід	20576663	19254453	18801478	30410368	47,8
Зобов'язання, в. т.ч.:	63587914	78254012	110882759	134153901	110,9
Кошти клієнтів	60646118	65214783	103359581	126498709	108,6
Власний капітал	7856124	8105981	8254484	8548831	8,82
Статутний капітал	13837000	13837000	13837000	13837000	0,0
Чисті процентні доходи	1665388	1986244	2122506	1692884	31,1
Чисті комісійні доходи	551700	856203	1064566	1235980	124,0
Чисті прибутки від інвестицій	51602	57564	65771	148404	187,6
Результат від операцій з іноземними валютами	225118	234782	300614	405334	80,1
Інші доходи	191642	120578	711029	320366	67,2
Непроцентні витрати	2154347	2358002	2917013	3298971	53,1
Чистий прибуток	627812	725894	1288996	411039	-34,5

Джерело: складено автором за матеріалами компанії

За результатами 2021 року Банк отримав прибуток у розмірі 411 млн. грн. Загальна сума активів зросла в 2,06 рази. Таке збільшення вартості активів спричинено інфляцією при одночасному розширенні діяльності UGB. В частині активів найбільший приріст відбувся за статтями грошові кошти (в 14 разів) та кредити клієнтам (в 2,34 рази).

Власний капітал за аналізований період збільшився на 8,8%, як позитивний чинник розвитку банку. Збільшення комісійних доходів у 2,2 рази, а приріст чистих доходів від інвестицій зріс на 187,6%. Розширення діяльності потребувало додаткових витрат: чистий прибуток банку у 2021 році отримано менше на 34,5% у порівнянні до 2018 року. Отже, можемо зробити висновок щодо стабільного щорічного зростання чистого прибутку. Та 2022 року UGB мав збиток 3 861,5 млрд. грн.

За підсумками діяльності 2023 року Укргазбанк продемонстрував підвищення ефективності операційної діяльності та зростання ключових показників. Завдяки успішній стратегії та стійкому розвитку в умовах викликів другого року війни, банк зміцнив свої позиції на фінансовому ринку [25].

Активи Укргазбанку збільшились за 2023 рік на 41 млрд грн (31,0%) без урахування курсових різниць. Чистий прибуток Банку склав 1,9 млрд грн,; обсяг непроцентних доходів на рівні 2,5 млрд грн. Банк підвищив свою операційну ефективність шляхом розширення чистої процентної маржі, яка, накопичувально за підсумками 2023 року, склала 5,11%, що на 0,79 п.п. більше за показник 2022 року.

Протягом 2023 року Укргазбанк надавав потужну підтримку стратегічним галузям економіки, розвивав іпотечне кредитування. Показник достатності регулятивного капіталу станом на початок 2024 року становив 12,2%, що на 2 п.п. перевищує показник на початок 2023-го. У 2023 році банк повністю та достроково погасив заборгованість за кредитами НБУ.

Банк дотримується цілей, поставлених державною щодо достатності та ефективності використання капіталу. У 2020-2023 рр. виконано всі індикативні умови Меморандуму про взаєморозуміння між Міністерством фінансів України, банком та Міжнародною фінансовою корпорацією щодо супроводу приватизації/продажу банку, щодо умов, що залежать від банку. А вже на початку 2022 року між Міністерством фінансів України, Міжнародною фінансовою корпорацією та АБ «Укргазбанк» було підписано кредитну угоду про надання кредиту на суму 30 млн. євро. Кредит буде надано строком на п'ять років для

фінансування проектів енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. Кредит закладає основу перетворення UGB, оскільки IFC має можливість конвертувати кредит у капітал.

## **2.2. Стан системи управління персоналом АТ «Укргазбанк»**

Управління людськими ресурсами передувє визначення та формулювання стратегічних цілей та завдань банківської установи, які завжди мають бути орієнтовані на розвиток суспільства з урахуванням потреб та пріоритетів усіх верств населення. Система управління людськими ресурсами є набором методів, процедур і програм, що дозволяють організації впливати на своїх співробітників з метою максимального розкриття їх потенціалу. Системний підхід до процесу управління відображає взаємозв'язок між різними аспектами управління людськими ресурсами та виявляється у розробці кінцевих цілей, визначенні засобів їх досягнення, створенні відповідного управлінського механізму, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з персоналом у процесі функціонування банківської установи.

Аби досягти успіху, управління людськими ресурсами повинно бути інтегровано з загальною стратегією організації. Це дозволяє не лише забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях, але й створює умови для синергії між різними підрозділами, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи всієї установи. Співпраця між відділом управління людськими ресурсами та іншими підрозділами, такими як маркетинг, фінанси та операційний менеджмент, є необхідною для досягнення спільних цілей та максимізації результатів.

Таким чином, управління людськими ресурсами виступає як стратегічний інструмент, що здатен впливати на загальні результати діяльності банківської установи, формувати позитивний імідж та репутацію на ринку, а також забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Це вимагає від менеджменту не лише знань у сфері управління, але й гнучкості, проактивності та готовності до змін, що дозволяють ефективно реагувати на виклики сучасного

бізнес-середовища.

Система управління персоналом АБ «Укргазбанк» включає відповідні підсистеми за напрямками роботи департаменту управління персоналом (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Система управління персоналом АБ «Укргазбанк»

Джерело: складено автором

Для визначення основних характеристик системи управління персоналом АБ «Укргазбанк» використаємо інструмент SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Визначимо, що система управління персоналом АБ «Укргазбанк» за наявності сильних позицій, має низку недоліків та можливих ризиків, які можуть негативно вплинути на подальший результат. Банк має ряд можливостей, які є резервом для підвищення ефективності управління працівниками та забезпечать подальше удосконалення управлінської структури загалом. Однією з проблем чинної системи управління людськими ресурсами UGB є плинність персоналу на низьких посадах, недостатня увага до нематеріальної складової системи мотивації, малоефективний механізм організації позмінної роботи.

## Системи управління персоналом АБ «Укргазбанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Високий рівень компетенції керівників</p> <p>Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку</p> <p>Регулярна оцінка ефективності роботи працівників</p> <p>Повний пакет соціальних гарантій</p>	<p>Плинність персоналу на низьких посадах</p> <p>Недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації</p> <p>Неефективні механізми організації позмінної роботи (для працівників каси перерахунку)</p> <p>Повільне кар'єрне просування</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Розвиток інноваційних методів комунікації, впровадження нововведень</p> <p>Фінансування державою нових можливостей навчання керівників різних рівнів.</p> <p>Удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу</p>	<p>Протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищенні в посаді</p> <p>Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів акціонерів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу</p> <p>Зменшення позитивного фідбеку зі сторони клієнтів про роботу співробітників</p>

Джерело: складено автором

Істотною проблемою UGB є повільне просування кар'єрними сходами та монотонність роботи. Ці чинники, своєю чергою, можуть призводити до витoku інформації, що містить банківську чи комерційну таємницю, як значну загрозу банківській установи. Тобто, кадрова безпека має бути спрямована на те, щоб, з одного боку, сприяти мінімізації загроз від персоналу Банку, а з іншого - стимулювати прагнення кожного із співробітників до ефективної роботи. Умови для стабільного функціонування Банку створюють високопрофесійні і віддані йому співробітники, боротьба за залучення та виховання яких має бути в центрі уваги кадрової безпеки UGB. Аналіз чинної системи управління персоналом «Укргазбанк», показує її відносну ефективність, оскільки лояльність співробітників у 2021 році, згідно до опитуванням служби безпеки, становила 52%.

Беручи до уваги результати SWOT-аналізу системи управління персоналом АБ «Укргазбанк» необхідно звертатися до застосування горизонтальної ротації кадрів, зміни змісту роботи. У підрозділах Банку це може бути реалізовано: переміщенням співробітників між бізнес-процесами підрозділу; конструюванням нових позицій, робота на яких вимагатиме нових знань і навичок; залученням

працівників як внутрішніх консультантів у різних галузях. Такі ротації сприятимуть збільшенню творчого елементу в роботі, створюватимуть можливість для професійного росту, не дозволяючи співробітникам звільнитися, і особливо не підвищуючи його, зменшати напругу і збільшати віддачу працівника. Проте горизонтальна ротація не може замінити просування кар'єрними сходами. Тому завданням системи управління персоналом UGB має стати вдосконалення системи планування кар'єри співробітників з урахуванням особливостей роботи в кожному його підрозділі.

Кадрова стратегія є складовою частиною загальної стратегії установи та слугує одним з інструментів реалізації її місії та визначених цілей. Відбір персоналу виступає процесом вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, що задовольняють цілям установи. Процедура відбору персоналу у АБ «Укргазбанк» включає етапи: тестування Psymetrics; співбесіда; стажування; поліграфологічне тестування (за необхідності); оформлення на роботу.

Перший етап – тестування, проходить за допомогою електронної системи Psymetrics, яка позиціонується як система для оцінки благонадійності та лояльності майбутнього працівника організації. Технологія перевірки кандидата на посаду передбачає три тести: протягом години кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець у режимі реального часу одержує оцінку його чесності та благонадійності. Якісна та кількісна характеристика тестів під час відбору кандидатів на роботу наведено у Додатку Б. Після проходження етапу співбесіди приймається рішення щодо прийняття кандидата на стажування. Тривалість стажування залежить від посади і може становити 1-2 тижні. Перед безпосереднім оформленням на посаду потенційний працівник UGB повинен пройти опитування на поліграфі для того, щоб роботодавець переконався у його благонадійності.

В загальному вигляді мотивація в «Укргазбанк» складається з матеріальної і нематеріальної частини. Основну роль Банк віддає матеріальній частині

мотивування, яке формується постійною та змінною частинами і соціальним пакетом. Заробітна плата співробітників, це ставка та бонуси (50:50). Ставка має майже однаковий розмір для всіх працівників Банку, а бонусна частина залежить від професійного рівня співробітника. Бонус співробітника складається з основних бонусів (за своєю професією) і бонусів за кросселінг (доплати працівнику за продаж послуг, які не входять до його основної діяльності). Премія виплачується лише в тому разі, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення кінцевих цілей банку.

В системі оплати праці банку використовується система юніт-бонусів. На додаток до базового окладу працівнику накопичується та виплачується премія за прямими фіксованими ставками за виконання і перевиконання певних кількісних та якісних показників роботи. Крім базової ставки та надбавок, що становлять заробітну плату співробітників, у платіжній системі АБ «Укргазбанк» також використовуються надбавки для окремих співробітників за високу продуктивність праці; виконання унікальних обов'язків; ключові навички; роки служби; фінансову відповідальність. Структуру доходів та розмір заробітної плати/фіксована надбавка операторів контакт-центрів АБ «Укргазбанк» представлено в Додатку В.

За результатами оцінки приймаються управлінські рішення щодо працівників із групи «низькоефективних». Коли співробітник перебуває у групі, вперше - це увага; вдруге - знову зверніть увагу; втретє - зауваження; вчетверте - виноситься догана з блокуванням виплати премії; вп'яте - пропонується переведення на нижчий рівень або звільнення. Інформація також відображається в персональній папці співробітника у програмі «Персонал». Крім бальної системи існує система штрафів (Додаток Д). Для найефективніших і найперспективніших працівників передбачено додаткові пільги.

Соціальний пакет UGB містить позиції: пільгове кредитування, послуги корпоративного мобільного зв'язку, консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові), організація літнього відпочинку дітей співробітників, новорічні подарунки дітям, обов'язкове медичне страхування співробітників.

Аналіз матеріальної складової мотивації персоналу у АБ «Укргазбанк» показав, що заробітна плата є досить ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей установи, а співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Нематеріальну частину мотивування «Укргазбанк» забезпечує створенням мотиваційного клімату в колективі, організацією робочого оточення. З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі використовується такі складники нематеріального стимулювання, як публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику, або підрозділу від імені керівництва, занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу, привітання з Днем народження, адресні запрошення на корпоративні заходи, присвоєння звання «Кращий по спеціальності».

Розвиток персоналу банківської установи розглядається як сукупність заходів у сфері навчання, адаптації, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Основними формами навчання UGB є: внутрішні інформаційно-консультаційні, проблемні та практичні семінари. Внутрішні стажування, спрямовані на практичне освоєння професійних технологій під керівництвом досвідчених співробітників; тренінги, які формують навички ділової ефективності в роботі з клієнтами та управлінських навичок. Зовнішні семінари, спрямовані на отримання інформації, необхідної окремим фахівцям за напрямками їх діяльності в інтересах банку, з метою вирішення конкретних завдань, або активного представництва у певній професійній сфері. Самостійна підготовка, спрямована на освоєння нових знань і навичок за напрямками діяльності співробітників, постійне підвищення професійної кваліфікації з метою відповідності вимогам займаної посади та професійний розвиток.

Основою тематикою тренінгових навчань Банку є: управління безперервністю АБ «Укргазбанк»; уникнення конфлікту інтересів; навчання ділової етики в рамках системи управління Банку; інформаційний курс із

«зеленого» банкінгу для нових співробітників банку, Цілі сталого розвитку ООН; напрями «зеленого» фінансування та ін. В практиці АБ «Укргазбанк» щотижневі навчальні та інформаційні розсилки для співробітників банку з тем сталого розвитку: захист довкілля та збереження біологічного розмаїття, відповідальне споживання, впровадження систем енергетичного та екологічного менеджменту та ін.

Оскільки у 2021 році переважав онлайн формат в навчанні, це дозволило охопити навчальними заходами більш ніж втричі порівняно з 2020 роком. 1500 співробітників відвідали 3113 зовнішніх курсів, тренінгів та конференцій. Штатні та внутрішні тренери Банку провели 2190 внутрішніх тренінгів. Дистанційне навчання за різними напрямками діяльності пройшли 98% працюючого персоналу. Більш ніж 250 керівників різних підрозділів Банку вдосконалювали свої управлінські компетенції на тренінгах Програми розвитку керівників «Школа менеджменту». В 2021 році UGB продовжив супровід керівників в процесі адаптації нових співробітників. Запущено в роботу Чат-бот з адаптації, в якому нові співробітники можуть отримати інформацію про Банк та направити своє запитання для отримання оперативної відповіді.

Під час війни UGB не зупиняв розвитку команди. У 2022 році для співробітників проведено навчання з 248 актуальних тем. 2 156 працівників пройшли більше, ніж одне навчання. Укргазбанк провів навчання команд мережі відділень з першої долікарської допомоги. Програму навчання пройшли 357 працівників відділень у десяти містах України. Узагальнено можемо визначити, що стан системи управління персоналом UGB потребує комплексу рішучих дій від HR-менеджменту щодо підвищення мотиваційної складової, як найважливішої в професійному розвитку і кар'єрному зростанні, покращенні стану лояльності та утриманні персоналу.

Розглянемо, якою була структура персоналу UGB у 2021 році за віком.

За даними табл. 2.8 загальна кількість співробітників у всій банківській мережі становила у 2021 році 4460 осіб, у тому числі 1290 чоловіки і 3029 жінок.

**Розподіл персоналу АБ «Укргазбанк» за віком  
станом на 01.01.2021 р.**

Віковий діапазон	Кількість	Структура, %	Чоловіки	Жінки
До 24 років	141	4,0	45	96
від 25 до 34 років	986	22,0	255	731
від 35 до 49 років	2467	55,0	696	1 771
від 50 до 54 років	420	9,5	142	278
від 55 до 59 років	285	6,2	119	176
від 60 років	151	3,3	77	74
Всього	4460	100	1 290	3 029

Джерело: складено автором

У структурі персоналу банківської установи більша частка працівників представлена чоловіками у віці від 35 до 49 років (696 ос.); найменша – співробітниками від 60 років (77 ос.). Серед жінок найбільша частка – це співробітниця віком від 35 до 49 років, 1771 ос.; найменша категорія - 74 особи віком від 60 років. Середній вік фахівців Укргазбанк від 35 до 49 років становив 55% від загальної кількості.

Розподіл персоналу Укргазбанк у 2022 році представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Розподіл персоналу АБ «Укргазбанк» за віком станом на 01.01.2022 р.**

Віковий діапазон	Кількість	Структура, %	Чоловіки	Жінки
До 24 років	150	3,7	39	111
від 25 до 34 років	866	21,5	273	593
від 35 до 49 років	2203	54,6	577	1626
від 50 до 54 років	414	10,2	151	263
від 55 до 59 років	261	6,5	101	160
від 60 років	142	3,5	70	72
Всього	4036	100	1 211	2825

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.9 загальна кількість співробітників Банку становила у 2022 році 4036 осіб, у тому числі 1 211 чоловіків і 2825 жінок. Відбувалося зменшення чисельності персоналу, у порівнянні до 2021 р., на 424 ос., з них 179

чоловіки та 245 жінки. У структурі персоналу банківської установи більша частка працівників вікової категорії від 35 до 49 років, серед яких 577 ос. чоловіки та 1626 ос. жінки. Бачимо, що у порівнянні 2022 року до 2021 р. відбулося зниження чисельності персоналу працівників чоловічої статі майже на 13,0%; співробітниць на 8,0%. Середній вік фахівців Укргазбанк від 35 до 49 років становить 54,6%.

Розподіл персоналу Укргазбанк у 2023 році представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Розподіл персоналу АБ «Укргазбанк» за віком станом на 01.01.2023 р.

Віковий діапазон	Кількість	Структура, %	Чоловіки	Жінки
До 24 років	110	3,0	28	82
від 25 до 34 років	790	22,4	201	589
від 35 до 49 років	2119	53,9	505	1614
від 50 до 54 років	409	10,5	139	270
від 55 до 59 років	263	6,7	95	168
від 60 років	139	3,5	67	72
Всього	3830	100	1035	2795

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.10 у 2023 році спостерігаємо зменшення чисельності персоналу: чоловічої статі на 176 ос. (14,5%); жіночої – на 30 ос. (1,1%). Як і в попередні роки найбільша частка персоналу, це співробітники віком від 35 до 49 років.

Динаміка чисельності персоналу Банку представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Динаміка чисельності персоналу АБ «Укргазбанк» у 2020-2023 рр., на початок року

Стать	Роки				Відхилення 2023/2020	
	2020	2021	2022	2023	абс., осіб	відн., %
Чоловіки	1175	1 390	1 211	1035	-140	-11,9
Жінки	2824	3 070	2825	2795	-29	-1,1
Всього	3 999	4 460	4 036	3 830	- 169	- 4,3

Джерело: складено автором

Порівнюючи чисельність персоналу 2020 та 2023 рр., визнаємо не коректне порівняння, оскільки вся економіка України і бізнес продовжують перебувати під

потужним негативним впливом агресії. Плинність персоналу у 2022 році проти 2021-го збільшилася на 9,5%. Звісно, що в більшості за 2022-2023 рр. звільнення відбувалося у зв'язку із мобілізацією та міграційними процесами. Якщо звернутися до порівняння 2020 та 2021 рр., визначимо, що чисельність працівників зменшувалася на 461 особу (11,3%), в той час як нормативним рекомендованим значенням для банку до 7-8% на рік. Тобто, HR-менеджментом Банку мають бути сформовані оптимізаційні напрями, хоч звісно у повоєнні часи управлінських завдань значно побільшає.

АБ «Укргазбанк» впроваджено мотиваційні підходи, які використовуються при виборі стратегії стимулювання (Додаток Ж).

Структура індивідуального підходу та креативності включає можливість вирішення завдань, відповідальних за розвиток Банку, стимулювання пропозицій та ініціатив щодо вдосконалення банківських технологій і продуктів, створення почуття гордості за власні досягнення. Також можна віднести й прагнення банківських службовців бути творчими, аналітично мислячими і відкритими до нових ідей. Крім вищезазначених мотивів, в компанії використовуються інші способи мотивації.

Перед керівництвом АБ «Укргазбанк» стоїть важливе завдання, не лише підвищувати ефективність бізнесу, а й допомагати співробітникам працювати у заданому напрямі з найбільшою ефективністю. Це вимагає створення умов колективного характеру, щоб результати кожного співробітника формували загальну картину. Важливою є мотивація кожного співробітника таким чином, щоб він усвідомив, що його власний добробут та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану, клієнтів та іміджу банку.

Мотивація до роботи не може бути стандартизованою чи узагальненою для всіх працівників чи службовців, потрібен індивідуальний підхід. Тому до HR-менеджменту пред'являються значні вимоги до компетентнісного рівня. Оскільки робота банківського персоналу полягає у тому, щоб, не зважаючи на певні регламенти, нестабільність клієнтури та попит на банківські продукти бути ефективним. Усі завдання повинні визначатися відповідно до цілей компанії,

виходячи з конкретної мети. Залежно від посадового рівня між співробітниками та керівництвом не має бути «розриву», всі питання мають обговорюватися, регулярно відбуватися спілкування для обміну думками чи ідеями.

Сьогодні, знання психології управлінського впливу є вельми актуальною, оскільки від нього залежить ефективність взаємодії із персоналом, на шляху до вирішення стратегічних завдань банківської установи.

### **2.3. Стан кадрової стратегії АТ «Укргазбанк»**

Кадрова стратегія є необхідним елементом комплексної системи внутрішньокорпоративного менеджменту. Основні цілі кадрової стратегії АБ «Укргазбанк» базуються на положеннях: повне і оперативне задоволення потреб у трудових ресурсах необхідного рівня кваліфікації і спеціалізації; формування в трудовому колективі відносин «корпоративного духу», як головної передумови належної відповідальності і лояльності всіх категорій співробітників; створення організаційних, економічних і психологічних умов для повного розкриття трудового потенціалу працівників. Галузева специфіка кадрової стратегії UGB визначається основними факторами.

1. Підвищені вимоги з боку роботодавця до використовуваних трудових ресурсів: рівень базової освіти (до 85% робочих місць передбачають наявності вищої освіти) та професійної спеціалізації; рівень відповідальності, що визначається малою ймовірністю виявлення та усунення допущеної помилки співробітником; рівень лояльності, що визначається підвищеним ступенем уразливості банку до погроз з боку власного персоналу, особливо у формі розголошення конфіденційної інформації; рівень психологічної стійкості, як потенційна загроза стресу за більшістю робочих місць.

2. Підвищені вимоги з боку найманих працівників до роботодавців: рівень оплати, соціальної та психологічної підтримки; регулярність та ефективність додаткового навчання; рівень загальної культури управління персоналом.

Банк є інтелектуальною установою, в якій люди здійснюють економічну

функцію, в зв'язку з чим їх операції в даній сфері також є інтелектуальним продуктом.

Основу кадрової політики складають залучення, закріплення і використання висококваліфікованих спеціалістів створення сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу в напрямку ефективного функціонування компанії. Тому, до головних стратегій діяльності АБ «Укргазбанк» необхідно віднести не тільки стратегію управління персоналом, а й стратегію безперервного навчання персоналу. Від ефективності впровадження цих стратегій залежать результати діяльності банківської установи, її конкурентоспроможність і динамічність розвитку.

Основні завдання управління персоналом концентруються на проблемах розвитку співробітників, які мають володіти високим рівнем знань, що дозволить їм правильно оцінювати ситуацію, мати концептуальне мислення - мислити глобально, приймати рішення локально.

В АБ «Укргазбанк» добір спеціалістів здійснюється на конкурсній основі, при цьому часто перевага надається тим кандидатам, яких рекомендують досвідчені працівники. Тому характерним для банку є «працевлаштування за знайомством», що пояснюється прагненням керівництва Банку скоротити ризики при залученні нових працівників на відповідальні посади. В UGB формують свій колектив як із досвідчених працівників, що мають спеціальну освіту, так і з випускників та студентів вищих навчальних закладів. Це пов'язано із прагненням скорочення витрат за рахунок перебудови внутрішніх процесів у бік деталізації, наслідком чого є скорочення посад, які потребують високої кваліфікації, і розширення посад, які досвіду роботи не потребують. Відповідно, виникає висока диференціація доходів банківських працівників. Із самого початку діяльності керівництвом Банком обрано важливий елемент його стійкості - створення умов для формування команди з єдиною корпоративною культурою.

Охарактеризуємо основні складові кадрової стратегії АБ «Укргазбанк». В першу чергу це розвиток корпоративної культури. У своїй діяльності UGB та його працівники керуються єдиними загальноприйнятими цінностями, принципами,

стандартами та нормами поведінки, що закріплені в Кодексі корпоративної культури АБ «Укргазбанк» (Додаток 3).

Наступною складовою кадрової стратегії виступає безперервне підвищення кваліфікації персоналу до рівня світових стандартів шляхом використання сучасних форм і методів навчання. На сьогоднішній день у АБ «Укргазбанк» функціонує система розвитку персоналу, яка представлена наступними структурами. Система дистанційного навчання (понад 300 програм та курсів), центри бізнес-навчання (весь перелік програм навчання навичкам продажу) та програма «МВА» для найкращих та середніх рівнів банківського управління. Навчальний центр організує семінари, стажування, а також займається оцінкою професійного рівня працівників та їхньої відповідності посадовим вимогам. Оцінка рівня знань та підготовки проводиться з використанням діагностичних методів, які допомагають виявити необхідність подальшого навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Тематика навчання та розвитку персоналу приватної банківської справи координується навчальними центрами, у кожному з яких працюють тренери – співробітники Банку, які навчають молодих працівників. Існують базові обов'язкові програми, які має пройти кожен співробітник та додаткове навчання, яке замовляє керівництво на власний розсуд. Банком оголошено стратегію: кожен співробітник банку - продавець. Відповідно така стратегія вимагає системного підходу до навчання співробітників комунікативним та управлінським навичкам, а також уміння продавати та обслуговувати клієнтів. В банківській установі працює фаховий персонал з глибокими знаннями у сфері економіки, фінансів та інформаційних технологій, який постійно підвищує свій компетентнісний рівень.

Атестації співробітників АТ «Укргазбанк» належить важлива роль у розвитку персоналу. Атестаційний процес здійснюється кожного року і допомагає оцінити стан трудових ресурсів, із підсумками кадрової роботи та визначити завдання із розвитку персоналу майбутнього періоду. Після заповнення атестаційної анкети, керівник формулює висновки та рекомендації. Результати атестації представляються співробітнику для ознайомлення, підпису та

проведення бесіди. Кожен співробітник має право висловити свою думку про результати атестації, яка фіксується в атестаційній анкеті або оцінному листі. Потім атестаційні анкети передаються керівнику вищої ланки для остаточного схвалення. Його завдання полягає в оцінці об'єктивності оцінок, які були виставлені під час атестації, що є важливим для планування кар'єри співробітника. Служба персоналу підводить підсумки атестаційної кампанії і представляє їх Правлінню Банку для прийняття відповідних кадрових рішень.

Персонал вивільняється за умов, коли банку доводиться скорочувати або перебудовувати свою діяльність. Вивільнення спричиняє зменшення чисельності персоналу, невідповідність працівників вимогам, що ставляться до виконавців, і призводить до додаткових витрат через низьку продуктивність праці і погіршену якість роботи. Такі заходи є економічно обґрунтованими. Звільнення працівників ініціюється адміністрацією через змушене скорочення чисельності персоналу і передбачає внесення змін у штатний розклад банку. Це повинно супроводжуватися відповідним рішенням керівництва Банку.

Банк забезпечує соціальну захищеність співробітників. В установі діє Колективний договір, який гарантує захист прав та інтересів кожного співробітника UGB. Всі мають рівні права та можливості незалежно від статі, раси, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань. На кінець 2023 року в «Укргазбанк» було жінок-керівників – 423 (58%), чоловіків-керівників – 301 (42%). Серед керівників структурних підрозділів банку жінок – 65 (40%), чоловіків – 97 (60%), в Правлінні 3 (30%) жінки та 7 (70%) чоловіків.

2023 року UGB забезпечував страхування 2 109 осіб, у тому числі: 1 019 – добровільне медичне страхування, 332 – страхування життя. В минулому році матеріальну допомогу отримали 440 працівників на загальну суму понад 9,5 млн грн. З 2022 року через війну Банк всебічно підтримує співробітників. Частина співробітників працює в небезпечних регіонах і отримує надбавку до зарплатні. Банк надає матеріальну допомогу співробітникам у разі втрати чи пошкодженні житла, поранення працівників та загибелі членів їхніх родин унаслідок бойових дій, у разі виїзду родин з окупованих територій. Сума допомоги співробітникам у

зв'язку з повномасштабною війною у 2023 році становила 53,2 млн грн. Банк продовжує підтримувати 173 мобілізованих колег, яким надається під час служби повна зарплатня, зберігається посада. Ветерани війни працевлаштовуються в UGB після повернення з фронту. 130 дітей співробітників із прифронтових територій були оздоровлені на Західній Україні.

У 2023 році АБ «Укргазбанк» інвестував у створення безпечних, здорових і комфортних умов праці. Службою охорони праці банку перевірені на відповідність вимогам охорони праці та пожежної безпеки регіональні центри, підрозділи в яких здійснюється експлуатація автотранспорту, обладнання, роботи з підвищеною небезпекою. Виконано заходи для покращення рівня безпеки працівників, пожежної безпеки, профілактики нещасних випадків та аварійних ситуацій, проконтрольовано їх виконання. Актуалізований електронний курс та інструкції з питань охорони праці і пожежної безпеки для працівників. Проведено інструктажі з охорони праці і пожежної безпеки, навчання і перевірка знань працівників. Закуповувались медичні тактичні аптечки у підрозділи Банку для зупинки кровотечі та надання медичної допомоги у разі поранень. Інвестиції UGB в охорону праці та безпеку співробітників у 2023 році склали понад 18 млн грн.

У 2023 році з урахуванням ситуації на ринку праці збільшено оклади, у середньому, на 12% для 94% персоналу. Середня зарплата по банку становила 30 253 грн. Протягом 2023 року в UGB діяли 35 мотиваційних схем квартального та місячного преміювання, проектна мотивація для 7 крос-функціональних команд, річна мотивація керівників всіх рівнів на підставі щорічної оцінки діяльності. У АБ «Укргазбанк» протягом року понад 1 150 співробітників отримали нові посади, з них: 30% з переведенням у інший підрозділ, 70% в межах поточного підрозділу. Переведення відбувалося в рамках програми кар'єрного зростання у підрозділах зі зміною функціоналу.

Співробітникам Банку надаються всі види відпусток згідно діючого трудового законодавства. На період будь-якої відпустки за співробітником зберігається його посада та заробітна платня. UGB оперативно інформує співробітників щодо робочих та життєво важливих питань каналами внутрішніх

комунікацій - телеграм-канал «Еко-банк», корпоративний портал. За допомогою відеострімів від топ-менеджерів банку колеги відчують підтримку керівництва та отримують відповіді на свої запитання. За 2023 рік проведено п'ять ефірів, це 4 867 унікальних переглядів.

Укргазбанк надає можливість розвитку молодим людям без досвіду роботи. У лютому 2021 року UGB підписав Пакт заради молоді – 2025 [39]. Банк об'єднав зусилля з іншими компаніями, державою та освітніми організаціями для створення програм зі стажування та робочих місць для старту роботи молодих людей. Документ також націлений на сприяння підписантами у працевлаштуванні випускників вишів та надання менторської підтримки для студентів.

У 2023 році було проведено 216 навчань з актуальних тем, з яких 147 організовано у онлайн-форматі, 69 тем опрацьовано у очному форматі. Всього за минулий рік взяли участь у навчанні 4 110 учасників. 2 512 працівники пройшли одне та більше навчань, що складає 68% від загальної кількості працівників банку. Проведено 10 вебінарів на теми сучасних та післявоєнних викликів та відновлення України, комунікації, власної продуктивності, штучного інтелекту та ін. Загальна кількість учасників становила 795 осіб. Для керівників було проведено 12 тренінгів з кількістю учасників 453. Внутрішня програма обміну знаннями отримала свого зростання, за якою б проведено вебінарів, які відвідали 1812 учасників. Вперше в Банку був організований диктант мовного зростання до Дня української писемності та мови. У 2023 році банк інвестував 4,3 млн. грн. у розвиток і навчання працівників.

Дослідивши діяльність АБ «Укргазбанк» визначимо, що він концентрується на фінансуванні сталого розвитку. Аналіз показників ефективності показав, що за 2020-2023 рр. показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик перевищував мінімальний рівень, що свідчить про оптимальність складу капіталу в UGB. Показник достатності капіталу «Укргазбанк» перевищував нормативний рівень. Система управління персоналом Банку, за наявності сильних позицій, має недоліки у аналізованому 2020-2023 рр.: недостатня мотивація персоналу до професійного розвитку та плинність кадрів. Порівняння чисельності персоналу за

2021-2020 рр. показало його зменшення на 11,3%, що перевищує норматив для банківської сфери. В «Укргазбанк» створено систему розвитку персоналу, яка реалізується дистанційним навчанням та функціонуванням центрів бізнес-навчання. 2023 року «Укргазбанк» інвестовано 4,3 млн. грн. у розвиток працівників; підвищено оклади на 13,0% для 94% персоналу.

Отже, за позитивних аспектів системи управління персоналом визнаємо, що управлінська система UGB потребує комплексу рішучих дій HR-менеджменту щодо підвищення мотиваційної складової, як найважливішої в професійному розвитку і кар'єрному зростанні, покращенні стану лояльності та утриманні персоналу.

Важливим кроком у цьому напрямку є розробка дієвих програм мотивації, що враховують індивідуальні потреби та цінності працівників. Це може включати як фінансові стимули, такі як бонуси, премії та підвищення заробітної плати, так і нефінансові - можливості для навчання, розвитку кар'єри, участі в цікавих проектах та командних заходах. Наприклад, впровадження системи регулярних оцінок продуктивності, де кожен співробітник отримує зворотний зв'язок про свою роботу, може суттєво підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Крім того, важливим аспектом є створення культури визнання, де досягнення співробітників визнаються і святкуються. Це може бути як просте визнання успіхів на щотижневих зустрічах, так і організація спеціальних заходів для вшанування кращих працівників, що формує позитивну атмосферу в колективі та підвищує задоволеність працівників.

Систематичний підхід до розвитку лояльності персоналу також включає в себе аналіз причин плинності кадрів та розробку стратегій для їх усунення. Це може бути досягнуто шляхом проведення регулярних опитувань серед співробітників, які допоможуть виявити їхні потреби, побажання та проблеми. Важливо не лише отримати цю інформацію, але й діяти на її основі, демонструючи працівникам, що їхня думка цінується та враховується в процесі прийняття рішень.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення балансу між роботою та особистим життям. В умовах сучасного життя, де працівники часто стикаються зі стресом, важливо надавати їм можливості для гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи або ж програм здоров'я та відпочинку. Цей підхід не лише покращує загальний стан працівників, але й підвищує їхню продуктивність та прихильність до компанії.

Всі ці дії повинні бути частиною комплексної стратегії управління персоналом, яка не лише реагує на поточні виклики, але й передбачає майбутні зміни в умовах ринку праці. HR-менеджмент має стати стратегічним партнером у розвитку бізнесу, впроваджуючи інноваційні рішення, що сприяють досягненню цілей організації.

Таким чином, підвищення мотиваційної складової в системі управління персоналом UGB є критично важливим для забезпечення професійного розвитку, кар'єрного зростання, покращення лояльності та утримання персоналу. Це не лише позитивно вплине на внутрішній клімат організації, але й забезпечить її конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ АБ «УКРГАЗБАНК»

#### **3.1. Менеджмент персоналу банківських установ в умовах глобальних викликів**

В умовах воєнного стану, що триває в Україні, банківський сектор зіштовхується з унікальними викликами, які суттєво впливають на управління персоналом. Нестабільність, ризики для безпеки, зміна економічних умов та необхідність швидкої адаптації до нових реалій вимагають від банків нових підходів до менеджменту персоналу.

Враховуючи виклики перед менеджментом персоналу банків України та оцінюючи досвід роботи вітчизняних банків в цьому аспекті, зауважимо, що до однієї із нових стратегій менеджменту персоналу під час війни варто віднести стратегії переведення значної частини працівників бек-офісів та мідл-офісів на дистанційний формат роботи, що дозволить банкам не тільки забезпечити безпеку працівників, але й знизити ризики для банківської інфраструктури, оскільки зменшується необхідність фізичної присутності працівників у небезпечних зонах. Також важливими є впровадження гнучких графіків роботи, які враховують можливість повітряних тривог та інших небезпечних ситуацій, що дозволяє працівникам краще планувати свою роботу та особисте життя. У таких умовах особливої уваги потребує забезпечення належної комунікації та координації між працівниками, що працюють дистанційно, для підтримки високого рівня продуктивності та якості надання банківських послуг. Важливо також зосередитися на психологічній підтримці персоналу, впроваджуючи програми допомоги та консультування, щоб мінімізувати стрес і покращити психологічний стан працівників, що включає регулярні тренінги з управління стресом, надання доступу до психологів і створення підтримуючої робочої атмосфери. Крім того, слід розробляти та впроваджувати стратегії щодо підвищення кваліфікації та

навчання працівників, які дозволяють адаптуватися до нових умов праці та швидко реагувати на зміни в ринку, що включає онлайн-курси, вебінари та інші форми дистанційного навчання, які забезпечують безперервний розвиток професійних навичок.

Важливими стратегіями менеджменту персоналу банку в умовах воєнного стану є сценарне планування діяльності банку та HR-служби, що включає визначення песимістичного, оптимістичного та поствоєнного сценаріїв. Сценарне планування менеджменту персоналу дозволить банкам підготуватися до різних варіантів розвитку подій, забезпечуючи гнучкість і стійкість організації. Песимістичний сценарій передбачає інтенсивні бойові дії та значні втрати інфраструктури, що вимагає максимального захисту персоналу та активів. Оптимістичний сценарій враховує швидке завершення конфлікту та відновлення стабільності, дозволяючи планувати заходи з розширення діяльності та залучення нових клієнтів. Поствоєнний сценарій зосереджується на відновленні і розвитку, включаючи модернізацію технологій, реконструкцію інфраструктури та реінтеграцію переміщених працівників. Стратегічне планування менеджменту персоналу допомагає банкам оперативно реагувати на зміни і забезпечувати стабільність у різних умовах.

Планування підготовки, навчання та перепідготовки персоналу відповідно до нових вимог воєнного часу є критично важливим. Війна змінює вимоги до компетенцій працівників, підвищуючи необхідність у навичках безпеки, управління стресом та адаптивності до нових технологій і умов праці. Банки повинні забезпечувати регулярні тренінги та освітні програми, що допомагають працівникам опановувати нові навички та підвищувати свою кваліфікацію. Онлайн-курси, вебінари та інші форми дистанційного навчання є важливими інструментами для цього. Крім того, необхідно забезпечувати психологічну підтримку та консультації, допомагаючи працівникам справлятися зі стресовими ситуаціями та підтримувати високу продуктивність, що дозволяє зберегти ефективність роботи банку та підвищити готовність персоналу до викликів, що виникають в умовах війни. Стратегія мотивації персоналу банку в умовах війни є

ключовим елементом для забезпечення стабільної та ефективної роботи банківської установи. Вона має враховувати специфічні виклики та потреби працівників, забезпечуючи їхню фінансову, соціальну та психологічну підтримку.

Збереження виплат заробітної плати є основним елементом цієї стратегії. Незважаючи на складні економічні умови, забезпечення стабільного доходу для працівників є критичним фактором, який сприяє їхній мотивації та лояльності до організації, що також допомагає уникнути фінансового стресу, який може негативно впливати на продуктивність праці. Розширення соціального пакету за рахунок гуманітарної допомоги є важливим кроком для підтримки працівників та їхніх родин. Така допомога не лише підвищує рівень соціальної захищеності, але й демонструє турботу про працівників, що сприяє зміцненню командного духу.

Підтримка мобілізованих співробітників та постраждалих від бойових дій є ще одним важливим аспектом стратегії мотивації, що включає надання фінансової допомоги, збереження робочих місць на період мобілізації, а також організацію психологічної підтримки та реабілітаційних програм для постраждалих. Це допоможе працівникам відчувати захист та впевненість у своєму майбутньому, що сприяє їхній мотивації та лояльності. Доплати за понаднормову роботу та діяльність в зоні підвищеної небезпеки є необхідними для визнання і компенсації додаткових зусиль та ризиків, з якими стикаються працівники, що може включати підвищені ставки оплати праці, бонуси за роботу в небезпечних умовах та додаткові дні відпустки. Такі заходи не лише підвищують фінансову мотивацію працівників, але й демонструють вдячність та визнання їхнього внеску в роботу банку. Реалізація цих заходів у рамках стратегії мотивації дозволить банкам зберегти та підвищити ефективність свого персоналу, навіть в умовах складних воєнних викликів, забезпечуючи стабільність та довгостроковий розвиток організації.

Стратегія контролю в умовах воєнного стану є критично важливою для забезпечення ефективної роботи банківської установи. Контроль за станом безпеки персоналу включає регулярний моніторинг фізичної безпеки працівників. Важливим є постійний зв'язок з працівниками для своєчасного реагування на

надзвичайні ситуації та евакуації в разі необхідності. Контроль за фізичним, психічним та психологічним здоров'ям персоналу включає проведення регулярних медичних оглядів, забезпечення доступу до медичних і психологічних консультацій, а також організацію програм підтримки психічного здоров'я. Важливо моніторити стан працівників через опитування, регулярні зустрічі та використання спеціалізованих додатків для оцінки психічного стану. Контроль за виконанням завдань під час дистанційної роботи передбачає регулярні відеоконференції для обговорення поточних питань та прогресу, а також системи звітності, що дозволяють керівництву оцінювати результати роботи працівників. Важливо також встановити чіткі критерії оцінки ефективності роботи та забезпечити прозору комунікацію між керівниками і працівниками, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати коригувальні заходи. Реалізація цих стратегій контролю дозволить банкам забезпечити безпеку і здоров'я персоналу, підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності навіть в умовах дистанційної роботи, що є особливо важливим в умовах воєнного стану.

Отже, впровадження цих стратегій дозволяє банкам не тільки ефективно функціонувати в складних умовах, але й підготуватися до швидкого відновлення та розвитку після завершення кризи.

Менеджмент персоналу в банківських установах у сучасному світі стикається з численними глобальними викликами, що вимагають адаптації та інновацій у підходах до управління людськими ресурсами. Ці виклики включають технологічні зміни, економічну нестабільність, зміни в законодавстві, соціальні трансформації та еволюцію потреб споживачів. Розглянемо основні аспекти, що характеризують менеджмент персоналу в умовах глобальних викликів.

Сучасні банківські установи активно впроваджують новітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація процесів. Ці зміни вимагають від персоналу нових навичок і знань, що потребує постійного навчання та професійного розвитку. Менеджмент персоналу повинен зосередитися на:

- Розробці програм навчання: Створення курсів, тренінгів і вебінарів, які допомагають працівникам оволодіти новими технологіями.

- Залученні нових талантів: Пошук спеціалістів, які мають досвід у нових технологіях, що дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним.

У зв'язку з глобальними викликами, такі як економічні кризи чи пандемії, працівники часто стикаються зі стресом, невизначеністю та змінами в умовах праці. Менеджмент персоналу повинен впроваджувати:

- Програми підтримки добробуту: Ініціативи, які сприяють психічному здоров'ю працівників, включаючи консультації, тренінги з управління стресом та програми wellness.

- Комунікаційні стратегії: Регулярне інформування співробітників про зміни в організації та ринку, що допомагає знизити рівень невизначеності.

Глобалізація призводить до збільшення різноманітності в робочих колективах. Банківські установи повинні розвивати інклюзивні культури, які:

- Сприяють різноманітності: Розробка політик, які заохочують залучення співробітників з різних соціальних, культурних та професійних середовищ.

- Створюють інклюзивне середовище: Підтримка рівності можливостей для всіх працівників, незалежно від їхніх особистісних характеристик.

Сучасні працівники все більше цінують можливість гнучкого графіка роботи та дистанційної роботи. Менеджмент персоналу повинен:

- Впроваджувати гнучкі моделі роботи: Забезпечення можливості працювати з дому або в умовах, що дозволяють баланс між роботою та особистим життям.

- Використовувати технології для співпраці: Запровадження інструментів для віддаленої комунікації та управління проектами, що підвищує продуктивність.

У складних умовах глобальних викликів важливо мати сильних лідерів, які здатні вести команди через зміни. Менеджмент персоналу повинен:

- Розвивати програми лідерства: Підготовка менеджерів середньої ланки до виконання лідерських ролей через навчання та наставництво.

- Заохочувати проактивність: Створення середовища, де співробітники відчують свою відповідальність за результати та можуть вносити пропозиції

щодо поліпшення процесів.

Менеджмент персоналу в банківських установах у сучасних умовах глобальних викликів має бути гнучким, інноваційним і орієнтованим на розвиток. Впровадження нових технологій, розвиток корпоративної культури, підтримка добробуту працівників та забезпечення різноманітності - це ключові аспекти, які можуть допомогти банкам не лише вижити, але й процвітати у складному бізнес-середовищі.

### **3.2. Запровадження культури безперервного навчання, як важливого елемента кадрової стратегії АБ «Укргазбанк»**

У динамічному бізнес-середовищі центральним компонентом є здатність компанії до швидкої адаптації, як значний фактор життєздатності та довгостроковості успіху. Фактором адаптивності виступає культура безперервного навчання, яка набуває все більшої значущості для підприємств, що прагнуть до інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Культура безперервного навчання включає сукупність організаційних цінностей, практик та процесів, які систематично підтримують, заохочують та винагороджують постійне набуття, обмін та застосування знань і навичок на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Тому, культура безперервного навчання виступає складовою організаційної культури, яка сприяє створенню середовища, де навчання, самовдосконалення та розвиток вважаються важливими і невід'ємними частинами робочого процесу та передбачає постійну готовність до самоосвіти та адаптаційну здатність до змін. Основні компоненти культури безперервного навчання представлено в Додатку К.

Серед компонентів культури безперервного навчання: стратегічне бачення та підтримка керівництва; оргструктура і процеси, культура обміну знаннями, система мотивації, індивідуалізація навчання та оцінювання ефективності навчання, сприяння інноваціям, відкритість до зовнішніх знань. Всі компоненти взаємопов'язані та разом створюють середовище безперервного навчання, яке

стає невід'ємною частиною організаційної культури та щоденної діяльності персоналу. Культура допомагає командам пристосовуватися до змін, розвиватися та досягати високих результатів. Створення такої культури вимагає системного підходу на всіх рівнях компанії та культивування відповідного лідерства, яке заохочує відкритий діалог, експериментування та обмін знаннями.

Психологічна безпека є фундаментальною передумовою для формування культури безперервного навчання в командах, вона сприяє відкритому обміну інформацією, критичному мисленню та зворотному зв'язку, що є основою для ефективного навчання та вдосконалення. Команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють кращу продуктивність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін.

Компанії мають впроваджувати структури та процеси, які сприяють безперервному вдосконаленню, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів, можливостей для наставництва та програм розвитку лідерства для сприяння безперервному зростанню талантів. Ефективне лідерство в контексті культури безперервного навчання характеризується: мовою чіткого бачення та стратегії навчання, узгодженої з бізнес-цілями компанії; альтернативою необхідних ресурсів для реалізації навчальних ініціатив; демонстрацією особистого прикладу участі у навчальних програмах; впровадженням систем мотивації та винагороди; сприянням розвитку організаційних структур, які підтримують обмін знаннями спільного навчання.

Створенню психологічно безпечного робочого середовища має передувати достовірне оцінювання рівня психологічної безпеки. Для цього можуть бути використані опитувальники для вимірювання рівня психологічної безпеки на підприємстві. Опитувальник може містити 20 тверджень із відображенням різних аспектів психологічної безпеки, та 5-бальну шкалу Лайкерта для оцінювання ступеня згоди з кожним твердженням (1 – повністю не погоджуюся; 2 – не погоджуюся; 3 – важко відповісти; 4 – погоджуюся 5 – повністю погоджуюся). Приклад опитувальника для вимірювання психологічної безпеки в компанії представлено в Додатку Л.

Для вдосконалення та зміцнення культури безперервного навчання пропонуємо АБ «Укргазбанк» комплексну стратегію розвитку культури безперервного навчання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Стратегія розвитку культури безперервного навчання в організації

Напрямок	Інструменти	Рекомендації щодо використання в організації
Створення середовища психологічної безпеки	Відкритий діалог Сприйняття помилок як можливостей для навчання Радикальна відвертість Прийняття зворотного зв'язку	Заохочувати висловлювання різних думок Уникати покарань за помилки Демонструвати повагу до різноманітності перспектив Формувати атмосферу довіри
Впровадження гнучких ітераційних робочих процесів	Регулярні ретроспективи Цикли планування Експериментування та тестування Швидкий збір зворотного зв'язку	Заохочувати експериментування Адаптувати процеси на основі зворотного зв'язку Забезпечувати безперервне вдосконалення процесів та продуктів
Інвестування в розвиток навичок і лідерства	Навчальні ресурси Програми розвитку Практики наставництва та менторства Тренінги	Забезпечити доступ до різноманітних навчальних можливостей Надавати можливості для набуття нових навичок Підтримувати лідерський розвиток
Створення структури для поширення знань	Спільноти практики Групи для обміну знаннями Системи управління знаннями Обмін навчальними історіями та кращими практиками	Впроваджувати платформи для обміну знаннями Заохочувати міжкомандний обмін досвідом Систематизувати накопичені знання
Визнання та винагорода зусиль з навчання	Системи визнання та винагород Відзначення членів команди за обмін знаннями та готовності ризикувати та експериментувати	Впровадити систему винагород за безперервне вдосконалення Публічно відзначати успіхи в навчанні та розвитку Заохочувати інноваційність та експеримент
Відстеження та вимірювання показників навчання	КРІ для відстеження прогресу навчання Збір зворотного зв'язку та даних Аналіз результатів	Встановити чіткі метрики для оцінювання ефективності навчання Регулярно збирати та аналізувати дані про навчання Адаптувати підходи на основі отриманих результатів
Демонстрація прихильності вищого керівництва	Особистий приклад лідерів Інвестиції в програми розвитку Постійне самовдосконалення керівництва	Забезпечити, щоб лідери демонстрували цінність навчання Виділяти ресурси на навчальні ініціативи Заохочувати керівників ділитися власним досвідом навчання

Джерело: складено автором

Впровадження пропонованого допоможе створити сприятливе середовище для безперервного навчання та розвитку персоналу, при якому навчання стане невід'ємною частиною організаційного життя, що сприятиме підвищенню адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності. Ефективність запропонованих стратегій вимагатиме постійної адаптації та вдосконалення відповідно до потреб та особливостей UGB.

### **3.3. Пропозиції з підвищення ефективності кадрової стратегії АБ «Укргазбанк»**

Розглядаючи особливості системи управління персоналом АБ «Укргазбанк», можна відзначити, що в рамках реалізації нової Стратегії 2021 року у відповідності до Пакту заради молоді – 2025, Банк розпочав роботу з формування нового підходу до управління персоналом, заснованого на вибудовуванні зручного, зрозумілого та персоналізованого Шляху співробітника в Групі (Employee journey) [34]. Він починається з моменту знайомства кандидата на посаду з банківською установою, продовжується при його наймі, подальшому розвитку, просуванні і не завершується навіть після його виходу з Банку. Знайомство з компанією є важливим кроком, який впливає на ефективність процесу залучення співробітників. Оскільки даний етап допомагає потенційним кандидатам дізнатися про можливості та характер роботи в АБ «Укргазбанк», а Банку зацікавити та залучити співробітників, які відповідають необхідним якостям та вимогам. Для студентів розроблено програму практик та стажування, які допомагають ознайомитися із установою. В UGB кожного року практикуються майже 8 тисяч студентів, які отримують керівників від бази практики для того, щоб працювати над реальними проектами у різних підрозділах Банку.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто основні показники ефективності UGB, які характеризуються подвійною ефективністю: економічною, яка виявляється у підвищенні фінансових результатів компанії і зростанні обсягу оплати праці персоналу тобто, двох учасників трудової взаємодії

у рамках КРІ системи. Соціальна ефективність виявляється у підвищенні лояльності працівників, рівня мотивації праці, кваліфікації та розширенні можливостей особистого розвитку. Певні проблеми в частині оцінки має і компетенція «інноваційність».

Розвиток інноваційних методів роботи та нових технологій, що відповідають сучасним вимогам банківського ринку – одне із основних завдань установи є розвиток інноваційної компетенції фахівців. Необхідно зауважити що в АТ «Укргазбанк» існує жорстка регламентація трудової діяльності внаслідок високого рівня як матеріальної, так і нематеріальної відповідальності. Відхилення від регламентів і нормативних документів може бути істотним аргументом щодо позбавлення працівника преміальної винагороди, навіть якщо дія не призвела до негативних наслідків.

Ефективне управління ризиками може виявитися неможливим без ефективної та кваліфікованої робочої сили. Для підвищення ефективності діяльності окремих працівників, структурних підрозділів та компанії в цілому, виявлення та опрацювання наявних у системі проблем сприятиме оптимізація системи КРІ в управлінні персоналом. Для нівелювання негативного ефекту використання КРІ-системи, доцільним для UGB буде наступне.

Сьогодні до мотивації персоналу включають результуючі показники без врахування проміжних результатів, досягнення яких призводить до досягнення цільового показника. Отже, вимагає регламентації визначення проміжних стадій бізнесового процесу, в якому буде здійснюватися досягнення цільового показника із фіксацією мінімально достатніх/бажаних значень і показників, характерних цим стадіям. У банківській системі КРІ необхідно враховувати взаємозв'язки окремих ключових показників та їх взаємний вплив. Врахування визначених зв'язків впливу показників дозволить підібрати відповідні компенсуючі індикатори. Для формування максимальної ефективності системи КРІ раціональним буде уникнення виходу за межі зон впливу. Тобто, оцінка діяльності окремих працівників має прямо чи опосередковано здійснюватися показниками, що сформовані поза зоною їх професійних завдань. Інакше, результатом таких

помилки може стати демотивація працівників, оскільки їхня винагорода частково/повністю перестає залежати від них самих. Тому, потрібно виокремлювати реальні зони відповідальності за кожною посадою, структурним підрозділом із визначенням ключових індикаторів ефективності в рамках окреслених зон. В рамках оптимізації системи KPI UGB доречно поступово скорочувати кількість ключових індикаторів окремих працівників.

Для підвищення залучення працівників раціональним будуть наступні заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Шляхи підвищення залучення працівників АБ «Укргазбанк»

Спосіб	Характеристика
Відкритий діалог	Ви отримувате негативний зворотний зв'язок від співробітника? Озвучте це команді і попросіть про допомогу. Ваш керівник дав вам нездійсненне завдання?
Часті зустрічі вічна-суті	Щотижневі збори (у багатьох випадках копітку багатогодинну дискусію з перефразовування проблем, які можливо вже вирішені) можна перевернути з ніг на голову. На такий щоденний бриф працівники будуть витратити по п'ятнадцять хвилин, щоб обговорити плани на день, і головне в цей час кожен по колу може висловитися і поділитися своїми думками
Візуалізація роботи	Впроваджуючи прості візуальні інструменти, такі як дошки, і виділяючи проекти або конкретні завдання, над якими працюють люди, ви можете допомогти команді взяти участь в плануванні. Співробітники та їх команди, природно, починають підтримувати один одного в своїй роботі, коли вони знають, над чим працюють інші люди
Спільні цілі	Конкретні цілі менеджменту і виконавчих команд направляються всій установі, щоб групи могли проаналізувати і визначити свої конкретні цілі, які сприяли б досягненню загальних цілей. Це підхід до розробки цілей «зверху вниз» і «знизу вгору», що включає відкритий діалог, обмін інформацією потужний метод для чіткої орієнтації персоналу кожного відділу

Джерело: складено автором

Сприятливе співробітництво всіх працівників найкращим чином позначається на подальшому розвитку банківської установи. Для підвищення залученості персоналу установи пропонуємо наступне:

- 1) пояснення мети і відповідальності персоналу: детальний опис індивідуальних та колективних завдань співробітників та відділів;
- 2) заохочення особистої ініціативи: створення умов для співробітників проявити себе;

- 3) проведення мозкових штурмів та презентації ідей, із виокремленням в робочому регламенті часу на колективне обговорення нових ідей;
- 4) святкування особистих свят та професійних досягнень, підвищень на посаді, успішне завершення проектів та інші кар'єрні успіхи;
- 5) надання зворотного зв'язку замість критики;
- 6) заохочення корпоративного навчання, оскільки це є внеском до розвитку всієї компанії.

Отже, ефективність управління банківською установою – це управління її діяльністю з мінімальними витратами і максимальними результатами. Критерієм ефективності менеджменту банку виступає найбільш повне задоволення запитів споживача за високої якості обслуговування і раціональності використання всіх видів ресурсів.

Пропонуємо АБ «Укргазбанк» систему мотивації, яка ґрунтується на ключових показниках ефективності КРІ. Для формулювання цілей UGB необхідно розробити формалізовані шаблони, які допоможуть співробітникам у визначенні цілей. Так, рівень виконання «А+» означатиме надзвичайне перевиконання цілі, тобто деякі цілі допускають перевиконання. Якщо ціль може бути перевиконана, то результат на рівень «А+» має бути чітко прописаний в КРІ рівня «А». Оскільки «А+» є результатом за форс-мажорною обставиною, то мають бути «С» для працівників, через яких виникли ці обставини.

Рівень виконання «А» – це стовідсоткове виконання цілі, яке включає виконання особливо важливих завдань, забезпечення дуже високої якості процесної роботи. Все це необхідно прописувати у формулюваннях КРІ на рівень «А». Рівень виконання «В» – є частковим досягненням цілі на рівень не менш, ніж 70%. Аналогічний рівень виконання передбачається для працівників, які виконують процесну роботу в межах посадових обов'язків зі звичайною якістю виконання. Виконання «С» – рівень, який означає, що ціль не досягнута. Якщо отриманий результат не відповідає жодному із зазначених рейтингів (А, В, А+) – ціль не досягнута. Під час планування цілей керівники повинні встановлювати такі КРІ, які не даватимуть змогу дискредитувати рейтинг «А+» та «А».

Після того як оцінено усі цілі, сумуються бали фактичного виконання у відповідності до кожної мети. Так отримуємо загальний бал карти, який необхідний для відсоткового розрахунку премії за квартал та для підсумкового рейтингу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Оцінка фактичного результату

Підсумковий бал	Квартальна премія, %	Рейтинг
Більше 1	Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	«А+» Найвищі результати Перевиконання, подвиг
Від 0,9 до 1,0	100% базового розміру премії	«А» Ціль виконано на 100%
Від 0,7 до 0,89	Відсоток від базового розміру відповідає підсумковому балу	«В» Ціль виконано частково (орієнтовно – від 70 % до 100 %)
Менше 0,7	0%, премія відсутня	«С» Ціль не виконана

Джерело: складено автором

Розподіл оцінок у підрозділах підтримки, на практиці, не завжди відображає цільовий, а тим більше нормальний розподіл. Причинами цього можуть бути некоректне формулювання КРІ, планування однакових цілей для кількох співробітників, які працюють на один результат та неможливо оцінити внесок кожного з них для досягнення цілі; суб'єктивне ставлення керівника тощо. Для зменшення впливу подібних ситуацій на результати оцінки, дозволяється внесення коригувань до підсумкового балу і, відповідно, розміру премії та рейтингу в загальній консолідованій таблиці.

Отже, можливо, що оцінка співробітника в карті та в консолідованій таблиці може не співпадати. Остаточною квартальною оцінкою співробітника, є оцінка, затверджена в консолідованій таблиці підрозділу (табл. 3.4).

### Остаточна оцінка за квартал

Підсумковий рейтинг	«С»	«В»	«А»	«А»	«А+»
Підсумковий бал	<0,7	≥0,7; <0,9	≥0,9; <1,0	1	>1
Цільовий розподіл, %	≥10,0	≥30,0	≤40,0	≤15,0	≤5,0

Джерело: складено автором

Впроваджуючи нове в мотиваційній системі, керівництво має відчутти зворотній зв'язок, щоб мати переконання щодо чіткого розуміння співробітником системного порядку та причинно-наслідкових зв'язків між роботою та винагородою/результатом. Водночас треба зауважити про те, що зворотний корпоративний зв'язок не гарантує стовідсоткову відповідність реального сприйняття системи працівниками, бо наявність суб'єктивних факторів призводить до перекручування даних. Тому в даному випадку доречним стане використання анонімного соціального опитування, яке має здійснювати третя сторона. Опитування передбачає прості питання незначної кількості. За результатом опитування важливо отримати відповіді на питання щодо: рівня задоволеності новою системою мотивації; чи виконує введена система оплати праці мотиваційну функцію; на скільки ефективним є зворотній зв'язок.

Кожне питання оцінюється за п'ятибальною шкалою; структура респондентів поділена за рівнями: топ-менеджмент Банку, керівники структурних підрозділів та рядові співробітники. Важливим є проведення для персоналу тренінгу за новою системою, із практичним залученням до всіх етапів мотиваційної системи, у т.ч. виплата премії. Йдеться про персонал, який вже здатен відчутти та оцінити результат упровадження нової мотиваційної системи.

Мотивація персоналу на базі КРІ орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, за одночасного стимулювання до бездоганного виконання функціональних обов'язків. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює працівника до досягнення

високих індивідуальних результатів і до збільшення індивідуального внеску до колективних результатів у досягненні корпоративних стратегічних цілей. Впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має опиратися на професійне теоретичне підґрунтя і базуватися на стратегії Банку, а охоплення системою має бути максимально повним і доступним найнижчому рівню організаційної структури.

Саме від цих факторів залежать ефективність упровадження системи і власне кінцевий результат, адже система дає змогу коригувати спрямовані зусилля співробітників без суттєвої зміни самої системи; співробітник усвідомлює мотив його винагородження керівництвом, в свою чергу компанія розуміє, за які результати і скільки готова заплатити; нарешті незмінність системи, за якої будь-хто з персоналу вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації установи.

З метою організаційного добробуту і піклування про співробітників банківської установи пропонуємо впровадження сервісу психологічної підтримки співробітників (EAP), долучившись до послуг Wellbeing Company. Консалтингова компанії пропонує інноваційний підхід з підвищення ефективності бізнесу через роботу з потенціалом співробітників. Сервіс EAP є корпоративною програмою, яка покликана надавати співробітникам індивідуальну психологічну допомогу для відповіді, на будь які життєві виклики. Серед ситуацій, які потребують надання психологічної підтримки: страх, панічні настрої, відчуття безвиході, що негативно впливають на фізичний, ментальний та фінансовий добробут команд і колективів. Це також складні психологічні наслідки війни, розгубленість, міжособистісні відносини, ПТСР, тривога чи депресія та інші. Складові сервісу EAP представлено в табл. 3.9.

Програма «Підтримуючого лідерства» Wellbeing Company, як перша та єдина в Україні програма розвитку підтримуючого стилю лідерства для лінійних менеджерів. Підтримуючими виступають лінійні менеджери, які приділяють увагу потребам членів команди, їх особистому добробуту, створенню та підтримці дружнього клімату у колективі та ефективних комунікацій. Якими діями вони

можуть допомогти: виявляти стани особистої кризи та надавати першу допомогу; допомагати відновлювати працездатність команди та будувати екологічну комунікацію в команді.

Таблиця 3.5

## Складові сервісу EAP

Елементи	Зміст
Протокол безпеки на випадок гострої емоційної кризи	Онлайн-консультації з психологами 7 днів на тиждень
	Вебінари для організацій: більше ніж 40 спікерів та понад 100 тем на вибір
Консультації для рідних та близьких	Персональний Client Partner в доступі 24/7
Якісна щомісячна аналітика	Костомізований контент план для підтримки ментального здоров'я співробітників
Щоденні онлайн групи «Сильні Разом»	7 днів на тиждень підтримка користувачів за допомогою команди Wellbeing officers
Можливість проведення консультацій англійською мовою	

Джерело: складено автором на основі [45]

Діджиталізована практика THANK ME для досліджуваної компанії. «Вдячність» є проектом немонетарної підтримки співробітників, спрямований на формування здорової корпоративної культури через підвищення залученості та зміцнення соціальних зв'язків між співробітниками.

Проект в рамках банківської установи Укргазбанк сприятиме зміцненню соціальних зв'язків, активізації цінностей компанії, як усвідомленню та інтеграції в робочу рутину співробітників, а також формуватиме здорову корпоративну культуру і бренд роботодавця. Компанія пропонує різноманіття тестів та скриптів. Wellbeing Screening це комплексне тестування співробітників для визначення психоемоційного стану. За результатами тестування персоналу UGB будуть надані загальні результати проходження Тесту і відповідні рекомендації психологів, щодо покращення їх стану. Тестування уможливить: визначення та усвідомлення співробітниками свого психоемоційного стану; сформує аналітику з визначення ризиків щодо ментального добробуту співробітників по кожному структурному підрозділу; здійснить автоматичне оцінювання ефективності лінійних керівників щодо психологічного стану їх команд.

Також Wellbeing надає професійну підтримку додатковими послугами. Ініціатива, спрямована на надання допомоги ветеранам у їх поверненні до цивільного життя після закінчення військової служби. Забезпечує організацію фізичної, психологічної, емоційної та професійної підтримки ветеранів. Для реінтеграції ветеранів Wellbeing застосовує комплексний підхід, оскільки фахівці враховують, що ветерани є частиною живої системи компанії, працювати лише з ними є не правильним. Для ефективної реінтеграції ветерана впроваджується комплекс дій/екосистема, метою яких є подальша допомога у адаптації та всебічна підтримка. Wellbeing пропонує роботу на трьох рівнях: ветеран та його рідні, керівники та колеги.

В цілому результатами впровадження сервісу EAP стануть: підвищення продуктивності (на 70%), оптимізація плинності кадрів (на 50%), зростання залученості співробітників (на 59%), зниження абсентеїзму та презентеїзму (на 61%) та кількості лікарняних (на 41%). Загальні переваги впровадження сервісу EAP представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Переваги впровадження сервісу EAP для АТ «Укргазбанк»

Елементи	Зміст
<i>Для банківської установи</i>	
Стійкість компаній до надзвичайних зовнішніх та внутрішніх викликів	1. Підсилення компенсаційного пакету Employment Value Proposition. 2. Втілення принципів відповідального підтримуючого лідерства. 3. Перевага на ринку у збереженні існуючих та залученню кращих талантів
<i>Для керівників</i>	
Залученість і стресостійкість та зосередженість команди	1. Зниження показників абсентеїзму та презентеїзму 2. Створення ефективної комунікації у команді. 3. Підтримка ресурсності членів команди. 4. Діагностика та виявлення прихованих криз
<i>Для співробітників</i>	
Співробітники, які відчують підтримку компанії у найскладніші часи, віддячують лояльністю і ефективною роботою	1. Зниження рівня стресу та тривожності. 2. Інструменти по роботі з опануванням емоції, підтримки себе у ресурсному стані навіть за максимально стресових умов. 3. Базові знання з діагностики психоемоційного стану для надання вчасної підтримки як колегам так і собі. 4. Навички роботи з невизначеністю

Джерело: складено автором

Додатково консалтинговою компанією створено сервіс юридичної

підтримки співробітників. Це професійна юридична допомога для співробітників та членів їх родин, що підлягають мобілізації, є мобілізованими та дійсними військовослужбовцями, демобілізованими та ветеранами, родичами військовослужбовців.

Отже, для UGB спеціалісти компанії Wellbeing сформуують і нададуть допомогу у впровадженні кастомізованих сервісів і програм, що допоможуть зберігати і підвищувати продуктивність за найскладніших ринкових умов. Впровадження скоротить витрати, пов'язані зі зниженням ефективності співробітників, втратою топ-перформерів та плинністю кадрів. Фахівці Wellbeing допомагають у створенні сильних компаній, що об'єднують фізично, емоційно та фінансово здорових співробітників.

З метою підвищення ефективності персоналу UGB пропонуємо електронне навчання від Collaborator LMS. Розширене корпоративне навчання покращить продаж та прибутковість банківської установи. Можливості продукту представлено в табл. 3.7.

Отже, що на практиці дасть впровадження LMS. Він забезпечує централізований доступ до навчальних ресурсів, що дозволяє співробітникам виконувати завдання з будь-якого місця та в будь-який час; можливість створювати персоналізовані курси та навчальні плани, що відповідають конкретним потребам та рівню навичок кожного співробітника; можливість вимірювати якість засвоєння знань та відстежувати прогрес співробітників; зменшення витрат на традиційні методи навчання, що зараз є важливим; можливість оцінки якості навчання, його ефективності, досягнення визначених цілей та виявлення необхідних напрямів з покращення.

Таким чином користь впровадження LMS: а) підвищення продуктивності: використання електронного навчання дозволяє збільшити продуктивність співробітників на 50%. Це позитивно позначається на результатах та ефективності роботи, а також конкурентоспроможності компанії [13]; б) збільшення доходу, оскільки знання безпосередньо перетворюються на дохід.

Так, 42% опитаних компаній The Ambient Insight визначають, що

електронне навчання призвело до збільшення доходу [13]; с) зниження витрат, пов'язаних із проїздом, проживанням, орендою приміщень, друкуванням матеріалів тощо. Як приклад, IBM заощадила близько 200 мільйонів доларів, перейшовши на онлайн-навчання [13]; d) підвищення мотивації: електронне навчання позитивно впливає на залученість співробітників, пропонуючи курси для професійного розвитку, компанія може підвищити почуття цінності своїх співробітників і створити шляхи для їх кар'єрного зростання; e) зниження часу на навчання: окрім покращення рівня утримання співробітників, LMS також дозволяє скоротити час навчання на 40-60% [13].

Таблиця 3.7

### **Функціональні можливості Collaborator LMS для банківських працівників**

Функціонал	Зміст	Переваги
Автоматизація навчання працівників	Прискорення адаптації та навчання працівників. Оптимізація процесів введення на посаду, навчання та підвищення кваліфікації	1. LMS готова до роботи з першого дня 2. LMS доступна 24/7 та адаптується під будь-який пристрій
Прискорення навчання за продуктами	Створення курсів за всіма продуктами і послугами банку із наданням доступу до них потрібним співробітникам	3. Захист контенту від копіювання, обмежений доступ за певними IP-адресами
Проведення атестації	Легка перевірка відповідності посаді, проведення глобальних атестацій фахівців. Отримання автоматичних про-навчання	4 Інтерактивні навчальні програми: створення курсів з різноманітним контентом, з адаптацією під мету навчання
Тренування навичок продажу	Прокачування різноманітних курсів (скрип ти продажів, стандарти обслуговування клієнтів, робота зі скаргами тощо).	5. Запуск незалежних навчальних порталів під кожен філію/відділ
Єдині стандарти для всіх філій	Застосування єдиного підходу до навчання співробітників банку у всіх регіонах та відділах	6. Генерація детальних звітів з усіх активностей учнів 7. Видання сертифікатів після завершення курсів або проходження атестацій

Джерело: складено автором на основі [50]

Так, 42% опитаних компаній The Ambient Insight визначають, що електронне навчання призвело до збільшення доходу [13]; с) зниження витрат,

пов'язаних із проїздом, проживанням, орендою приміщень, друкуванням матеріалів тощо. Як приклад, IBM заощадила близько 200 мільйонів доларів, перейшовши на онлайн-навчання [13]; d) підвищення мотивації: електронне навчання позитивно впливає на залученість співробітників, пропонуючи курси для професійного розвитку, компанія може підвищити почуття цінності своїх співробітників і створити шляхи для їх кар'єрного зростання; e) зниження часу на навчання: окрім покращення рівня утримання співробітників, LMS також дозволяє скоротити час навчання на 40-60% [13].

Як відомо, коучинг вступає дієвим інструментом, який допомагає значно швидше досягти визначених цілей, за використання менших ресурсів. Пропонуємо підвищити ефективність системи управління персоналом АБ «Укргазбанк» розробкою результативних моделей і стилів коучингу, використання яких на робочому місці є дуже важливим для створення атмосфери співпраці та успіху.

Коучинг на робочому місці - це спільні відносини між коучем і співробітником, коли персонал визначає для себе конкретні та вимірні цілі, які відповідають його роботі та цілям компанії. HR може брати безпосередню участь у коучингу співробітників, виходячи з їхніх потреб і кар'єрних устремлінь. Вони також можуть розробляти і проводити програми коучингу, орієнтовані на конкретні команди або організаційні цілі. HR також може навчати керівника навичкам коучингу та надавати їм доступ до ресурсів коучингу за допомогою шаблонів і онлайн-програм.

Програма допоможе збирати і аналізувати дані, отримані під час HR-програм коучингу, щоб оцінити їхню ефективність і виробити рекомендації. Найкраща форма розвитку відбувається, коли співробітники отримують коучинг під час роботи, що охоплює постановку цілей і отримання значущого зворотного зв'язку. Коли психологічні потреби співробітників задоволені, вони можуть зосередитися на освоєнні своєї роботи і досягненні високих результатів.

Серед основних переваг коучингу на робочому місці: a) допомога у підвищенні продуктивності, ефективності та якості роботи; b) підвищення

залученості співробітників; с) озброєння керівників навичками і знаннями для успішної мотивації та управління своїми командами; d) допомога впоратися зі стресом і підвищити стійкість до нього; е) сприяння відкритому спілкуванню, зміцненню довіри і командної роботи; постійному вдосконаленню, заохоченням до прийняття нових навичок, викликів та можливостей.

Серед різноманіття існуючих моделей коучингу для АБ «Укргазбанк» оберемо найбільш актуальні: модель провесно-орієнтованого методу для тих, хто тільки починає коучинг, моделі підвищення ефективності та командного коучингу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Моделі командного HR-коучингу

Модель	Спрямування	Кроки
CLEAR	Сприяє встановленню рапорту та довіри між коучем і підопічним. Компанії має вибудувати тісні професійні стосунки між співробітниками, і створювати культуру коучингу	Чіткий розподіл завдань та підзвітність у команді. Щоденні звіти для відстеження прогресу і виявлення проблем. Надання необхідних інструментів і ресурсів членам команди для підвищення ефективності їхньої роботи, уникнення затримок
FUEL	Зміна поведінки/ підвищення ефективності роботи. Увага розумінню мотивації, проблем і можливостей підопічного і створенню плану, що включає конкретні кроки для досягнення цілей	Складання плану досягнення бажаного результату: Спільна розробка «коуч-керівник проекту плану дій. Встановлення КРІ для моніторингу та вимірювання прогресу. Щотижневі контрольні зустрічі та коуч-сесії
Peer coaching model	Колегіальний коучинг: формування мети, зворотній зв'язок, підтримка. Колеги беруть на себе роль як коуча, так і підопічного, з метою стимулювання професійного зростання і розвитку	Можливий внесок у розвиток співробітників, командну роботу і загальний успіх компанії. Навчання співробітників, які виконуватимуть роль коуча із ефективними техніками коучингу, надання конструктивного зворотного зв'язку та дотримання конфіденційності

Джерело: складено автором

Крім обраних коуч-моделей на робочому місці, також існують різні стилі коучингу. Для UGB пропонуємо директивний і демократичний (табл. 3.9).

### Стилі HR-коучингу на робочому місці

Стиль коучингу	Плюси	Мінуси
Директивний	Заохочує командну роботу та співпрацю. Виховує почуття власності та зобов'язань. Враховує різноманітні точки зору та ідеї	Процес прийняття рішень може зайняти багато часу. Вимагає навичок ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Внесок коуча не завжди може збігатися із цілями компанії
Демократичний/ спільний	Надає чіткі вказівки та швидке прийняття рішень. Ефективний в термінових або критичних ситуаціях. Підходить для осіб з обмеженим досвідом	Може перешкоджати незалежному мисленню та створити залежність від тренера. Обмежує здатність коуча розвивати навички вирішення проблем

Джерело: складено автором

У директивному коучингу коуч бере на себе більш авторитетну і навчальну роль, надаючи підопічному конкретні рекомендації, рішення та інструкції. HR-коуч здійснює керівництво через бесіди та пропонує чіткі вказівки. Методологія використовується, коли необхідно терміново вжити конкретних дій чи рішень, або коли підопічному бракує досвіду і потрібне чітке керівництво. Демократичний коучинг підходить для досягнення консенсусу, розвитку командної роботи, а також коли внесок підопічного цінний для ухвалення ефективних рішень.

Найважливіші переваги коучингу: підвищення мотивації спеціалістів, які бачать, що компанія дбає про їхній розвиток та успіх, що може підняти рівень залученості та відданості роботі; розвиток потенціалу фахівців, а це приводить до розвитку компанії; зниження плинності кадрів, оскільки можливість розвитку дає працівникам відчуття стабільності, а також кар'єрної та особистої перспективи всередині компанії; поліпшення внутрішньої комунікації, що сприяє гармонійним робочим взаєминам. За умови інвестування UGB у коучинг та впровадження його у корпоративну культуру матиме можливість до важливого стратегічного кроку та успішного майбутнього.

Для підвищення результативності керівників UGB: директорів філій, регіональних менеджерів, провідних фахівців, у т.ч. HR-департаментів, пропонуємо навчання фахівцями компанії NRG (NewRealGoal). Міжнародний

провайдер послуг корпоративного розвитку та навчання NRG надає навчальні послуги комплексно та мультимедійно офлайн та онлайн, у змішаних і мікроформатах. Навчальні напрями, які пропонує NRG представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

## Навчальні програми компанії NRG

Напрямок	Зміст	Результат
Розвиток ТОП-команди		
Формування ролі лідера для учасників	Формування ролі лідера концептами: «я» (стратегічне мислення); «ти» (управлінська комунікація і мотивація); «ми» (культура)	Опанування: мета (визначення шляхів), оперативне і сценарне планування, командна взаємодія, емпатичне лідерство, ненасильницька партнерська комунікація, менеджмент емоцій, життєстійкість та управління енергією
Школа мислення 4-D		
Мікроленінг	Навчальний модуль пояснює ідею/ відпрацьовує навичку. За всіма темами освоюється концепція всього відеокурсу	Більше часу для засвоєння знань і навичок самими учасниками у групових обговореннях, що модеруються тренерами NRG
Комплексна програма мислення	Розвиток критичного мислення	Аналіз інформації та ідентифікація проблемних причин. Розвиток креативних підходів до оптимального вирішення. Управління ризиками підвищення конструктивної комунікації. Стійкість до змін, розвиток лідерських якостей
Розвиток ТОП-команди		
Побудова персонального бренду		
Брендування	Допомога у визначенні власних конкурентних переваг не лише в експертизі, але й в рисах свого характеру та цінностях	Створення плану дій із просування своєї «суперсили» в компанії та з клієнтами

Джерело: складено автором

Мікронавчання стало одним із найефективніших способів розвитку співробітників, це перевірено і підтверджено багатьма компаніями. NRG будь-яку програму для UGB трансформує на мікронавчання, щоб допомогти співробітникам банку стати більш фаховим.

Проблеми, які порушує і спрямовує до їх вирішення, тренінг «побудова власного тренінгу». Війна, діджиталізація, онлайн комунікація, яка актуалізувала

людяність як цінність, дозволяє кожному співробітнику не лише заявити про свої функції та внутрішні послуги, а й проявити себе як цікаву, яскраву особу. Персональні аккаунти людей в соцмережах збирають значно більше лайків ніж аккаунти відомих компаній. Немає більш спільного, ніж глибоко особисте. В таких умовах персональний бренд та розуміння себе, як компетенції, стають критично важливими як для керівника, так й для кожного співробітника. Водночас, адекватне сприйняття реальності, в тому числі своєї, для відповідного позиціонування – одна з найпоширеніших та драматичних проблем.

Оцінювання персоналу HOGAN, як міжнародна авторитетна система оцінки особистості в бізнесі, допомагає прогнозувати ефективність діяльності та лідерського потенціалу за допомогою особистих характеристик людини. Ключові причини використання HOGAN в АТ «Укргазбанк» представлено в табл. 3 .11.

Таблиця 3.11

#### Мотиваційний зміст системи оцінки особистості

Мотив	Зміст
I	На етапі підбору персоналу опитувальник дозволяє знизити плінність кадрів на 30% та збільшити результат на 45% з мінімальними тимчасовими витратами
II	Опитувальник розробили, як психологічний тест, вшитий у бізнес-контекст, а не просто тест для працюючої аудиторії віком від 18 років
III	HOGAN дозволяє отримати більш адекватні та чесні реакції учасника, за рахунок спілкування з комп'ютерною програмою знижується рівень переживань від процедури оцінки
IV	Система перевіряє учасника до 7 разів у різних інтерпретаціях ситуацій. Загальна кількість питань – близько 200 за одне тестування та комплексне до 600
V	Порівняння результатів працівника з результатами понад чотирьох мільйонів опитаних раніше
VI	Системою протестовані співробітники понад чотирьохсот посад у компаніях з 56 країн, у тому числі й в Україні

Джерело: складено автором

Результат оцінки для Укргазбанк стануть: поліпшення якості відбору персоналу; скорочення витрат на навчання співробітників, збільшення їхньої ефективності, удосконалення процедури кар'єрного просування. В цілому оптимізуються бізнес-показники, доходи, і компанія стабільно розвивається у тривалому періоді.

Творчий і результативний досвід UGB зможе отримати за програмою

«Пошук всередині себе/Search Inside Yourself». SIY, одна з найвідоміших програм навчання лідерів, базується на засадах нейронауки, поєднує ефективні практики Майндфулнес/усвідомленість для зміцнення всіх сфер емоційного інтелекту та лідерських компетенцій, яка продемонструвала свою ефективність під час викликів війни в Україні. В табл. 3.12 представлено програмні цілі SIY, яких вона допоможе досягти банківській установі у вирішенні її проблем.

Таблиця 3.12

Цілі, на які спрямовує SIY-програма і пропозиції у вирішенні корпоративних проблем

Проблеми вирішення	Цілі програми для вирішення проблем компаній
Подолання стресів та уникнення вигорання через постійні виклики	Покращення лідерських здібностей, підвищенням ефективності, здатності приймати рішення і створенням психологічної безпеки і довіри в команді
Управління увагою та ефективність в критичних умовах	Зменшення впливу стресу, розвитком навичок уважності, саморегуляції та підвищення стійкості здоровими способами
Методи відновлення за нестачі часу та відсутності дієвості звичайних методів	Підвищення продуктивності та інноваційності зростанням мозкової активності, пов'язаної із утриманням фокуса уваги, робочою пам'яттю та виконавчою функцією
Як залишатися ефективним та уважним до людей	Підвищення резильєнтності і добробуту, покращенням управління стресом, підвищенням ресурсу та емоційного задоволення від роботи, це призводить до мінімізації симптомів стресу та виснаження
Підтримка і розуміння команди, коли немає сил і порушуються усі терміни виконання	Підвищення залученості, заохоченням більшого відчуття мети та сенсу в компанії та навчання навичкам покращення робочих стосунків
Планування і реалізація нових рішень під час постійних змін та втоми	
Як бути лідером, який надихає та веде за собою команду	

Джерело: складено автором

Нарешті, HR-департамент UGB може запровадити новий унікальний формат розвитку співробітників установи, це ігрові ситуації. Вони можуть бути інструментом тимблдингу, щоб згуртувати, перемогти конфлікти та вирішити складні ситуації; ігри стирають формальність і дозволяють спілкуватися на рівних і тренувати ділові якості, самопрезентацію, емоційний інтелект, проактивність та інші якості, необхідні для розвитку бізнесу; досвід і експертиза професійних

ігротехніків та бізнес-тренерів NRG дійсно сприятиме індивідуальному та командному розвитку.

Сьогодні для АБ «Укргазбанк» актуальним виступає питання забезпечення його фінансової стійкості. Пропонуємо підійти до цього питання з аспекту, який є не менш важливим для установи – навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки ці процеси є взаємодоповнюючими.

В результаті дослідження «Укргазбанк» з'ясувалося, що процедура внутрішнього навчання передбачає: 1) проведення занять з фінансового напрямку для новоприйнятих працівників всіх ланок, а також освітні заходи за участі головного досвідченого спеціаліста відповідного сектору, для робітників, які обіймають керівні посади, працівники підрозділів та касирів усіх відділень; 2) тестування знань інструкцій НБУ та внутрішніх документів банку; 3) навчання з питань цінностей банку і стандартів якості обслуговування клієнтів; 4) навчання з розвитку навичок проведення «холодних телефонних дзвінків» сегменту малого бізнесу, який здійснюється відповідним підрозділом та відділом з кредитування; 5) річне навчання з удосконалення управлінських навичок для осіб керівних посад. Для ефективної підготовки співробітників регіональних підрозділів та бізнес-ліній в UGB також створено достатньо ефективну систему навчання.

Тренерами вступають найдосвідченіші співробітники Банку, які мають глибокі знання внутрішньої структури установи, безперечні практичні навички при роботі з клієнтами, і ті, що пройшли відповідну підготовку та отримали підтверджуючий сертифікат. Для зручності та своєчасності контролю знань, умінь та навичок в установі функціонує система дистанційного навчання із перевіркою знань автоматизованими системами тестування. Отже, в банківській установі створюються відповідні умови працівникам для реалізації навчання практичним навичкам роботи, особливостей банківських продуктів та порядку роботи з ними, а також умови для неухильного дотримання всіма співробітниками внутрішніх положень та інструкцій.

Зауважимо, що значної уваги банківські установи почали надавати не тільки питанням освіти. Надзвичайно важливими для успішного співробітника є особисті

якості, навички щодо продажів банківських продуктів, якісного обслуговування клієнтів, а також духовні цінності, вміння співпрацювати з командою та індивідуально. Підтвердженням тому виступає аналітика джерел інтернету, коли роботодавці банків викладають оголошення про пошук співробітників. На сайтах установ можна ознайомитись з даними, які стосуються вимог кадрових служб, що висувуються до молодих фахівців щодо прийняття їх на роботу [49].

У табл. 3.13 представимо перелік основних вимог, які висувують роботодавці потенційним працівникам своїх установ.

Таблиця 3.13

**Аналіз особистісних вимог стосовно потенційних  
працівників фінансових установ**

Розділи вакансій	Вимоги до потенційних співробітників	Частка, %
	Відповідальність	13,2
	Комунікабельність	10,5
	Грамотна мова	10,5
	Порядність	10,5
	Бажання працювати	10,5
	Жага до розвитку	10,5
Страхування	Самоорганізація	7,9
	Цілеспрямованість	7,9
	Життєва активність	7,9
	Чесність	5,4
	Готовність до навчання	2,6
	Робота в команді	2,6
	Комунікабельність	26,7
Фінанси, банки	Грамотна мова	20,0
	Бажання працювати	13,3
	Відповідальність	10,0
	Вміння працювати у команді	10,0
	Дисциплінованість	10,0
	Пунктуальність	3,3
	Здібності до навчання	3,3
	Логічне мислення	3,3

Джерело: складено автором на основі [51]

За даними табл. 3.13 бачимо, що дуже важливими для установ фінансової спрямованості виступають моральні цінності співробітника і головне, що керівництво банку заздалегідь готове витратити час на навчання працівника.

Особливої уваги також заслуговують такі якості, як вміння працювати в команді, адже у системі ринкової економіки конкуренцію можна вважати важелем для розвитку, адже конкуренція переноситься на всі сфери людського життя, у тому числі і на професійну реалізацію.

Водночас виникають проблемні питання щодо індивідуального навчального процесу працівника, і відповідно, відхилення у його усвідомленості щодо сприйняття важливості та сили колективу, результативності його роботи. Важливість палкого бажання до розвитку формує висновок про те, що відбувається зростання попиту на людський ресурс, який наділений такими особистісними якостями, як відповідальність, чесність та порядність, адже саме такі якості формують підвищену довіру споживачів банків яких послуг до банку та страховика.

Вважаємо, що актуальним для АБ «Укргазбанк» є перегляд вимог до кандидатів, як майбутніх працівників, не формувати до них вимоги суто фінансового спрямування, адже дійсно, хто долучиться до команди UGB, має усвідомити і сприйняти корпоративні цінності, спрямувати свої устремління і відданість саме цій установі. Необхідно змістити акценти із розвитку сучасних спеціалізованих чи вузьких знань до необхідних філософських, усталених норм поведінки та стійких морально-етичних принципів.

Актуалізуємо вивчення співробітниками АБ «Укргазбанк» іноземної мови. Оскільки у банківській сфері зустрічається достатньо англійської термінології, робота із іноземними контрагентами вимагає відповідного рівня міжнародного ділового спілкування. Світовий фінансовий ринок також англомовний, яким подаються офіційні публікації: інформація, аналітика, звіти та ін. Фінансисти працюють з інвестиційним ринком, біржами, криптовалютою; перемовини і підписання договорів, оформлення документації все це вимагає володіння англійською мовою. Саме тому англійська для фінансистів UGB буде більш ніж корисною, а також для фахівців інших ланок – від працівників бухгалтерії до аудиторів та фінансових директорів. Вважаємо доцільним впровадження вивчення англійської для фахівців АБ «Укргазбанк», це підвищить загальний професійний

рівень персоналу та стане інвестицією у власний фаховий успіх, що сприятиме досягненню нових сходин у власній кар'єрі.

Для вирішення питання організації навчального процесу Банк може звернутися до який пропонує бізнес-курс «Англійська для банкірів». Заняття відбуваються за напрямками:

1) для співробітників, які працюючи з клієнтами. Містить: загальну лексику, прийом заяв, обговорення всіх варіантів вирішення будь-якої проблеми, вивчення партнерських і клієнтських договорів, опис банківських послуг;

2) для менеджерів середньої та вищої ланки. За цим напрямком персонал вивчає навички опису стратегії фінансової установи, загальну економічну обстановку, лексику, яка стосується векселів, кредитів і депозитів, аналітику центрального банку, розробку бюджету в банку;

3) для непрофільних фахівців: маркетинг, технології та інновації, розвиток бренду та персоналу. Компанія EnglishOffi понад п'ятнадцять років спеціалізується на навчанні бізнес англійської онлайн, має статус сертифікованого Центру Cambridge English Exam. Також навчає дорослих у напрямку Business English відповідно до міжнародних стандартів CEFR (The Common European Framework of Reference for Languages).

Отже, складні умови сьогодення вимагають від банківського менеджменту нових стратегічних рішень з управління персоналом. Головним в стратегії має бути: збереження виплат заробітної плати, розширення соціального пакету; продовження навчання, оскільки війна змінила вимоги до компетенцій працівників. Не менш важливим виступає контроль ефективної роботи банку із регулярним моніторингом фізичної безпеки працівників. Важливим аспектом мотивації виступає підтримка мобілізованих співробітників та постраждалих від бойових дій. І все це за обов'язкової психологічної підтримки персоналу та подальшого розвитку колективної єдності для мотивації та підтримки командного духу.

Динамічність бізнес-середовища вимагає від банківських установ швидкої адаптації, як фактору життєздатності та успіху. Таким фактором є культура

безперервного навчання, як комплексний організаційний феномен, який не обмежується сприянням особистісному та професійному розвитку окремих працівників, а створює фундаментальну основу для систематичного вдосконалення операційних процесів та стратегічних підходів у масштабах всієї організації. Для вдосконалення та зміцнення культури безперервного навчання АБ «Укргазбанк» запропоновано комплексну стратегію розвитку, впровадження якої допоможе створити сприятливе середовище для безперервного навчання та розвитку персоналу, за якого навчання стане невід'ємною частиною організаційного життя, що сприятиме підвищенню адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності Банку.

Для підвищення ефективності кадрової стратегії UGB запропоновано наступні напрями. Система мотивації, яка ґрунтується на ключових показниках ефективності КРІ і орієнтована на досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії, за одночасного стимулювання до бездоганного виконання функціональних обов'язків. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулюватиме працівника до досягнення високих індивідуальних результатів та збільшення індивідуального внеску до колективних результатів у досягненні корпоративних стратегічних цілей Банку.

З метою підвищення ефективності персоналу UGB запропоноване електронне навчання від компанії Collaborator LMS, що сприятиме підвищенню продуктивності, збільшенню доходу, зниженню витрат на організацію навчання та навчального часу. Запровадження HR-коучингу в UGB за допомогою директивного та демократичного стилів сприятиме підвищенню мотивації спеціалістів, які усвідомлюють, що Банк дбає про їхній розвиток та успіх; розвитку потенціалу фахівців, а це призведе до удосконаленню установи; зниженню плинності кадрів, оскільки можливість розвитку надає працівникам відчуття стабільності і кар'єрної та особистої перспективи; поліпшення внутрішньої комунікації, як сприяння гармонійним робочим взаєминам.

Сьогодні має місце тенденція на ринку праці, за якої роботодавці виходять із новими вимогами до молодих фахівців.

Пропонуємо «Укргазбанк» переглянути вимоги до кандидатів, як майбутніх працівників, замість традиційних вимог щодо знань випускників ВНЗ змінити акценти на важливі особистісні якості - відповідальність, чесність, порядність, стійкість морально-етичних принципів. Такий майбутній людський потенціал визначатиметься усвідомленістю, сприйняттям корпоративних цінностей та відданістю Банку. UGB запропоновано навчання співробітниками англійської мови для повноцінного розуміння банківської інформації офіційних інформаційних джерел та вдосконалення рівня ділового спілкування із зарубіжними колегами. Це підвищить загальний професійний рівень персоналу та стане інвестицією до фахового розвитку співробітників.

Запропоновано долучитися до сервісу індивідуальної психологічної підтримки співробітників допомогою консалтингової компанії Wellbeing, із одночасним наданням комплексної реінтеграційної підтримки ветеранам, які будуть повертатися до UGB. Співпраця із Wellbeing підвищить результативність бізнесу, реалізацією інноваційного підходу, взаємодією із потенціалом банківського персоналу.

## ВИСНОВКИ

Люди основний капітал країни, тому його розвиток – правильний та ефективний шлях економічного відновлення та збереження сталого зростання України.

В кваліфікаційній роботі досліджено систему управління персоналом АБ «Укргазбанк». АБ «Укргазбанк» установа, яка концентрується на фінансуванні сталого розвитку та входить до п'ятірки найбільших банків країни за обсягом активів і має стратегічне значення для економіки України. Аналіз показників ефективності Банку показав, що за 2020-2023 рр. показник співвідношення капіталу та активів, зважених на ризик перевищував мінімальний рівень, що свідчить про оптимальність складу капіталу в UGB. Показник достатності капіталу «Укргазбанк» перевищував нормативний рівень.

Система управління персоналом АБ «Укргазбанк» має ряд переваг: стійка позиція в банківській системі країни; потужна клієнтська база; фінансова банківська модель, яка уможливила відновлення капіталу та генерування стабільного прибутку; якість активів залишається прийнятною завдяки виваженій кредитній політиці та вчасному застосування інструментів реструктуризації.

Серед слабкостей - відносно низька ефективність бізнесу в цілому та вартість ресурсної бази; не достатня ефективність функціонування банківської мережі. Недоліки системи управління персоналом - недостатня мотивація персоналу до професійного розвитку та кадрова плинність, у т.ч. персоналу нижчих посад. Плинність персоналу у 2022 році проти 2021-го збільшилася на 9,5%. Звісно, що в більшості звільнення відбувалося у зв'язку із мобілізацією та міграційними процесами. Порівняння чисельності персоналу за 2021-2020 рр. показало його зменшення на 11,3%, що вище нормативного значення для банківської сфери.

Характеристика основних складових кадрової стратегії показала, що в UGB засновано загальноприйняті цінності, стандарти і норми Кодексу корпоративної культури. В установі створено систему розвитку персоналу, яка реалізується

дистанційним навчанням та функціонуванням центрів бізнес-навчання. У 2022-2023 рр. UGB було продовжено професійне онлайн навчання. 2023 року «Укргазбанк» інвестовано 4,3 млн. грн. у розвиток працівників; підвищено оклади на 13,0% для 94% персоналу. Тобто, за позитивних аспектів системи управління персоналом визнаємо, що управлінська система UGB потребувала відповідних пропозицій щодо підвищення мотиваційної складової, як найважливішої в професійному розвитку і кар'єрному зростанні, покращенні стану лояльності та утриманні персоналу.

Динамічність бізнес-середовища вимагає від банківських установ швидкої адаптації, як фактору життєздатності та успіху. Таким фактором є культура безперервного навчання, яка створює фундаментальну основу для систематичного вдосконалення операційних процесів та стратегічних підходів у масштабах всієї організації. Для вдосконалення та зміцнення культури безперервного навчання АБ «Укргазбанк» запропоновано комплексну стратегію розвитку, впровадження якої допоможе створити сприятливе середовище безперервного навчання та розвитку персоналу, за якого навчальний процес стане невід'ємною частиною організаційного життя, що сприятиме підвищенню адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності Банку.

Для підвищення ефективності кадрової стратегії UGB запропоновано мотиваційну систему, яка буде заснована на ключових показниках ефективності КРІ із орієнтацією на досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії, за одночасного стимулювання до бездоганного виконання функціональних обов'язків. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулюватиме працівника у здобуванні високих індивідуальних результатів та збільшувати індивідуальний внесок до колективних результатів у досягненні корпоративних стратегічних цілей Банку.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом UGB запропоновано електронне навчання. Використання можливостей передової онлайн платформи та персоналізованого розвитку персоналу Collaborator LMS сприятиме підвищенню продуктивності, збільшенню доходу та зниженню

організаційних витрат.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу, діагностиці можливих проблем її функціонування «Укргазбанк» запропоновано контролінг мотивації персоналу. В системі управління персоналом контролінг мотивації створить для керівників можливості контролю і оцінки поточних результатів мотиваційної політики, відкриє широкі перспективи щодо підвищення ефективності дій в усій сфері управління персоналом та Банку в цілому.

Сучасна тенденція ринку праці висвітлює побажання роботодавців банківської сфери щодо нових вимог до майбутніх банківських фахівців. Саме тому «Укргазбанк» буде доречним також переглянути вимоги до кандидатів і натомість вимог щодо фінансових знань випускників вишів, змінити акценти на такі важливі особистісні якості, як відповідальність, чесність, порядність, стійкість морально-етичних принципів.

Такий людський потенціал визначатиметься усвідомленістю, сприйняттям корпоративних цінностей та відданістю UGB. Для підвищення загального професійного рівня персоналу «Укргазбанк» запропоновано навчання співробітниками англійської мови для повноцінного розуміння банківської інформації офіційних іноземних інформаційних джерел та вдосконалення рівня ділового спілкування із зарубіжними колегами. Це також буде раціональною інвестицією до програми індивідуального фахового розвитку співробітників АБ «Укргазбанк».

Досягнення вищої результативності фахівців керівного рівня і топ-менеджменту, сприятиме співпраця із консалтинговою компанією NRG системою навчання і розвитку SIY-програмою. Оцінювання персоналу HOGAN, покращать HR-результативність, в цілому покращаться бізнес-показники UGB на шляху до стабільного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
2. Андрєєва В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», №04(72), 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/643/665>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк, 2006. 471 с.
4. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки : журнал. 2006. №1. С.185-189.
5. Борова А., Ізюмцева Н.В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. ECONOMICS: time realitie, №6(64). 2022. С . 65-71.
6. Варіс І.О., Крачук О.І., Брікс А.В. Культура безперервного навчання та стратегії її розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 3(96). 2024. С. 30-38. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_96\\_2024\\_ukr/7.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_96_2024_ukr/7.pdf)
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ. 2006. 576 с.; Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.
8. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. НАН України. Ін-т екон. та прогнозів. НАН України, К. 2009. 864 с.
9. Гончарова І. В. Вплив сучасних тенденцій розвитку профспілкового руху на реалізацію принципів соціального партнерства. Економічний часопис XXI. №7-8. 2012. URL: <http://soskin.info/ea/2012/7-8/201228.html>
10. Грішнова О.А Людський капітал. К: Знання, 2004. 214
11. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії

управління персоналом. Бізнес-інформ, 2013. №7. 2013. С.341-347.

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

13. Звіти Правління АБ «Укргазбанк». 2023 рік. URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/annual/>

14.Звіт про індустрію навчання за 2024 рік. <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/>

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

16. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

17. Ковальчук В.Г. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом банку. Вісник університету банківської справи, 2020 № 1 (37).

18. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий в організації, що розвивається. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Вип. 8(16), 2020.

19. Ліпич Л., Хілуха О., Еушнір М., Загоруйко В. Стратегічне управління людським капіталом як складова розвитку підприємства. Східноєвропейський нац. ун-т ім. Лесі Українки. *Економічний часопис*. 2019. С. 45-54. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/STRATEGICNE\\_UPRAVLINNA\\_LUDSKIM\\_KAPITALOM\\_AK\\_SKLADO.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LUDSKIM_KAPITALOM_AK_SKLADO.pdf)

20. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. 2013. №10. URL: <http://open.kmba.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hrstrategiji-po-krokah>

21. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник

Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 140–144. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

22. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

23. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський на. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, Вип. 20. 2017. С. 440-443.

24. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту, 2015. № 14. С. 49–52.

25. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/>

26. Nakonechna N. Comparative study of organizational cultures across EU member states / N. Nakonechna // 4th International Conference on corporation management-2024 (26 April 2024, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Research OU, 2024 <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2024/paper/view/739>

27. Пазєєва Г.М. Компетентність персоналу та його загальна характеристика / Г.М. Пазєєва // Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової конференції (Київ, 5 березня 2021 року). К.: Університет "КРОК", 2021. С. 117-121. <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/397>

28. Петрова І., Угбога Огана Кондо. Навчання та розвиток як інноваційний інструмент у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Вчені записки Університету «КРОК». Вип. №1(73). 2024. С.105–114. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-105-114>

29. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами

економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.

30. Перепада Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48)

31. Підсумки Укргазбанку у торговельному фінансуванні протягом 2023 року. URL: <https://ukrgasbank.com/about/ugb/>

32. Платформа для навчання співробітників. URL: <https://academyocean.com/ua/employee-training-and-development?>

33. Полянська А.С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств у сучасних умовах. *Регіональна економіка*, 2010. № 2(56). С. 39–47.

34. Пуртов В.Ф., Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління, Вип. (25). 2020. С. 131-137.

35. Пуш А. Основні моделі корпоративного управління в банківських установах / А. Пуш, І. Мігус, Н. Наконечна // Вчені записки Університету "КРОК". - 2024. - № 2(74). - С. 204-216. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-204-216>. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2135>

36. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навч. пос. / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

37. Річний звіт АБ «Укргазбанк» за 2023 рік. URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/annual/>

38. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

39. Смачило І.І. теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. «Молодий вчений», № 12 (88). 202. С. 6-9.

40. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад.

міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ. 2009. 287 с.

41. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL:[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025\\_zvit\\_2021.pdf?v](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_zvit_2021.pdf?v)

42. АТ «Укргазбанк»: зі сталого розвитку. URL:  
<https://ukrgasbank.com/about/ugb/>

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

44. Український Пакт заради молоді – 2025. Міністерство економіки України. URL:<https://me.gov.ua/Documents/Detail/af884663-0384-4686-8b56-0f7bbd5387b8?lang=uk-UA&title=UkrainskiiPaktZaradiMolodi2025>

45. Фінансова звітність АБ «Укргазбанк» за 2023 рік. URL:  
<https://ukrgasbank.com/about/ugb/>

46. Шипуліна Ю.С., Бур'ян О. Стратегічне управління розвитком персоналом з особливими потребами. Економіка та суспільство, (53). URL  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/>

47. Щокин Г.В. Основи кадрового менеджмент : пос. К. : МАУП, 2004. 280 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn4\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn4_1.pdf)

48. IFC підтримує Укргазбанк для збільшення обсягів фінансування «зелених» проєктів. URL: <https://ukrgasbank.com/about/ugb/>

49. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

50. Fitch підтвердило рейтинги Укргазбанку. URL:  
<https://ukrgasbank.com/about/ugb/>

51. UGB еко-банк країни. URL: <https://ukrgasbank.com/about/ugb/>

52. Wellbeing Company. URL: <https://wellbeing.vision/#services-1>

53. Wellbeing Company. URL: <https://wellbeing.vision/#services-1>

54. Сайт пошуку роботи та працівників. URL:<http://www.work.ua>

55. NewRealGoal. URL: <https://newrealgoal.com.ua/>

56. Сайт пошуку роботи та працівників. URL:<http://www.work.ua>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Види стратегій управління персоналом

Назва	Характеристика
Стратегія підприємництва	Підприємство обирає за мету розвиток нових напрямів діяльності. Інтенсивна заміна існуючого персоналу молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці стрімко індивідуалізується на розвиток індивідуальних якостей особистості
Стратегія динамічного зростання	Основа на модифікації цілей підприємства: зміна і стабільність, збереження і розвитку існуючого кадрового потенціалу з відбором висококваліфікованих працівників. Винагорода ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів
Стратегія прибутку	Стабільні підприємства використовують відпрацьований механізм функціонування, кваліфікований персонал із можливостями розвитку. Залучаються фахівці, у компетенції яких виникає термінова потреба. Стимулювання працівників стабільне, збалансоване в межах професійно-кваліфікаційних груп
Стратегія ліквідації	Підприємства на межі банкрутства: інтенсивне скорочення чисельності працівників, мінімізація витрат на персонал. Новий персонал не приймається, стимулювання в межах посадових окладів
Стратегія зміни курсу	Ефективна для стабільно працюючого підприємства: боротьба за прибутковість, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і підбір кваліфікованих фахівців зі сторони. Стратегія необхідна за необхідності виходу з кризового стану зміною курсу. Консолідація кадрів

### Тестування претендентів при відборі на роботу в АБ «Укргазбанк»

Тест	Призначення	Напрямок питань	Кількість питань, од.	Термін виконання, хв.
IntegriTEST	оцінка благонадійності кандидата	щирість: розкрадання; хабарництво; толерантність в обслуговуванні; наркотики або алкоголь на роботі	96-160	20
StabiliTEST	прогноз ризиків передчасного звільнення за власним бажанням	поведінка у минулому; особисті якості; бажання отримати роботу; намір залишитися на посад	100	15
Risk Indicator	прогнозування ризиків деструктивної поведінки кандидата	трудова етика; емоційна стійкість; надійність ; етичні дилеми; ставлення до розпоряджень керівництва; покарання та виговори	131–161	30

**Структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів  
контакт-центрів АБ «Укргазбанк»**

Спеціаліст	Ставка, грн.	Доля змінної частини в доході, %	Сума премії, грн.
Оператор вихідних дзвінків	6300	60,0	1500
Фахівець із перевірки головного офісу	6300	60,0	1500
Фахівець із обробки кореспонденції від клієнтів головного офісу	7245	60,0	1500
Оператор вхідного дзвінка	7245	50,0	3000
Оператор онлайн чату	7245	60,0	3000
Спеціаліст відділу оперативної діяльності	7845	60,0	3000
Оператори вихідних рекламних дзвінків	7975	70,0	1500
Оператор колекторських дзвінків 1-го рівня	8190	70,0	1725
Оператор NPS	8190	70,0	1725
Оператор Золотого Клубу	9135	60,0	3450
Оператор колекторських дзвінків 2-го рівня	9450	70,0	3150
Оператор колекторських дзвінків 3-го рівня	10710	70,0	3600
Консьєрж-фахівець	10710	50,0	4450
Оператор служби підтримки 1 рівня	10710	60,0	4450

**Перелік штрафів операторів call-центрів АБ «Укргазбанк» (причини зменшення суми винагороди)**

Тип	Вид штрафу	Спосіб	Група			
			I	II	III	IV
Дисциплінарне порушення	Дзвінок на приватний телефон на робочому місці	«Моя заробітна платня» (штрафи та бонуси від керівника)	75,0	93,0	112,5	150,0
	Дзвінок по IP-телефонії в особистих цілях		75,0	93,0	112,5	150,0
	Використання інтернет-ресурсів у особистих цілях у робочий час		75,0	93,0	112,5	150,0
	Використання робочого часу для особистих потреб		75,0	93,0	112,5	150,0
	Порушення дрес-коду		75,0	93,0	112,5	150,0
	Невиконання розпоряджень керівництва та посадових осіб		75,0	93,0	112,5	150,0
	Паління в заборонених місцях біля будівлі банку		75,0	93,0	112,5	150,0
	Недотримання ділової етики у поведінці та стосовно колег		75,0	93,0	112,5	150,0
	Допуск третіх осіб до приміщень Банку без спеціального дозволу		75,0	93,0	112,5	150,0
	Неявки (у тому числі неявки на додаткову зміну)		75,0	93,0	112,5	150,0
Якість виконання	Якщо інформація, незрозуміло надана клієнту, пауза у діалозі з клієнтами		21,0	25,0	300	40,5
	Скарга клієнта залишилася невирішеною		150,0	187,2	225,0	300,0
	Затримка (за кожну хвилину)		0,8	0,9	1,1	1,5
	Помилка заповнення бази даних		15,0	18,0	22,5	30,0

## Основні підходи до мотивації банківських працівників

### АБ «Укргазбанк»

Мотив	Характеристика
Мотив матеріального стимулювання	Головна мотивація для діяльності – гроші. Для таких співробітників підходить преміальна система оплати праці. Співробітник завжди має можливість заробити більше, виконуючи нормативи в міру своїх можливостей
Мотив громадського визнання	Співробітник завжди має бути у центрі уваги, потребує позитивної оцінки своєї роботи з боку керівника та колег. Основні заохочення: похвала на загальних зборах, подяки, грамоти
Мотив стабільності	Важливість працювати у стабільній банківській установі, своєчасно отримувати заробітну плату, оплачувати лікарняні та відпустки
Змагальний мотив	Прагнення бути найкращим. Дбання дотримання стандартів краще, ніж будь-хто інший. Бажання отримати більше 5+ рейтингів обслуговування клієнтів, ніж їхні колеги
Мотив наполегливості (престижу)	Важливість доведення оточенню, що вони мають певний суспільний статус. Для утримання такого співробітника, керівник має давати йому важливі завдання, запрошувати на зустрічі з VIP-клієнтами
Мотив влади	Бажають впливати на людей, прагнуть керівного становища в колективі. Мотивація через розвиток і наділення авторитетом. Важливо показати цим підлеглим, що мають перспективи стати в майбутньому керівником філії UGB, керівником мідл-офісу

**Основні аспекти Кодексу корпоративної культури АБ «Укргазбанк»**

№ з/п	Зміст
1	Загальнообов'язкові норми поведінки для керівників та інших працівників банку, а також відповідальність за порушення цих норм
2	Норми щодо заборони здійснення незаконної діяльності
3	Політику щодо дотримання культури управління ризиками
4	Норми щодо запобігання порушенню прав споживачів
5	Порядок дій керівників та інших працівників банку для запобігання завданню шкоди майна банку
6	Норми щодо заборони використання службового становища керівниками банку та іншими працівниками банку з метою отримання несправедливих персональних переваг або надання таких переваг третім особам
7	Норми щодо запобігання корупційним діям та хабарництву
8	Гарантії рівності відносин між банком та його клієнтами, працівниками, постачальниками та конкурентами
9	Обмеження щодо дарування та отримання подарунків
10	Принципи оброблення, зберігання та розповсюдження конфіденційної та інсайдерської інформації

### Компоненти культури безперервного навчання

Компонент	Зміст
Стратегічне бачення і підтримка керівництва	передбачає визнання навчання як стратегічного пріоритету, активну участь та підтримка з боку топ-менеджменту;
Організаційна структура і процеси	включають інтеграцію навчання в робочі процеси, виділення ресурсів (час, бюджет) на навчання та створення посад, відповідальних за навчання і розвиток;
Технологічна інфраструктура	передбачає розвиток та провадження в організаційну практику платформ для електронного навчання, інструментів для обміну знаннями та систем управління навчанням (LMS);
Різноманітність навчальних можливостей	досягається через організацію формальних тренінгів і курсів, неформального (менторство, коучинг) та самостійне навчання;
Культура обміну знаннями	заохочення працівників ділитися досвідом, створення спільнот практики та регулярні сесії обміну знаннями;
Система мотивації	винагороди за навчання і розвиток, забезпечення зв'язку навчання з кар'єрним зростанням та визнання досягнень у навчанні;
Індивідуалізація навчання	впровадження індивідуальних планів розвитку, адаптивних навчальних програм та врахування різних стилів навчання;
Оцінювання ефективності навчання	регулярний моніторинг результатів навчання, зворотний зв'язок від учасників та аналіз впливу навчання на бізнес-показники;
Сприяння інноваціям	заохочення нових підходів до навчання, розвиткових пілотних проєктів та експериментів, формування гнучкості у впровадженні нових методів;
Відкритість до зовнішніх знань	партнерство з закладами освіти, участь у галузевих конференціях і семінарах, залучення зовнішніх експертів.

**Приклад опитувальника для вимірювання психологічної безпеки  
в АБ «Укргазбанк»**

№ з/п	Питання	Відповідь
1	У цій команді можна вільно висловлювати ідеї, не боячись критики або осуду	
2	У команді відчуваюся комфортно, визнаючи свої помилки в цій команді	
3	Члени моєї команди цінують різноманітність думок і перспектив	
4	У команді є атмосфера, де люди можуть ризикувати, не боячись невдачі	
5	У команді відчуваю, що можу відверто говорити про проблеми в цій команді	
6	Помилки розглядаються як можливості для навчання, а не як провали	
7	У команді керівництво заохочує експериментування та інноваційні підходи	
8	Члени команди активно слухають і намагаються зрозуміти різні точки зору	
9	У команді критика чи конфлікту ми обговорюємо питання конструктивно	
10	У команді можу висловлювати сумніви або незгоду, не побоюючись негативних наслідків	
11	У команді керівництво визнає власні помилки та вчиться на них	
12	У команді заохочується обмін знаннями та навчання один в одного	
13	Члени команди підтримують один одного під час експериментів або спроб нових підходів	
14	У команді відчуваю, що можу бути собою і не потрібно приховувати свою вразливість	
15	У команді керівництво створює атмосферу, в якій люди не бояться ризикувати	
16	У команді є конструктивна культура зворотного зв'язку без оборонності	
17	Члени команди відчувають себе вільними висловлювати різні погляди та ідеї	
18	У команді помилки не приховуються, а обговорюються відкрито для вирішення проблем	
19	У команді відчуваю, що моя думка має значення і її поважають у цій команді	
20	У команді керівництво заохочує відкритість та чесність у спілкуванні	