

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«10» січня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Психолого-етичні засади діяльності управлінського персоналу підприємства» (за матеріалами Акціонерного товариства «Креді Агріколь Банк») зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»

Виконавець роботи **Лизун Руслан Богданович**

Науковий керівник к.е.н., доц. Чайка Інна Петрівна

Рецензент доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ПУЕТ Стефанюк Ольга Дмитрівна

(підпис, дата)

Полтава 2024

Затверджую

Зав. кафедрою _____
д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

Погоджено

Науковий керівник _____
к.е.н. Чайка І.П.

«5 » вересня 2023 р.

«4» вересня 2023 р.

План кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **магістр**, спеціальності **073 «Менеджмент»**, освітньої програми **«Менеджмент і адміністрування»**

Лизуна Руслана Богдановича

на тему «Психолого-етичні засади діяльності управлінського персоналу підприємства» (за матеріалами Акціонерного товариства «Креді Агріколь Банк»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент

1.2. Особливості планування діяльності управлінського персоналу підприємства

1.3. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1. Характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» як соціально-економічної системи та його бізнес середовища

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»

2.3. Аналіз кадрової політики АТ «Креді Агріколь Банк»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГО-ЕТИЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНЬСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»»

3.1. Напрями удосконалення управлінських методів у кадровому менеджменті АТ «Креді Агріколь Банк».

3.2. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент формування системи взаємовідносин АТ «Креді Агріколь Банк» зі стейкхолдерами

3.3. Удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк».

ВИСНОВКИ

Список використаних джерел

Додатки

Студент _____

.....

«4 » вересня 2023 р.

ЗМІСТ

№ з/п	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент	6
1.2 Особливості планування діяльності управлінського персоналу підприємства	15
1.3 Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства.	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	35
2.1 Характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» як соціально-економічної системи та його бізнес середовища	35
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»	45
2.3 Аналіз кадрової політики АТ «Креді Агріколь Банк»	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГО-ЕТИЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	62
3.1 Напрями удосконалення управлінських методів у кадровому менеджменті АТ «Креді Агріколь Банк»	62
3.2 Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент формування системи взаємовідносин АТ «Креді Агріколь Банк» зі стейкхолдерами	71
3.3 Удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк».	78
Висновки	87
Список використаних джерел	93
Додатки	

ВСТУП

Важлива умова стабільності економіки України – ефективне функціонування банківського сектору. Основним фактором підвищення ефективності діяльності банківських установ є працівники. Їхня успішна діяльність прямо залежить від рівня ефективності самореалізації різних працівників з їхніми індивідуально-психологічними характеристиками. Ставлення працівників банку до роботи, їхні індивідуально-психологічні особливості забезпечують успіх в діяльності, в спілкуванні і легкість оволодіння професійними здібностями. Звичайно, здібності не зводяться до знань, умінь і навичок, наявних у людини, але вони забезпечують їх швидке отримання, фіксацію й ефективне практичне застосування. Знання вимог фахівців до професії, таких як ступінь задоволеності матеріальних і духовних потреб, можливість самореалізації, дозволяють зрозуміти й оцінити ефективність роботи працівників у банківських установах. Тому існує потреба в нових управлінських знаннях, посилення інтересу до системи формування управлінського персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети здійснюється в роботі послідовним вирішенням таких завдань:

дослідити психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент;

проаналізувати особливості планування діяльності управлінського персоналу підприємства;

проаналізувати сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства;

надати характеристику АТ «Креді Агріколь Банк» як соціально-економічній системі та його бізнес-середовищу;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк»;

здійснити аналіз кадрової політики АТ «Креді Агріколь Банк»;

запропонувати напрями удосконалення управлінських методів у кадровому менеджменті АТ «Креді Агріколь Банк»;

розробити напрями удосконалення системи взаємовідносин АТ «Креді Агріколь Банк» зі стейкхолдерами;

надати пропозиції щодо удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк».

Об'єктом дослідження є процес діяльності управлінського персоналу підприємства на психолого-етичних засадах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів діяльності управлінського персоналу підприємства на психолого-етичних засадах.

Для вирішення поставлених в роботі завдань була використана система методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій), комплексний аналіз (при аналізі виробничо-господарської діяльності та логістичної підприємства), аналітичні методи: порівняльний аналіз (при діагностиці управлінської діяльності підприємства, кадрової політики).

Інформаційну базу дослідження склали документи і матеріали органів державної влади і управління, матеріали періодичних видань, інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці напрямів діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» на психолого-етичних засадах. Кваліфікаційна робота викладена на 92 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Вона містить 13 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Психологічні основи сучасної системи поглядів на менеджмент.

Поняття «управління» поширене в різних науках і означає функцію, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший.

Відповідно до головних суб'єктів суспільного життя соціальне управління поділяється на:

управління індивідуальною діяльністю людини;

управління спільною діяльністю людей.

Найвищою цінністю, метою, найбільшим капіталом, ресурсом в будь-якій сфері соціального управління є людина. Ефективне використання людського ресурсу є головним завданням соціального управління. Ключова роль в цьому процесі належить психології. Тому, важливим чинником ефективності управлінської діяльності, особливо в організації стає психологія управління. Психологія управління – наука про психологічні основи управлінської діяльності [44, с. 9]. Структуру та зміст психології управління в організації подано на рис. 1.1.

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Поява нових теорій управління насамперед була наслідком змін в економіці, а, головне, наслідком змін самої людини та вимог до неї як до учасника трудового процесу, змін культури.

Психологія управління в організації

<p>Управління працею: -"людина-праця"; -"людина-умови праці"</p>	<p>Управління людьми: - "людина-людина" ("керівник-підлеглий", "керівник-група", "керівник-керівник", "робітник-робітник", "робітник-клієнт" та ін.)</p>	<p>Управління організацією: - "організація-людина" ("організація-керівник", "структури організації-керівник", "організація-робітник" та ін); - "організація-зовнішнє середовище"</p>
---	--	---

Рис. 1.1. Структура і зміст психології управління в організації [54, с. 12]

Еволюцію концепцій до менеджменту підприємства протягом ХХ століття можна прослідити в рамках наукових шкіл, представлених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до управління підприємством [54, с. 356]

Школи (концепції)	Представники	Сутність управлінського підходу
1	2	3
Наукове управління	Ф. Теилор, Г. Емерсон, Г. Форд, Г. Гант	Вперше реалізували науковий підхід в організації праці – розподіл роботи на окремі елементи та функції; розглядали мотивацію як важливий чинник підвищення зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності; обґрунтували необхідність поділу виробничої та управлінської функції на підприємстві
Адміністративна школа	А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні	Розробляють універсальні принципи управління та поділили адміністративні операції на загально визнані функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та координація)
Школа людських відносин та поведінки	Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард, А. Маслоу	Людина розглядається як головний фактор продуктивності; акцент управління перенесений з виконання завдань на відносини між людьми; розробки А. Маслоу в області управління довели важливість впливу на робітників різноманітних потреб, не всі з яких можуть бути задоволені матеріально

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Підходи до науки управління (системний, ситуаційний, процесний)	А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш	Розгляд підприємства як системи – цілісності, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких впливає на характеристику цілого. Визначення ефекту синергії, коли системна сума компонентів більша за її просту арифметичну суму
Школа соціального менеджменту	Д. Торрінгтон, М. Армстронг, Г. Десслер, Н. Гавкалова, Г. Шмідт, О. Грішнова	Підприємство – суспільний інститут, що прагне досягнення цілей своєї діяльності з позиції задоволення балансу інтересів пов'язаних з ним зацікавлених груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому.

Розвиток персоналу є ключовою підсистемою менеджменту персоналу, яка здатна забезпечити досягнення ефективності підприємства. Надбання, отримання та акумулювання знань працівниками є не лише підґрунтям для їх професійної реалізації, але й формує передумови для впровадження інновацій, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації.

Найвпливовішими інструментами, здатними підвищити якість роботи персоналу, є трудова кар'єра та мотивація кадрів, адже саме розмір заробітної плати та просування кар'єрними сходами визначають рівень віддачі від роботи кадрів. При розробці вказаних підсистем особливу увагу необхідно приділяти саме матеріальному фактору, так як цей фактор впливу має ключове значення. Тому, обираючи систему заробітної плати в організації та моделі трудової кар'єри, в першу чергу необхідно взяти до уваги наявний рівень життя в країні, вік, стать та соціальний статус працівників, специфіку відповідної галузі. В основу механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств покладено класичне уявлення про побудову механізму, виходячи з фундаментальних

основ теорії систем. На рис. 1.2 представлено концептуальні детермінанти забезпечення ефективного управління персоналом підприємств.



Рис. 1.2. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств [54, с. 359]

Запровадження підсистем менеджменту персоналу за системного підходу здатні забезпечити високий рівень його ефективності, який реалізується в кількісних показниках: відсотки збільшення обсягу виробництва, розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, і в якісних показниках: формування успішної команди працівників, яка здатна не тільки виконувати поставлені задачі, а й досягати своїх власних цілей, тобто самостійно розвиватися.

Для зростання рівня інтелектуального капіталу підприємства потрібно створити конкурентні переваги шляхом підвищення значимості статусу персоналу, направлення соціального менеджменту, в першу чергу, до власних працівників, а потім до споживачів, адже це збільшує бажання робітників працювати не лише задля отримання достойної заробітної плати, а і задля високої ідеї. Дані конкурентні переваги надзвичайні і замінити їх будь-яким дорогим обладнанням чи досконалою технологією просто неможливо [54, с. 359].

Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю підприємствата її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання [44, с. 9]:

психологічні особливості управлінської діяльності (психологія влади та впливу, відносини між керівником і керованими, психологія розв'язання управлінських завдань (планування, прийняття управлінських рішень, мотивація));

психологічні особливості діяльності керівника (дослідження психології керівника, психологія авторитету, визначення стилю керівництва та його впливу на ефективність і продуктивність професійної діяльності, психологічні особливості створення іміджу керівника);

психологічні особливості управління працею (умови праці, безпека праці, організація робочого місця, соціально-психологічний клімат в колективі, тайм-менеджмент і стрес-менеджмент);

психологічні особливості управління людьми (психологічні основи управління персоналом, кадрової політики, психологічні основи добору та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, оцінювання результатів діяльності персоналу, діагностика, профілактика та управління конфліктами);

психологічні особливості управління організацією як цілісною системою (психологія конкуренції, маркетингової діяльності, іміджологія організацій);

співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні (дослідження індивідуалізму і колективізму, структура формальних і неформальних груп, установлення закономірностей динаміки груп і розвитку колективу, психологія створення ефективної команди, групові ефекти);

комунікативні (соціально-психологічні) аспекти керівництва людьми та організацією в цілому (процес комунікації, засоби комунікації, комунікативні бар'єри, культура ділового спілкування, психологія переконання й техніки аргументації, психологія переговорного процесу); та ін.

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Психологія та соціологія в основу класифікації управлінських функцій беруть не управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника організації. Так, сучасний психолог Віктор Шепель виокремлює загальні та специфічні функції [44, с. 38-39].

Загальні функції – забезпечують змістовну визначеність гуманістичної спрямованості діяльності підприємства:

ергономіка та екологія робочого місця (збереження здоров'я, персоналу, у т.ч. ментального, умови і безпека праці, санітарно-гігієнічний режим на кожному робочому місці, створення сприятливого соціальнопсихологічного клімату, профілактика та подолання стресів у працівників);

забезпечення колективної згуртованості (сприяння розвитку конструктивного лідерства, зміцнення духовної єдності працівників, їх професійної відповідальності за імідж організації, розвиток організаційної культури);

професійної підготовки (забезпечення життєдіяльності організації завдяки системному кадровому забезпеченню, перепідготовці і підвищенню кваліфікації кадрів, забезпечення професійної кар'єри працівників);

соціальної мотивації (залучення працівників у процес розроблення і прийняття управлінських рішень, матеріальне і нематеріальне стимулювання ефективності трудової діяльності, впровадження стандартів і забезпечення дотримання норм професійної етики тощо).

Специфічні функції – є робочим інструментарієм здійснення загальних функцій управління:

інформаційно-діагностична (забезпечення збирання і збереження інформації, яка фіксує дані про кадри підприємства, їх структуру, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, про лідерський потенціал виробничих підрозділів, про «зони соціальної напруги», стан і причини плинності кадрів тощо);

розпорядчо-виконавча (суто адміністрування, підготовка наказів і розпоряджень, координація діяльності служб);

соціального прогнозу (прогностичне визначення параметрів змін на підприємстві та зумовлених нововведеннями наслідків).

Традиційно, беручи за основу зміст виконуваних робіт, у вітчизняній теорії менеджменту акцент робиться на такій системі функцій управління [44, с. 39]: планування, організація діяльності, лідерство і керівництво, контроль (рис.1.3). Кожна цільова функція в управлінському процесі проходить всі його етапи (збір та аналіз інформації, визначення критеріальної моделі результату, передача мети та її адаптація до умов виконання, організація діяльності для досягнення мети, встановлення комунікативних

зв'язків з поточним коригуванням, контроль результату, прогнозування подальшого розвитку).



Рис. 1.3. Функції управління [44, с. 39].

Кожна із базових функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) супроводжується власне психологічними функціями, які забезпечують успішність реалізації функцій першого рівня. Розглянемо їх більш детально [44, с. 40-41]:

1. Планування є однією з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес цілепокладання (системний аналіз середовища функціонування організації), підготовки до змін (стимулювання генерації новацій з боку працівників, подолання психологічного опору процесу змін), формування майбутніх варіантів дій (залучення працівників до розроблення альтернатив). Складаючи план, керівник має враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість персоналу,

соціально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив поведінки клієнтів на стан організації, конкурентів, зміни законодавства тощо).

2. Організація діяльності передбачає створення певної структури, яка надає можливість ефективно працювати для досягнення встановлених цілей. Організація як управлінська функція передбачає підбір кадрів та їх розташування з урахуванням психологічної сумісності; виділення рівнів управління та формування управлінської команди; організацію зборів, нарад, засідань; ведення переговорів і підписання договорів; розподіл доручень між співробітниками; визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування і процес прийняття управлінських рішень; вчасне усунування деструктивного лідерства; організацію дотримання трудової дисципліни, відповідальності за доручену справу (завдання), впорядкування роботи керівника і його підлеглих за допомогою оптимального стилю керівництва; прийняття рішень щодо розвитку організації і персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації тощо.

Впровадження ідей організаційної психології спрямовано на стимулювання організаційного розвитку, якому притаманні такі характеристики [20]: управління процесами змін; впровадження психологічних знань, зокрема, зі сфери поведінкової психології; внесення змін в організаційну культуру; розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності та здоров'я працівників і їх цілісне впровадження; впровадження довготривалих нових форм активності, таких як самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації.

Цей етап управління для керівника є надзвичайно відповідальним, оскільки йому доводиться діяти в складній структурі, елементами якої є

індивідуальні, психофізіологічні особливості працівників та їх груп, формальні й неформальні взаємозв'язки, психологічні механізми взаємовпливу. Керівник при цьому має правильно і завчасно оцінити не лише свої можливості впливу на підлеглих, а й їх психологічні особливості, вміло спілкуватися зі співробітниками, вести ділові переговори [43, с.105].

3. Контроль передбачає спостереження за перебігом процесу управління (поточний контроль), оцінювання результатів (завершальний контроль), співвіднесення їх з визначеною ціллю, та корегування цілей за потреби. У психологічному аспекті він є особливим видом діяльності, пов'язаним із вжиттям за необхідності відповідних заходів, зокрема позитивної мотивації (схвалення, заохочення тощо), а також негативної мотивації (штрафи, зауваження, догани). З погляду психології управління контроль передбачає з'ясування та аналіз психологічних і соціальнопсихологічних чинників досягнення (недосягнення) окресленої цілі, або окремих показників і на цій основі розроблення, впровадження системи коригувальних дій з метою досягнення бажаного результату (особистісні риси працівників дозволяють передбачати ступінь і характер помилок в процесі виконання завдань, завчасно приймати запобіжні заходи).

Наступним важливим питанням, яке має бути розглянуте для розкриття теми кваліфікаційної роботи, є специфічні особливості планування діяльності управлінського персоналу підприємства.

1.2. Особливості планування діяльності управлінського персоналу підприємства.

Управління персоналом – життєво обумовлена стратегічна функція, адже основною мірою прогресу і розвитку діяльності є людина з її потребами, мотивацією і конкретними інтересами. Управління персоналом зосереджено на робітниках та службовцях, які знаходяться в організаційному

середовищі підприємства, тобто стосується керівників всіх (нижчої, середньої, вищої) ланок управління.

Управління людськими ресурсами – це діяльність, виконувана на підприємствах, що сприяє найбільш ефективному використанню робітників та службовців для досягнення організаційних і особистих цілей. Політика управління персоналом – загальне керівництво в прийнятті рішень по найважливіших напрямках у галузі управління персоналом. Технологія управління персоналом – специфічний напрямок діяльності відділу по управлінню персоналом: докладно пояснювати людям їхні службові обов'язки і як будувати свою діяльність [46].

Ефективність роботи управлінського апарату значно підвищується, коли керівництво підприємства піклується про людей. Як результат підвищується життєвий тонус працівників і психологічний клімат у колективі. Науковці підкреслюють такі в управлінні персоналом [46]:

управління персоналом є діяльнісно-орієнтованим і спрямованим в основному на практичні дії, ніж на різного роду канцелярські дії або правила, хоча в ряді моментів виконання необхідних інструкцій і правил є визначальним при виконанні підлеглими своїх обов'язків; наприклад, виконання технічними службами своїх завдань по будівництву або обслуговуванню мереж електропостачання в діючих електроустановках, коли невиконання або нечітке виконання інструкцій може призвести до збитку або навіть загрожувати життю персоналу (конкретного виконавця);

управління персоналом є індивідуально орієнтованим, коли кожен працівник має розглядатися як особистість і йому пропонується виконання робіт (наскільки це можливо), що відповідають його індивідуальним бажанням. Тут мається на увазі, що працівник одні обов'язки може виконувати з «душею», дуже грамотно і з найбільшою користю для підприємства, ніж, можливо, інші працівники, а інші обов'язки – тільки чітко по інструкції. І тут, найчастіше, дуже ефектний прийом управління, коли працівник, який навіть відмінно виконує свої обов'язки, через певний час (3-4

роки – з досвіду іноземного менеджменту) переходить на іншу роботу в межах його компетенції з його бажання, що дає новий імпульс при виконанні нових обов'язків;

управління персоналом є перспективно орієнтованим.

Управління персоналом містить у собі:

допомогу фірмі в досягненні її цілей;

ефективне використання майстерності і можливостей працівників;

забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;

прагнення до найбільш повного задоволення службовців своєю роботою;

розвитку і підтримці на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в цій фірмі;

допомога в створенні гарного морально-психологічного клімату;

управління ростом кар'єри і взаємній вигоді працівника і фірми [46].

У системі управління персоналом виділяють чотири групи факторів [46]:

1. Техніко-технологічні:

зміна структури і форм зайнятості, диференціація персоналу і формування «внутрішнього ринку праці»;

безупинне підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу.

2. Особистісні:

перегляд принципів зайнятості, гнучкі, індивідуальні форми роботи;

орієнтація системи стимулювання на підприємництво, участь в управлінських рішеннях.

3. Економічні і соціально-політичні:

акумулювання передового досвіду управління кадрами;

створення нових форм конструктивного співробітництва працівників, профспілок і адміністрації компаній.

4. Розвиток теорії управління:

підвищення аналітичної обґрунтованості рішень по використанню трудових ресурсів;

розуміння ролі особистості в забезпеченні ефективної роботи організації.

Існуючий поділ управлінської праці в організації є основою класифікації її управлінського персоналу. Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців. Вони залежать один від одного і спільно забезпечують запланований розвиток організації [21].

Згідно найбільш поширеного підходу управлінський персонал поділяють на керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців). Головну роль в управлінні організацією відіграє керівник, який очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу.

Фахівці — це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До фахівців належать економісти, бухгалтери, фінансисти, аналітики, юристи та ін. Головна особливість їхньої діяльності полягає в тому, що вони працюють в умовах жорстких обмежень: наказів і розпоряджень керівників, техніко-технологічних нормативів і організаційних регламентів діяльності, чітких кваліфікаційних вимог щодо спеціальних знань. У їхній діяльності переважають логічні операції.

Службовці (технічні виконавці) — працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, покликані виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, що переважно піддаються нормуванню. У роботі технічних працівників домінують логічні й технічні операції [21].

Крім того, у теорії та практиці управління розрізняють лінійних та функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать працівники, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації або її підрозділів (директори, начальники цехів, майстри, бригадири). До функціональних менеджерів належать працівники, відповідальні за визначену сферу управління, які очолюють функціональні підрозділи, наприклад керуючий відділом маркетингу, головний економіст, начальник відділу кадрів та ін.

Лінійний персонал здійснює безпосереднє управління виробництвом, функціональний — допомагає йому виконувати функції управління виробничими підрозділами. Лінійні та функціональні органи утворюють систему управління підприємством, яка реалізується через організаційну структуру управління, що включає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів управління [21].

За вертикальним поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: вищого, нижчого і середнього. Керівники вищої ланки — це представники вищого рівня управління, які мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Це директори (президенти) організацій, їхні заступники (віце-президенти). Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього організації, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють компанію за її межами. Тільки вони мають повноваження для придбання іншої компанії, запуску нової виробничої лінії, наймання додаткових працівників та ін. Загалом від керівників вищої ланки залежать завдання фірми і способи досягнення їх. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, що приймаються, змістовністю.

Вище керівництво в першу чергу зобов'язане: визначати межу і довгострокову стратегію фірми; формувати організаційну структуру; розподіляти стратегічні ресурси; управляти прибутком [6]. Основні функції діяльності керівника вищого рівня подано на рис. 1.4.

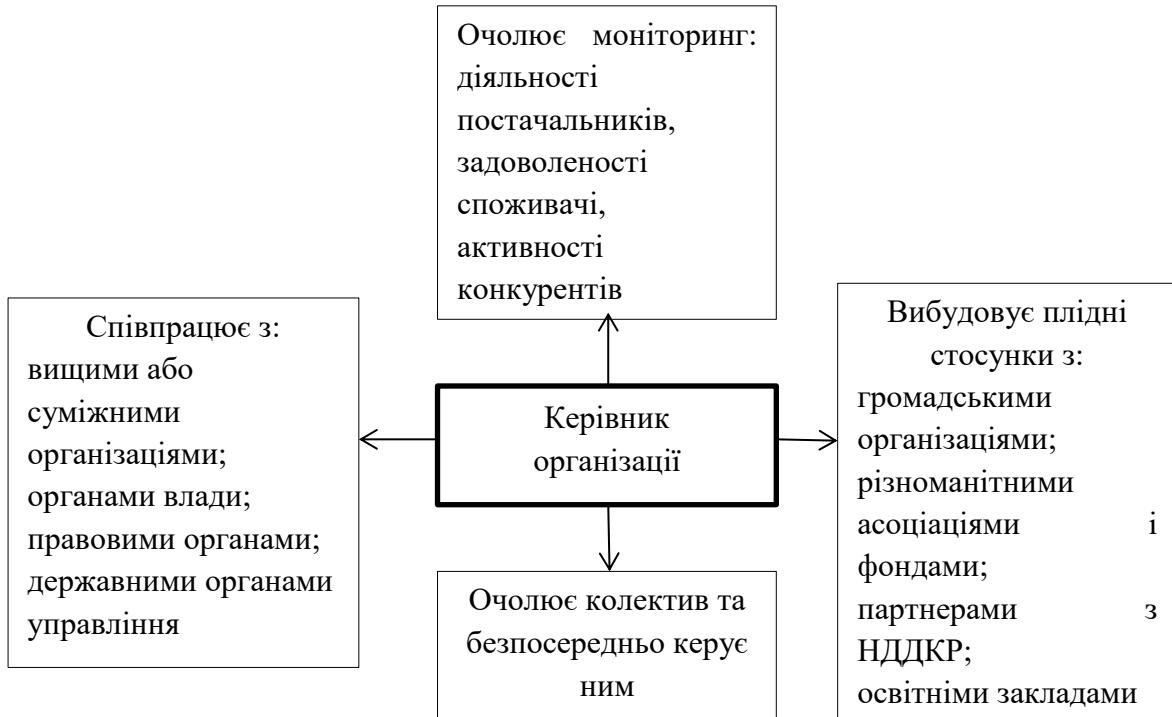


Рис. 1.4. Функції діяльності керівника вищого рівня [удосконалено автором згідно 21].

До обов'язків керівників середньої ланки входить розробка планів щодо здійснення загальних завдань, поставлених керівниками вищого рівня управління, і координація роботи керівників нижчої ланки. До складу середньої ланки входять менеджери відділів, служб та інших підрозділів (завідувач відділу, директор філії, управляючий в межах регіону, проекту). Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи підрозділу, який він очолює. У ній переважає розв'язання тактичних завдань, значна увага приділяється взаємодії керівників середньої та нижчої ланок [21] (рис. 1.5).

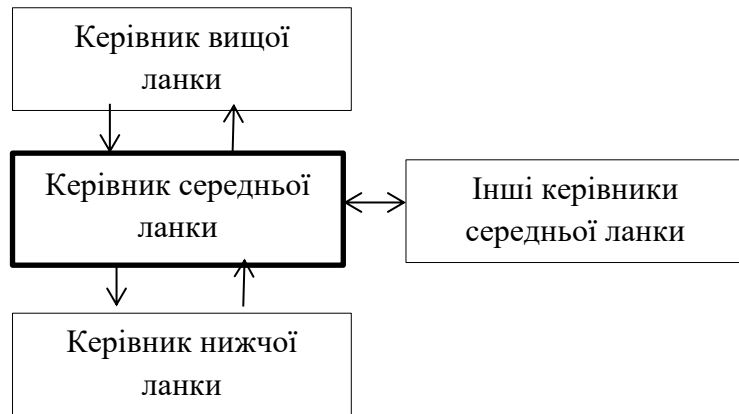


Рис. 1.5. Взаємодія керівника середньої ланки з іншими рівнями управління підприємства [удосконалено автором згідно 21].

Керівник середньої ланки проводить у життя політику вищого керівництва, виконує його накази, розпорядження; представляє інтереси очолюваного колективу перед вищими керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення її діяльності, а також підприємства в цілому, поліпшення умов праці колективу; спрямовує, координує і контролює діяльність керівників нижчої ланки. До основних управлінських обов'язків керівників середньої ланки відносять [21]: планувати та давати завдання в межах своєї компетенції; добирати й навчати персонал; контролювати і координувати роботу; підтримувати самостійність роботи співробітників.

На нижчому рівні управлінської ієрархії зосереджені керівники нижчої ланки, або менеджери-контролери. Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців і втілюють у життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління. Їх робота пов'язана з розв'язанням переважно оперативних, тактичних завдань і характеризується різноманітністю виконуваних дій, частими переходами від одного завдання до іншого, постійним спілкуванням із працівниками (рис. 1.6). Керівник нижчої ланки втілює в життя політику вищого керівництва підприємства, виконує накази, розпорядження керівництва вищої і середньої ланки; представляє інтереси безпосередніх працівників перед керівниками, вносить

пропозиції щодо поліпшення діяльності очолюваного колективу, умов праці підлеглих (пропозиції можуть стосуватися і діяльності організації в цілому), керує безпосередньо працівниками [21].

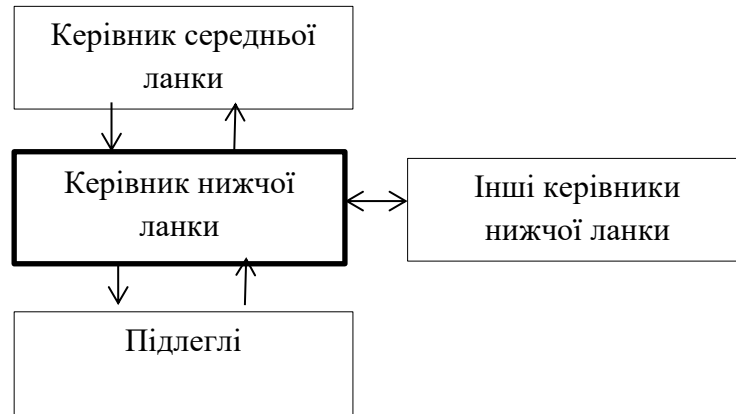


Рис. 1.6. Взаємодія керівника нижчої ланки з іншими рівнями управління підприємства [удосконалено автором згідно 21].

Виходячи із викладеного вище, хочемо зазначити, що важливим елементом планування діяльності управлінського персоналу підприємства є кадрова політика та кадрове планування, яке забезпечує визначення її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [12]. Воно має здійснюватись як в інтересах підприємства, так і в інтересах його персоналу.

Кадрове планування інтегрується у загальний процес планування і передбачає моніторинг змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі з точки зору кількісних та якісних характеристик. Пропонуємо такий алгоритм кадрового планування для підприємства (рис. 1.7).

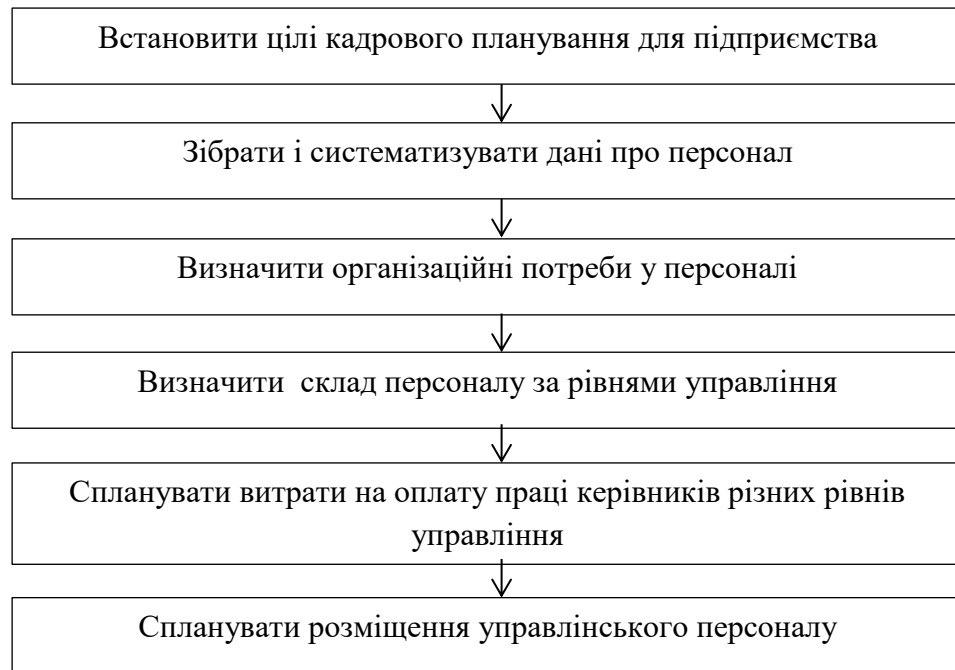


Рис. 1.7. Послідовність кадрового планування на підприємстві [розробка автора].

Як видно з рис. 1.7, кадрове планування охоплює шість послідовних етапів:

1 етап: Аналітичний: здійснюється на вищому рівні управління підприємства з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

2-й етап: Інформаційний – збір та обробка внутрішньої інформації про кадровий склад і поточний рівень розвитку персоналу.

3-й етап: Розробка проекту кадрового плану на основі кількох альтернативних варіантів.

4-й етап: Затвердження кадрового плану як дороговказу для прийняття кадрових рішень на підприємстві.

5-й етап: Визначення тарифних сіток оплати праці управлінського персоналу та загальної суми необхідних витрат.

6-й етап: Організація робочих місць з метою оптимізації умов праці менеджерів.

Слід також зазначити, що планування персоналу є в більшості випадків вторинним процесом, похідним по відношенню до загальної

системи внутрішнього планування підприємства, і плани трудових ресурсів, в свою чергу, доповнюють і конкретизують інші види планів і програм. Тому важливим елементом кадрового планування є визначення чисельності виробничого та управлінського персоналу. Окреслюючи цілі та напрямки розвитку діяльності підприємства, його керівництво має визначити необхідні для їхньої реалізації трудові ресурси. Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісну та якісну оцінку самих трудових ресурсів, а й на можливий рівень їхнього використання та на аналіз факторів, які впливають на цей рівень: технічних, організаційних, соціально-економічних [11].

Об'єктами аналізу при цьому є: номенклатура продукції, що виготовляється, послуг, що надаються; втрати робочого часу та їх причини; характер та порівняльний рівень технологічних процесів і устаткування; прогресивність та відповідність вимогам організації праці та виробництва; рівень мотивації трудової діяльності; норми обслуговування та виробітку, рівень фактичного виконання норм тощо.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема [53, с. 441]:

1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємств масового та серійного виробництва у порівнянні з підприємствами одиничного й дослідного виробництва;

2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність, натрапить на значно більші проблеми в розрахунках ніж підприємство, що тільки збільшує обсяги виробництва чи надання послуг;

3) підприємству, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року, незнані проблеми виробництва сезонного характеру, у тім числі щодо розрахунків чисельності персоналу [20].

За визначення чисельності на перспективний період необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, а саме: ринкову кон'юнктуру, зв'язану з відповідним видом діяльності; циклічність розвитку економіки, передбачення можливого загального економічного спаду; регіональні

особливості ринку праці (переміщення виробничих потужностей в регіони з нижчою вартістю праці); державні (урядові) програми, замовлення, контракти (згідно з останніми підприємство зобов'язане створювати нові робочі місця); юридичні аспекти (закони, договори з профспілками і т. ін.), що регулюють трудові відносини, захищають інтереси окремих категорій населення та працівників; можливості використання тимчасового наймання працівників, надомної праці [19].

Формування управлінського персоналу на підприємстві можливе з двох джерел: внутрішнього середовища підприємства і зовнішнього ринку праці. Спочатку аналізують внутрішній кадровий потенціал, тобто чисельність і структуру наявних працівників. Далі прогнозують і оцінюють зовнішній ринок праці (безробітні, ті, хто бажає отримати роботу, випускники шкіл і вищих навчальних закладів, працівники інших підприємств, схильні змінити місце праці, тощо).

Великим підприємствам бажано мати власні бази даних, щоб передбачити розвиток ситуації щодо власних працівників. Для прогнозування її користуються базами даних про керівні кадри, про резерв кадрів, про кваліфікації, а також цільовими коефіцієнтами плинності і матрицями руху кадрів.

База даних про керівні кадри містить дані про менеджерів різних рівнів, які відображають їх освіту, уміння, навички, результати праці, особисті цілі й прагнення. База даних про резерв кадрів охоплює інформацію про наявний стан заміщення робочих місць в організації та потенційних кандидатів всередині її, налаштованих до зміни робочих місць за появи вакансій. Ця база містить також відомості про рівень кваліфікації працівників, терміни виходу їх на пенсію (із зазначенням конкретних років), про сфери, у яких працівник особливо чи недостатньо компетентний, а також про ефективність праці та готовність до службового просування [47].

У підсумку зазначимо, що кадрове планування – це система підбору кваліфікованих кадрів, при використанні двох видів джерел – внутрішніх і

зовнішніх, що мають на меті забезпечити потреби підприємства в необхідній кількості фахівців. Кадрове планування є невід'ємною складовою планування діяльності управлінського персоналу будь-якого підприємства.

1.3. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства.

Сучасна управлінська наука розглядає людину як важливий ресурс підприємства, який нарівні з передовими технікою, технологією і доступом до фінансових ресурсів, забезпечує йому стабільне положення на ринку. Врахування людського фактора дозволяє розкрити додаткове джерело підвищення ефективності діяльності підприємства, у тому числі і сфери послуг. Конкурентоспроможність персоналу являє собою здатність реалізувати сукупність особистісних, професійних та ділових якостей людини, які характеризують її специфічні особливості і здатність задовольняти вимоги роботодавців.

Оцінка ефективності управлінського персоналу підприємства — це складна система виявлення характеристик співробітників, спрямована на те, щоб допомогти керівнику організації в прийнятті управлінських рішень по збільшенню результативності роботи підлеглих. Результати праці керівників і фахівців управлінського персоналу характеризують їх здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якої виробничої або управлінської ланки.

Проблемам пошуку методів оцінки ефективності персоналу присвячені дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків. Ці питання висвітлено, зокрема у роботах: Г. Беккера, О. Виханського, С. Карташова, А. Кибанова, Норріса, Я. Фитценца та інших. Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [40].

Для оцінки управлінського персоналу застосовують певні критерії. Йдеться про робочі, особистісні, поведінкові та інші характеристики, за якими оцінюється ефективність роботи співробітника. Кожен критерій визначає те, як саме має виконуватися робоча функція, щоб повністю відповідати вимогам клієнтів і компанії. При розробці критеріїв оцінки персоналу має враховуватися специфіка діяльності підприємства, сегмент ринку, в якому воно працює, цілі і завдання оцінки, тобто те, що планується в результаті отримати. Також при проведенні оцінки управлінського персоналу підприємства за допомогою різноманітних критеріїв необхідно визначити, які з них будуть пріоритетними. Наприклад, при оцінці лінійного управлінського персоналу основним критерієм може бути якість роботи: відсутність помилок, дотримання стандартів роботи, дисципліна, лояльність, обсяг виконаної роботи.

На думку науковців, основними вимогами, яким повинні відповідати критерії адекватної оцінки персоналу, в тому числі і управлінського персоналу промислового підприємства є [55, с. 42]: досяжність; об'єктивність: розробка критерію проводиться для конкретної посади, а не для людини; прозорість: має бути чітко визначено, які саме результати очікуються від співробітника; відповідність змісту роботи; мотивація співробітника на досягнення результатів; зрозумілість і пов'язаність з найважливішими результатами роботи; динамічність: здатність розвиватися у відповідності з поточними змінами в компанії.

Також критерії оцінки персоналу поділяють на дві групи [55, с. 42]:

1. Оцінка компетенцій – оцінюються знання і вміння співробітника, його здатність застосовувати їх в практичній роботі, а також поведінка і особисті якості. Одним з найбільш ефективних способів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань з урахуванням специфіки тієї посади, яку займає або планує зайняти конкретний співробітник.

2. Оцінка результативності – заснована на порівнянні показників роботи конкретного співробітника управлінського персоналу із

запланованими для даного періоду роботи і посади показниками. Для цього перед початком оцінки необхідно поставити чітко вимірювані завдання. Результативність роботи співробітника може виражатися, наприклад, в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проєктів, у сумі прибутку або кількості укладених угод. Розробкою критеріїв оцінки зазвичай займається фахівець відділу персоналу спільно з керівником або зі співробітниками, які виконують відповідну роботу на підприємстві. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім учасникам оцінки і враховували конкретні умови і зміст роботи.

Ще одним підходом методичним підходом (запропоновано А. Фурнхамом) є виділення чотирьох груп критеріїв, які можна використовувати в будь-якій організації [5]:

професійні критерії оцінки персоналу, що передбачають характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, його кваліфікації, результатів праці;

ділові критерії оцінки персоналу включають такі критерії, як відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість;

морально-психологічні критерії оцінки персоналу, до яких відносяться здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість;

специфічні критерії оцінки персоналу, які утворюються на основі властивих людині якостей і характеризують її стан здоров'я, авторитет, особливості особистості.

Загалом підходи до оцінки персоналу, у тому числі і управлінського, науковці об'єднують в три групи за критерієм спрямованості [55, с. 42-43]:

1. Якісні методи, або описові, що характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться:

матричний метод — порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої управлінської посади;

метод системи довільних характеристик — кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення;

оцінка виконання завдань — найпростіший метод, за якого оцінюється робота співробітника в цілому;

метод "360 градусів" — оцінка працівника управлінського персоналу колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим;

групова дискусія — розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

2. Кількісні методи — вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах. До них відносять:

методи бальної оцінки — за кожне професійне досягнення працівник отримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду — місяця, кварталу або року;

ранговий метод — група керівників розробляє критерії рейтингування співробітників, після проведення оцінювання рейтинги співробітників звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду;

метод вільної бальної оцінки — кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, результати сумуються, а на основі отриманих даних складається рейтинг.

3. Комбіновані методи — використовують і описові, і кількісні аспекти. До них відносять:

метод суми оцінок — кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться середній показник, порівнюваний з ідеальним для конкретної посади;

система групування — всіх співробітників управлінського персоналу ділять на кілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Останнім часом спеціалісти з кадрових питань комплексні універсальні методи оцінювання управлінського персоналу, що увібрали в себе досягнення всіх розглянутих вище підходів. До них належать методи оцінки компетенцій персоналу та метод оцінки результативності персоналу (за показником КРІ). Розглянемо докладніше методи оцінки компетенцій персоналу — саме вони, на думку вчених і практиків, дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників [55, с. 43].

Основною метою підходу є підвищення ефективності використання вже наявного кадрового потенціалу. У результаті проведених заходів економиться заробітна плата, робочий час і знижуються витрати на допоміжні ресурси, потрібні для виконання тих чи інших завдань некомпетентним працівником. Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій її компетенції принесуть більше користі. Іншим варіантом є проходження співробітником курсу з підвищення кваліфікації для розкриття власного потенціалу.

Найбільш поширеними підходами до оцінки компетенцій співробітників є [52, с. 76-77]:

1. Атестація. Порядок її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. У ході неї оцінюється кваліфікація, результати праці, рівень практичних навичок і теоретичних знань, ділові та особистісні якості співробітника. Критерій оцінки — професійний стандарт посад і спеціальностей. Керівництво компанії має право проводити атестацію всіх співробітників, за винятком працівників, чий стаж роботи в компанії менше року, вагітних жінок і представників топ-менеджменту. Проводиться атестація періодично — один, два або три рази на рік. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений.

2. Ассесментцентр (центр оцінки). Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника і про те, наскільки наявний кадровий склад компанії відповідає цілям її діяльності, політиці і структурі. Проведення оцінки за методом

включає три етапи: підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробляються моделі компетенцій; розробку процедури, що включає сценарій проведення асесментцентру; моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. До процедури асесментцентру можуть входити ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника — інтеграційна сесія і складання звіту. Закінчується етап наданням зворотного зв'язку учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях.

3. Тестування. При оцінці кандидатів використовують як професійні, так і психологічні тести. Психологічні — допомагають виявити особистісні особливості співробітника, а професійні — його вміння і знання, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків.

4. Інтерв'ювання. Метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю). У цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь, відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінкове, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.

5. Метод експертних оцінок персоналу. Полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики співробітників і на основі власного досвіду і знань роблять висновки. Експертом може виступати як керівник компанії, так і співробітники, які добре знають оцінюваного (внутрішня оцінка). Зовнішня оцінка — це оцінка за участю залучених фахівців в області спостереження та психології.

6. Ділові ігри. Оцінка персоналу за допомогою імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змоделювати дії співробітника в тій

чи іншій, бажано, складній ситуації і оцінити його поведінку, стресостійкість, здатність швидко і правильно приймати рішення, взаємодіяти з колегами і клієнтами.

Під час проведення оцінки управлінського персоналу підприємства з використанням будь-якого з розглянутих вище методів важливим є дотримання таких принципів: об'єктивності, надійності, комплексності, достовірності і доступності для розуміння. Ці принципи рівною мірою мають поширюватися на обидві сторони — оцінюючу і оцінювану.

Прозорим для співробітників механізмом оцінки є методика KPI (Key Performance Indicators - Ключові Показники Ефективності. Методика KPI заснована на оцінці реальних досягнень співробітників з використанням механізмів об'єктивних вимірів і передбачає, що для кожної посади в компанії розроблені дві моделі поточних результатів і компетенцій (оформлюються у вигляді таблиці). У першій перераховані всі критерії, за якими слід оцінювати ефективність співробітника, – кількісні і якісні, командні та індивідуальні. У другій – компетенції, необхідні для цієї посади, – корпоративні, управлінські та експертні.

З двох моделей вибирають п'ять – сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період і фіксують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних підсумків його роботи. Безпосередній керівник співробітника присвоює кожному з обраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується тільки на власні судження. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці.

Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності:

База (Б) – вихідна точка, від якої відраховується результат.

Найгірше значення.

Норма (Н) – рівень, який обов'язково має бути досягнений.

Мета – рівень, до якого потрібно прагнути, так званий «ідеальний показник».

Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. Якісні – за порядковою 100-бальною шкалою, кількісні – за природною метричною. Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат співробітника за формулою 1.1:

$$(\Phi - Б / Н - Б) \times 100 \% = \text{результат} (\%) (1),$$

де Φ — фактичний результат роботи управлінського працівника [18].

Результат оцінювання за методикою КРІ відображає ступінь виконання або перевиконання норми працівником. Після оцінки кожного показника формується рейтинг співробітника, для цього приватні результати множаться на вагу відповідних КРІ і узагальнюються. В результаті отримують середній коефіцієнт результативності співробітника. Якщо він більше 100 % — це говорить про високу результативність.

Підсумовуючи, зазначимо, що оцінювання сучасного керівника – це складний, комплексний та систематичний процес виявлення відповідності його особистих якостей, здібностей, навичок, досвіду, трудової поведінки та результатів діяльності займаній посаді чи чітким значенням критеріїв, необхідних для реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства. Дуже часто вітчизняні підприємства намагаються копіювати європейські та американські методи оцінювання персоналу. Але не завжди можна успішно спроектувати у вітчизняному економічному просторі позитивну практику високорозвинених країн світу, оскільки методи, невдало адаптовані під українську дійсність [26], здебільшого призводять до провалу нововведень на підприємствах (інколи ще й на початкових етапах впровадження певного проєкту).

Наприклад, у США та інших країнах світу достатньо популярною є система оцінювання якісного складу персоналу «за заслугами». Запроваджуючи таку методику на вітчизняних підприємствах, потрібно

врахувати можливі ризики. Зокрема, можливий саботаж окремих співробітників [26], оскільки більшість людей неадекватно сприймають критику, не люблять, коли їх порівнюють з іншими, що також знижує результативність їх праці.

Отже, питання адекватної оцінки ефективності управлінського персоналу є актуальним для українських підприємств. Не зважаючи на численні розробки, залишаються проблеми із застосуванням їх у практичній діяльності. Всі існуючі методи оцінки можна умовно поділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані. Не залежно від того, який саме метод обирає менеджмент конкретного підприємства, процес оцінки управлінського персоналу можна розглядати у розрізі наступних етапів: підготовка програми оцінки; аналіз діяльності груп працівників і формулювання критеріїв оцінки; конструювання процедури оцінки; проведення оцінки; інтерпретація та аналіз результатів.

Система оцінювання управлінського персоналу має базуватися на чітких принципах, зокрема достовірності, об'єктивності, оперативності та відкритості (результати оцінювання повинні бути доступні тим працівникам, яких оцінювали). Не менш важливою вимогою є повнота оцінювання управлінського персоналу, адже недостатня кількість критеріїв не дасть змоги адекватно визначити роль управлінця на підприємстві. При цьому слід враховувати, що занадто велика кількість критеріїв оцінювання зазвичай призводить до дублювання того чи іншого критерію. Система оцінювання персоналу є дієвою, якщо простежується чіткий зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

2.1. Характеристика АТ «Креді Агріколь Банк» як соціально-економічної системи та його бізнес середовища

Банки виступають одним з основних інститутів ринкової економіки. Вони є одним із найважливіших елементів економіки щодо організації руху фінансових потоків. Саме в банках сконцентрована основна частина кредитних ресурсів країни. Банкам належить ключова роль у фінансово-кредитному обслуговуванні економіки та грошовий потенціал для стабільності економічної системи [42, с. 150].

З початком бойових дій банківська система України пережила великі потрясіння і змогла адаптуватись до нових стресових умов функціонування. Установи банків продовжують здійснювати свою діяльність, намагаючись виконувати всі зобов'язання та дотримуватися економічних нормативів Національного банку України. Незважаючи на повномасштабну війну, банківський сектор України демонструє неабияку стійкість. Не було зафіксовано жодного випадку виведення банків з ринку, норматив адекватності регулятивного капіталу (CAR) є достатньо високим, а коефіцієнт покриття ліквідності значно перевищує необхідні рівні. Однак, банківська система змінилась, тільки специфічні обставини призвели до трансформацій у банківській інфраструктурі, вплинувши на безпеку банківського ринку. Розглянемо, що відбувається у банківській сфері України більш детально.

З метою забезпечення надійності та стабільності функціонування банківської системи 24 лютого 2022 року Правління Національного банку України прийняло постанову «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» № 18, якою визначено основні правила роботи банків в умовах війни. Згідно з Постановою банки забезпечують

роботу відділень у безперебійному режимі в умовах відсутності загрози життю та здоров'ю населення, але з огляду на певні обмеження, які стосуються і зняття готівки [45].

Спочатку повномасштабної війни чисельність банків в Україні змінилась – кількість діючих банків в Україні скоротилась (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість діючих банків в Україні за 2018–2022 рр. [51, с. 95].

	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість діючих банків, од.	77	75	73	71	67
з них: з іноземним капіталом	37	35	33	33	30
у т. ч. зі 100 % іноземного капіталу	23	23	23	23	22

У 2022 році зменшення кількості банків пов'язано із ліквідацією російських банківських установ: АТ «Міжнародний резервний банк» і ПАТ «Промінвестбанк». Станом на березень 2023 року в Україні налічувалося 65 діючих банківських установ. У III кварталі 2023 року кількість діючих банків зменшилася на два до 63: у серпні виведено з ринку і розпочато ліквідацію «Конкорда» через систематичне порушення цим банком вимог у сфері фінансового моніторингу, а у вересні до категорії неплатоспроможних віднесено «Укрбудінвестбанк» через недотримання обмежень та невиконання вимог регулятора. Частка цих фінустанов становила 0.17% та 0.04% від активів платоспроможних банків відповідно, тож виведення їх із ринку не позначилося на роботі банківського сектору [35].

Національний банк за результатами щорічного перегляду переліку системно важливих банків включив до цього переліку АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», проте виключив АТ «Альфа-банк» через його російських акціонерів. Тому в оновленому переліку до важливих банків належать 15 установ, а саме: АТ «А-Банк», АТ «КРЕДІ АГРІОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «Ощадбанк», АБ «Південний», АТ КБ ПриватБанк», АТ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «СЕНС БАНК»,

АТ «ТАСКОМБАНК», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «Укрексімбанк», АТ «УКРСИББАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [50].

Уже у IV кварталі 2022 року банківський сектор працював стабільно, попри енергетичний терор Росії. Банки надалі відновлювали діяльність мережі у звільнених регіонах та зберігали довіру вкладників. Обсяги коштів клієнтів зростали, зокрема, тривало збільшення обсягів строкових вкладів населення, швидшими темпами – в іноземній валюті. Чистий кредитний портфель скорочувався внаслідок пригніченого попиту та зростаючих втрат від кредитного ризику. Частка непрацюючих кредитів надалі зростала.

Попри значні відрахування в резерви, сектор отримав квартальний та річний прибуток. Цьому сприяло подальше зростання процентних та комісійних доходів. «Банківська система вистояла, швидко адаптувалася до роботи в умовах повномасштабної тривалої війни, є операційно стійкою, ліквідною, прибутковою. Це вдалося завдяки реформам, проведеним у попередні роки, зусиллям самих банків, вчасним заходам і підтримці Національного банку», – зазначила перший заступник Голови НБУ Катерина Рожкова [10].

Попередні результати оцінки стійкості банків у 2024 році оптимістичні: помірна потреба в капіталі може виникнути лише у кількох установах. Ураховуючи це, а також поточний стан сектору, НБУ відновлює раніше призупинені та запроваджує нові регуляторні вимоги. У вересні 2023 р. відновлено низку вимог з оцінки кредитного ризику та вдосконалено підходи до оцінки банками платоспроможності боржників – юридичних осіб. Крім того, з 2024 року банки знову оновлюватимуть та подаватимуть НБУ плани відновлення діяльності. Уже від початку 2024 року із капіталу банків вираховуються у повному розмірі непрофільні активи, а операційний ризик на 100 % ураховується в нормативах достатності капіталу (у 2023 р. враховувалося лише 50 %). На 2024 рік також заплановано запровадження нової структури капіталу та врахування ринкового ризику під час оцінки достатності капіталу. Наявного запасу капіталу більшості банків буде

достатньо для комфортного виконання перелічених вимог, незважаючи на очікуване запровадження тимчасового додаткового податку на прибутки банків. Для подальшого гармонійного розвитку сектору банкам необхідно врахувати результати оцінки стійкості та плани впровадження регуляторних вимог в стратегіях діяльності та за доцільності їх оновити [35].

Далі з'ясуємо, як військові дії позначились на бізнесі АТ «КРЕДІ АГРІОЛЬ БАНК». Банк входить до міжнародної Групи Креді Агріколь (Франція), європейського лідера в банківському страхуванні та управлінні активами й головного партнера економіки Франції, створеної майже 130 років тому. З початку війни група припинила все нове фінансування російських компаній і всю комерційну діяльність у країні. Група Креді Агріколь продемонструвала солідарність з українцями і започаткувала надзвичайний фонд солідарності в розмірі 10 млн євро для допомоги співробітникам і українцям, які постраждали від війни. Група Креді Агріколь є однією з найбільших фінансових груп в Європі. Діяльність Групи охоплює широкий спектр банківських і фінансових послуг, включаючи роздрібні, корпоративні та інвестиційні банківські послуги, управління активами і страхування. Вона представлена в понад 46 країнах світу, надаючи послуги 53 мільйонам клієнтів завдяки роботі 8700 відділень і 145 000 співробітників [38].

Креді Агріколь Україна – найстарший іноземний банк в Україні, який надає весь спектр банківських послуг, є стратегічним партнером для агробізнесу, корпоративних клієнтів та одним із лідерів ринку автокредитування. З березня 2023 року банк входить до переліку системно важливих банків, що свідчить про важливість Креді Агріколь для української економіки. Банк в ТОП-10 на ринку України за обсягом чистих активів. В Україні понад 20 % кредитного портфеля Креді Агріколь Банку припадає на малий та середній бізнес, а половину кредитного портфеля банку становить сільське господарство [38].

Від початку війни головним завданням Креді Агріколь Банку стала підтримка своїх співробітників та їхніх родин. Роботодавець надає їм організаційну, фінансову та соціальну допомогу. З надзвичайного фонду солідарності міжнародна фінансова група Креді Агріколь понад 5 млн євро направила саме на підтримку співробітників. Креді Агріколь Банк в Україні спрямував майже 34 млн гривень на додаткові виплати своїм співробітникам. Навіть більше, нещодавно банк підвищив зарплати команді. Один з найважливіших напрямків допомоги співробітникам — гарантія збереження робочих місць всіх, хто змушений евакуюватися з небезпечних районів.

Від початку війни близько 15 % співробітників Креді Агріколь Банку екстрено покинули Україну і знайшли прихисток у Польщі, Германії, Франції, Чехії, Італії та в інших країнах. Зараз близько половини із них вже повернулися в Україну. У той же час майже 40 % персоналу були змушені тимчасово переміститися у межах країни. Багато хто з евакуйованих втратив можливість долучитися до робочих процесів. Як роботодавець Креді Агріколь підтримав всіх та продовжив виплачувати їм заробітну плату у повному обсязі [36].

Креді Агріколь, з метою максимального залучення тимчасово вільних від роботи людей до реалізації нових завдань, почав масову перекваліфікацію і перенавчання співробітників. Задля цього було організовано виконання проєктів трьох категорій: тимчасові, з перекваліфікації та з внутрішньої міграції. У тимчасових проєктах співробітники на 3-4 місяці залучались до виконання тимчасових обов'язків, іноді – до менш кваліфікованої роботи. У проєктах з перекваліфікації співробітників перевели на інші посади на довгостроковій основі до «партнерських» підрозділів банку, оскільки за їх «рідною» посадою роботи не було або її обсяг був дуже малим. А за проєктами із внутрішньої міграції співробітників, які залишили окуповані території чи райони активних бойових дій, банк влаштовував на роботу у свої відділення в Західній Україні та у Києві. За шість місяців від початку війни майже 12 % співробітників вдалося тимчасово залучити до проєктів та задач

інших підрозділів або допомогти змінити напрям їх діяльності у своєму банку [36].

Отже, колектив Креді Агріколь допомагає тимчасово переміщеним співробітникам банку працевлаштуватися у відносно безпечних регіонах України та за кордоном. У підсумку банк не лише вирішує питання зайнятості, а й відкриває нові кар'єрні можливості для своїх співробітників.

З перших днів війни банк кожному співробітнику гарантував робоче місце, виплату заробітних плат та соціальні виплати у повному розмірі. Банк також у повному обсязі продовжив дію програм медичного страхування та страхування життя на 2022 рік, окрім цього інвестує в освіту працівників. Креді Агріколь спрямував майже 34 млн грн на додаткову фінансову підтримку своїх співробітників (кожному – по 500 євро) [36].

Зараз 33 співробітники банку мобілізовані до Сил оборони країни. Креді Агріколь продовжує виплачувати їм середню заробітну плату. Підтримує фінансово банк і тих, хто залишився на окупованих територіях. Окрім цього банк допомагає матеріально сім'ям своїх співробітників у випадку втрати близьких родичів чи отримання ними складних травм.

Для тимчасово переміщених співробітників у межах України Креді Агріколь облаштував хаби у Львові та Івано-Франківську. Банк активно допомагав своїм працівникам евакуюватися з небезпечних районів. Компанія надавала транспортну, медичну, психологічну та адміністративну допомогу, забезпечувала тимчасовим безплатним житлом.

За кордоном для своїх людей група Креді Агріколь організувала робочі умови, аби евакуйовані могли віддалено працювати в українському Креді Агріколь. Хоча більшості співробітників банк був змушений з об'єктивних причин запропонувати виконувати незвичні функції – підтримувати операційну роботу front-office, реорганізовувати певні бізнес-процеси віддаленої взаємодії із клієнтами та по суті виконувати функції back-office. Завдяки підтримці міжнародної Групи 10 українців у Польщі, Германії, Франції та Португалії беруть участь у програмі Internal mobility, яка

передбачає обмін досвідом, знаннями та зміцнення міжнародних відносин всередині Групи.

Провідний фахівець управління контролю якості КҮС корпоративних клієнтів департаменту управління грошовими потоками клієнтів Креді Агріколь Тетяна Смішко, яка евакуювалася з донькою з окупованого Токмака Запорізької області, опинилася у Польщі. Наразі вона працює в офісі Креді Агріколь у Вроцлаві, у колективі співробітників з України, які також змушені були покинути свої домівки, і зараз не мають можливості повернутися. «Ми всі продовжуємо робити свій внесок у діяльність нашого банку, опановуючи нові ділянки роботи, продовжуючи консультувати своїх клієнтів», – каже Тетяна [36].

Крім того, АТ «Креді Агріколь Банк» підтримує і українське суспільство в цілому. Так, уже у березні 2022 р. банком було:

1. Спрямовано 500 тис гривень на допомогу пораненим. На ці кошти було придбано медикаменти та їжу в Києві та інших регіонах країни. Ініціатива реалізована за підтримки благодійного фонду «Твоя опора».

2. Сплачено наперед 100 мільйонів гривень податків, щоб підтримати економіку України.

3. Спрямовано 270 000 гривень на гуманітарну ініціативу від Lviv IT Cluster. На ці кошти було підтримано центри тимчасово переміщених людей у Львові та області. Партнери Lviv IT Cluster облаштували такі центри всім необхідним для життя та взяли їх під свою опіку.

4. Реалізовано шаблони на підтримку Збройних Сил України та благодійного фонду «Повернись живим» без комісій за переказ коштів з карткових рахунків клієнтів.

5. Протягом 2023 р. міжнародна група Креді Агріколь подарувала сучасне медичне обладнання Вінницькому обласному клінічному фтизіопульмонологічному центру, Вінницькій обласній клінічній лікарні, Вінницькій обласній клінічній психоневрологічній лікарні імені академіка О.І. Ющенка. Загальна сума благодійності на зараз становить 5,5 млн грн.

6. Міжнародна група Креді Агріколь подарувала сучасне медичне обладнання на загальну суму майже 2,5 млн грн для дитячого відділення кардіохірургії лікарні Святого Миколая у Львові. Це перше в Західній Україні реанімаційне відділення кардіохірургії, де діти з критичними вадами серця можуть бути прооперовані в перші години після народження. Цю добру ініціативу втілили за підтримки благодійного фонду «Твоя опора».

Креді Агріколь підтримав також своїх клієнтів:

1. Відмінив щомісячну комісію за всіма картковими пакетами послуг Креді Агріколь: Smart, Voyage, Sommelier, La Force. 0 гривень за обслуговування пакетів послуг навіть у разі, якщо клієнт не виконує умову щодо мінімально необхідної кількості та суми розрахунків картою.

2. Від 24.02.2022 р. ввели спеціальні умови обслуговування клієнтів за банківськими послугами, які діяли протягом 2 місяців:

у разі несплати обов'язкового платежу за будь-якою банківською послугою (кредитна картка, кредит, оренда банківського сейфу тощо), така заборгованість не вважається простроченою;

банк не застосовуватиме жодних штрафних санкцій у разі несвоєчасного внесення обов'язкового платежу.

банк в Польщі запровадив безкоштовні грошові перекази в Україну та безкоштовні послуги для клієнтів з України [38].

АТ «Креді Агріколь Банк» як частина міжнародної Групи Креді Агріколь, зобов'язався зробити комплаєнс (контроль дотримання норм) основою свого розвитку. Надання послуг клієнтам у повній відповідності з нормами законодавства та найвищими етичними стандартами щодо захисту клієнтів та прозорості діяльності є ключовими основами стратегії банку. Банк впроваджує та регулярно оновлює свої внутрішні процедури відповідно до міжнародних та українських норм та стандартів.

У 2017 році було опубліковано Кодекс етики групи Креді Агріколь, де вона висловлює свої зобов'язання щодо втілення цінностей і принципів діяльності по відношенню до своїх клієнтів, партнерів, членів товариства,

акціонерів, а також по відношенню до постачальників і всіх партнерів, з якими банк взаємодіє. По відношенню до своїх працівників Група виступає як відповідальний роботодавець. У Кодексі визначено, що основними цінностями будь-якої установи Групи в світі є орієнтація на клієнтів, відповідальність та солідарність. За дотримання цінностей, закріплених у Кодексі, несуть відповідальність Члени Правління і керівники, які зобов'язані бути прикладом їх дотримання. Керівники повинні стежити за тим, щоб ці цінності поділялися і виконувалися всіма працівниками банку Креді Агріколь, незалежно від рівня їхньої професійної відповідальності, посади та місця роботи [24]. Кодекс етики доводиться до відома членів Правління і всіх працівників. Для кожної установи Групи його складено у формі, відповідній до його діяльності, та інтегровано до процедур внутрішнього контролю.

Крім того, окремо розроблено Кодекс поведінки АТ «Креді Агріколь Банк» (далі – Кодекс Поведінки). У той час як Кодекс Етики окреслює зобов'язання, ідентичність і цінності, а також принципи, що лежать в основі дій групи Креді Агріколь, Кодекс поведінки втілює в життя зобов'язання банку та його працівників, викладені у Кодексі Етики, який є фундаментом етичної і професійної поведінки для кожного у Групі. Кодекс Поведінки покликаний забезпечити настанови Групи щодо повсякденних дій, рішень і поведінки в банку. Окрім застосування усіх правових, регулятивних і професійних норм, що регулюють різні аспекти діяльності банку, Кодекс Поведінки відображає рішучість робити ще більше, щоб максимально служити клієнтам банку та всім зацікавленим сторонам. Кодекс – це більш конкретне вираження цінностей, які поділяють працівники банку, інструмент та орієнтир, створений з метою кращого пояснення та розуміння професійних обов'язків працівників банку щодо дотримання поведінки, яка відповідає етиці та цінностям банку та Групи.

Банк впроваджує та реалізує процедури Групи, а також безумовно виконує чинне законодавство України, направлене на протидію відмиванню

коштів та фінансуванню тероризму, зокрема Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Положення про здійснення банками фінансового моніторингу (затверджене постановою НБУ №417) та інші нормативно-правові акти в сфері фінансового моніторингу. Банк приділяє посилену увагу здійсненню коректної ідентифікації, верифікації та вивченню клієнтів (процедура KYC). Крім того, Банк не здійснює операцій, що мають ознаки ризикової та фіктивної діяльності, ознаки яких визначені Національним банком України (як наприклад, відсутність економічного обґрунтування, невідповідність між операцією та фінансовим станом клієнта, операції, що мають ознаки ухилення від сплати податків, відтоку капіталу або легалізації кримінальних доходів, тощо).

Банк суворо виконує вимоги законодавства України про санкції та не здійснює операцій, що заборонені або обмежені законодавством. Крім того, як частина міжнародної Групи Креді Аґріколь, Банк не здійснює операцій, заборонених Організацією Об'єднаних Націй, США, Європейським Союзом та Політикою Банку. Банк застосовує політику нульової толерантності стосовно будь-якого виду корупції чи хабарництва. Антикорупційна система Банку, як і Групи Креді Аґріколь, була відзначена сертифікатом ISO 37001 за оцінкою незалежної зовнішньої компанії. Це свідчить про рішучість Групи та Банку в становленні якісної програми запобігання корупції (виявленні та аналізу корупційних ризиків, запобіжних заходів для зменшення таких ризиків). Банк запровадив Антикорупційну Політику, затверджену Наглядовою Радою. Ця Політика визначає загальні заходи, що застосовуються всіма підрозділами Банку [38].

Зокрема, антикорупційна система базується на:

управлінні, що передбачає участь Правління та Наглядової Ради Креді Аґріколь Банку;

картографуванні ризиків корупції;

спеціальній главі Кодексу Поведінки, яка визначає очікувану від співробітників Банку поведінку в антикорупційній сфері;

вимогах Кодексу Поведінки, затвердженого Наглядовою Радою Банку, який визначає норми поведінки співробітників в різних аспектах, включаючи антикорупційні;

системі тренінгів і обізнаності для всіх співробітників.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» буде проведено у розділі 2.2. кваліфікаційної роботи.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк».

АТ «Креді Агріколь Банк» - найстарший іноземний банк в Україні, що надає повний спектр банківських послуг, є стратегічним партнером для агробізнесу та корпоративних клієнтів і одним із лідерів на ринку автокредитування. У 1993 році група Credit Lyonnais заснувала Credit Lyonnais Bank Ukraine в Києві. У 2004 році Credit Lyonnais стала частиною групи Crédit Agricole. Від початку своєї діяльності в Україні група Crédit Agricole високо оцінила потенціал українських агрокомпаній та стала стратегічним партнером для них. Клієнтами банку, в першу чергу, були міжнародні компанії, які обслуговувалися в банках Групи по всьому світу. У 2006 році група Credit Agricole придбала Index-Bank.

Банк має головний офіс у Києві та 140 відділень, обслуговує 415 000 клієнтів. Його загальні активи становлять 2,8 млрд доларів США станом на грудень 2023 року. Навіть під час війни Креді Агріколь демонструє стабільну роботу, безперебійно надаючи послуги для клієнтів та підтримуючи українську економіку. З 2016 року банк реалізує масштабну програму корпоративної соціальної відповідальності «We Care!», яка включає чотири основних напрямки: благодійність, екологічні ініціативи, волонтерство та

турбота про співробітників. Від початку війни Креді Агріколь спрямував 97 млн гривень на благодійність, здебільшого на придбання медичного обладнання лікарням України та допомогу постраждалим [38].

Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» буде проведено на основі матеріалів, оприлюднених у відкритих джерелах [Додаток А] – Річної інформації емітента цінних паперів за 2020-2022 рр., яка подається державним органам. У першу чергу проаналізуємо показники господарської діяльності Товариства у 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників господарської діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» у 2020-2022 рр. [Додаток А]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2212	13969	4743	2531	-9226
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2463	2463	2433	0	-30
Продуктивність праці, тис. грн.	0,90	5,67	1,95	4,86	-3,72

Дані табл. 2.2 свідчать, що продуктивність праці у Товаристві за незмінної кількості середньооблікової чисельності працівників у 2020-2021 рр. зростала, а за скорочення у 2022 р. на 30 осіб – зменшилась. Але основний чинник, що вплинув на ці результати – не зменшення кількості працівників, а початок повномасштабної війни, яка спричинила втрати бізнесу на окупованих територіях, не зважаючи на які АТ «Креді Агріколь Банк» не скорочував персонал

Наступний етап – аналіз динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» у 2020-2022 рр.**

[Додаток А]

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Грошові кошти отримані/(сплачені) від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях, тис. грн.	1157387	2128786	4940221	3782834	2811435
Чисті грошові кошти, що отримані/(використані) від операційної діяльності, тис. грн.	7009040	541207	2876152	-4132888	2334945
Чисті грошові кошти, що отримані/(використані) від інвестиційної діяльності, тис. грн.	2437261	2246648	76749	-2360512	-2169899
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду, тис. грн.	13096793	10317866	15592133	2495340	5274267

Дані табл. 2.3 демонструють скорочення надходжень від інвестиційної діяльності, тобто діяльності, зосередженої на активному залученні інвестиційних ресурсів та ефективному вкладенні банком реальних та фінансових інвестицій, а також сприянні підприємствам у залученні інвестицій, з метою отримання ними прибутку. У 2022 р. скорочення надходжень від інвестиційної діяльності склало 96,6 % відносно попереднього фінансового року. Всі інші показники фінансові показники господарської діяльності мають позитивну динаміку в аналізованому періоді.

Далі визначимо ефективність складу активів підприємства за звітний період та чинники, що вплинули на процес їх формування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складу та розміщення активів АТ «Креді Агріколь Банк» у
2020-2022 рр. [Додаток А]**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Грошові кошти та їх еквіваленти	13096793	26,0	10317866	18,85	1559233	2,66	-11537560	-8758633
Кошти в інших банках	4561726	0,09	3977742	7,27	22709896	38,8	18148170	18732154
Кредити та заборгованість клієнтів	27779293	55,2	33796740	61,74	27458170	46,9	-321123	-6338570
Цінні папери в портфелі банку на продаж	3593129	7,14	5370487	9,8	5278503	9,02	1685374	-91984
Інвестиційна нерухомість	3109	0,006	2745	0,005	3515	0,006	406	770
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	0	0	0	104320	0,18	104320	104320
Відстрочений податковий актив	27095	0,05	18268	0,03	32794	0,06	5699	14526
Основні засоби та нематеріальні активи	1142310	0,23	1205924	2,2	1183698	2,02	41388	-22226
Інші фінансові активи	49934	0,01	47119	0,09	114205	0,16	64271	67086
Інші активи	92130	0,18	95904	0,18	89908	0,2	-2222	-5996
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	7518	0,01	889	0,001	584	0,001	-6934	-305
Разом	50353037	100	54737780	100	58534826	100	8181789	3797046

З розрахунків, наведених у табл. 2.3 видно, що у Товариства в аналізованому періоді суттєво знизився показник кількості грошей та їх еквівалентів: їх вага у загальній кількості активів скоротилась на 23,34 % в

аналізованому періоді. Показник кредитів та заборгованості клієнтів у 2022 р. вдалось скоротити на 6338570 тис. грн. і його вага у активах скоротилась на 14,84 %. У 2022 р. значно зросла сума грошей, які переведено до інших банків, і склала 38,8 % всіх активів. Ці та інші показники свідчать про негативний вплив макроекономічного середовища на діяльність банку, до якого останньому вдається пристосуватися та навіть збільшити загальний баланс активів у 2022 р. на 3797046 тис. грн. порівняно з попереднім фінансовим роком.

Важливе значення у процесі оцінки активів має склад активів підприємства, що впливає на рівень його платоспроможності. Проведемо структурний аналіз активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка структури активів АТ «Креді Агріколь Банк» у 2020-2022 рр.

[Додаток А]

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	49034050	97,38	53369676	97,5	57113637	97,6	8079587	3743961
Оборотні активи	1318987	2,62	1368104	2,5	1421189	2,4	102202	53085
Разом	50353037	100	54737780	100	58534826	100	x	x

Структурний аналіз активів показав, що в структурі активів АТ «Креді Агріколь Банк» переважають необоротні активи, тобто такі, що багаторазово (тривалістю використання більше одного операційного циклу) беруть участь у процесі господарської діяльності банку. Це основні засоби, капітальні інвестиції, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість та т. ін. Оборотні активи, тобто призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу, мають незначну питому вагу – близько 2,5 % протягом досліджуваного

періоду. Значної динаміки у структурі активів АТ «Креді Агріколь Банк» в аналізованому періоді не виявлено.

Далі дослідимо показники платоспроможності (ліквідності) підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників платоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк» у
2020-2022 рр. [Додаток А]**

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	13096793	10317866	1559233	х	х	х	х
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	49934	47119	114205	х	х	х	х
Оборотні активи (всього), тис. грн.	1318987	1368104	1421189	х	х	х	х
Необоротні активи (всього), тис. грн.	49034050	53369676	57113637	х	х	х	х
Власний капітал, тис. грн.	50360045	54840517	72567726	х	х	х	х
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	44259303	48142016	66485267	х	х	х	х
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,3	0,3	0,02	>0,2	0,1	0,1	-0,18
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,3	0,3	0,03	>0,7	-0,4	-0,4	-0,67
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,03	0,03	0,02	>1	-0,97	-0,97	-0,98
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	1,01	1,07	10,87	>0,1	-0,91	-1,07	-1,08

Як показали розрахунки, у 2022 році показники платоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк» знаходяться не в межах нормативних значень. В аналізованому періоді особливо погіршився показник забезпечення власними коштами. Та не зважаючи на отримані розрахунки, не можна стверджувати, що банк сьогодні має недостатню ліквідність. З одного боку такий результат відображає специфіку роботи банківської установи, коли до суми поточних

зобов'язань входять кошти клієнтів, що зберігаються на рахунках. Проблема виникає лише тоді, коли клієнти одночасно вимагають повернення коштів. З іншого, банк, як зазначалось раніше, сплатив у 2022 р. податки наперед, щоб підтримати економіку України в умовах війни.

Далі проаналізуємо рух грошових коштів у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка руху грошових коштів АТ «Креді Агріколь Банк» у 2020-2022 рр. [Додаток А]

Активи	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Від операційної діяльності:					
Грошові кошти отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах і зобов'язаннях	1157387	2128786	4940221	3782834	2811435
Чисті грошові кошти, що отримані від операційної діяльності	7009040	541207	2876152	-4132888	2334945
Від інвестиційної діяльності:					
Чисті грошові кошти, що отримані від інвестиційної діяльності	2437261	2246648	76749	-2360512	-2169899
Від фінансової діяльності:					
Чисті грошові кошти, що отримані/(використані) від фінансової діяльності	0	-511473	-361464	-361464	150009

Звіт про рух грошових коштів відображає надходження і вибуття грошових коштів протягом звітного періоду в результаті операційної (основної діяльності підприємства), інвестиційної (придбання та реалізація необоротних активів та тих фінансових інвестицій, що не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів) та фінансової діяльності (яка призводить до змін розміру і складу власного і позикового капіталу підприємства). Звіт будується на основі інформації, яку отримують з касових документів та банківських виписок. Дані табл. 2.6 підтвержують попередні твердження – у 2022 р. підприємство значно скоротило інвестиційну діяльність та використало значну частину коштів від фінансової діяльності.

Наступним кроком аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства є дослідження його ділової активності. Аналіз власних оборотних активів підприємства, які забезпечують його поточну господарську діяльність, наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури власних оборотних коштів АТ «Креді Агріколь Банк» у 2020-2022 рр. [Додаток А]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	50360045	54840517	72567726	4480472	17727209
Необоротні активи, тис. грн.	49034050	53369676	57113637	4335626	3743961
Власні оборотні кошти, тис. грн.	1325995	1470841	15454089	144846	13983248

Як бачимо з табл. 2.7, сума і власних оборотних коштів, і розміру власного капіталу зросли в аналізованому періоді. Це свідчить про покращення фінансових можливостей підприємства.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» показав, що підприємство є фінансово стійким, таким, що міцно утримує свої лідерські ринкові позиції, не зважаючи на негативні наслідки впливу війни на його діяльність, втрату майна і коштів в окупованих областях України. Навіть під час війни банк безперервно стабільно працює, обслуговує клієнтів і робить свій внесок в економіку України.

З метою забезпечення стабільної роботи АТ «Креді Агріколь Банк» та уникнення ризиків невідповідності вимогам НБУ щодо нормативів концентрації кредитного ризику, в банку було запроваджено ефективну систему контролю концентрації кредитного ризику, в тому числі стосовно операцій з пов'язаними сторонами. З огляду на вищезазначене були вжиті наступні заходи:

у 2022 році було переглянуто й оновлено внутрішнє положення про визначення пов'язаних сторін банку, ведення та використання їх переліку і

виконання операцій з ними;

аналіз даних і контроль дотримання граничного рівня кредитного ризику, що виникає за операціями з пов'язаними сторонами банку, виконуються на щоденній основі;

емітент дотримується вимог, встановлених законом України «Про банки і банківську діяльність» та нормативно-правовими актами Національного банку України щодо контролю за операціями з пов'язаними особами.

Наступним кроком аналізу є оцінка діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк».

2.3. Аналіз кадрової політики АТ «Креді Агріколь Банк».

Креді Агріколь Банк позиціонує себе як компанію можливостей і пропонує потенційним працівникам такі перспективи, як кар'єрне зростання, реалізація власного потенціалу, саморозвиток, розширення навичок, міжнародний досвід. «Нам важливо, щоб кожен міг рости, рухатися вперед і чітко бачити майбутній кар'єрний шлях. Ми у Креді Агріколь Банку високо цінуємо знання та досвід кожного і прагнемо, щоб ви відчували себе частиною єдиної команди. Ми щодня піклуємося про добробут, комфорт, здоров'я та безпеку кожного співробітника. Понад те, ми дбаємо про розширення кругозору, дозвілля та активний спосіб життя нашої команди, організовуючи безліч тренінгів, спортивних та корпоративних заходів. Мистецтво творити разом, єднати енергію кожного, надихати та усвідомлювати цінність команди – в основі нашої внутрішньої культури», - говорить директор з персоналу Олена Урусова [38]. Банк уважно ставиться до підбору персоналу і прагне забезпечити рівні умови та можливості для всіх кандидатів, не залишаючи поза увагою жодне резюме. Принципи

підбору співробітників базуються на: повазі, прозорості у виборі, чесності, рівних можливостях для всіх, відкритості.

Від потенційних співробітників очікується [38]:

високі професійні компетенції, ґрунтовний досвід і спеціальні знання;

відповідність цінностям банку;

орієнтованість на досягнення високих результатів;

відданість спільній справі;

командний дух;

відповідальність за власні результати;

прагнення завжди бути в русі, навчатися нового;

бажання бути бренд-амбасадором Креді Аґріколь Банку.

У банку запроваджено систему корпоративного управління. Практика корпоративного управління здійснюється відповідно до визначених законодавством вимог. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів банку.

Група Credit Agricole робить вагомий внесок в українське суспільство та охорону навколишнього середовища. З 2016 року тут діє масштабна програма корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) «We Care!» («Ми дбаємо!»), яка включає 4 основні напрями: благодійність, екоініціативи, волонтерство та турботу про співробітників [38]. Розглянемо останній з них більш детально за період 2020-2023 рр.

1. У березні 2020 р., після запровадження карантину в Україні, Креді Аґріколь Банк як роботодавець прийняв кілька пріоритетних рішень, створивши свій маніфест для співробітників:

банк гарантував своїм співробітникам своєчасну та повну виплату заробітної плати під час кризи COVID-19;

жодних скорочень штату чи запроваджень часткового працевлаштування;

було запроваджено безпечні умови праці — майже 90 % співробітників головного офісу банку були переведені в режим віддаленої роботи. Разом із

тим гарантувався безпечний режим роботи для спеціалістів, які залишилися працювати в офісі та відділеннях, зокрема, забезпечили їх масками, дезінфекторами, корпоративним транспортом та встановили відповідний режим роботи відділень.

2. У 2021 році на офіційному сайті не оприлюднювалися заходи, що стосувалися розділу «Турбота про співробітників» у рамках програми «We Care!».

3. Від 24 лютого 2022 року Креді Аґріколь запровадив низку заходів підтримки співробітників в умовах війни:

350+ співробітників з України тимчасово евакуювалися за кордон за підтримки Групи, зокрема Credit Agricole SA, Credit Agricole Bank Polska, Crédit Agricole CIB Germany. Їм допомогли із пошуком житла та організували робочі умови;

банк гарантував всім співробітникам робочі місця, виплату зарплатні та всі соціальні виплати;

банк виплачує матеріальну допомогу у випадку смерті чи втрати близьких родичів;

виділено 71 000 000 гривень на додаткові виплати для співробітників;

спільно з Групою організована служба психологічної підтримки Stimulus;

150 співробітників пройшли тренінг з першої медичної допомоги від Червоного Хреста, які організував банк, близько 200 відвідали онлайн-вебінар.

4. У 2023 році на сайті банку в розділі «Турбота про співробітників» висвітлено такі новини [38]:

«Майже 50 співробітників Credit Agricole долучилися до благодійного забігу «День 431: Київський півмарафон незламності» від Run Ukraine. Майже 50 % з реєстраційних внесків - а це понад 30 000 грн ми перерахували для медичного добровольчого батальйону «Госпітальєри» на закупівлю вузлових турнікетів для поранених»;

«Команда Credit Agricole взяла участь у 30-му благодійному «Пробігу під каштанами», кошти з якого спрямовані на придбання обладнання та матеріалів для Центру дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України.

На нашу думку, ці останні два повідомлення більше стосуються благодійності, якою, дійсно, Креді Агріколь активно займається, ніж турботи про своїх співробітників. Тим більше, що традиційний «Пробіг під каштанами» у 2016 р. і висвітлювався на сайті компанії як благодійність. В цілому, аналіз програми КСВ Креді Агріколь стосовно турботи про співробітників дозволяє стверджувати, що компанія активно і належним чином реагує на великі суспільні виклики, такі як епідемія чи війна, але продуманої системи підтримки власних співробітників на постійній основі не має.

Є дві традиційні акції, які проводились щорічно до початку повномасштабного вторгнення з метою підтримки командного духу співробітників – це велопробіг і корпоративний турнір з міні-футболу. Заходи відбуваються доволі масштабно. Так, у 2017 році у велопробізі взяли участь близько 600 велосипедистів, які одночасно стартували в семи містах України та разом подолали більше 70 км. Метою організації банком велопробігу є також висловлення підтримки екологічно чистому транспорту. Турнір з міні-футболу, у свою чергу, об'єднав більше 700 співробітників банку зі всієї України.

Політика з управління персоналом у «Креді Агріколь Банк» відповідає стратегії банку. Середній вік працівників банку становить (дані 2021 р.) 40 років, середній стаж роботи – шість років, два місяці. Банк щодо дотримання прав людини керується Загальною декларацією прав людини, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН, Міжнародним пактом про громадянські і політичні права, Міжнародною конвенцією про ліквідацію всіх форм расової дискримінації, Конституцією України та іншими міжнародними, українськими законодавчими та внутрішніми нормативними документами. У 2020 році Банк підписав Хартію рівності, що гарантує рівні права і

можливості для всіх співробітників незалежно від статі, віку, стану здоров'я, раси, кольору шкіри, національного або соціального походження, мови, релігії, політичних поглядів тощо. Так, протягом листопада 2021 року банк популяризував тему різноманіття через комунікаційну освітню кампанію, зокрема онлайн-заходи, публікації на внутрішньому сайті банку та зовнішніх соціальних мережах, пресі тощо [38]. Соціальний захист працівників у Креді Агріколь Банку гарантується Колективним договором.

Банк підвищує обізнаність своїх виконавчих керівників, менеджерів і працівників щодо питань недопущення дискримінації. Діяти на користь гендерної рівності та різноманітності означає дозволити працівникам відчувати справедливе ставлення до себе з моменту їх приходу в банк та протягом усієї кар'єри в банку. Банк забезпечує запобігання, виявлення і вирішення таких протиправних дій, за які передбачено суворе покарання. Жодний працівник, стажер чи практикант не може бути покараним, звільненим або дискримінованим за те, що він постраждав від сексуальних домагань чи моральних нападів або відмовився їх приймати, а також за свідчення про такі дії чи їх розголошення. Наявність умов праці в банку, за яких кожен відчуває повагу до себе незалежно від свого статусу, підвищує ефективність роботи і посилює мотивацію.

Креді Агріколь Банк піклується про здоров'я своїх працівників та їх сімей. Банк сплачує 100 % вартості поліса добровільного медичного страхування для працівників та дітей співробітників, які мають підтверджений статус одиноких матерів/батьків, для дітей співробітників, які перебувають під опікою, а також для дітей з багатодітних сімей. Також для всіх співробітників і їх дітей діє програма страхування життя та критичних захворювань, що покриває ризики важких критичних захворювань, встановлення інвалідності і летальних випадків з будь-яких причин. Програма розроблена відповідно до норм групи Credit Agricole, відповідає європейським стандартам та діє з першого дня роботи працівників у банку.

Так, у 2021 році банк витратив 3,8 млн грн на оплату страхування життя та критичних захворювань [38].

Креді Агріколь Банк надає своїм працівникам можливість професійного та особистого розвитку. Наприклад, у 2021 році працівники банку пройшли 3737 навчальних сесій, а кількість тренінгових годин на одного працівника склала 26 годин за рік. Банк підтримує прагнення співробітників щодо розвитку вузькоспеціалізованих навичок та знань, а тому надає змогу відвідувати зовнішні навчальні заходи за рахунок банку.

Креді Агріколь Банк активно використовує власний кадровий резерв для заповнення керівних посад. Із цією метою в банку діє програма розвитку TOP Talents, спрямована на формування потенційних керівників вищого рівня, які зможуть обійняти керівні посади в банку, а також взяти участь у програмах міжнародної мобільності в межах групи Credit Agricole. Для співробітників банку систематично проводяться внутрішні тренінги на тему «Емоційний інтелект», разом з організацією Червоний хрест проводяться тренінги для надання першої медичної допомоги. Банк отримав нагороду ЕВА за активну участь співробітників банку в навчальних та розвиваючих заходах, які були організовані ЕВА. Восени 2022 р. було проведено тренінги для керуючих відділень мережі продажів, зокрема, проведено шість тренінгів на тему «Ситуаційний менеджмент», в яких взяли участь 79 керуючих відділень та чотири директори комерційних секторів [38].

Банк керується загальними правилами управління винагородою, які визначено у «Компенсаційній політиці», яка відповідає європейським стандартам та погоджена Групою Credit Agricole. Банк оглядає заробітні плати в Україні, при цьому для банку цільовим показником є заробітна плата на рівні ринкової медіани, що відповідає політиці з компенсацій Групи Credit Agricole. Так, впродовж 2021 року два рази проводився перегляд заробітних плат працівників банку – в квітні та жовтні, а загальний фактичний рівень перегляду заробітних плат працівників банку склав 13 %, що в цілому відповідає середньому рівню підвищенню перегляду окладів в банківській

системі та співвідноситься із рівнем інфляції в 2021 році (10 %). Для підвищення рівня мотивації працівників застосовується преміювання на щоквартальній та щорічній основі залежно від посади та підрозділу працівника [38].

Починаючи з червня 2022 р. для працівників регіональної мережі продажів була запроваджена тимчасова програма винагороди, яка була розроблена в умовах відсутності стандартних бізнес-цілей в умовах війни та з метою додаткової мотивації працівників, які продовжують працювати у відділеннях та супроводжувати клієнтів банку.

Підтримуючи бренд соціально відповідального роботодавця, банк співпрацює з вищими навчальними закладами. Впроваджено спеціалізовану on-line платформу для проходження практики студентами в режимі он-лайн, де вони можуть дізнатися більше про банк та ознайомитись із тематичними курсами. У 2021 стартував проєкт «Young Professionals», який передбачає залучення талановитої молоді з високим потенціалом діджитал компетенції для стажування та подальшої роботи в банку.

З метою пошуку та підбору персоналу на свої вакансії Креді Агріколь Банк бере активну участь у ярмарках вакансій (так, протягом 2021 року банк взяв участь в 12 онлайн-заходах в різних регіонах України), а також використовує соціальні мережі, зокрема, розвиває власну корпоративну сторінку в мережі Facebook та LinkedIn.

В рамках проєкту «Адаптація працівників відділень» впроваджені регулярні опитування новачків та процес реагування на запити новачків в режимі реального часу, спрощено процес та час отримання доступів до ІТ систем банку.

Кожного року за ініціативи групи Credit Agricole в банку проводиться опитування Engagement and Recommendation Index (ERI) щодо рівня залучення працівників. Опитування ERI показало, що 84 % працівників є залученими і задоволеними роботою в банку. Керівництво банку ретельно вивчає результати опитування та вживає заходів для покращення умов

працівників [38]. Неодноразово Креді Агріколь потрапляє до рейтингу ТОП-50 найкращих роботодавців України за версією Forbes Ukraine.

Для підтримки командного духу наприкінці 2022 р. у Креді Агріколь була реалізована програма визнання «Переможемо разом», якою було визначено та нагороджено призами 10 команд-переможців. Головна мета програми – об’єднати людей заради перемоги, мотивувати на щоденну нелегку працю в умовах війни, визнати та підкреслити успіх та досягнення кожного [38].

Таким чином, можемо зазначити, що система мотивації праці в АТ «Креді Агріколь Банк» включає в себе навчання персоналу, преміювання, медичне страхування, корпоративні заходи (рис. 2.1).

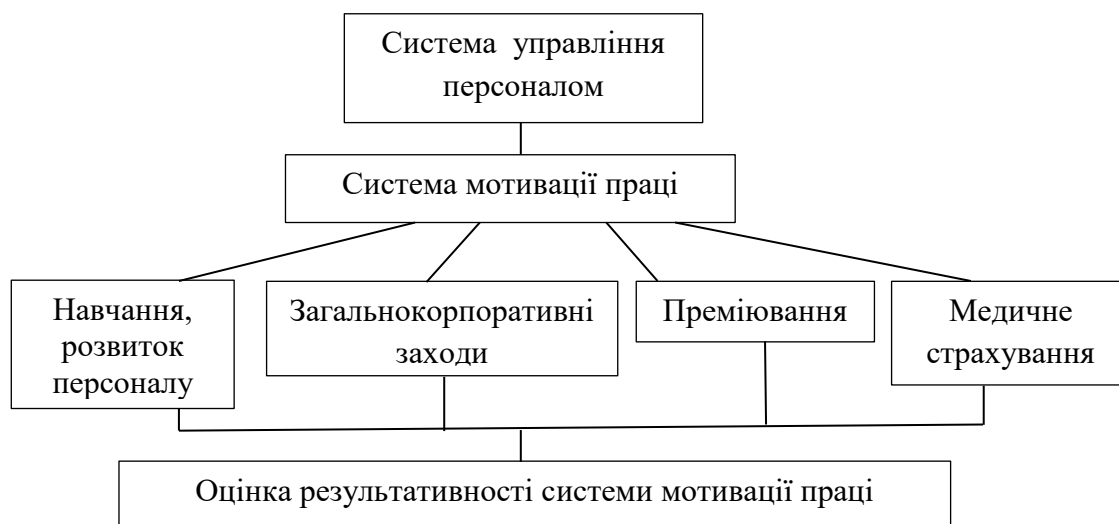


Рис. 2.1. Структура системи мотивації персоналу в АТ «Креді Агріколь Банк» [розробка автора].

Програма матеріальної та нематеріальної мотивації АТ «Креді Агріколь Банку» включає [15, с. 214]:

1. Прозору систему преміювання.
2. Мотиваційні програми та заходи.
3. Спеціальні умови кредитування.
4. Програми лояльності, пропозиції та знижки.

Для підвищення рівня мотивації працівників застосовується преміювання залежно від посади та підрозділу працівника. Система преміювання базується на щорічному індивідуальному професійному оцінюванні, що складається з кількох етапів і є обов'язковим для кожного співробітника банку. За результатами отриманої індивідуальної оцінки нараховуються відповідні бонуси.

Наприкінці року банк визначає найефективніших співробітників регіональної мережі та головного офісу. У банку діють окремі мотиваційні програми із чіткими критеріями та прозорими умовами, у межах яких кожен співробітник може стати переможцем. Винагородою для найкращих співробітників року стає відвідування однієї з країн присутності групи Креді Агріколь задля набуття нового професійного досвіду [15, с. 215].

Одночасно дослідники [15, с. 215] відзначають у системі мотивації АТ «Креді Агріколь Банк» і певні недоліки, пов'язані з тим, що працівники мало зацікавлені у стратегічному розвитку банку і сконцентровані лише на виконанні поточних планів. Окрім того, преміювання відбувається з огляду на займану працівником посаду, що спричиняє незадоволеність працівників нижчих посад. Через це спостерігається низька вмотивованість працівників нижчих рівнів, яка у перспективі може призводити до зростання плинності кадрів.

Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом, у тому числі психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк», буде надано у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГО-ЕТИЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»»

3.1. Напрями удосконалення управлінських методів у кадровому менеджменті АТ «Креді Агріколь Банк».

Сьогодні дедалі більшого значення набуває ефективне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності організації, досягнення успіху в реалізації її стратегії розвитку. Якісна ефективна система управління персоналом робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, у свою чергу, створюють репутацію для суб'єкта господарювання як на ринку праці, так і на ринку потенційних споживачів продукції.

Вагомий внесок у дослідження підходів до вдосконалення систем кадрового менеджменту, управління персоналом зробили такі вчені, як Амдам Р. [1], Армстронг М., Тейлор С. [2], Бахнер Р. [3], Друкер П. [4], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [7], Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С.[6] та інші. Незважаючи на достатню кількість напрацювань стосовно досліджень методів управління персоналом як у світі, так і в Україні, питанням удосконалення кадрового менеджменту в умовах війни залишається актуальним.

Автори [29, с. 81] розглядають управління персоналом як сукупність (комплекс) методів і визначають управління кадрами як комплекс взаємозв'язаних методів, принципів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці та мотивації працівників. Погоджуючись із таким визначенням, дослідимо провідні практики управління кадрами найбільш успішних суб'єктів господарювання України.

І спочатку потрібно з'ясувати, як вплинула війна на ринок праці. Із початком повномасштабного вторгнення в Україну, серед учасників дослідження компанії ЕУ «Найкращий роботодавець» 41 % студентів та 49 % професіоналів змінили свої очікування від роботодавців. У поточних умовах кандидати найбільше очікують від компаній таких дій як: забезпечення фізичної безпеки співробітників, виходу компанії з ринку рф або призупинення співпраці компанії з рф та емоційної підтримки співробітників.

Також більше половини опитаних (61 % студентів та 52 % професіоналів) зазначили, що через війну їм стало важче отримати бажану роботу. У той же час, 13 % обох груп респондентів знайшли нові можливості для працевлаштування. Загалом, майже 80 % молодих фахівців зіштовхуються зі складнощами під час пошуку роботи. Серед основних причин студенти відзначають недостатній досвід роботи, недостатній рівень знань або навичок, високу конкуренцію на ринку праці та обмежену кількість вакансій за фахом [17].

Досвідчені кандидати значно рідше стикаються зі складнощами в процесі пошуку роботи (45 % респондентів). Обмежена кількість вакансій за фахом (60 %) та висока конкуренція на ринку праці (51 %) найчастіше згадувались професіоналами у якості причин ускладненого пошуку роботи. Також більше третини (35 %) респондентів незадоволені запропонованими умовами працевлаштування.

Українські роботодавці також виділяють зміну пріоритетів шукачів роботи як один із основних викликів, з якими вони зіткнулись у поточній ситуації разом з необхідністю оновлення комунікаційної стратегії, бізнесом в росії та зміною цілей та стратегії бізнесу [17].

Респонденти назвали такі фактори привабливості роботодавців [17]:

1. Можливості для зростання як кар'єрного, так і професійного та особистісного є найважливішими критеріями вибору роботодавця студентами (78 % та 70 % респондентів відповідно). Також цього року молоді спеціалісти стали більше звертати увагу на готовність компаній брати на

роботу студентів та наявність програм стажування (на 17 % та 33 % відповідно більше, ніж 2021 року), що корелює зі згаданими вище складнощами під час працевлаштування. Рівень зарплати, що наразі є настільки ж важливий, як і два зазначених вище фактори, завершує п'ятірку найважливіших факторів, продемонструвавши незначне падіння популярності порівняно з 2021 р. (рис. 3. 1).



Рис. 3.1. Фактори привабливості роботодавців для студентів [17].

2. У свою чергу, кандидати із досвідом хочуть працювати в компаніях, що пропонують справедливий винагороду за їхні навички, досвід і кваліфікацію, а також надають можливості для максимальної реалізації свого потенціалу. Третім за пріоритетністю фактором, що визначає привабливість роботодавця для професіоналів є корпоративна культура. До речі, негативна атмосфера в колективі є основною причиною зміни місця роботи (через неї готові змінити роботу 65 % професіоналів) (рис. 3.2).

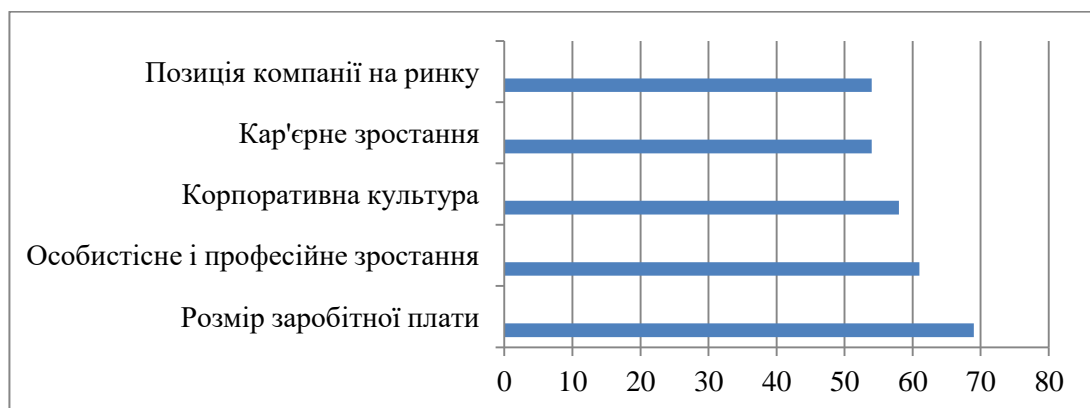


Рис. 3.2. Фактори привабливості роботодавців для професіоналів [17].

3. Важливо, що зараз шукачі роботи (50 % професіоналів та 58 % студентів) перш за все нададуть перевагу роботі в компанії, в якій можна працювати віддалено (релоковано).

Порівняємо ці дані з рейтингом роботодавців України 2022 р. за версією Forbes Ukraine при підтримці Work. UA [41]. Було опитано понад 25 000 працівників. Це кожний 400-й працівник у країні. Список найкращих роботодавців України, до ТОП-50 якого увійшов і Креді Агріколь Банк, наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Найкращі роботодавці України 2022 [41]

Місце	Компанія	Галузь	Лояльність max 20 балів	Винагорода max 20 балів	Умови праці max 20 балів	Соціалет max 10 балів	Інформаційна відкритість max 10 балів	Можливості для розвитку max 5 балів	Відсуття захисту max 5 балів	Інші фактори max 10 балів	Рейтинг max 100 балів
1	JTI	FMCG	18	16	17	10	9	4	5	10	89
2	Intellias	ІТ	17	18	17	8	10	5	5	7	87
3	Syngenta	АПК	17	17	16	10	9	4	4	10	87
4	SoftServ	ІТ	20	15	20	7	9	5	3	7	86
5	Vodafone	Телеком	18	11	17	9	9	4	5	10	83
6	«Київстар»	Телеком	17	12	18	9	10	3	4	9	82
7	ELEKS	ІТ	17	15	17	6	10	5	5	7	82
8	EPAM Systems	ІТ	19	14	18	6	10	5	3	6	81
9	Ciklum	ІТ	18	17	18	4	8	4	3	9	81
10	DataArt	ІТ	17	16	17	7	10	4	3	7	81
12	ПУМБ	Фінанси	17	12	16	5	10	5	4	10	79
48	ДТЕК	Енергетика	15	6	15	6	9	2	2	8	63
49	«Креді Агріколь»	Фінанси	13	9	16	5	8	1	2	9	63
50	McDonald's	Реторани	14	6	14	4	9	4	2	8	61

Дослідження проводилось шляхом пропозиції працівникам заповнити анкету, було доповнено оцінками експертів ринку праці та інформацією з відкритих джерел. Серед результатів є такий: «У Comfy найбільше працівників вважають, що отримують зарплату вищу, ніж за аналогічну роботу в іншому місці, у Crédit Agricole – навпаки, вважають себе недооціненими» [41].

Проаналізуємо дані табл. 3.1 детальніше. По-перше, слід відзначити, що найбільше балів Креді Агріколь Банк отримав у категоріях «умови праці», «лояльність» та «інформаційна відкритість» (16, 13 з max 20 балів і 8 з max 10 балів відповідно). Це корелюється із запитом професіоналів на високу корпоративну культуру підприємства, у якому вони працюють. Щодо найнижчих оцінок, то це категорії:

«можливості для розвитку» - 1 бал з max 5;

«відчуття захисту» - 2 бали з max 5;

«винагорода» - 9 балів з max 20;

«соцпакет» - 5 балів з max 10.

Почнемо з найменшого значення, за яким оцінено позицію «можливості для розвитку». Критерій є вкрай важливим для подальшого успіху Креді Агріколь Банк як роботодавця, адже, як було зазначено вище, можливості для кар'єрного, професійного та особистісного зростання є найважливішими критеріями вибору роботодавця як студентами, так і професіоналами. А згідно опитування Forbes Ukraine, всередині компанії працівники не відчують, що у них є такі можливості.

Стосовно позиції «відчуття захисту» зазначимо, що лише шість з п'ятдесяти компаній, що увійшли до рейтингу, отримали максимальний бал за цим критерієм. Три з них працюють у галузі «товари масового споживання», дві – у ІТ, по одній у АПК і телекомунікація. Одночасно до рейтингу ТОП -50 роботодавців увійшло 11 банків, три з яких отримали чотири бали з п'яти можливих за цим показником. Це відкриває перспективу удосконалення захищеності працівників Креді Агріколь Банк на основі вивчення передових практик інших банків.

Менше половини можливих балів (9 із 20 можливих) отримав Креді Агріколь Банк від своїх працівників за критерієм «винагорода». Це сигнал тривожний, оскільки свідчить про те, що у працівників є суб'єктивне відчуття, що вони отримують зарплату нижшу, ніж за аналогічну роботу в іншому банку. За доволі важкої ситуації на ринку праці в Україні, коли нестачу працівників

відчувають всі галузі через переміщення людей на нові місця проживання (як за кордон, так і всередині країни), значну мобілізацію чоловіків до лав збройних сил та інші фактори, Креді Агріколь Банк може почати втрачати висококваліфікованих працівників. Тим більше, що показник рівня зарплати увійшов п'ятірку найважливіших факторів для працівників (наявних і потенційних) у опитуванні [17].

Стан соціального захисту у Креді Агріколь Банк було оцінено проанкетованими й експертами у 5 балів з 10 можливих. При цьому на тому ж рівні (5–6 балів) було оцінено переважну кількість банківських установ, що увійшли до рейтингу ТОП-50 – сім з одинадцяти. Лідером у цьому пакеті став Кредобанк із показником 8 і загальним рейтингом 65 та 46 позицією. Найгірший показник у ОТП Банку – 1 бал із загальним рейтингом 64 та 47 позицією. Рекомендуємо Креді Агріколь використати технологію бенчмаркінгу для пошуку і впровадження ефективних практик соціального захисту. А саме, порівняти практики еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента (у нашому випадку, Кредобанку) із власними та перейняти його вдалі методи роботи. Це має привести банк до досконалішої форми соцзахисту працівників.

«Боротьба за таланти стає жорсткішою. Зарплати навіть у \$3000 на місяць не гарантують лояльності працівників, а іноді й не дозволяють вважати таку компенсацію ринковою. Успішний роботодавець має опікуватися всіма складовими комфорту у колективі, тоді як провал лише за однією ознакою може спонукати працівників оновити своє резюме для пошуку нових варіантів розвитку кар'єри» [41].

Не погоджуючись із висновком, який роблять автори [29, с. 83], який полягає в тому, що «успішна реалізація стратегії управління кадрами можлива лише за правильного компонування інструментів адміністративного та економічного підходів, котрі можуть підкріплюватися або не підкріплюватися (залежно від фінансової спроможності, настроїв керівництва, прийнятої практики господарювання тощо) соціально-психологічними методами», стверджуємо, що психологічні, етичні методи є

вкрай важливими. На наше переконання, підприємство може мати вдалу композицію адміністративних і економічних інструментів, але не досягати запланованих результатів через їх загальне психологічне несприйняття за браком, наприклад, належної поінформованості колективу та т. ін. На висновок також підтверджується дослідженням [17], яке показало, що вагомим фактором, що визначає привабливість роботодавця для професіоналів є корпоративна культура, і що саме негативна атмосфера в колективі є основною причиною зміни місця роботи (незалежно від розміру винагороди за працю). Та вважаємо вдалим відтворення зазначеними авторами концептуального поєднання методів управління підприємствами через шість стилів (рис. 3.3).

Для того, щоб планувати можливі зміни, що стосуються кадрової політики, необхідно чітко визначити реальні можливості підприємства щодо впровадження таких заходів – врахувати як об'єктивні фактори, так і суб'єктивні. Будь-яка стратегія та впроваджуваний інструмент не будуть успішно реалізовані за відсутності на те ресурсів, цільового бачення керівництва чи підтримки [29] з його боку.

Як видно з табл. 3.1., найвищий рейтинг у ТОП-50 найкращих роботодавців України серед фінансових установ має ПУМБ, який у категорії «можливості для розвитку» отримав максимально можливі 5 балів. На нашу думку, для удосконалення цього напрямку роботи Креді Агріколь має скористатися саме його досвідом. Розберемо детальніше цей кейс:

1. У ПУМБ розроблені та впроваджені документи: Порядок пошуку та відбору персоналу, Політика навчання персоналу, а також інші процедури, в яких визначено підходи до пошуку, мотивації, навчання співробітників.

Директивний стиль	основна мета – негайне підпорядкування працівників; безпосередній контроль персоналу; основа мотивації – дисципліна та загроза штрафних санкцій
Візіонерський стиль	основна мета – формування довго стратегії розвитку, створення перспектив для персоналу; надання чіткого бачення майбутнього розвитку; мотивування переконанням та відгуками на виконану роботу, включно з економічним стимулюванням за гарну роботу
Партнерський стиль	основна мета – створення гармонійних стосунків між співробітниками та керівництвом; уникнення конфліктів, акцент на позитивних відносинах у колективі; мотивування через підтримування гарного настрою у колективі
Стиль, що «задає ритм»	основна мета – виконання внутрішньовиробничих завдань на високому рівні; велика частина роботи виконується на рівні вищого керівництва, від персоналу очікують слідування прикладу; мотивування через встановлення високих стандартів і оікуванн самоорганізації від працівників
Демократичний стиль	основна мета – досягнення замученості працівників; працівникам пропонують брати участь в ухваленні рішень на рівні підприємства; мотивування через нагородження за спільні зусилля команди
Коучинговий стиль	основна мета – довгостроковий професійний розвиток персоналу; працівникам пропонують брати участь в ухваленні рішень на рівні підприємства; мотивування через нагородження за спільні зусилля

Рис. 3.3. Стилі управління персоналом залежно від поєднання в них методів [29].

2. Одним з важливих напрямів навчання з 2016 року став Agile (гнучкість), який початково був практикою ІТ-компаній і передбачає гнучкий підхід і здатність максимально швидко трансформувати процеси та команди. Старт Agile-трансформації в ПУМБ розпочався з топовою міжнародною

консалтинговою компанією. У банку створили мультифункціональні продуктивні команди, що складаються з ІТ-фахівців, маркетологів, продуктологів, які працюють з кредитними продуктами та платформою мобільних digital-каналів. За час роботи з Agile-методологією співробітники ПУМБ опанували методологічні інструменти для ефективної роботи, що значно вплинуло на швидкість прийняття рішень та кінцевий результат. Такий принцип роботи надихає, об'єднує та зміцнює команду. «Для кожного з нас – можливість працювати за сучасною методологією і отримувати навички майбутнього!» - стверджують у ПУМБ [39].

3. У ПУМБ створено систему супроводу 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.

4. На постійній основі працює Школа менеджменту, де, серед іншого, опановують навички дорослого лідерства і роботи з командою.

5. Взагалі, протягом, наприклад, 2021 р. в ПУМБ діяли 48 постійно діючих мотиваційних програм, з них 19 – з щомісячною виплатою бонусів, 29 – з щоквартальним преміюванням. Крім того, для додаткової мотивації співробітника, діяли понад 20-ти мотиваційних програм разового характеру. На початок 2022 року в ПУМБ діяло 50 систем мотивації.

6. У ПУМБ затверджені та діють програми кар'єрного розвитку для різних категорій персоналу. За 2021 рік у посаді підвищили 2089 особи, що склало 85 % персоналу за рік.

7. Створено Кар'єрний сайт ПУМБ – майданчик для комунікації з кандидатами на різні вакансії, що функціонує як простір для розвитку та можливостей для співробітників різних напрямків та рівнів посад.

8. Щорічно у банку проводиться конкурс на «Найкращого співробітника року», переможці якого відправляються в поїздку за кордон або отримують фінансову винагороду.

9. ПУМБ надає можливість розвитку молодим людям без досвіду роботи, пропонуючи оплачуване навчання та роботу в штаті. У 2021 році команда реалізувала новий безкоштовний навчальний проєкт — Академію Аналітики для українських студентів та випускників технічних вишів.

10. У лютому 2021 року ПУМБ підписав Пакт заради молоді – 2025. 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.

Вважаємо, що вивчення досвіду ПУМБ і трансформація його під можливості і стратегічні плани Креді Агріколь допоможуть банку стати кращим роботодавцем, удосконалити управлінські методи кадрового менеджменту.

3.2. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як інструмент формування системи взаємовідносин АТ «Креді Агріколь Банк» зі стейкхолдерами.

Нові реалії України суттєво впливають на формування сприятливих умов для забезпечення інтересів громадян, бізнесу, суспільства і держави, подальшого розвитку країни як демократичної, такої, що керується європейськими політичними й економічними цінностями. Діяльність банків тісно пов'язана із взаємодією з широким колом стейкхолдерів, які функціонують як всередині підприємства, так і за його межами.

До 2016 року банківська система України знаходилася у стані системної кризи, яка зумовлена сировинною моделлю розвитку національної економіки, постійним дефіцитом довгострокових банківських ресурсів, диспропорціями банківських балансів та неефективними діями монетарного регулятора, що в кінцевому результаті призвело до трикратної девальвації

гривні, вразливості банків та їхніх клієнтів до валютних шоків. Починаючи з 2017 року, банківська система була очищена і показує позитивні результати [22, с. 76].

Управління сучасним банком є однією з найбільш важливих сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі подій економічного, політичного та соціального характеру. Тому виникає потреба щодо вибору адекватної моделі ефективності; розробки та запровадження системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними [23, с. 76]. У цьому контексті актуалізується питання щодо визначення ролі корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи управління взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами, а у контексті цього дослідження – з внутрішніми стейкхолдерами – працівниками банку.

Важливі аспекти формування та розвитку системи управління взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами висвітлюються такими українськими ученими, як І. Вороначак [13] та В. Козуб [25]. У працях цих авторів розглядається питання міжнародних та національних моделей соціальної відповідальності бізнесу. У наукових працях А. Антонова [8], О. Грішнєвої [16], Т. Лункіної [31], О. Олійник [37] розглядаються особливості розвитку корпоративної соціальної відповідальності у банківському секторі України.

Соціальна відповідальність бізнесу нині – це не лише реальність сьогодення, але і нагальна необхідність світової спільноти. Соціальна відповідальність передбачає добровільні дії банку, спрямовані на те, щоб у своїй діяльності враховувати інтереси суспільства, працівників, партнерів та інших стейкхолдерів. Корпоративна етика банку являє собою певну культуру взаємодії керівництва і персоналу між собою і з зовнішніми стейкхолдерами, часто на основі «кодексу честі», від неформальних правил і етичних норм до

офіційної місії компанії, слідування яким дає бізнесу змогу зміцнити свої конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [23, с. 80].

Коваленко В.В виокремлює кількісні і якісні підходи до класифікаційної оцінки соціально-відповідального бізнесу, а саме [22, с. 77]:

для кількісної оцінки рівня соціальної відповідальності: оцінка рівня соціальних інвестицій, розрахунок кількісних показників оцінки соціальної відповідальності;

для якісної оцінки соціальної відповідальності: складання соціальних рейтингів та соціальних звітів, розрахунок якісних показників соціальної відповідальності. Основні кількісні критерії оцінювання рівня соціальної відповідальності банків наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Кількісні критерії оцінювання рівня соціальної орієнтованості банків у розрізі стейкхолдерів [22, с. 77-78]

Стейкхолдери	Кількісні критерії
Персонал	співвідношення середнього розміру заробітної плати у банківських установах до середнього розміру заробітної плати у галузі; коефіцієнт плинності кадрів; частка працівників-інвалідів до загальної кількості працівників банківських установ; питома вага коштів, які виділені на виплату премій та ін. заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці; кількість робітників, охоплених соціальними пільгами медичним страхуванням; частка працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; частка розміру коштів, які були виділені на поточні витрати з охорони праці, техніки безпеки, служби безпеки у загальних витратах банківських установ
Споживачі	частка соціальних продуктів і послуг банків у загальному асортименті; частка мікrokредитів у загальному кредитному портфелі банків; рівень достовірності і добросовісності реклами фінансових продуктів і послуг
Бізнес-партнери	коефіцієнт виплати дивідендів; частка розміру коштів, виділених на публікацію соціальної звітності та соціальну рекламу у витратах на маркетинг; співвідношення розміру коштів, які були виділені на реалізацію соціальних проєктів та КСВ, до витрат на маркетинг банків
Суспільство та навколишнє середовище	частка розміру коштів, які були виділені на участь у благодійних акціях, в інших операційних витратах банків; на спонсорську допомогу місцевим культурним, освітнім та спортивним заходам, в інших операційних витратах банків
Держава	коефіцієнти податкового навантаження на банківський сектор; частка розміру коштів, виділених на реалізацію програм співпраці з органами державного управління та іншими громадськими організаціями, у валових витратах банків

З погляду управління соціальною відповідальністю у АТ «Креді Агріколь Банк» можна відзначити, що ця система розроблена. А саме, як зазначалось вище, з 2016 року діє програма КСВ «We Care!», яка включає чотири напрями: благодійність, екоініціативи, волонтерство, турбота про співробітників. Але наше подальше дослідження цього напрямку діяльності банку показало, що вона є недосконалою стосовно роботи з внутрішніми стейкхолдерами та не сприймається останніми як успішна.

Виокремимо напрями КСВ банківського сектору України, які розвивають провідні банки стосовно внутрішніх стейкхолдерів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрямки КСВ для внутрішніх стейкхолдерів банків

[згруповано автором на основі 22, с. 78-79]

Банк	Засоби реалізації КСВ
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	прозоре ведення бізнесу; соціальний захист співробітників, аналіз задоволеності роботою
АТ «Укрсиббанк»	створення інклюзивних робочих місць; розвиток персоналу
АТ КБ «ПриватБанк»	комфортні умови праці; працевлаштування інвалідів; зменшення паперового документообігу
АТ «Укресімбанк»	досягнення високого рівня корпоративної культури;
АТ «ПУМБ»	здоров'я та безпека співробітників; благополуччя та розвиток співробітників
АТ «Креді Агріколь Банк»	розвиток людського капіталу; пільгові умови надання банківських послуг співробітникам банку

Виходячи із зазначеного вище, доходимо висновку, що реалізація банком соціальної відповідальності перед персоналом (створення сприятливих умов праці, соціальний розвиток колективу, сприятливий психологічний клімат, підвищення кваліфікації персоналу, можливість працівників приймати участь в управлінні банком) вимагає уваги до формування корпоративної культури підприємства.

Моделі поведінки співробітників у межах корпоративної культури формуються шляхом адаптації до зовнішнього середовища та завдяки внутрішній інтеграції. Як відомо, компонентами корпоративної культури є [27; 48]:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- дієва система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- особливості гендерних і міжнаціональних взаємин;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

Також погоджуємося з думкою Л.В. Романової, що «фундаментом маркетингового менеджменту має стати цільова установка менеджменту на систему цінностей» [49, с. 163].

Імплементация корпоративної культури у механізм маркетингового управління банку як підприємства сфери послуг дозволяє зробити партнерські стосунки зі стейкхолдерами його стратегічним ресурсом. Будь-який контакт стейкхолдера (зовнішнього чи внутрішнього) з банком є його персональним досвідом відносно діяльності останнього. Якою мірою цей досвід буде позитивним – важливе питання для банку. Тому основою формування корпоративної культури банку має стати внутрішній брендинг – «дії й процеси, які допомагають інформувати і надихати персонал фірми» [28, с. 207]. Робота із внутрішнього брендингу ведеться для того, щоб кожний співробітник розумів не просто свої функціональні обов'язки, але й те, який його особистий вклад в розвиток банку і що саме на нього покладено відповідальність за той розвиток.

Завдання внутрішнього брендингу – допомогти кожному співробітнику відчувати, що він є важливою частиною всієї команди. У результаті формується мотиваційний простір, розрахований на довготривалу перспективу, покликаний забезпечити залучення всіх співробітників банку до спільного зростання. Результатом впровадження внутрішнього брендингу є узгодження

основних видимих стейкхолдерам складників функціонування банку, якості робочого середовища, про які кожен з них складає власне судження: корпоративної культури, загального іміджу підприємства, гармонізація, так би мовити, «корпоративної ДНК» (рис. 3.4). Основним інструментом внутрішнього брендингу має бути комунікація у формі діалогу, спрямована на формування перспективи: підтримування збалансованих зв'язків із соціальним середовищем; відстеження інтересів працівників, партнерів; моніторинг та розвиток суспільних зв'язків; організація діалогів в разі виникнення конфліктів; налагодження багатосторонніх, різновекторних зв'язків.



Рис. 3.4. Складові внутрішнього брендингу банку [адаптовано автором на основі 56, с. 307].

Для успішного впровадження внутрішнього брендингу необхідно визначити бренд у термінах цінностей і переконань його внутрішніх стейкхолдерів. Тому корпоративна культура у банках повинна включати такі компоненти як: уявлення про місію; ціннісні установки; моделі поведінки; стиль керівництва; діючу систему комунікації; норми ділового спілкування між членами колективу і з клієнтами; шляхи вирішення конфліктів; прийняті в організації традиції і звичаї та символіка.

Виходячи з цього, основними принципами соціально відповідального менеджменту банку у системі корпоративної культури мають бути: принцип

відповідальності перед працівниками, принцип доброчесності, принцип послідовності щодо розвитку, принцип цілісності та взаємовигідності, принцип перспективності. Схематично систему корпоративної культури банку представлено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Система корпоративної культури банку адаптовано автором на основі [22, с. 82].

Отже, процес використання корпоративної соціальної відповідальності у відносинах банку з внутрішніми стейкхолдерами повинен передбачати наступні заходи: створення сприятливої корпоративної культури; розвиток внутрішнього брендингу; формування ефективної системи матеріальних та нематеріальних стимулів для персоналу банку; інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації персоналу; формування прозорості системи роботи банку, забезпечення достатнього рівня підзвітності перед акціонерами та внутрішніми стейкхолдерами; тісна взаємодія з акціонерами, вчасна виплата дивідендів тощо; забезпечення високої якості корпоративного управління; належне управління фінансовими та нефінансовими ризиками.

Пропонуємо також АТ «Креді Агріколь Банк» для удосконалення корпоративної культури, розвитку внутрішнього брендингу створити внутрішню телефонну лінію довіри, метою якої б було просування та зміцнення норм і стандартів ділової етики в усіх відділеннях банку. Лінія

довіри – єдиний прямий канал зворотного зв'язку, за яким кожен співробітник зможе повідомити про порушення Кодексу корпоративної етики. Це можуть бути кейси, пов'язані з можливими порушеннями політик та процедур в сфері управління персоналом або ін.

3.3. Удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агроколь Банк».

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки, актуалізує значення особистості. Моральність — це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, може зруйнувати психологічну цілісність організації. Здебільшого її спричинюють [33]:

1. Конкурентна боротьба, значний обсяг “тіньової” економіки, що знецінює етичні проблеми. Однак це не є підставою для порушень загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психологічної основи управлінської діяльності. Діловий ризик не повинен виходити за межі закону. Керівник має пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність — важливі складові його морального авторитету, ігнорування яких значно послабить його позиції.

2. Морально-психологічна невідповідність управлінців, яка проявляється в патологічному ставленні до грошей, нерозумінні важливості спрямування доходів на розвиток, підвищення конкурентоздатності організації. Вона не сприяє позитивній репутації керівника серед партнерів та в суспільстві загалом. Великої шкоди репутації керівників завдає незнання етико-технологічних аспектів ведення переговорів, психологічних прийомів переконуючого впливу, етнопсихологічних особливостей етики інших

народів (міжнародної етики), етики відносин зі співробітниками, споживачами, партнерами, конкурентами тощо.

3. Загальне зниження ролі етики в організації, суспільстві, низькі моральні якості співробітників організацій, відсутність стимулювання етичної поведінки керівників. На противагу їм створюють комітети з етики (для повсякденного оцінювання етичної практики), запроваджують спеціальні посади з етики (адвоката, соціального працівника тощо).

Отже, поєднання етики і психології не випадкове, вони функціонують у тісному взаємозв'язку. Етика як система моральних принципів, як загальна характеристика поведінки людей, котра відповідає або не відповідає моральним вимогам, роз'яснює моральне значення конкретних дій, мотивів, характерів, які вивчають психологи. Вона зобов'язує людину відрізнити правильну поведінку від неправильної, а психологія розкриває психічну природу конкретних виявів поведінки і умови формування цих моральних явищ. Специфіка дотримання моральних принципів полягає в тому, що забезпечення загального блага іншої людини є особистісним мотивом, потребою [33].

Такі компоненти морального здоров'я учасників управлінського процесу, як моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії, регулюють процес формування професійних навичок в управлінській діяльності. Високий рівень моральної культури особистості дає людині змогу не тільки свідомо долати негативні риси свого характеру, а й інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю.

Утвердження інтересів представників ділових кіл залежать і від того, наскільки вони послідовно втілюють у своїй управлінській діяльності загальнолюдські норми й принципи, дотримуються поведінки, яка передбачає певний тип моральних відносин в різних сферах вияву етики: порядність – візитна картка ділової людини; рекламуючи себе, не ганьби своїх суперників; умій обирати партнера, підтримуй стосунки з ним

тощо. Основоположними етики відносин усередині організації є такі принципи [33]:

відповідність моральних цінностей організації загальнолюдським цінностям;

відповідність моральних цінностей організації її соціокультурному та етнопсихологічному контексту;

орієнтація, інтегрування інтересів працівників навколо поставлених цілей;

свідома трудова дисципліна;

орієнтація на потреби й можливості людини;

моральна задоволеність осіб організації комунікативними зв'язками, взаємодією, спільною трудовою діяльністю;

моральна захищеність особистості в організації;

моральна зацікавленість працівників в опануванні моральними цінностями;

стимулювання етичної поведінки працівників, наявність в організації моральних традицій.

Вимоги етики зовнішніх відносин залежать від об'єкта ділового контакту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вимоги етики зовнішніх відносин
[згруповано автором на основі 33]

Об'єкт ділового контакту	Вимоги
1	2
Співробітники	відсутність дискримінації у сфері зайнятості; особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; охорона здоров'я і техніка безпеки; обговорення кар'єри тощо
Споживачі	гарантування безпеки товарів і послуг; надання повної інформації про товари та послуги; право вибору товарів і послуг покупцем; врахування вимог споживачів тощо
Партнери	дотриманні зобов'язань; недопущення маніпулювання інвестиціями; урахуванні інтересів партнерів під час розподілу прибутку

Продовження таблиці 3.4

1	2
Держава	добросовісна звітність; дотримання законодавства; виконання державних замовлень у зазначені терміни; уникнення хабарництва у відносинах із державними службовцями
Інші країни (міжнародна етика)	дотримання етичних стандартів, прийнятих у світі; врахування національної культури; залучення до роботи в компанії місцевого персоналу; підтримка країн, що розвиваються; дотримання відповідальності в умовах вимушеного закриття підприємств

Моральність — важлива умова повноцінного розвитку керівника. Важливими рисами професіоналізму керівника є його здатність до виявів гуманізму, поваги, справедливості, визнання прав людини, усвідомлення того, що управлінська діяльність потенційно володіє морально-виховними можливостями.

Під професійною компетентністю керівника розуміється сукупність професійно важливих знань, умінь та навичок керівника, рівень його управлінської, правової та професійної культури, від якого залежить ефективність його управління [34] (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Основні чинники професійної компетентності керівника [адаптовано автором на основі 32, с. 34]

Професійна діяльність — спеціальна компетентність — володіння власне професійною діяльністю на достатньому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток.

Професійне становлення особистості керівника включає в себе:

особистісно-професійну компетентність – володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку засобами протистояння деформаціям особистості розвитку індивідуальності в рамках професії; готовність до професійного зростання;

індивідуальну компетентність – володіння навичками та вміннями організувати раціонально свій труд без перевантаження часу та сил.

Професійне спілкування полягає в:

соціальній компетентності – володіння груповою професійною діяльністю, співробітництвом;

комунікативній компетентності – володіння прийнятими в даній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці [34].

Сучасні керівники структурних підрозділів банку мають урочавувати особистісні характеристики підлеглих, вміти максимально використовувати їх індивідуальності, делегувати виконавцям повноваження та відповідальність. Участь персоналу у прийнятті рішень створює їм можливість для поповнення знань і розвитку навичок, розкриває перспективу подальшого кар'єрного зростання. Тому пропонуємо у якості удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» такий інструмент як самоменеджмент, а саме управління впровадженням і розвитком самоменеджменту в банку.

Під самоменеджментом ми розуміємо послідовне і цілеспрямоване використання керівником особистих можливостей, усвідомлене управління ходом свого життя і переборювання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей. Самоменеджмент – це самоорганізація, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Найважливіші риси сучасного керівника: професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати і підтримувати хороший

психологічний клімат неможливі без роботи над собою, без самоменеджменту. Для забезпечення складних, скоординованих, ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери. Вони повинні мислити глобально, діяти, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен уміти використовувати різні інструменти впливу на виконавців.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера [14]:

1. Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управлінця.

2. Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; не вміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.

7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.

9. Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.

10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.

11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь. Саморозвиток спрямований, передусім, на самоорганізацію, на управління передусім такими ресурсами, як час, фінанси, комунікації, робочий простір.

Управління комунікаціями в самоменеджменті спрямоване на створення системи обробки і обміну інформацією; опосередкована і цілеспрямована дія двох і більше суб'єктів, уміння розуміти і бути зрозумілим, ефективне управління навичками говорити, слухати, бачити, писати, читати, управляти інформацією. Управління часом або тайм-менеджмент– ефективне використання і управління робочим часом, виявлення нерационально використовуваного часу його переваги і способи реалізації. Суть управління фінансами в самоменеджменті полягає в аналізі особистих фінансових потоків менеджера, що входять і виходять, підтримці позитивного сальдо по грошових потоках у будь-який момент часу [9].

Виділяють такі основні етапи використання тайм-менеджменту в практичній діяльності керівника [30]:

визначення цілей діяльності як на короткий, так і на тривалий період;
інвентаризація часу, хронометраж, оцінка фактичних витрат часу;
планування завдань і управління пріоритетами.

Для запровадження системи саморозвитку, самоменеджменту необхідне формування моделі компетенцій персоналу підприємства. Це вимагає чіткого визначення стану і напрямків розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягнення цілей працівників, задоволення їхніх інтересів та потреб. Модель компетенцій управлінського персоналу спрямована на вирішення таких управлінських задач [9]:

- виявлення «сильних» і «слабких» сторін працівників;
- визначення найкращого способу виконання роботи;
- виявлення потреби у навчанні працівників;
- визначення сфер, які потребують надання консультаційних послуг;
- формування програм розвитку персоналу;
- розробка дієвої системи мотивації персоналу;
- підвищення рівня управлінської культури;
- визначення необхідного соціального портрету працівника;
- зростання ефективності діяльності персоналу.

Пропонуємо модель самоменеджменту управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» на основі п'яти компетенцій: професійних, соціальних, ділових, особистісних, управлінських (рис. 3.7).

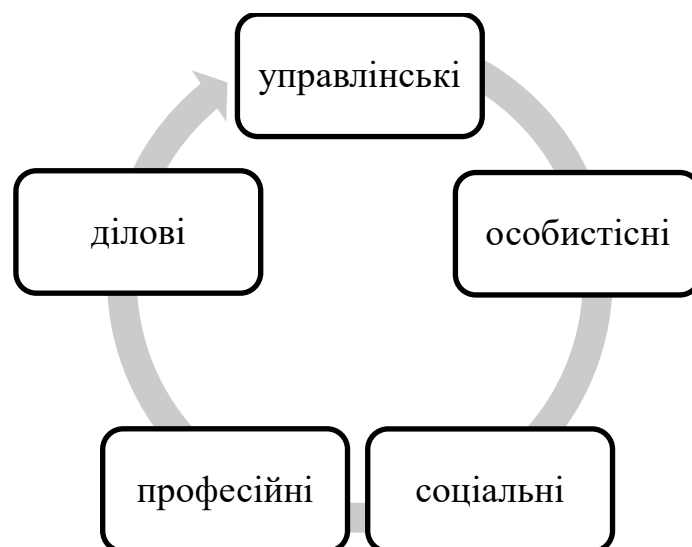


Рис. 3.7. Модель самоменеджменту управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» на основі розвитку компетенцій [розробка автора]

Це перелік груп компетенцій, які дозволяють менеджеру сформувати свою систему самоменеджменту, де професійні компетенції – це комплекс обов’язкових вимог до посади, перелік функціональних обов’язків на робочому місці; соціальні компетенції – сформовані у особистості цінності, установки, переконання, які мають сприяти підтримці на робочому місці етики, соціальної взаємодії, командної ефективності, емпатії, корпоративної культури; ділові компетенції – комунікативні навички, адаптивність, успішність у вирішенні проблем, креативність, інноваційність та т. ін.; особистісні компетенції – мотивація, орієнтація на досягнення, незалежність, лідерство та ін.; управлінські компетенції – це інтегральна здатність вибудовувати свій поступальний професійний розвиток із постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень у процесі діяльності.

Загальна модель має бути деталізована кожним фахівцем в залежності від його посадових обов’язків, а також реальних знань, досвіду, можливостей, особистих здібностей. На нашу думку, формування культури самоменеджменту управлінського персоналу як складової системи корпоративної культури банку дозволить отримати ефективну команду фахівців. Завдання ж вищого керівництва банку – донести до персоналу, що самоменеджмент є бажаною компонентою професійного зростання кожного і заохочується на корпоративному рівні. Періодичний моніторинг самоменеджменту управлінського персоналу, наприклад, у сфері самоосвіти – здатності до навчання протягом життя, дозволить генерувати пропозиції розвитку цього процесу.

Підводячи підсумок, зазначимо, що самоменеджмент має перспективи розвитку, якщо до управління залучаються талановиті люди, які завдяки своєму інтелекту і творчому потенціалу здатні створити умови для досягнення головної мети соціально відповідальної організації – підвищення якості життя працівників Креді Агріколь Банк.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведених досліджень на тему «Психолого-етичні засади діяльності управлінського персоналу підприємства» і аналізі діяльності Акціонерного товариства «Креді Агріколь Банк» зроблено висновки і пропозиції, які полягають у такому:

1. Найвищою цінністю, метою, найбільшим капіталом, ресурсом в будь-якій сфері соціального управління є людина. Ефективне використання людського ресурсу є головним завданням соціального управління. Ключова роль в цьому процесі належить психології. Тому, важливим чинником ефективності управлінської діяльності, особливо в організації стає психологія управління. Розвиток персоналу є ключовою підсистемою менеджменту персоналу, яка здатна забезпечити досягнення ефективності підприємства. Тому для зростання рівня інтелектуального капіталу підприємства потрібно створити конкурентні переваги шляхом підвищення значимості статусу персоналу, направлення соціального менеджменту, в першу чергу, до власних працівників, адже це збільшує бажання робітників працювати не лише задля отримання достойної заробітної плати, а і задля високої ідеї.

2. Розглянуто особливості планування діяльності управлінського персоналу підприємства. Проаналізовано основні функції і взаємозв'язки керівників трьох рівнів: вищого, середнього і нижчого на кожному з рівнів управління підприємства. Запропоновано алгоритм кадрового планування на підприємстві.

3. Досліджено сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства. З'ясовано, що оцінювання сучасного керівника – це складний, комплексний та систематичний процес виявлення відповідності його особистих якостей, здібностей, навичок, досвіду, трудової поведінки та результатів діяльності займаній посаді чи чітким значенням критеріїв, необхідних для реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства.

Зроблено висновки про те, що система оцінювання управлінського персоналу має базуватися на принципах: достовірності, об'єктивності, оперативності та відкритості. Система оцінювання персоналу є дієвою, якщо простежується чіткий зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями підприємства.

4. Дослідження банківської системи України показало, що вона пережила великі потрясіння і змогла адаптуватись до нових стресових умов функціонування. Установи банків продовжують здійснювати свою діяльність, намагаючись виконувати всі зобов'язання та дотримуватися економічних нормативів Національного банку України. Спочатку повномасштабної війни чисельність банків в Україні змінилась. Станом на 2023 рік в Україні налічувалося 63 діючі банківські установи, у 2021 р. – 71. Виведення з ринку російських банківських установ та таких, що порушували фінансовий моніторинг або втратили платоспроможність, суттєво не позначилося на роботі банківського сектору в цілому. Уже у IV кварталі 2022 року банківський сектор працював стабільно, попри енергетичний терор Росії. Банки надалі відновлювали діяльність мережі у звільнених регіонах та зберігали довіру вкладників. Попередні результати оцінки стійкості банків у 2024 році оптимістичні: помірна потреба в капіталі може виникнути лише у кількох установ.

У 2023 р. Національний банк за результатами щорічного перегляду переліку системно важливих банків включив до цього переліку АТ «Креді Агріколь Банк». Банк входить до міжнародної Групи Креді Агріколь (Франція), європейського лідера в банківському страхуванні та управлінні активами й головного партнера економіки Франції, створеної майже 130 років тому. Креді Агріколь Україна – найстарший іноземний банк в Україні, який надає весь спектр банківських послуг, є стратегічним партнером для агробізнесу, корпоративних клієнтів та одним із лідерів ринку

автокредитування. Банк в ТОП-10 на ринку України за обсягом чистих активів.

5. Проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» дозволив з'ясувати, що не зважаючи на початок повномасштабного вторгнення, основні фінансові показники господарської діяльності мають позитивну динаміку. Демонструють значне (96,6 %) скорочення надходження від інвестиційної діяльності, тобто діяльності, зосередженої на активному залученні інвестиційних ресурсів та ефективному вкладенні банком реальних та фінансових інвестицій, а також сприянні підприємствам у залученні інвестицій, з метою отримання ними прибутку.

У 2022 році показники платоспроможності АТ «Креді Агріколь Банк» знаходяться не в межах нормативних значень. Особливо погіршився показник забезпечення власними коштами. Та не зважаючи на отримані розрахунки, не можна стверджувати, що банк сьогодні має недостатню ліквідність. З одного боку такий результат відображає специфіку роботи банківської установи, коли до суми поточних зобов'язань входять кошти клієнтів, що зберігаються на рахунках. Проблема виникає лише тоді, коли клієнти одночасно вимагають повернення коштів. З іншого, банк, щоб підтримати економіку України в умовах війни. сплатив у 2022 р. податки на рік уперед,

В цілому, проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Креді Агріколь Банк» дозволяє стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, таким, що міцно утримує свої ринкові позиції, не зважаючи на негативні наслідки впливу війни на його діяльність, втрату майна і коштів в окупованих областях України. Навіть під час війни банк безперервно стабільно працює, обслуговує клієнтів і робить свій внесок в економіку України.

6. Аналіз кадрової політики АТ «Креді Агріколь Банк» дозволив з'ясувати, що банк позиціонує себе як компанію можливостей і пропонує потенційним працівникам такі перспективи, як кар'єрне зростання, реалізація

власного потенціалу, саморозвиток, розширення навичок, міжнародний досвід. З 2016 року тут діє масштабна програма корпоративної соціальної відповідальності «We Care!» («Ми дбаємо!»), яка включає 4 основні напрями: благодійність, екоініціативи, волонтерство та турботу про співробітників. Аналіз останнього за період 2020-2023 рр. показав, що цьому напрямку приділяється увага більше у часи потрясінь, як то епідемія COVID-19 чи початок бойових дій. В інший, більш стабільний час, виконуються по суті лише обов'язкові компоненти, прописані в установчих документах, як то медичне страхування, преміювання тощо.

Креді Агріколь Банк надає своїм працівникам можливість професійного та особистого розвитку. Працівники щорічно відвідують навчальні тренінгові сесії, організовані банком, а також мають змогу відвідувати зовнішні навчальні заходи за рахунок банку. Банк прагне використовувати власний кадровий резерв для заповнення керівних посад, тому в банку діє програма розвитку TOP Talents, спрямована на формування потенційних керівників вищого рівня, які зможуть обійняти керівні посади в банку, а також взяти участь у програмах міжнародної мобільності в межах групи Credit Agricole. Креді Агріколь входить до рейтингу ТОП-50 найкращих роботодавців України за версією Forbes Ukraine.

7. Для удосконалення управлінських методів у кадровому менеджменті АТ «Креді Агріколь Банк» було запропоновано використати технологію бенчмаркінгу для пошуку і впровадження ефективних практик підприємств-конкурентів. З цією метою було опрацьовано досвід ПУМБ як банку, що має найвищий рейтинг у ТОП-50 найкращих роботодавців України серед фінансових установ (ПУМБ - 11 місце, Креді Агріколь - 49). Вважаємо, що вивчення досвіду ПУМБ і трансформація його під можливості і стратегічні плани Креді Агріколь допоможуть банку стати кращим роботодавцем, удосконалити управлінські методи кадрового менеджменту.

8. В якості інструменту формування системи взаємовідносин АТ «Креді Агріколь Банк» зі стейкхолдерами, у першу чергу, внутрішніми, запропоновано шляхи удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності, зміщення фокусу уваги на формування корпоративної культури та розбудови внутрішнього брендингу як її основи. Завдання внутрішнього брендингу – допомогти кожному співробітнику відчувати, що він є важливою частиною всієї команди. У результаті формується мотиваційний простір, розрахований на довготривалу перспективу, покликаний забезпечити залучення всіх співробітників банку до спільного зростання.

Запропоновано Креді Агріколь Банк для удосконалення корпоративної культури, розвитку внутрішнього брендингу створити внутрішню телефонну лінію довіри, метою якої б було просування та зміцнення норм і стандартів ділової етики в усіх відділеннях банку.

9. Для удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» запропоновано впровадити і розвивати інструмент самоменеджменту менеджерів банку. Самоменеджмент – це самоорганізація, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Запропоновано модель самоменеджменту управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» на основі п'яти компетенцій: професійних, соціальних, ділових, особистісних і управлінських. Загальна модель має бути деталізована кожним фахівцем в залежності від його посадових обов'язків, реальних знань, досвіду, можливостей, особистих здібностей. При цьому завданням вищого керівництва банку має бути донесення до персоналу, що самоменеджмент є бажаною компонентою професійного зростання кожного і заохочується на корпоративному рівні. Періодичний моніторинг самоменеджменту управлінського персоналу, наприклад, у сфері самоосвіти – здатності до навчання протягом життя, дозволить генерувати пропозиції розвитку цього процесу.

На нашу думку, запропоновані рекомендації щодо удосконалення психолого-етичних засад діяльності управлінського персоналу АТ «Креді Агріколь Банк» дозволять зміцнити його імідж як роботодавця на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amdam R.P. Management Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States. London & New York. 1996.
2. Armstrong M., Taylor. S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London, 2014. 440 p.
3. Buehner R. Personal management. Muenchen-Wien. R. Oldenbourg, 2005. 544 p.
4. Drucker P. Management. Tasks, Responsibilities, Practices. URL: <https://www.icmbpl.com/> (дата звернення 15.12.2023).
5. Furnham A. Ability, Demographic and Personality Predictors of Work Success. Psychology. Vol.11 No.6. 2020. URL: <https://scirp.org/journal/paperinformation?paperid=101200> (дата звернення 13.12.2023).
6. Human resource management D. Torrington and others. Pearson Education Limited, 2014. 696 p.
7. Mescon M. Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988.
8. Антонов А. В. Напрями стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=926> (дата звернення 10.12.2023).
9. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*, 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> (дата звернення 10.12.2023).
10. Банки в умовах тривалої війни зберегли довіру клієнтів, високу операційну ефективність та прибутковість – Огляд банківського сектору. *Національний банк України. Офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/ffztp> (дата звернення 10.12.2023).

11. Визначення чисельності окремих категорій працівників. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/61.pdf> (дата звернення 10.12.2023).
12. Виризуб О. І. Кадрове планування в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55296666.pdf> (дата звернення 10.12.2023).
13. Ворончак І. О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип 17. С. 24-29.
14. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991. 320 с.
15. Гонтар А. М., Дороніна О. А. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 2, № 14. С. 212–216. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12843> (дата звернення 10.12.2023).
16. Грیشнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. №1(15). С. 39-46.
17. Дослідження «Найкращий роботодавець-2022»: де хочуть працювати українці в умовах війни та які поточні пріоритети в кандидатів. *EY Ukraine*. 2023. URL: https://www.ey.com/uk_ua/news/2023/04/best-employer-survey-2023 (дата звернення 20.12.2023).
18. Іванова С.В. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину. Альпіна Бізнес Букс, 2007. 160 с.
19. Кадрове планування в організаціях. URL: http://pidruchniki.com/1212012450727/menedzhment/kadrove_planuvannya_organizatsiyah (дата звернення 15.12.2023).
20. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

21. Класифікація управлінського персоналу. *Сайт Бібліотека економіста*. URL: <https://library.if.ua/book/32/2072.html> (дата звернення 10.12.2023).

22. Коваленко В. В. Місце корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи взаємовідносин банків зі стейкхолдерами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*, 2023. №1-2 (302-303). С. 75-85. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/pdf/75-85.pdf> (дата звернення 10.12.2023).

23. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал*. 2020. Вип. 2. С. 75-85.

24. Кодекс етики Групи Креді Агріколь. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/editor/files/9e5a69d42ca726167845c4401814eb96.pdf> (дата звернення 10.12.2023).

25. Козуб В. О., Чернишова Л. О. Вплив зарубіжного досвіду на формування вітчизняної моделі соціально-відповідального бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч.1. С. 121-125.

26. Корнійчук І.В. Ризики впровадження оцінювання ефективності роботи персоналу. *Ефективна економіка: наук.-практ. журнал*. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 17.12.2023).

27. Корпоративная культура. *Alterozoom*. 2014. URL: <https://alterozoom.com/ru/about> (дата звернення: 7.01.2024).

28. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер. 2010. 480 с.

29. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2020. № 2. С. 79-89. URL:

https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf (дата звернення 10.12.2023).

30. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теорія і практика. К : Ніка-Центр, 2009. – 344 с.

31. Лункіна Т. І., Каратай Т. М. Оцінка соціально-орієнтованої політики у банківських установах України. *Modern Economics*. 2017. №6. С. 130-137.

32. Макарова Г.В. Управління професійною мобільністю державних службовців. *Державна служба*. 2008. № 2. С. 33—36.

33. Морально-психологічні засади управлінської діяльності. Веб-сайт Studentan.net.ua. URL: <https://studentan.net.ua/content/view/3322/97/> (дата звернення 20.12.2023).

34. Науменко П.В. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9-10_2022/18.pdf (дата звернення 18.12.2023).

35. Огляд банківського сектору. Листопад 2023. *Національний банк України. Офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/qnkqn> (дата звернення 20.12.2023).

36. Один за всіх. Як Креді Агріколь підтримує команду під час війни. URL: <http://surl.li/qnkrg> (дата звернення 20.12.2023).

37. Олійник. Л.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 57-67.

38. Офіційний сайт АТ «КРЕДІ АГРІОЛЬ БАНК». URL: <http://surl.li/hrwxy> (дата звернення 10.12.2023).

39. Офіційний сайт АТ «Перший український міжнародний банк». URL: <https://career.pumb.ua/social/agile> (дата звернення 20.12.2023).

40. Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг: теоретико-методичний підхід. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf> (дата звернення 10.12.2023).

41. Повний список 50 найкращих роботодавців України. Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179> (дата звернення 20.12.2023).

42. Правдиковська І. І., Дорошенко Н. О. Вплив війни на банківську систему ккраїни. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С. 150–153. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5583> (дата звернення: 10.01.2024).

43. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с.

44. Прищак, М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhan_izatsii.pdf (дата звернення 10.12.2023).

45. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: Постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022. № 18. щURL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_24022022_18 (дата звернення: 10.01.2024).

46. Процес управління: зміст, сутність, технологія, процедури. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13516/> (дата звернення 10.12.2023).

47. Рибачук-Ярова Т.В., Москаленко В.О. Запровадження планування персоналу в системі управління підприємством. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/807c67cf-e621-40ae-aaf3-0ab4976e14ea/content> (дата звернення 10.12.2023).

48. Рогова К.А. Корпоративна культура в організації та її вдосконалення. URL: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/652/Рогова.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).

49. Романова Л.В. Теоретические и практические аспекты развития маркетингового менеджмента на промышленных предприятиях. *Economics*

and management: Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2017. № 3–4. С. 158–165.

50. Системно важливі банки України. *Національний банк України. Офіційний сайт*. URL: <https://bank.gov.ua/>

51. Ситник Н.С., Прицак Я.М. Банківська система України в умовах війни: ризики та оцінка безпеки. *Молодий вчений*, 2023. № 6 (118). С. 94-98. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5890/5761>

52. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.

53. Сочинська І.М., Липчанський В.О. Система оцінювання управлінського персоналу на підприємстві. *Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2001. С. 439 - 444.

54. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*, 2020. Том 5. № 4. С. 354-360. URL: <http://ujae.org.ua/teoretyko-metodychni-zasady-zabezpechennya-efektyvnosti-upravlinnya-personalom-pidpryyemstv/> (дата звернення 20.12.2023).

55. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення 10.12.2023).

56. Чайка І.П. Корпоративна культура як складова маркетингу закладу вищої освіти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 304-309. URL: <http://surl.li/qnkru> (дата звернення 27.12.2023).