

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему:  
«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЗІНЧЕНКО МАРІЇ ОЛЕКСІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**ЗІНЧЕНКО МАРІЇ ОЛЕКСІЇВНИ**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «Управління кадровими ризиками банківської установи»**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024,  
протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної  
діяльності 10.04.2025, протокол №13.

**2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**

**3. Попередній захист роботи: 23.04.2025**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-прикладні аспекти управління  
кадровими ризиками банківської установи у контексті їх мінімізації.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління кадровими ризиками  
банківської установи АБ «УКРГАЗБАНК».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних  
аспектів та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління  
кадровими ризиками банківської установи.

**Завдання:**

6.1. Розкрити сутність кадрових ризиків в організації, систематизувати їх  
класифікацію, визначити передумови виникнення і чинники посилення.

6.2. Узагальнити методи та інструменти управління кадровими ризиками  
в організації.

6.3. Навести характеристику системи кадрового менеджменту АБ  
«УКРГАЗБАНК».

6.4. Провести аналіз та здійснити оцінювання ефективності методів та  
інструментів управління кадровими ризиками АБ «УКРГАЗБАНК».

6.5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення мотивування працівників  
банку шляхом впровадження нового програмного забезпечення.

6.6. Навести рекомендації щодо модернізації системи навчання і розвитку  
персоналу банку.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	8
1.1. Кадрові ризики в системі менеджменту організації: сутність, види, передумови виникнення, чинники посилення.....	8
1.2. Методи та інструменти управління кадровими ризиками в організації.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В АБ «УКРГАЗБАНК»</b> .....	31
2.1. Характеристика системи кадрового менеджменту банку.....	31
2.2. Аналіз та оцінювання ефективності методів та інструментів управління кадровими ризиками .....	40
Висновки до розділу 2.....	55
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В АБ «УКРГАЗБАНК»</b> .....	58
3.1. Впровадження нового програмного забезпечення для вдосконалення системи мотивування працівників.....	58
3.2. Модернізація системи навчання і розвитку персоналу в банку.....	66
Висновки до розділу 3.....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	80
<b>ДОДАТКИ</b> .....	85
<b>АНОТАЦІЇ</b> .....	99

## ВСТУП

Модерне економічне середовище передбачає велику кількість викликів і непередбачуваних подій, які змушують діяти в умовах невизначеності і швидко приймати рішення. Під час ведення діяльності в таких умовах можуть виникнути певні загрози, які обмежують дії і змушують виважено й обережно приймати рішення. Дані загрози називаються ризиками. У зв'язку зі зростанням кількості факторів, які спричиняють стрес і нестабільність, серед яких – ускладнення бізнес-середовища, зростання конкуренції, повномасштабне російське воєнне вторгнення до України – проблематика управління ризиками набуває виняткової актуальності. Особливо це стосується ризиків, джерелом яких є людина, тобто кадрових. У сфері управління персоналом виділено окрему систему управління кадровими ризиками, що демонструє важливість і складність даного напрямку, оскільки він включає не лише засади управління людськими ресурсами, а й основи ризик-менеджменту. Кадрові ризики не є новою проблемою для організацій, але у зв'язку з орієнтацією сучасної концепції менеджменту на людині і її потребах науковці виявили низку питань, які варто детально дослідити і знайти відповідні рішення, що, як наслідок збільшить рівень ефективності управління та успішність організації в цілому. Головною складністю даного напрямку діяльності є те, що думки і дії людини неможливо гарантовано передбачити. Але при цьому можна запобігти типовим негативним явищам, які можуть спричинити негативні наслідки для компанії.

Особливо важливим і актуальним є управління кадровими діяльності в банківській установі, яка характеризується директивністю управління, чіткою визначеністю процесів і необхідністю жорсткого дотримання правил і законодавства. У фінансовій сфері надважливо не допустити порушень і помилок, тому відповідальними особами забезпечується контроль і розробка відповідних заходів. Але одночасно потрібно враховувати потреби персоналу для збереження талановитих фахівців і створення комфортних умов роботи для них.

Кадрові ризики та процес управління ними є об'єктом дослідження багатьох українських та світових вчених. Дану наукову проблематику досліджували Воржакова Ю. П., Білорус Т. В., Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б., Марченко О. В., Дуднєва Ю. Е., Гончаров Є., Кривошеїн В., Хитра О., Андрушко Л. Серед закордонних науковців питання кадрових ризиків розглядали у своїх роботах Гудместад О. Т., Стефансдоттір С. Г., Кермані А. Г. та ін.

**Метою роботи** є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровими ризиками банківської установи.

Мета роботи передбачає постановку і виконання наступних **завдань**:

- 1) розкрити сутність кадрових ризиків в організації, систематизувати їх класифікацію, визначити передумови виникнення і чинники посилення;
- 2) узагальнити методи та інструменти управління кадровими ризиками в організації;
- 3) навести характеристику системи кадрового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК»;
- 4) провести аналіз та здійснити оцінювання ефективності методів та інструментів управління кадровими ризиками АБ «УКРГАЗБАНК»;
- 5) розробити пропозиції щодо вдосконалення мотивування працівників банку шляхом впровадження нового програмного забезпечення;
- 6) навести рекомендації щодо модернізації системи навчання і розвитку персоналу банку.

**Об'єктом** дослідження є процеси управління кадровими ризиками банківської установи АБ «УКРГАЗБАНК».

**Предметом** дослідження є теоретико-прикладні аспекти управління кадровими ризиками банківської установи у контексті їх мінімізації.

При виконанні роботи використано такі **методи** дослідження:

- теоретичне дослідження науково-методичної літератури з метою визначення поняття «кадрові ризики», виділення особливостей їхніх видів,

передумов, чинників посилення, а також методів та інструментів, які є найбільш ефективними для управління кадровими ризиками в організації;

- вивчення і аналіз внутрішніх документів, річних загальних звітів та звіту про сталий розвиток АБ «УКРГАЗБАНК» для охарактеризування системи кадрового менеджменту і наявного інструментарію для управління кадровими ризиками у банку;

- методи статистичного аналізу результатів опитування співробітників для надання висновків щодо поточного стану системи управління кадровими ризиками в банку і перевірки достовірності результатів;

- метод експертного оцінювання складових бренду роботодавця провідних банків на ринку праці України за переліком критеріїв;

- метод теорії бажаності для розрахунку інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків і подальшого визначення рейтингу кожного банку як роботодавця;

- метод чистої приведеної вартості інвестиційного проєкту для прогнозування ефективності впровадження нового програмного забезпечення.

До інформаційної бази входять внутрішні документи АБ «УКРГАЗБАНК», а саме: фінансова звітність, звіти з управління, звіти про сталий розвиток; науково-методична література у сфері кадрових ризиків та інструментарію управління ними.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Кадрові ризики в системі менеджменту організації: сутність, види, передумови виникнення, чинники посилення.

Сьогоденний науково-технологічний розвиток дає можливість організаціям швидко визначати потреби споживачів, впроваджувати нові технології та продукти, прогнозувати і адаптуватися під різні внутрішні та зовнішні умови, що в цілому сприяє успішному функціонуванню у різних сферах діяльності. Миттєвий доступ до інформації дає впевненість у прийнятті управлінських рішень. Проте варто враховувати, що будь-яка діяльність у сучасному діловому світі завжди передбачає наявність ризиків. В економічній літературі поняття «ризик» означає ймовірність настання певних непередбачуваних подій, які можуть призвести до збитків або нещасних випадків. Професор Міжнародного інституту менеджменту, який також має статус міжнародного аудитора, Віталій Цопа у своїй науковій статті щодо питання ідентифікації та класифікації ризиків зобразив загальну структуру ризику, яка демонструє його основні складові та їхні взаємозв'язки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура ризику за версією В. Цопи [51]

Найбільш поширеними є такі види ризиків, як фінансовий (можливість недоотримання прибутку, ймовірність некупності інвестицій тощо), стратегічний (вірогідність обрання невірного напрямку діяльності, допущення помилок у плануванні), виробничий (помилки під час виготовлення товарів або при розробці послуг), репутаційний (загроза погіршення іміджу організації), а

також форс-мажорні обставини (пожежа, стихійні лиха). Кожна організація розробляє власну систему управління ризиками, аби завжди бути готовою до кризових ситуацій.

Хоча кожна компанія або установа мають різні рівень розвитку, масштаб та напрям діяльності, форми власності тощо, всі організації об'єднує те, що здебільшого основні функції виконують люди. Персонал, безумовно, впливає на результат діяльності організації, безпосередньо беручи участь у різноманітних трудових процесах. Вплив може бути як позитивним, так і негативним, дії людини неможливо гарантовано передбачити. У зв'язку з можливістю негативного впливу співробітників на функціонування організації, а також й зовнішніх або внутрішніх факторів на працівника, виділяють окрему групу ризиків, що пов'язані з персоналом. Такі ризики називаються кадровими. Існує велика кількість підходів до тлумачення поняття «кадровий ризик», оскільки даний вид ризику є предметом дослідження як українських так і зарубіжних науковців. Найбільш точні визначення, знайдені у роботах українських дослідників, на думку автора, представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «кадрові ризики»

Автор	Визначення
Воржакова Ю. [15]	ризики, пов'язані із застосуванням праці співробітників організації і які здебільшого мають негативний вплив на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників під час робочих процесів.
Гончаров Є.	невдалий результат, що спричинений негативними чинниками зовнішнього середовища, недостатньою кваліфікацією співробітників та недосконалою кадровою політикою, яка застосовується під час виконання робочих задач [19, с. 62].
Кривошеїн В. [27]	ризики, які з'являються у зв'язку з небезпечними та небажаними для людини подіями під час робочого процесу; здебільшого керівництво організації усвідомлює наявність цих загроз. Додатково автор визначення вважає, що за своїми наслідками будь-який ризик є соціальним, незалежно від джерела його виникнення.
Хитра О., Андрушко Л. [49]	ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків для діяльності організації, що включають як матеріальну, так і нематеріальну складові, внаслідок діяльності або бездіяльності персоналу, що також виникає з певних причин.

\*Складено автором за матеріалами джерел [15; 19; 27; 49].

Узагальнюючи вище наведені визначення, кадрові ризики можна охарактеризувати як сукупність ризиків, які можуть призвести до збитків або інших негативних наслідків для функціонування організації, і головним джерелом яких є її персонал.

Окрім різноманітності підходів до визначення поняття «кадрові ризики», завдяки сумлінній роботі авторів наукових робіт з усього світу, існує також низка видів класифікації даних ризиків. Автор Дуднева Ю. Е. у власних наукових напрацюваннях представила розподіл кадрових ризиків на декілька груп за різними ознаками. Якщо розглядати найбільш узагальнену класифікацію кадрових ризиків, то доцільно буде представити їхній розподіл за *формою прояву* [20, с. 247]:

- кадрові ризики кількісного характеру у більшості випадків характеризуються недостатньою чисельністю працівників організації, що стає причиною недосягнення її цілей. Найпопулярнішим кількісним кадровим ризиком є ризик плинності персоналу, який викликає такі проблеми, як звільнення ключових працівників (тобто найбільш ефективних у команді) або загалом великої кількості осіб. Такі тенденції вказують на неефективну кадрову політику. Плинність кадрів викликає наступні ризики: диспропорційності персоналу і потреб організації, несвоєчасності заміщення вакантної посади.

- кадрові ризики якісного характеру стосуються невідповідності кваліфікаційних навичок та особистісних рис персоналу вимогам до роботи в організації. До даної групи можуть входити ризик нелояльності співробітників, тобто можливість скоєння ними певних дій, здебільшого неправомірних, для отримання лише власної вигоди, ризик відсутності необхідної кваліфікації, освіти, теоретичних знань, необхідних для виконання завдань, ризик допущення помилок в робочому процесі. Також небезпечним є ризик опору змінам з боку персоналу, який виникає при адаптації співробітників до нового програмного забезпечення, системи мотивації тощо.

Поняття «ризик» майже завжди викликає у людей асоціацію з поганими явищами та результатами, тому доволі поширеною є класифікація кадрових ризиків *за характером негативних наслідків* для організації [20, с. 248]:

- ризики крадіжки майна або фінансів організації;
- ризики отримання збитків та виникнення простоїв внаслідок псування техніки і обладнання;
- ризики розкриття деталей внутрішніх документів (передача комерційної, банківської, службової таємниці третім особам, за що, у свою чергу, передбачається дисциплінарна, адміністративна або кримінальна відповідальність в залежності від виду порушення);
- ризик високої плинності кадрів;
- ризик отримання травм під час робочого процесу.

Даний список може бути необмежений, оскільки кожна організація має власну специфіку діяльності, що створює можливість виникнення неординарних та унікальних ситуацій під час робочого процесу.

*За сферою виникнення кадрового ризику:*

- ризики, чинниками яких є зовнішні фактори, тобто вони не регулюються менеджментом організації (законодавчі зміни, коливання курсу валют, зміна тенденцій на ринку праці та переосмислення людьми їхніх потреб як працівників, демографічні зміни);
- ризики, чинниками яких є внутрішні фактори організації, тобто на які може впливати її топ-менеджмент (система мотивації персоналу, можливість кар'єрного зростання, внутрішня комунікація тощо).

Також виділяють класифікацію кадрових ризиків *в залежності від етапу управління персоналом*, на якому вони виникають [11, с. 128-129; 20, с. 248]:

- ризики на етапі набору, підбору та відбору персоналу: здебільшого це ризики введення в компанію працівників, які обрані за невірною системою критеріїв і не відповідають потребам організації. Сьогодні українські роботодавці стикаються з проблемою нестачі персоналу, але при цьому

виконувати роботу комусь потрібно. Тому на даному етапі організації дуже часто стикаються з такими ризиками [45, с. 196]:

➤ **кваліфікаційний розрив** – різниця між очікуваннями роботодавців та реальними кваліфікаційними здібностями, які мають студенти або ж фахівці;

➤ **кадровий розрив** – проблема, за якої знання та здібності людини втратили актуальність, а отримати нові вона не має можливості або бажання (також може бути виявлений *на етапі розвитку персоналу*);

➤ **кваліфікаційна яма** – проблема, за якої роботодавці змушені приймати на роботу персонал, знання якого не надто відповідають потрібним кваліфікаціям для певної посади і ще додатково інвестувати у навчання таких працівників;

- ризики на етапі адаптації персоналу: відсутність сформованої системи адаптації персоналу та небажання вже діючих співробітників навчати та надавати роз'яснення щодо аспектів робочого процесу призводять до виникнення конфліктів, максимального рівня дискомфорту та подальшого звільнення нового працівника;

- ризики на етапі розвитку персоналу: недосконала система навчання співробітників та його низька ефективність, що призводить до незасвоєння матеріалу та допущення помилок під час робочого процесу;

- ризики, які стосуються мотивації персоналу: невідповідність рівня заробітної плати ринковому, відсутність соціального пакету та належного графіку відпусток спричиняють неякісне виконання робочих задач;

- ризик на етапі оцінки та атестації персоналу виникає через некоректний вибір методів оцінювання роботи співробітників, абсолютна незгода та незадоволеність персоналу результатами проведеного оцінювання, здійснення оцінки та атестації працівників лише для «формальності» та відсутність подальшого аналізу результатів. Такий підхід шкідливий для якості продуктів організації;

- ризики на етапі контролю персоналу здебільшого пов'язані зі здійсненням мікроменеджменту, тобто контролюванням кожної дії

співробітника на усіх етапах виготовлення продукту або реалізації послуги, що знижує рівень продуктивності колективу;

- ризики на етапі звільнення працівників: ризик розголошення внутрішньої інформації, переманювання клієнтів організації, псування її репутації.

Узагальнену класифікацію кадрових ризиків представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Узагальнена класифікація кадрових ризиків

\*Складено автором на основі джерел [11, 20]

Наведені підходи до класифікації кадрових ризиків актуальна не лише для виробництва або бізнесу, а й для банків. Оскільки банківська діяльність надзвичайно тісно пов'язана з рухом коштів і є окремою ланкою економіки країни, Національний банк України посилено контролює дотримання законодавчих норм з метою здійснення банками ефективного управління банківськими ризиками. Згідно Постанови Правління Національного банку України про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах №64 кожен банк здійснює комплексно оцінює наступні основні види банківських ризиків [40]:

- кредитний ризик – ймовірність настання фінансових втрат або недоотримання запланованого прибутку внаслідок невиконання позичальником чи контрагентом своїх зобов'язань за кредитним договором або іншими фінансовими угодами;

- ризик ліквідності – ймовірність фінансових втрат або зниження прибутковості через неспроможність банку вчасно виконати свої зобов'язання або забезпечити фінансування активів, що зростають;

- ринковий ризик – ймовірність збитків, зниження прибутковості або додаткових витрат через негативний вплив ринкових факторів, таких як коливання валютних курсів, зміни процентних ставок або інші економічні чинники, що впливають на вартість або ціну фінансових інструментів;

- операційний ризик – можливість фінансових збитків або додаткових втрат, спричинених недосконалістю, похибками в організації внутрішніх процесів, навмисними або ненавмисними діями працівників банку або іншими особами, збоями у роботі систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів;

- комплаєнс-ризик – ймовірність збитків, штрафних санкцій, зниження прибутків або погіршення ділової репутації банку внаслідок недотримання законодавчих вимог, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, принципів добросовісної конкуренції, корпоративної етики, внутрішніх регламентів банку чи групи компаній, а також виникнення конфлікту інтересів;

- інші суттєві ризики.

Згідно наведених визначень кожного виду ризику, можна дійти висновку, що кредитний, ринковий ризики та ризик ліквідності більше стосуються грошово-фінансової складової діяльності банку. Комплаєнс-ризик охоплює нормативні поняття та ліміти, порушення яких призведе до негативних законодавчих наслідків для банку. Більш розгалуженим поняттям є операційний ризик. Якщо детальніше проаналізувати його визначення, то головною його особливістю є залежність від більшої кількості факторів у порівнянні з іншими видами банківських ризиків. Наприклад, якщо відбувся технічний збій у

системі банку, некоректно організована взаємодія підрозділів банку або певний працівник допустив помилку, що призвела до розгляду даної проблеми на загальнобанківському найвищому рівні, то усі ці події є інцидентами операційного ризику. Отже, джерелами операційного ризику банку можуть бути банківські процеси, системи, зовнішні події та люди, тому кадрові ризики у банківській сфері є підвидом операційного ризику банку.

Враховуючи різноманітність підходів до визначення поняття, а також класифікації видів за різними ознаками, можна зазначити, що кадрові ризики є особливим поняттям у системі управління персоналом організації. Особливість пов'язана з їхньою характерною властивістю – всеосяжністю. Яскраво це демонструється при відображенні загальної системи управління персоналом організації, яка представлена на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Місце кадрових ризиків в системі управління персоналом

\*Складено автором

У даній системі об'єктом управління завжди є персонал, на який здійснюється вплив за допомогою використання різних методів, інструментів з дотриманням визначених організацією принципів на різних етапах управління персоналом. Кадрові ризики знаходяться на третьому рівні системи у зв'язку з

тим, що вони можуть виникнути при застосуванні певних методів, інструментів та принципів і на будь-якому етапі управління персоналом, як було зазначено у класифікації. Цей рівень включає як прогнозовані, так і непрогнозовані кадрові ризики. А вже наступний рівень передбачає методи, інструменти та етапи, що стосуються мінімізації та профілактики кадрових ризиків.

Як і в будь-якого явища, у кадрових ризиків можуть бути передумови їхнього виникнення. Здебільшого вони поділяються на зовнішні та внутрішні. При наведенні класифікацій кадрових ризиків було виділено групи ризиків, чинниками яких є зовнішні та внутрішні фактори. Але відмінність між передумовами та чинниками певного явища полягає в тому, що передумови – це перелік різних обставин та умов, які впливають опосередковано й існують до моменту появи ризику та є основою для подальшого формування його чинників та причин виникнення. У той час як чинники вже є активним аспектом, який безпосередньо впливає на розвиток або загострення проблем і виникнення ризику. Головною і найбільш впливовою зовнішньою передумовою виникнення кадрового ризику є нестабільна соціально-політична ситуація в країні, де функціонує організація або її філія. На жаль, яскравим прикладом такої передумови є поширення пандемії коронавірусу та повномасштабне вторгнення РФ до України. Такі події формують негативний морально-психологічний стан громадян, виникнення додаткового економічного навантаження, посилення обмежень і сильні демографічні зміни.

Наразі демографічна проблема є найбільш актуальною для українського ринку праці. По-перше, через воєнні дії люди активно виїжджають за кордон, що спричиняє ризик **міграції** великої чисельності економічно активного населення. Другим серйозним ризиком для організації є **мобілізація** співробітників, що активує потребу в постійному пошуку нових працівників. Через тяжкі життєві обставини та психологічні переживання дії людей можуть не відповідати правилам роботи в організації і порушувати її стабільність. Внутрішньою передумовою може бути відсутність розвитку або некоректність формування корпоративної культури компанії, на основі якої будується весь

процес комунікації між структурними підрозділами і співробітниками в межах одного відділу, а також формат роботи. Відсутність правильно організованої комунікації всередині організації призводить до непорозумінь та сприятливої атмосфери для виникнення кадрових ризиків.

Як було зазначено вище, наявність певних передумов сприяє появі чинників виникнення кадрових ризиків. При розгляді класифікації кадрових ризиків за сферами виникнення, відповідно, були представлені основні приклади таких чинників. Але, окрім появи таких ризиків, потрібно враховувати, що існують дії та явища, які їх посилюють. Тому додатково варто розглянути чинники посилення кадрових ризиків, які здебільшого мають внутрішній характер. По-перше, таким чинником може бути бездіяльність відповідальних осіб. Це може стосуватися не тільки корпоративної культури, а й окремих робочих моментів, відсутність реакції на проблеми при виконанні завдань та потреби працівників. Співробітники будуть бачити, що їхні думки не важливі, відповідно, рівень невдоволення буде зростати, внаслідок чого може виникнути ризик нестачі персоналу, оскільки вони не матимуть бажання більше виконувати поставлені задачі. По-друге, дії керівництва також можуть збільшувати ймовірність настання події кадрового ризику: зневага до підлеглих, обман, допускання непотизму, ненадання можливості кар'єрного зростання тощо. Також чинником посилення можуть бути переманювання персоналу конкурентами. Тому в організації важливо формувати корпоративну культуру, яка буде виконувати функцію соціального контролю, колективному обговоренню і вирішенню проблем, а також загальному розумінню настроїв персоналу.

Автор Воржакова Ю. П. у своєму дослідженні представила цікаву класифікацію кадрових ризиків в залежності від покоління та подій, які сформували передумови та певні цінності для кожного покоління відповідно таблиці 1.2 [13, с. 238].

Таблиця 1.2

**Класифікація кадрових ризиків за особливостями поколінь за  
Воржаковою Ю.П.**

Покоління	<i>Бєбі-бумєри (1943-1963)</i>	<i>Покоління X (1963-1983)</i>	<i>Покоління Y (1983-2003)</i>	<i>Покоління Z (2003-2023)</i>
<i>Події, які сформували цінності</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відбудова в післявоєнний період;</li> <li>• «відлига»;</li> <li>• підкорення космосу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• побудова комунізму;</li> <li>• холодна війна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• передкризовий період;</li> <li>• перебудова;</li> <li>• розпад СРСР;</li> <li>• теракти;</li> <li>• воєнні дії;</li> <li>• економічний спад.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кризовий період;</li> <li>• цифрова революція;</li> <li>• глобалізація бізнесу;</li> <li>• світова фінансова криза.</li> </ul>
<i>Цінності</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізм;</li> <li>• ідеалізм;</li> <li>• колективізм;</li> <li>• колективний дух;</li> <li>• ідеологія;</li> <li>• професіоналізм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуалізм;</li> <li>• прагнення до навчання, кар'єри;</li> <li>• соціальна відповідальність;</li> <li>• соціальні гарантії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свобода;</li> <li>• творчість;</li> <li>• розваги;</li> <li>• громадський обов'язок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• саморозвиток;</li> <li>• індивідуалізм;</li> <li>• свобода;</li> <li>• креативність.</li> </ul>
<i>Види кадрових ризиків, притаманні поколінню</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики лояльності;</li> <li>• ризики зниження ефективності праці персоналу;</li> <li>• ризики здоров'я та життя персоналу;</li> <li>• ризики неефективного використання персоналу організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформаційні ризики;</li> <li>• ризики блокування персоналом нововведень;</li> <li>• ризики втрати інформації;</li> <li>• ризики адаптації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики низької професійності;</li> <li>• ризики наростання конфліктності;</li> <li>• організаційні ризики;</li> <li>• ризики інформаційної безпеки та захисту комерційної таємниці;</li> <li>• ризики, пов'язані з неякісним рівнем кадрового забезпечення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризики найму працівників;</li> <li>• поведінкові ризики;</li> <li>• ризики втрати персоналу;</li> <li>• ризики порушення бізнес-процесів;</li> <li>• індивідуальні ризики;</li> <li>• ризики мотивації та стимулювання персоналу.</li> </ul>

На жаль, усі кадрові ризики неможливо спрогнозувати через не стовідсоткову передбачуваність стану, емоцій, думок людей, а також багатьох зовнішніх факторів. Проте для того, аби убезпечити організацію від тих кадрових ризиків, які можливо передбачити, авторами, дослідниками та

фахівцями було розроблено різні методи та інструменти, що сприяють їхній мінімізації та попередженню потенційних збитків.

## **1.2. Методи та інструменти управління кадровими ризиками в організації.**

Концепцією сучасного менеджменту було представлено низку методів та інструментів для управління кадровими ризиками. Даний процес є одним з найважливіших аспектів як системи кадрового менеджменту, так і з загальною системою управління організації. Управління кадровими ризиками взаємопов'язане з завданнями стратегії, сучасністю і результативністю побудови робочого процесу та системи управління персоналом. Кожна організація має власну систему моніторингу ризиків і використовує різні методики, в залежності від типу та специфіки діяльності. Першочергово представимо основні чотири методи, які можна застосувати до будь-якого виду ризиків: прийняття, уникнення, зменшення (мінімізація) або передача. Прийняття ризику передбачає продовження діяльності без змін, оскільки рівень можливого збитку не завдає значної шкоди діяльності організації, а сам ризик має низьку ймовірність настання. Уникнення ризику означає, що організація припиняє певний аспект діяльності для унеможливлення настання події ризику, який може призвести до катастрофічних наслідків. Для мінімізації ризику компанія встановлює обмеження при виконанні конкретних завдань. Передача передбачає поділ відповідальності з іншою компанією, здебільшого це передавання різноманітних задач на аутсорсинг або ж укладання договору зі страховою компанією [14, с. 44].

Але є й інші підходи до виділення методів управління. За результатами дослідження Воржакової Ю. П. також існує якісна та кількісна оцінка ризику, що також входять до переліку методів управління кадровими ризиками. Відповідно перед оцінкою ризиків здійснюється їхня ідентифікація, за допомогою якої визначаються їхні складові та можливі зони впливу. Основними методами оцінки ризиків є експертний і системний аналіз та метод

бальних оцінок. За допомогою експертного аналізу відповідальні особи визначають основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть спровокувати нові або посилити діючі кадрові ризики в організації. Після виявлення основних факторів здійснюється процес адаптації внутрішніх систем до нових умов роботи шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Системний аналіз визначає рівень взаємозалежності чинників середовища, показників діяльності, ризикового портфеля та розроблених заходів для управління ризиками. Портфель кадрових ризиків включає їхні типи, чинники виникнення і посилення, індикатори, можливий рівень збитку у випадку їхньої реалізації та перелік заходів для мінімізації або усунення кожного з них. Експертний та системний аналіз здебільшого належать до методів якісної оцінки. Метод бальних оцінок також належить до якісної оцінки і полягає у виставленні оцінок для індикаторів та чинників ризику за визначеними критеріями з метою їхнього подальшого порівняння з еталонним значенням [14]. Проте якісні методи найкраще поєднувати з кількісними. До кількісних методів оцінки кадрових ризиків належать розрахунково-аналітичні методи, що базуються на результатах та аналітичних висновках кадрового аудиту і спрямовані на отримання точної оцінки рівня кожного кадрового ризику з використанням внутрішньої інформації щодо показників діяльності організації. Також до кількісної оцінки належать статистичні методи, за допомогою яких можна визначити рівень коливань показників ризиковості за певний проміжок часу. Зазвичай при даному виді аналізу використовуються принципи та закони теорії ймовірностей. Також відповідальними особами часто здійснюється розрахунок коефіцієнтів, які допомагають визначити поточний стан управління конкретним кадровим ризиком і потребу в розробці додаткових заходів [29, с. 292].

Згідно наукової думки авторів Бортнікової М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновської Ю. Б. методика й інструментарій управління кадровими ризиками також включає наявність процесів ідентифікації кожного ризику та виокремлення його складових. Але зазначені автори виокремлюють два основні

методи: профілактичний та реагувальний. Перший метод передбачає розробку заходів, спрямованих на уникнення реалізації події кадрового ризику ще до її настання. Другий метод передбачає вже виправлення негативних наслідків після реалізації кадрового ризику [9]. Усі ризики одразу передбачити неможливо, тому керівництво організації має вміти застосовувати як профілактичний, так і реагувальний методи управління кадровими ризиками. Додатково авторами було запропоновано комплексний підхід шляхом виділення основних аспектів роботи з персоналом та надання пропозицій для її вдосконалення (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Інструментарій управління кадровими ризиками за розробкою Бортнікової М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновської Ю. Б. [9, с. 4]

Також методика управління кадровими ризиками передбачає розробку спеціальних заходів, що здійснюється із врахуванням класифікації кадрових ризиків відповідно до етапів управління персоналом. Наприклад, на етапі набору, підбору та відбору персоналу роботодавцю необхідно перевірити особисті дані кожного кандидата, у т. ч. на наявність різних видів порушень законодавства, проаналізувати інформацію щодо причини звільнення з попереднього місця роботи. На другому етапі (адаптації персоналу) варто за допомогою системи традицій та цінностей корпоративної культури організувати інструктажі та супровід з боку досвідчених працівників. Етап розвитку персоналу потребує забезпечення підвищення рівня кваліфікації

співробітників. Для реалізації мотиваційного етапу роботодавець має визначити основні проблеми і потреби персоналу. Етап оцінки та атестації персоналу потребує об'єктивного визначення рівня кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню рівня розуміння слабких місць та можливих ризиків в робочому процесі. І на останньому етапі (звільнення працівника) необхідно забезпечити неможливість розголошення внутрішньої інформації та комерційної таємниці організації [9, с. 5-6].

Проте для реалізації даних заходів потрібно використовувати специфічні інструменти управління кадровими ризиками. У зв'язку з безперервним науково-технологічним розвитком наповнення інструментарію постійно змінюється, відкидаючи використання неактуальних елементів та поповнюючи модерними. Даний процес пов'язаний з трансформацією науки менеджменту. Сучасна концепція менеджменту передбачає централізацію людини та її потреб у робочому процесі, тому здебільшого в організаціях застосовується демократичний стиль управління та відповідні інструменти. Проте варто враховувати, що не всі установи та компанії бажають або можуть мати даний стиль управління у зв'язку зі специфікою діяльності та необхідним рівнем контролю за діями працівника. Наприклад, за класифікацією організацій за типом організаційної культури Фредеріка Лалу є кольорові організації: червоні, бурштинові, помаранчеві, зелені та бірюзові. Більш детальна характеристика наведених організацій та особливості їхніх заходів управління кадровими ризиками представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Кольорові організації за типологією Ф. Лалу

Тип організації	Характерні ознаки	Кадрові ризики, які враховує організація	Інструменти та методи управління кадровими ризиками
Червона	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «вовча зграя»;</li> <li>• абсолютна влада керівника і управління здійснюється через примус і страх [4];</li> <li>• відсутність приділення уваги різноманіттю кадрових ризиків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик нестачі персоналу;</li> <li>• ризик шахрайства;</li> <li>• ризик здійснення помилок в робочому процесі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система депреміювання;</li> <li>• лінійні накази;</li> <li>• постійний контроль з боку керівника;</li> <li>• мікроменеджмент.</li> </ul>
Бурштинова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бюрократичність;</li> <li>• чітка ієрархія;</li> <li>• визначений розподіл ролей;</li> <li>• страх – не як основний спосіб управління;</li> <li>• неможливість застосування творчості та креативу;</li> <li>• приклади: армія, церква.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик нестачі персоналу;</li> <li>• ризик шахрайства;</li> <li>• ризик здійснення помилок в робочому процесі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвинена система внутрішньої безпеки;</li> <li>• регулярні внутрішні перевірки і контроль за діями співробітників;</li> <li>• система депреміювання.</li> </ul>
Помаранчева	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здебільшого державні установи;</li> <li>• декілька рівнів ієрархії;</li> <li>• керівництво намагається максимально можливо врахувати інтереси і потреби працівників;</li> <li>• необхідність здійснення контролю за діями співробітників;</li> <li>• неможливість надання абсолютної свободи дій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик недостатньої мотивації;</li> <li>• ризик нестачі персоналу;</li> <li>• ризик шахрайства;</li> <li>• ризик здійснення помилок в робочому процесі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система мотивації персоналу;</li> <li>• свобода дій лише в межах повноважень;</li> <li>• поступове впровадження алгоритму кар'єрного зростання;</li> <li>• здійснення контролю за допомогою системи внутрішньої безпеки;</li> <li>• робочі програми, які автоматично обмежують дії співробітників для уникнення помилок та недопущення неправомірних дій.</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.3

Зелена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішня система управління має більше спільних рис з концепцією сучасного менеджменту;</li> <li>• орієнтація на особистість працівників;</li> <li>• сприйняття колективу як «родини».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик недостатньої та дискомфортної адаптації нового працівника;</li> <li>• ризик внутрішніх конфліктів;</li> <li>• ризик недостатньої мотивації;</li> <li>• ризик нестачі персоналу;</li> <li>• ризик шахрайства;</li> <li>• ризик здійснення помилок в робочому процесі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• набагато більше свободи дій своїм працівникам шляхом делегування повноважень і можливості реалізувати їхній творчий потенціал;</li> <li>• командний тип виконання завдань;</li> <li>• різних способів генерування ідей.</li> </ul>
Бірюзова	<ul style="list-style-type: none"> <li>• найбільш розвинена організація за типологією Ф. Лалу;</li> <li>• відсутня традиційна ієрархія, спостерігається децентралізація процесу прийняття рішень;</li> <li>• у центрі уваги працівник і його потреби;</li> <li>• усі рішення приймаються шляхом збору самоврядних команд;</li> <li>• власник компанії – лідер, але при цьому одноосібні рішення він приймати не може;</li> <li>• менеджерів середньої ланки, немає;</li> <li>• іноді впроваджено вільний графік роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик вигорання;</li> <li>• ризик низької мотивації;</li> <li>• ризик внутрішніх конфліктів [10];</li> <li>• ризик відсутності умов для кар'єрного зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система наставництва,</li> <li>• тимблдінг,</li> <li>• саморегуляції роботи команд,</li> <li>• постійний зворотний зв'язок,</li> <li>• відсутність жорсткого контролю</li> </ul>

\*Складено автором на основі джерела [10]

Кожна компанія має власні особливості та різні інструменти для управління кадровими ризиками. Наразі у світі зелених і бірюзових компаній поки невелика кількість, здебільшого комерційні компанії або державні установи мають помаранчевий або бурштиновий типи. Згідно аналізу наявної літератури більшість організацій використовують шаблонний інструментарій для управління кадровими ризиками, який розроблений вже давно. Але потрібно враховувати темпи наукового розвитку, рівень діджиталізації та

наявність демографічної кризи в Україні. Тому для більш ефективного управління та утримання кадрів в організації та ринку праці України потрібно використовувати сучасні інструменти. Цікавим є те, що сучасні інструменти є доволі універсальними, тому їх може використовувати організація будь-якого типу. Наприклад, аутсорсинг – делегування частини робіт або окремого бізнес-процесу зовнішній організації, що дозволяє спрямувати зусилля і ресурси компанії для розвитку нових напрямів діяльності або вдосконалення вже існуючих [33, с. 250]. Він використовується у тому випадку, коли організації вигідніше передати певний аспект робочого процесу і його контроль іншому суб'єкту господарювання, оскільки такий спосіб потребує менше витрат, ніж при реалізації ризику і також ймовірність настання події ризику буде нижча. Також наразі є популярним впровадження блокчейн-систем в управлінські процеси, у т. ч. й в управління кадровими ризиками [24]. Звичайно, наразі більше уваги приділяється впровадженню автоматизації процесів. Окрім технологічних новинок в процес управління кадровими ризиками розвинені компанії впроваджують побудову корпоративної культури. Даний інструмент іноді грає головну роль у вирішенні внутрішнього питання працівника: залишатись працювати тут чи змінювати місце роботи. Розвинута корпоративна культура формує у кожного працівника відчуття приналежності до організаційної «родини», сприяє підвищенню рівня довіри між колегами та керівниками і забезпечує комфортне середовище для виконання роботи і професійного розвитку. Даний інструмент знижує ймовірність виникнення ризиків, пов'язаних з плинністю кадрів, втратою ключових фахівців та недостатньої мотивації і залученості працівників. Таким чином, застосування технологічних рішень та ціннісних елементів корпоративної культури організації забезпечить більш сучасний, комплексний та ефективний підхід до управління кадровими ризиками. Наразі дані інструменти частіше застосовуються в зелених та бірюзових організаціях, але вони будуть корисними й для інших типів організацій, тому їх варто популяризувати у науковій літературі та економічних бізнес-консультаціях.

Не менш важливим аспектом управління кадровими ризиками є застосування комплексу заходів, які допоможуть виявити, проаналізувати і в подальшому вплинути на кадрові ризики з метою попередження й уникнення збитків, а також досягнення стратегічних цілей організації. Даний процес забезпечується **діагностикою кадрових ризиків**, яка має власний інструментарій. Першочергово діагностика кадрових ризиків включає аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз *чинників зовнішнього середовища* формує розуміння поточних та прогнозованих змін у законодавстві, тенденцій на ринку праці, включає оцінку макроекономічних показників, технологічного розвитку, змін в діяльності конкурентів та демографічних проблем, що впливають на кадровий потенціал організації. Додатково сучасним роботодавцям України варто враховувати ситуацію на фронті та вимоги держави для економічного бронювання працівників. При діагностиці першим інструментом, який використовується для загального розуміння ситуації у зовнішньому середовищі є індикатори ризику – критерії, за якими виявляється наявність потенційної або вже діючої загрози для кадрового потенціалу організації. Для кожного показника їхнє значення встановлюється індивідуально. Відповідно є індикатори низького, середнього та високого рівня ризику. Значення таких індикаторів аналітики враховують аналізуючи доступні їм державні звіти, соціологічні опитування, інфографіки щодо ситуації у різних категоріях територій України: зони можливих бойових дій, зони активних бойових дій, зони активних бойових дій із функціонуванням державних електронних ресурсів, тимчасово окуповані території згідно переліку Міністерства розвитку громад та територій України [34]. При досягненні певних значень індикаторів керівництво суб'єкта господарювання реагує та застосовує певні обмеження або запускає попередньо визначений порядок дій при настанні подій ризику. Таким порядком дій в Україні може бути, наприклад, евакуація співробітників у разі загрози нападу на населений пункт та його окупації, де знаходиться філія організації. Проте варто враховувати, що інформація у зовнішніх джерелах іноді може бути

неактуальною на момент дослідження у зв'язку з поданням інформації через деякий час після закінчення потрібного для аналізу періоду. *Діагностика внутрішнього середовища* передбачає також аналітичне дослідження та використання індикаторів як основних сигналів щодо наявності загроз. Але при діагностиці внутрішнього середовища відповідальні особи мають більший обсяг доступу до внутрішньої інформації та показників діяльності і зменшується ймовірність використання неактуальних даних. Для аналізу фахівці можуть використовувати такі інструменти як опитування співробітників, спостереження, аналіз показників діяльності, порівняння з попередніми періодами, використання індикаторів та їхніх критичних значень, оцінка і атестація персоналу для визначення рівня їхніх знань та виявлення можливих причин недосягнення планових показників і стратегічних цілей організації тощо. Схематичне зображення процесу діагностики представлено на рисунку 1.5.

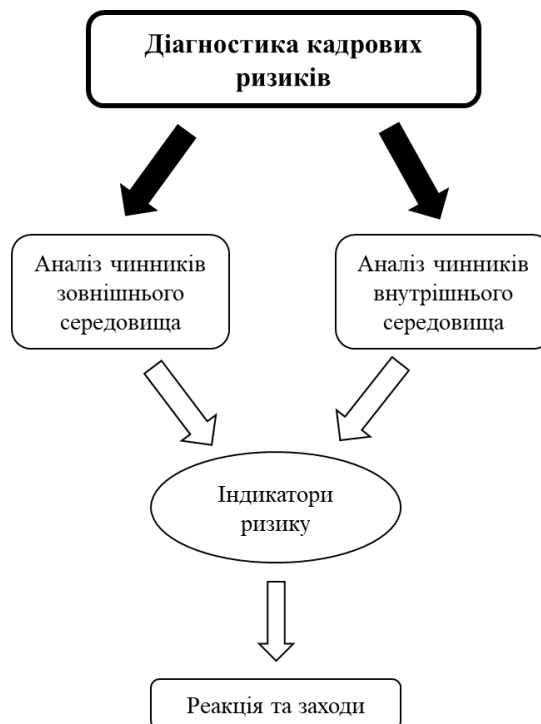


Рис. 1.5. Процес діагностики кадрових ризиків

\*Складено автором

Діагностика кадрових ризиків має здійснюватися безперервно з метою вчасного виявлення і реагування на загрози. Кадровий потенціал – ключовий аспект діяльності, оскільки без персоналу організація не зможе функціонувати,

тому керівництво та відповідальні особи мають знати реальний стан факторів, які впливають на персонал і його роботу та, відповідно, можуть спричинити інциденти кадрових ризиків.

### **Висновки до розділу 1**

Кадрові ризики є невід'ємною і значущою частиною робочого процесу та особливим поняттям у системі управління персоналом організації, оскільки їх спричиняють співробітники, дії яких неможливо гарантовано передбачити. У науковій літературі кадрові ризики визначено як ймовірність настання певних подій внаслідок дій персоналу, які здебільшого мають негативний характер для організації. Існує багато підходів до їхньої класифікації за різними ознаками: за формою прояву, характером негативних наслідків, сферою виникнення і в залежності від етапу управління персоналом, що дає можливість розробити план дій для уникнення або мінімізації даних ризиків.

Питання управління кадровими ризиками актуальне для банківської установи через необхідність посиленого контролю і одночасного забезпечення прийнятних умов для роботи персоналу. У зв'язку з розвитком нових технологій, людства, а також соціально-політичними змінами у світі з'являються нові небезпеки, що стимулює науковців та фахівців-практиків шукати нові ефективні рішення для забезпечення безперервності та беззбитковості діяльності. У системі управління персоналом організації кадрові ризики виділено на окремому рівні через їхню всеосяжність. Як і будь-яке явище, кадрові ризики мають власні зовнішні та внутрішні передумови виникнення. До зовнішніх передумов належать нестабільна соціально-політична ситуація в країні, яка спричиняє міграцію та мобілізацію співробітників, що призводить до нестачі персоналу. Внутрішніми передумовами є, відповідно, процеси всередині організації: відсутність розвитку, некоректне формування корпоративної культури. Передумови підштовхують до появи чинників посилення, які здебільшого мають внутрішній характер: бездіяльність відповідальності осіб, неприйнятні дії керівництва.

Додатково існує ризик переманювання кваліфікованих працівників до конкурентів.

З метою управління кадровими ризиками і забезпечення ефективного функціонування організації науковцями і менеджерами було розроблено систему спеціальних методів та інструментів. Першочергово варто зазначити, що ризики можна прийняти, уникнути, зменшити (мінімізувати) або передати. Але у даному напрямі також існує низка підходів різних авторів. Згідно дослідження Воржакової Ю. П. методи управління кадровими ризиками можуть бути виражені у кількісній та якісній оцінці ризику за допомогою експертного методу, системного аналізу і методу бальних оцінок. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. вважають найбільш ефективним застосування профілактичного і реагувального методів, які передбачають заходи для запобігання кадровим ризикам або усунення негативних наслідків внаслідок реалізації подій кадрових ризиків. Додатково у розділі 1 було розглянуто інструменти управління кадровими ризиками: система мотивації або демотивації персоналу, система внутрішньої безпеки, яка передбачає обмеження доступу до інформації або до виконання певних дій працівниками, внутрішні перевірки, делегування повноважень, командний тип виконання завдань, розробка алгоритму індивідуального кар'єрного розвитку, наставництво, тімбілдінг, постійний зворотній зв'язок.

Наведені методи та інструменти управління кадровими ризиками дають змогу передбачити і запобігти настанню особливо тяжких втрат, а також зменшити обсяг негативних наслідків для організації. З одного боку, це необхідність додаткового контролю, що не зовсім відповідає засадам концепції сучасного менеджменту. З іншого боку, покривати збитки, спричинені інцидентами кадрового ризику буде дорожчим і більш небезпечним для організації. Звісно, в сучасних організаціях не варто застосовувати мікроменеджмент, оскільки це буде негативно впливати, але можна забезпечити певні обмеження за допомогою інформаційних технологій та робочих програм. Також доволі важливим аспектом управління кадровими

ризиками є їхня діагностика, яка реалізується за допомогою аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення індикаторів та відповідною реакцією із застосуванням необхідних заходів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В АБ «УКРГАЗБАНК»**

### **2.1. Характеристика системи кадрового менеджменту банку.**

Сьогоденний світ характеризується високим розвитком інформаційних технологій, електронно-обчислювальних машин та все більшою автоматизацією виробничих процесів, що скорочує витрати часу на розробку та виготовлення певного продукту. Проте якісні товари та новітні послуги неможливо реалізувати без кваліфікованого персоналу. Людський фактор є важливим аспектом в системі різних видів економічної діяльності згідно принципів сучасного менеджменту. Саме співробітники генерують нові ідеї, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та швидшому досягненню тактичних і стратегічних цілей організації.

АБ «УКРГАЗБАНК» є системно важливим і одним з найбільших банків (входить у ТОП-5) за обсягом активів. Стратегічна значимість для держави та універсальність в обслуговуванні різних сегментів клієнтів вказує на стабільність та надійність даного банку як роботодавця. Сайт Forbes та сайт пошуку роботи Work.ua склали рейтинг найкращих роботодавців в Україні. Станом на 13 січня 2022 року АБ «УКРГАЗБАНК» увійшов у топ-50 учасників даного рейтингу, зайнявши сорок перше місце [2]. На сайті банку потенційний співробітник може ознайомитись з загальними цінностями АБ «УКРГАЗБАНК» як роботодавця: можливість комбінувати формат роботи, кар'єрного розвитку, підвищення рівня кваліфікації, офіційне працевлаштування тощо [47].

Для забезпечення стабільності та надання гарантій щодо дотримання законодавства і захисту прав працівників в АБ «УКРГАЗБАНК» діє Положення про кадрову політику та процедури управління персоналом [43]. Заходи менеджменту персоналу банку ґрунтуються на засадах даного Положення: надання рівних можливостей працівникам, повага. Також банк надає допомогу своїм співробітникам, які опинились у скрутних життєвих обставинах. Особливо цей принцип було продемонстровано на початку повномасштабного

вторгнення РФ до України шляхом виплати допомоги і забезпечення релокації працівників у зв'язку з бойовими діями та окупацією територій.

Робота в АБ «УКРГАЗБАНК» дає можливості багатьом людям проявити себе та розвинути свої кваліфікаційні навички. Згідно річного звіту та звіту про сталий розвиток за 2023 рік станом на 01.01.2024 загальна чисельність працівників у всій мережі Банку становить 3 533 особи. Серед них 96% співробітників мають укладені трудові договори з банком на повну зайнятість, а решта 4% влаштовані на роботу на неповний робочий день або ж мають короткострокові трудові угоди. Банк намагається створити якомога комфортніші умови роботи для працівників. Сьогодні більшість працівників, які не задіяні в обслуговуванні клієнтів, мають можливість працювати віддалено із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Така практика продемонструвала підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників. Чисельність працівників АБ «УКРГАЗБАНК» протягом звітного періоду зменшилась на 511 особи, загалом, зменшення чисельності працівників пов'язано з припиненням діяльності шляхом закриття окремих відділень АБ «УКРГАЗБАНК» через військову агресію російської федерації проти України. Але при цьому у 2023 році було прийнято 335 нових співробітників (269 жінок і 66 чоловіків) і підвищено 86 співробітників на вищі посади. Серед усіх працівників 28% осіб становлять чоловіки та 72% – жінки [3]. Більш детально гендерний розподіл працівників АБ «УКРГАЗБАНК» представлено на рисунках 2.1-2.3:



Рис. 2.1. Гендерний розподіл вищого керівництва Банку

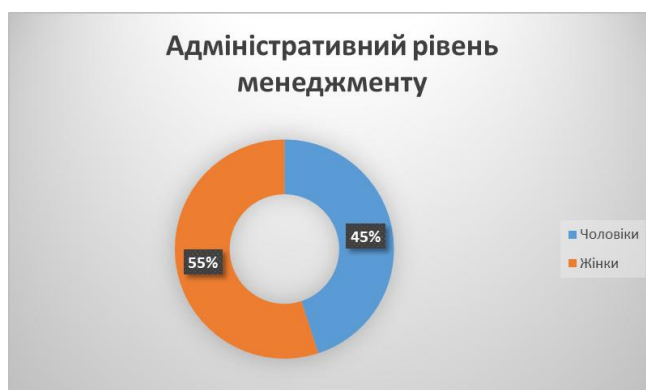


Рис. 2.2. Гендерний розподіл середньої ланки менеджменту Банку



Рис. 2.3. Гендерний розподіл нижчої ланки керівництва та інших співробітників

Дана статистика, на думку автора, демонструє, що попри значну кількість жінок у компанії, їхня представленість на вищих керівних посадах нижча. Гендерна рівність у компанії потребує подальшого розвитку, особливо у питанні залучення жінок до топ-менеджменту. Найбільш збалансований гендерний склад має адміністративний рівень менеджменту (45% чоловіків, 55% жінок). Проте діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» орієнтована на досягнення глобальних цілей сталого розвитку [1], зокрема №5 та №8 (Рис. 2.4), що означає поступове збалансування гендерного розподілу на усіх рівнях менеджменту та серед співробітників на некерівних посадах.



Рис. 2.4. Цілі сталого розвитку №5 та №8 [1]

Дане прагнення підтверджується початком змін у гендерному розподілі вищої та середньої ланок менеджменту, які продемонстровано статистичними даними у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Гендерний розподіл на інституційному та адміністративному рівнях менеджменту банку у 2020 та 2023 роках**

Назва посад	2020 рік		2023 рік		Висновок
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	
Вище керівництво: Наглядова Рада, Голова Правління, заступники Голови Правління, члени Правління, головний бухгалтер, його заступники <i>(інституційний рівень менеджменту)</i>	81,25%	18,75%	67%	33%	Збільшення кількості жінок на 14,25 в.п., тобто на 76%, що демонструє наближення до збалансованого рівня гендерного співвідношення серед вищих посад
Директори/заступники директорів департаментів <i>(адміністративний рівень менеджменту)</i>	60,56%	39,44%	45%	55%	Збільшення кількості жінок на 15,56 в.п., тобто на 39,45%, що у результаті призвело до збалансованого гендерного співвідношення серед посад менеджменту середньої ланки

\*в.п. – відсоткові пункти

\*\*Складено автором на основі джерел [3, 23]

Додатково банк надає можливості студентам навчальних закладів для стажування. За 2023 рік таке стажування пройшли 53 особи. У лютому 2025 року АБ «УКРГАЗБАНК» став учасником платформи STUD-POINT – середовище, яке дає можливість знайти роботу випускникам та студентам університетів (Рис. 2.5) [16].

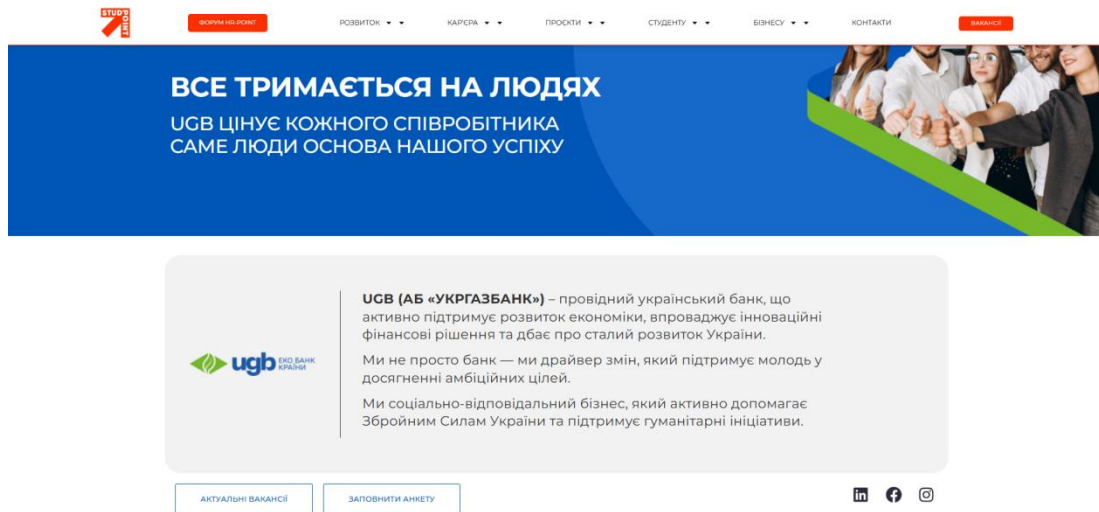


Рис. 2.5. Сторінка АБ «УКРГАЗБАНК» на платформі STUD-POINT [16]

Для ефективної організації та координації діяльності кожного співробітника роботодавець використовує власну систему методів, технологій та інструментів управління персоналом. Методологія управління персоналом охоплює аналіз персоналу організації, який є об'єктом управління, а також факторів, які впливають на процес формування їхньої поведінки відповідно до цілей і завдань організації, а також розглядає основні методи і принципи управління персоналом [33, с. 266].

Наявність комфортного соціально-психологічного клімату в колективі, вирішення конфліктних ситуацій, мотивації персоналу прямо залежні від методів управління, які застосовує керівництво. У багатьох джерелах зазначається, що методи управління персоналом – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Найбільш поширеною класифікацією методів управління є за способами впливу на поведінку співробітників [48, с. 122]:

- *адміністративні* – це методи прийняття рішення, за яких передбачається обов'язковий характер його виконання. Дані методи управління характеризуються застосуванням прямого впливу та директивністю, ґрунтуючись на принципах дотримання дисципліни, відповідальності, примусі і застосування такого інструменту як влада для забезпечення контролю.

- *економічні* – це методи, які здійснюють вплив на поведінку персоналу і спонукають до виконання робочих задач за допомогою реалізації матеріально-грошових інтересів працівників.

- *соціально-психологічні* – методи здійснення управлінського впливу, основою яких є застосування заходів, які враховують закономірності поведінки і необхідність в задоволенні соціальних та психологічних потреб працівників.

У залежності від сфери діяльності організації застосовують різні методи управління. Проте враховуючи мінливість сучасного ділового стилю, керівники можуть трохи видозмінювати або комбінувати різні методи управління для найшвидшого та найбільш ефективного досягнення цілей. АБ «УКРГАЗБАНК» є державною фінансовою установою, яка має чітко дотримуватися діючого законодавства України з метою запобігання корупції, відмиванню коштів та ухилення від сплати податків. Згідно правил та положень Національного банку України, на банки накладаються великі штрафи за невиконання або порушення норм законодавства. Наприклад, за «...порушення вимог щодо належної перевірки та виявлення PEP передбачає накладення штрафу до 12 тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян...», – зазначено на сайті Національного банку України [37]. PEP, тобто Politically Exposed Persons, розшифровується як політично значущі особи). У зв'язку з такими жорсткими заходами, керівництво Банку в більшості випадків застосовує адміністративні методи управління персоналу, особливо у тих підрозділах, де виконавці відповідальні за здійснення фінансових операцій. Наприклад, відповідальний виконавець створює операцію, а контролер (керівник) перевіряє і завершує її виконання: відкриття рахунку, активація продукту, допроведення бухгалтерських проводок, на документах керівник ставить свій підпис біля підпису виконавця. У кожному структурному підрозділі спостерігається чітка ієрархія: начальник – заступник начальника – економіст. Для співробітників, які відповідальні за обслуговування клієнтів, обов'язковими вимогами є дотримання дисципліни та дрес-коду. Будь-які зміни, уточнення затверджується відповідним документом: наказом, розпорядженням або службовою запискою.

Проте для здійснення ефективної діяльності керівництво банку не може використовувати лише адміністративні методи управління персоналом.

Сучасний світ потребує гнучкості та швидкої адаптації, тому використання економічних та соціально-психологічних методів сприяє прийняттю правильних та ефективних рішень. Для АБ «УКРГАЗБАНК», які і будь-якого банку важливо забезпечувати ефективність процесу реалізації банківських продуктів за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці: преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень. Економісти повинні реалізувати якомога більшу кількість банківських продуктів при обслуговуванні кожного клієнта для отримання матеріального стимулювання. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у плановому періоді. Не менш важливими є соціально-економічні методи, які ґрунтуються на задоволенні більше морально-психологічних потреб співробітників. АБ «УКРГАЗБАНК» пропонує медичне страхування, значну знижку на харчування в банківському еко-кафе: 80% вартості сплачує профспілка, а решту – працівник, навчальні курси для усіх співробітників, можливість взяти відгул у разі виходу на роботу у вихідний день. Отже, керівництво АБ «УКРГАЗБАНК» застосовує комплексний підхід до системи управління персоналом, ефективно поєднуючи контрольні та мотиваційні механізми та методи для підвищення продуктивності під час виконання робочих завдань.

Система кадрового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК» також передбачає використання різноманітних технологій управління персоналом. Технологія – це сукупність методів, процесів і принципів, що використовуються в певній сфері діяльності людини для створення повноцінного товару або послуги. Вона включає набір організаційних прийомів і операцій, які застосовує виконавець у процесі роботи, забезпечуючи ефективність і якість результату [52]. Технологія управління персоналом передбачає зосередження, відповідно, на співробітниках та розробці заходів з метою впливу на їхню поведінку та

профілактики кадрових ризиків. До переліку таких технологій належать організація набору, відбору персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтація й адаптація, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організацій, вивільнення персоналу тощо [33]. АБ «УКРГАЗБАНК» найчастіше використовує такі технології як адаптація, регулярне навчання співробітників, службово-професійне просування, таємний покупець, значення яких та потенціал профілактики кадрових ризиків представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Технології управління персоналом в АБ «УКРГАЗБАНК»

Технологія управління персоналом	Зміст технології управління	Приклад застосування технологій управління персоналом в банку	Потенціал профілактики кадрових ризиків
Адаптація	Взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому залученні співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умовах.	Кожен працівник зі структурного підрозділу допомагає швидше звикнути до нових умов праці, пояснює як працювати у внутрішніх банківських програмах та розповідає цінності корпоративної культури банку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення ризиків звільнення нових працівників;</li> <li>• прискорення професійної адаптації та зменшення ризику допущення помилок новими працівниками.</li> </ul>
Навчання співробітників	Цілеспрямований процес розвитку професійних компетенцій, навичок і знань працівників з метою підвищення їхньої ефективності, адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей організації.	Банк постійно організовує дистанційне та очне навчання для співробітників банку, що сприяє кращому розумінню змін у законодавстві або запам'ятовуванню основних параметрів нових продуктів банку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення ризику недостатньої кваліфікації й невідповідності посадовим вимогам;</li> <li>• зменшення ризику професійної стагнації.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.2

Службово-професійне просування	Система управлінських заходів, спрямована на кар'єрний ріст працівників через підвищення в посаді, розширення функціональних обов'язків або горизонтальне переміщення, відповідно до їхніх компетенцій і результатів роботи.	У банку є внутрішній сайт з актуальними вакансіями у різних департаментах, а також керівники структурних підрозділів самостійно спостерігають за тим як співробітники виконують роботу і пропонують переведення на вищу посаду.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення ризику недостатньої мотивації персоналу;</li> <li>• зменшення ризику втрати кваліфікованих фахівців через відсутність можливості кар'єрного зростання</li> </ul>
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу.	«Таємні покупці» звертаються до відділень банку, питають основні характеристики банківських продуктів, перевіряють рівень обслуговування, звертають увагу на зовнішні аспекти відділення. Після відвідування відділення дана особа заповнює спеціальну анкету-опитування, результати якого представляються керівництву.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своєчасне виявлення недостатньої кваліфікації працівників та попередження ризику допущення помилок після аналізу результатів;</li> <li>• зменшення ризику недотримання рівня дисципліни та стандартів робочого процесу (обслуговування клієнтів).</li> </ul>

\*Складено автором на основі джерела [33]

Використання даних технологій в тій або іншій формі дає організації необхідну гнучкість.

АБ «УКРГАЗБАНК» при здійсненні управління персоналом використовує власний інструментарій, що поєднує способи, засоби та механізми формування нових і розвитку існуючих компетентностей, що охоплюють знання, уміння, навички та цінності, які необхідні для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків. Даний напрям взаємодії з кадровим забезпеченням в АБ «УКРГАЗБАНК» представлений у вигляді таких інструментів як соціальний пакет (харчування, медичне страхування), системи матеріальної та нематеріальної допомоги та винагороди персоналу у робочому

процесі й під час свят, відповідальності за заподіяну шкоду. АБ «УКРГАЗБАНК» забезпечує робочим місцем, необхідною технікою та доступом до необхідних робочих програм та електронного документообігу. Як інструменти управління персоналом, банк додатково використовує робочу атмосферу та культуру організації, через цінності та традиції якої можна впливати на роботу персоналу, але кожний підрозділ має власні відмінності при реалізації таких інструментів. Профспілка сприяє збільшенню кількості пільг та додаткових заохочень, які будуть доповнювати наявний інструментарій і, як наслідок, краще мотивувати персонал якісно виконувати завдання та із задоволенням приходити на роботу. Отже, АБ «УКРГАЗБАНК» використовує різні загальні методи, технології та інструменти для здійснення ефективного управління кадрами. Але ефективність кадрового менеджменту організації забезпечується не лише наведеними засобами, а й впровадженням спеціальних заходів, за допомогою яких реалізується процес управління кадровими ризиками.

## **2.2. Аналіз та оцінювання ефективності методів та інструментів управління кадровими ризиками.**

Сучасна українська банківська установа характеризується директивним стилем управління у зв'язку з жорсткими вимогами Національного банку України, а особливо після повномасштабного вторгнення РФ до України. Також це пов'язано з необхідністю контролювання персоналу, який безпосередньо працює з грошима та іншими фінансовими інструментами. Проте одночасно з цим Наглядова рада, Правління та директори структурних підрозділів мають вміти комбінувати авторитарний та демократичний стилі управління. На перший погляд, дане поєднання здається неможливим, але топ-менеджмент повинен розуміти, що у сучасному суспільстві неможливе застосування лише одного варіанту. Така комбінація, з одного боку, дозволяє забезпечити дисципліну, контроль та відповідність встановленим нормам, а з іншого – підтримувати ефективну взаємодію і співпрацю всередині колективу,

мотивувати співробітників та сприяти їхньому професійному розвитку. Кадрова політика і стратегія АБ «УКРГАЗБАНК» реалізуються завдяки об'єднанню зусиль декількох департаментів, зокрема департаменту управління персоналом, департамент ризик-менеджменту і департамент комплаєнс. Департамент управління персоналом відповідальний за підбір і відбір кадрів, їхнє навчання та мотивацію. Департамент ризик-менеджменту ідентифікує, аналізує та мінімізує кадрові ризики, які можуть впливати на стабільність роботи банку. Департамент комплаєнс стежить за дотриманням етичних норм, законодавчих вимог та внутрішніх політик, що сприяє підвищенню довіри до банку як роботодавця. Дані структурні підрозділи керуються засадами Положення про кадрову політику та процедури управління персоналом і намагаються забезпечити найбільш прийнятні умови роботи в банку.

Приймаючи кадрові рішення, необхідно враховувати наявні та потенційні ризики. Керівництво та відповідальні структурні підрозділи банку зобов'язані приділяти багато уваги та зусиль для керування кадровими ризиками, оскільки від цього залежатиме успішність, прибутковість та рентабельність банку. Має бути визначений порядок дій або застосовані превентивні заходи, які визначаються в залежності від виду, типу, рівня загрози, ймовірності настання ризиків. Як і будь-який процес, управління кадровими ризиками складається з декількох етапів, кожен з яких відображений на рисунку 2.6.

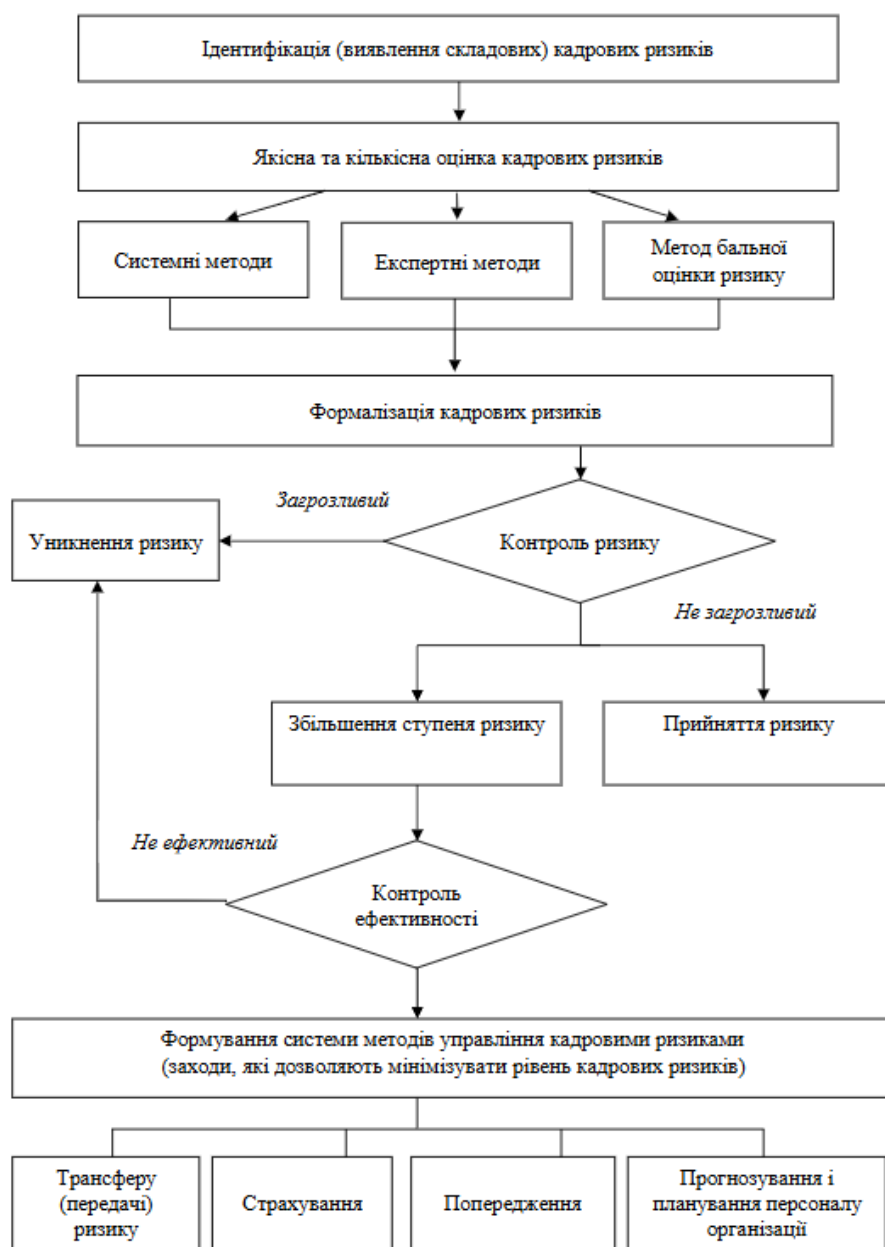


Рис. 2.6. Етапи процесу управління кадровими ризиками [14, с. 44]

Відповідно до зображеної схеми кадрові ризики, як і будь-які інші, можна прийняти, уникнути, зменшити (мінімізувати) або передати. Вибір взаємодії з кадровими ризиками залежить від рівня їхньої загрози для банку та джерела виникнення (екзогенні або ендогенні фактори). Банк може прийняти ризик, якщо він є мінімальним або ж витрати на управління ним перевищують збитки, які він може принести. Уникнення ризиків передбачає зміну кадрової політики, відмову від дій, які можуть спричинити виникнення певного ризику. Процес мінімізації ризиків включає розробку спеціальних заходів, які, наприклад, підвищують рівень кваліфікації співробітників з метою зменшення кількості

помилки з їхнього боку у робочому процесі. Також банк має право передати ризики на інші організації, які будуть готові взяти на себе відповідальність за вирішення наслідків, спричинених виниклими ризиками. Зазвичай банки делегують ризики страховим компаніям, які можуть взяти на себе виплати при настанні певного страхового випадку, який вказаний у договорі [36].

Як зазначено на сайті АБ «УКРГАЗБАНК», а також у річній фінансовій звітності за МСФЗ за 2023 рік, внутрішня система управління ризиками враховує виклики та особливості роботи банку, а також правила Постанови НБУ №64 Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [40]. З метою ефективного управління ризиками дана система передбачає розподіл обов'язків між різними підрозділами банку та формування трьох ліній захисту [44, 46]:

1) **перша лінія захисту** забезпечується відокремленими підрозділами банку, які задіяні безпосередньо у процесі обслуговування клієнтів, тобто мережа відділень (дирекції) та контакт-центр. Дані структурні одиниці можуть прийняти ризики, нести відповідальність та управляти ними лише на рівні реалізації продуктів банку, виконувати вказівки відповідальних департаментів, подавати звіти до відповідних органів банку щодо здійснення заходів або наявності ризиків, які варто розглянути на наступних лініях захисту;

2) **друга лінія захисту** – департамент ризик-менеджменту (ДРМ), управління соціальних та екологічних ризиків і департамент комплаєнс (ДК). ДРМ найбільше залучений у процес управління ризиками, відповідальний за виявлення, аналіз, розробку та контроль заходів з метою їхнього вірного функціонування. Спільно з управлінням соціальних та екологічних ризиків даний департамент враховує усі наявні та потенційні ризики різних напрямів. ДК, у свою чергу, перевіряє розроблені і планові заходи на їхню відповідність нормам українського законодавства. Обидва департаменти звітують Головному ризик-менеджеру (CRO) та Головному комплаєнс-менеджеру (CCO), які представляють отримані результати роботи з ризиками третій лінії захисту.

3) **третя лінія захисту** – департамент внутрішнього аудиту, який виконує функцію фінального контролю дій, спрямованих на управління ризиками, перед звітуванням Правлінню і Наглядовій раді. Окрім цього, даний департамент відповідає за загальну оцінку ефективності і правильності діяльності банку на основі перевірок якості виконання робочих задач кожного структурного підрозділу.

Як вже було зазначено автором раніше, кадрові ризики є підвидом операційного ризику, а згідно організаційної структури АБ «УКРГАЗБАНК», представленої у додатку Б, управління операційних ризиків належить до переліку структурних підрозділів департаменту ризик-менеджменту. Відповідно, управління кадровими ризиками в банку здійснюється другою лінією захисту, тобто істотні зміни щодо умов праці погоджуються департаментом управління персоналом з департаментом ризик-менеджменту. Використання ризик-орієнтованого підходу сприяє попередженню виникнення неприємних або збиткових ситуацій, джерелом яких може бути персонал. Першочергово такий підхід починається ще на етапі прийняття на роботу співробітника: після проходження попередньої співбесіди з потенційним керівником кандидат на посаду додатково перевіряється відповідальними службами банку на наявність кримінальних проваджень або ж іншої негативної інформації про таку особу і має додаткову зустріч із безпекою банку. За умови відсутності негативних відомостей, претендент на вакантну посаду ознайомлюється з декількома положеннями щодо правил роботи в банківській установі, зокрема про вимоги дотримання банківської, комерційної та службової таємниці. За недотримання правил роботи з внутрішньою інформацією передбачено дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність в залежності від ступеня порушення. Наступним методом запобігання кадровим ризикам є організація навчання для нових та діючих працівників. АБ «УКРГАЗБАНК» має власний інструмент – спеціальну платформу, на яку завантажено велику кількість матеріалів, які будуть корисними для використання в роботі. На платформі налаштоване автоматичне

призначення курсів для кожного співробітника в залежності від департаменту та стажу роботи. Перелік необхідних навчальних курсів попередньо визначений внутрішніми документами банку. Наприклад, для нового персоналу спочатку буде призначено багато ознайомчих курсів для розуміння внутрішнього порядку роботи у різних напрямках. Для діючих працівників, які вже працюють деякий час у банку, розроблено курси, які наповнені інформацією щодо змін у законодавстві, про нові банківські продукти, обмеження тощо. Дане навчання у більшості випадків включає вивчення теоретичних матеріалів та проходження тестів у режимі онлайн. Також періодично усім співробітникам надходить курс-нагадування про існування у банку механізму конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку та порушення в діяльності (whistleblowing policy mechanism), що, у свою чергу, також є методом ризик-орієнтованого підходу до вирішення кадрових питань. За допомогою даного інструменту надається можливість повідомити про переслідування, залякування, домагання, дискримінацію, випадки зловживання службовим становищем, використання майна або коштів банку у приватних інтересах, фальсифікації документів тощо. Повідомити можна усно, електронною поштою або листом на поштову адресу банку. Конфіденційність такого повідомлення та захист особи, що повідомила про певну неприйнятну ситуацію, гарантується. Таким чином департаменти ризик-менеджменту та комплаєнс отримують інформацію щодо неприпустимих обставин роботи в певному структурному підрозділі і починають службове розслідування з метою усунення порушень, забезпечення відповідальності винних осіб та уникнення або мінімізації збитків. За допомогою засобів внутрішнього документообігу співробітників інформують щодо порядку дій у надзвичайних ситуаціях, наприклад, під час пожежі, пограбування, повітряної тривоги, аби запобігти отриманню травм або загибелі людей на робочому місці. Доволі ефективним методом контролю за правильністю роботи та дотриманням внутрішніх правил банку є встановлення камер у службових приміщеннях і кабінетах, за допомогою яких відповідальні особи з департаменту внутрішньої ревізії можуть спостерігати за якістю виконання операцій. Здійснення операцій

з грошима у банку також потребує акцепт контролера, тобто діє правило «двох рук», що також є методом попередження виникнення ризику крадіжки фінансів або інших неправомірних дій. Реалізується даний метод за допомогою внутрішньобанківських програм. Відповідно, перераховані методи та інструменти сприяють уникненню або мінімізації ризиків, джерелом виникнення яких є персонал організації, що дає можливість забезпечити ефективну та безперервну діяльність банку.

Наразі через повномасштабне вторгнення РФ до України надзвичайно актуальним став ризик мобілізації співробітників чоловічої статі. АБ «УКРГАЗБАНК» є державною установою, яка входить до переліку об'єктів критичної інфраструктури у банківській системі України (переліку системно важливих банків), що визначається Національним банком України [35]. Для таких організацій можливе економічне бронювання працівників, що використовується банком як інструмент мінімізації даного ризику, але державою запроваджені квоти, які обмежують кількість заброньованих співробітників, тому певний рівень ризику залишається.

Аналізуючи наявні методи та інструментарій управління кадровими ризиками АБ «УКРГАЗБАНК», можна дійти висновку щодо деякої жорсткості та посиленого рівня контролю з боку відповідальних осіб. Такий підхід є виправданим, враховуючи специфіку банківської діяльності. Робота з грошима завжди має підвищений рівень ризику. Застосувавши типологію Ф. Лалу, АБ «УКРГАЗБАНК» можна віднести як до «помаранчевих», так і до «бурштинових», але, на думку автора, банк більше належить до «помаранчевих» організацій з елементами «бурштинової», оскільки ієрархія в такій організації все ще сильна, а рішення здебільшого приймаються керівниками. У банку присутні жорсткі правила, і кожен співробітник має їх дотримуватися, що пояснюється необхідністю безухильного дотримання фінансового законодавства України, тому присутній високий рівень контролю дій з боку керівника. Хоча працівники можуть висловлювати свої творчі ідеї, але їхнє застосування та впровадження можливе лише після довгого процесу

погодження і затвердження. Присутнє жорстке регулювання з боку держави в особі Міністерства фінансів та Національного банку України, бюрократичність процесів (велика кількість документів). Проте банк переглядає політику внутрішніх процесів, намагається їх оптимізувати та все більше перевести в онлайн-формат, зменшивши рівень бюрократизму. Стиль керівництва в банківській установі є здебільшого демократичним, особливо в середині окремих відділів та управлінь, де керівники частіше й швидше враховують ідеї працівників, а також їхні індивідуальні потреби та створюють можливість розширення їхніх повноважень. У сучасному суспільстві авторитарний стиль вже не сприймається нормально і заважає ефективній побудові роботи, проте зважаючи на ієрархічність організації можна сказати, що в АБ «УКРГАЗБАНК» застосовується демократичний стиль з елементами авторитарного. Отже, необхідність дотримання законодавства і наявність дисциплінарної, адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення законодавства України виправдовує застосування іноді жорстких методів контролю, правила «двох рук» та безухильне виконання наказів «зверху».

Додатковим важливим процесом системи управління кадрових ризиків є діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища. Діагностика зовнішнього середовища здійснюється департаментом ризик-менеджменту (управління ринкових та інтегрованих ризиків): зміни тенденцій на ринку, позиції конкурентів, макроекономічні показники економічної системи України тощо; і департаментом комплаєнс: зміни у законодавстві України та впровадження обмежень від державних органів. Діагностика внутрішнього середовища здійснюється також ДРМ і ДК, але спільно з департаментом управління персоналом за допомогою проведення опитувань, аналізу показників діяльності банку і виявлення порушень при виконанні операцій. У разі виявлення перевищення значень індикаторів ризику, застосовуються відповідні заходи: введення нових обмежень, зміна планових показників або застосування заходів дисциплінарного стягнення.

Для визначення результативності кадрової політики варто оцінити ефективність управління кадровими ризиками в системі менеджменту банку. З одного боку, на думку відповідальних департаментів, зазначені вище методи є достатніми для управління кадровими ризиками, проте також варто дізнатися думку саме співробітників про заходи, які застосовуються для контролювання робочих процесів. З метою дослідження рівня задоволеності ефективністю впроваджених практик ризик-орієнтованого підходу банку було проведено опитування серед працівників різних департаментів АБ «УКРГАЗБАНК» за допомогою інструменту Google Forms. В опитуванні брали участь 50 респондентів. На рисунку 2.7 продемонстровано віковий розподіл учасників опитування, а на рисунку 2.8 роки їхнього стажу в банку. Можна побачити усі варіанти віку та стажу респондентів, що сприяє отриманню більш точної та правдивої інформації щодо досліджуваної теми.

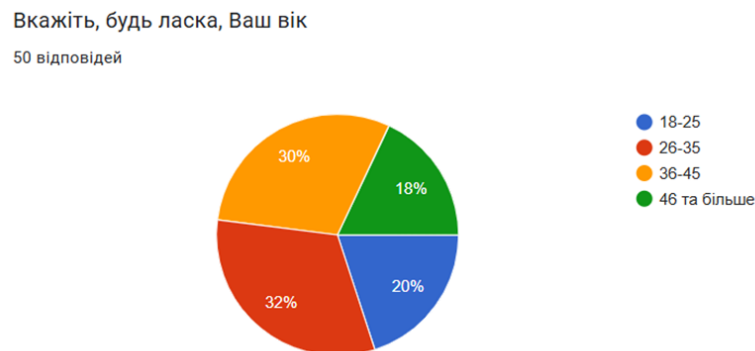


Рис. 2.7. Віковий розподіл респондентів

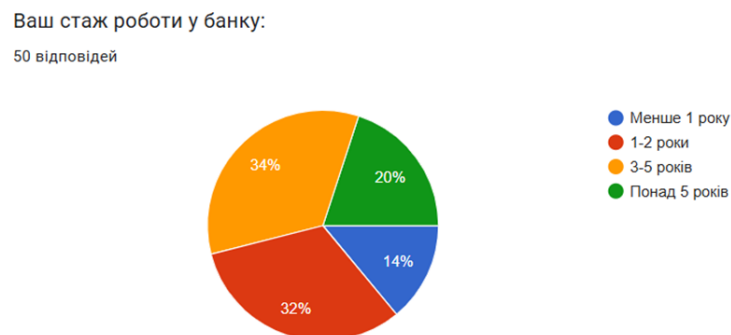


Рис. 2.8. Стаж роботи опитуваних співробітників у банку

При прийнятті будь-яких кадрових рішень, керівництво організації має чути побажання та думки своїх співробітників і намагатися максимально можливо задовільнити їхні потреби для забезпечення позитивної корпоративної атмосфери та ефективності роботи. Тому першочергово було необхідно дізнатися, чи наявний в банку діалог між керівництвом та працівниками при вирішенні кадрових питань.



Рис. 2.9. Наявність діалогу між керівництвом та працівниками щодо кадрових питань

Відповідно до результатів 60% респондентів зазначили, що при вирішенні кадрових питань про їхні думки та побажання питають інколи. Серед опитаних 16% зазначають, що їхньою думкою цікавляться завжди. Проте 24% відповіли, що комунікація між керівництвом та працівниками щодо кадрових питань відсутня. Тобто все ж таки можна дійти висновку, що такий діалог наявний, оскільки більшість співробітників надали ствердну відповідь, але із зазначенням різної частоти контакту.

Наступним важливим аспектом опитування було визначення фактору, який найбільше впливає на бажання співробітників працювати в АБ «УКРГАЗБАНК». Таким чином, можна дізнатися, які аспекти роботи розвинуті найкраще і що можна використовувати для мотивації персоналу, а також на які потрібно звернути увагу і покращити для збільшення рівня задоволеності працівників.

Які фактори найбільше впливають на ваше бажання працювати в банку?

50 відповідей

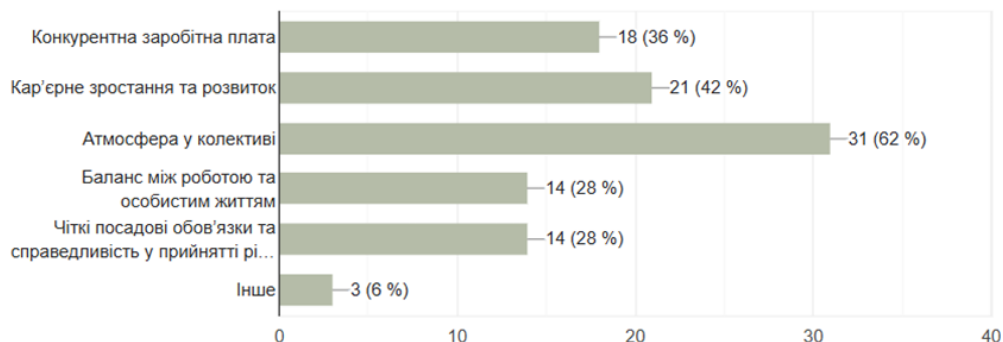


Рис. 2.10. Фактори впливу на бажання працювати в банку

Відповідно до результатів опитування, найбільше впливають атмосфера у колективі (62%) та можливість кар'єрного зростання і розвитку (42%). Але при цьому керівництву варто звернути увагу, що співробітники не відчують достатнього балансу між роботою та особистим життям, також невелику кількість балів набрали чіткість посадових обов'язків і справедливість у прийнятті рішень та інші причини.

З метою визначення поточних проблем у сфері управління кадровими ризиками респонденти надали відповідь, які ж саме кадрові ризики є найбільш актуальними для них при виконанні робочих задач.

Які кадрові ризики, на вашу думку, є найбільш актуальними для банку?

50 відповідей

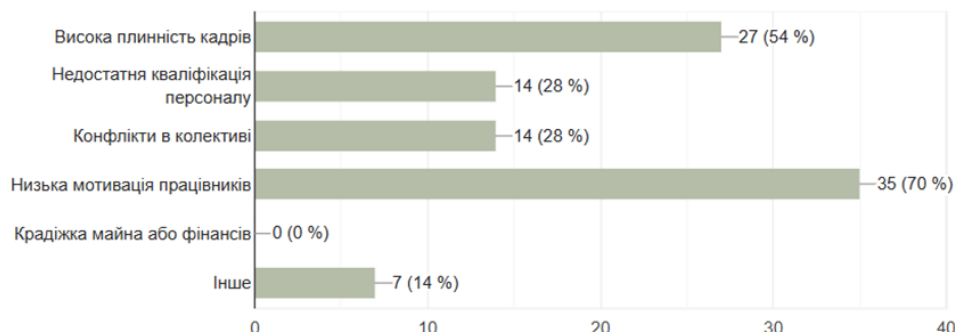


Рис. 2.11. Актуальні кадрові ризики в банку

Серед опитованих працівників 70% зазначили, що наразі найбільшим ризиком є низька мотивація, а 54% – висока плинність кадрів. Додатково варто

звернути увагу на недостатню кваліфікацію співробітників, що скоріш за все пов'язано з постійним набором нового персоналу внаслідок звільнення діючого. На рівні з недостатньою кваліфікацією також присутні конфлікти в колективі. Хоча вище зазначено, що здебільшого атмосфера серед колег мотивує працювати в банку, проте все ж таки наявні рідкісні суперечності, як і в будь-якій організації.

Останнім питанням було визначення, на думку персоналу, рівень ефективності заходів для мінімізації кадрових ризиків в банку. Була запропонована шкала від 1 до 5 балів, де 1 – найгірша оцінка, тобто розроблені методи не є дієвими, а 5 – найкраща.

Як ви оцінюєте ефективність заходів, що впроваджуються для мінімізації кадрових ризиків?  
50 відповідей

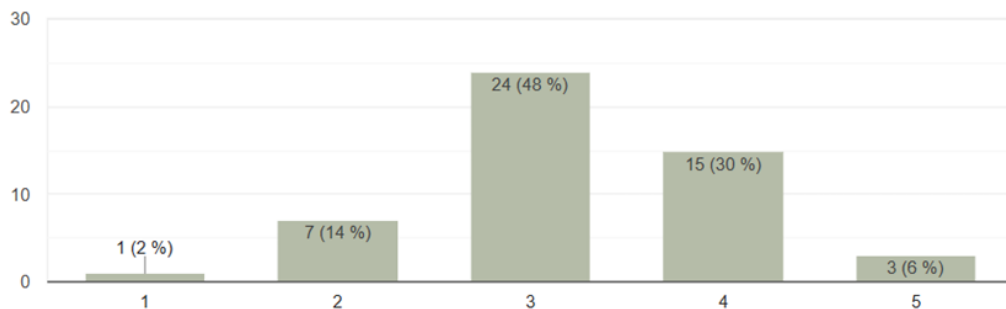


Рис. 2.12. Ефективність заходів для мінімізації кадрових ризиків

На рисунку 2.12. більшість респондентів позначили ефективність на рівні оцінок 3 та 4. Такий результат дає змогу дійти висновку, що наявні заходи є достатніми для якісної та безперервної діяльності банку, проте все ж таки необхідно покращити систему управління кадровими ризиками. Отже, дане дослідження допомогло визначити актуальні проблеми банківської установи у сфері управління кадровими ризиками, а саме низьку мотивацію, високу плинність кадрів та недостатню кваліфікацію персоналу.

З метою перевірки достовірності відповідей респондентів використаємо математичний метод, який широко використовується при аналізі даних: стандартне відхилення. Першочергово зазначимо, що серед респондентів представлені усі вікові категорії співробітників, усі варіанти стажу в банку, що

свідчить про охоплення думок різних представників персоналу АБ «УКРГАЗБАНК» і, відповідно, репрезентативність вибірки. Стандартне відхилення (або ще його називають середньоквадратичне відхилення) дозволяє визначити, наскільки відповіді учасників опитування відрізняються від середнього значення результатів дослідження, тобто від середньої оцінки ефективності заходів управління кадровими ризиками. За допомогою даного показника можна дійти висновку щодо достовірності результатів опитування і відсутності значних розбіжностей у відповідях респондентів. Для його розрахунку використаємо наступні формули [50, с.14]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}, \quad (2.1)$$

де  $x_i$  – значення відповіді кожного респондента;

$\bar{x}$  – середнє арифметичне значень відповідей респондентів;

$n$  – кількість відповідей (кількість респондентів опитування).

Але через те, що кількість респондентів  $n = 50$ , тобто  $n > 30$ , доцільно використовувати варіант формули 2.2 [50, с.14]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.2)$$

За допомогою інструментів програми Excel і даних, представлених у додатку В, було розраховано стандартне відхилення значень відповідей щодо ефективності наявних заходів для мінімізації, що становить 0,85. Дане значення свідчить про помірну варіативність і узгодженість відповідей, оскільки значення стандартного відхилення менше 1. Також дане значення свідчить про невеликий розкид і загальну однорідність відповідей респондентів, що демонструє достатній рівень достовірності і надійності результатів опитування.

Додатково проаналізуємо позиції АБ «УКРГАЗБАНК» як роботодавця на ринку праці України. Згідно інформації, зазначеної на сайті банку, бренд роботодавця представлений у наданні працівникам можливості отримати гнучкі умови роботи: гібридний формат роботи, формування графіку роботи в залежності від посади, навчання і професійний розвиток, можливість

кар'єрного зростання, отримання премій, грошова допомога при настанні складних життєвих обставин, офіційне працевлаштування і соціальний пакет [17]. Дані аспекти сприяють залученню, утриманню і розвитку кваліфікованого персоналу, а також формують позитивний імідж роботодавця на ринку. Головною особливістю HR-бренду АБ «УКРГАЗБАНК» є орієнтація на екологічність діяльності та пошук однодумців у даному напрямі. Відомо, що сильний бренд роботодавця дає можливість уникнути загрози кадрових ризиків завдяки зменшенню плинності персоналу, забезпечення почуття стабільності і залученню осіб, цінності яких співпадають з корпоративними. Це сприяє створенню згуртованої команди, яка має не лише матеріальну мотивацію, а й ідеологічно, що значно зменшує ризики і формує довготривалі трудові відносини.

Для аналізу також було використано рейтинг роботодавця за 2023-2024 роки і метод оцінювання конкурентоспроможності – метод теорії бажаності, представлений у практикумі Балана В. Г. [7]. Як було зазначено вище, АБ «УКРГАЗБАНК» входив у топ-50 найкращих роботодавців України у 2022 та 2023 роках. Для дослідження було також проаналізовано банки, які є основними конкурентами, а саме: АТ АКБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ». Дані банки здебільшого мають позитивні відгуки як про місце роботи і також часто займають позиції у топ-50 найкращих роботодавців України. За методом теорії бажаності обираються декілька критеріїв, для кожного з яких визначається ваговий коефіцієнт від 1 до 5, де 1 – найменша вага, а 5 – найбільша. Також для кожного банку виставляються оцінки за кожним критерієм від 1 до 10, де 1 – найгірша оцінка, а 10, відповідно, найкраща. На думку автора, найбільш вагомими критеріями для отримання результату є розмір заробітної плати, наявність та наповненість соціального пакету, постійність кадрів (тобто відсутність високого рівня плинності кадрів), можливість кар'єрного зростання, можливість віддаленої роботи і рівень балансу між роботою і життям. Оцінювання здійснювалося експертним шляхом за допомогою моніторингу

вакансій на сайтах зазначених банків, відгуків діючих та колишніх працівників, аналізу рейтингів, власного досвіду автора. У таблиці 2.3 представлені результати оцінювання обраних банків за наведеними критеріями.

Таблиця 2.3

### Оцінювання банків-роботодавців

	Заробітна плата	Соціальний пакет	Постійність кадрів	Можливість кар'єрного зростання	Можливість віддаленої роботи	Баланс між роботою і життям
<i>Вагові коефіцієнти</i>	5	3	4	3	2	2
АБ "УКРГАЗБАНК"	7	7	6	9	7	8
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	9	9	6	8	8	7
АТ "Ощадбанк"	9	6	6	5	10	6
АТ "ПУМБ"	8	8	6	8	7	7
АТ "РЕЙФФАЙЗЕН БАНК"	8	7	9	10	10	8
ПАТ АБ "Південний"	6	7	9	6	6	10

\*Складено автором на основі джерела [7]

Інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку праці України було визначено з використанням формули (2.3) [7]:

$$КСП = \sqrt{(w_1+w_2+w_3+w_4+w_5+w_6)} e_1^{w_1} * e_2^{w_2} * e_3^{w_3} * e_4^{w_4} * e_5^{w_5} * e_6^{w_6}, \quad (2.3)$$

де  $w$  – індивідуальний ваговий коефіцієнт для кожного критерію;

$e$  – значення експертних оцінок для кожного банку за відповідним критерієм.

Результати розрахунків представлені у таблиці 2.4, де зазначено інтегральну оцінку конкурентоспроможності банків на ринку праці України і відповідний рейтинг (чим більший інтегральний показник, тим вищий рейтинг банку).

Таблиця 2.4

### Інтегральна оцінка конкурентоспроможності банків на ринку праці

	Інтегральний показник КСП	Рейтинг
АБ "УКРГАЗБАНК"	7,1506	4
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	7,8023	2
АТ "Ощадбанк"	6,8445	6
АТ "ПУМБ"	7,3211	3
АТ "РЕЙФФАЙЗЕН БАНК"	8,5154	1
ПАТ АБ "Південний"	7,0656	5

\*Складено автором на основі джерела [7]

За результатами дослідження можна дійти висновку, що найбільш привабливі умови для співробітників має АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК». АБ «УКРГАЗБАНК» займає четверте місце у даному рейтингу з інтегральною оцінкою 7,13 балів. Це свідчить про те, що банк має доволі непогані позиції серед конкурентів на ринку праці України і надає гідні умови для роботи. Проте все ж таки варто звернути увагу на ті аспекти, де найменше балів. Найменшу оцінку має критерій постійність кадрів, тобто потрібно звернути увагу на показник плинності персоналу. У попередньому дослідженні серед співробітників так само було виявлено, що одним з найбільш актуальних ризиків є ризик високої плинності кадрів. Банку необхідно більш детально проаналізувати позиції конкурентів, особливо АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», АТ АКБ «ПРИВАТБАНК», АТ «ПУМБ» та скоригувати власну кадрову політику для посилення власного рівня конкурентоспроможності у даному напрямі.

Визначення рівня конкурентоспроможності на ринку праці України дає змогу оцінити загальну ефективність загальної кадрової політики організації, але при виборі спеціальних критеріїв можна зрозуміти тенденції й у системі управління кадровими ризиками. Обидва варіанти дослідження: внутрішнє опитування співробітників й аналіз позицій банку на ринку праці за зовнішніми індикаторами продемонстрували необхідність впровадження нових практик з метою посилення системи управління кадровими ризиками.

## **Висновки до розділу 2**

Системно важливий банк АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 01.01.2024 р. має 3 533 співробітники в штаті, серед яких 28% осіб становлять чоловіки та 72% – жінки. Згідно аналізу гендерного розподілу на різних рівнях управління було виявлено, що представленість жінок на керівних посадах є нижчою, ніж у чоловіків. Проте діяльність банку спрямована на досягнення цілей сталого розвитку, у т. ч. цілі №5 – гендерна рівність, що підтверджується збільшенням кількості жінок на 76% у складі вищого керівництва і на 39,45% на адміністративному рівні менеджменту. Банк створює можливості проходження

стажування для студентів закладів вищої освіти шляхом розміщення вакансій на платформі STUD-POINT.

Керівництво банку застосовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Державні органи і законодавство вимагають від банківських установ дотримання жорстких правил і обмежень, тому в більшості випадків застосовуються адміністративні методи у вигляді двоетапного контролю операцій, наказів, бюрократизму. Але у сучасному світі неможливо використовувати лише директивні заходи, тому в банку розроблена система економічних методів, які представлено у вигляді премій, матеріальної мотивації або додаткові матеріальні бонуси. Соціально-психологічні методи управління включають медичне страхування, знижку на харчування, забезпечення навчання і можливість додаткового відгулу у разі виходу на роботу у вихідний день. Система кадрового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК» також передбачає використання технологій управління персоналом: адаптація, навчання, службово-професійне просування, «таємний покупець».

Політика управління кадровими ризиками передбачає, що банк може прийняти ризик, якщо він є мінімальним або ж витрати на управління ним перевищують збитки, які він може принести; уникнути ризику завдяки зміні кадрової політики, відмови від дій, які можуть спричинити виникнення певного ризику; мінімізувати ризик за допомогою розробки спеціальних заходів; передати ризик на інші організації, які будуть готові взяти на себе відповідальність за вирішення наслідків. Зазвичай банки делегують ризики страховим компаніям, які можуть взяти на себе виплати при настанні певного страхового випадку, який вказаний у договорі. Система управління ризиками банку представлена трьома лініями захисту: перша лінія приймає ризики; друга лінія відповідає за розробку заходів для управління ризиками, третя здійснює фінальний контроль і звітує Правлінню та Наглядовій раді. Банк використовує ризик-орієнтований підхід ще на етапі прийняття на роботу працівника шляхом проведення спеціальної співбесіди з представниками банківської безпеки. Співробітники мають бути ознайомлені із внутрішніми положеннями щодо

роботи з документами та доступною інформацією, уважно читати і запам'ятовувати надані навчальні матеріали. У разі виявлення неприйнятної поведінки колег або порушень кожен працівник банку має право залишити звернення через whistleblowing policy mechanism. Банком регулярно надається інформація щодо порядку дій у разі настання надзвичайних ситуацій. Контроль за діями співробітників забезпечується засобами відеонагляду і двоетапним здійсненням операцій (правило «двох рук»). Можливе економічне бронювання працівників, що використовується банком як інструмент мінімізації ризику мобілізації кваліфікованих кадрів, але державою запроваджені квоти, які обмежують кількість заброньованих співробітників, тому певний рівень ризику залишається. Відповідальні особи здійснюють безперервну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища з метою вчасного та ефективного реагування на будь-які зміни.

Автором було проведено анкетне опитування для визначення рівня ефективності управління кадровими ризиками АБ «УКРГАЗБАНК». Респондентами опитування були 50 співробітників різного віку та з різним стажем роботи. Згідно результатів опитування 70% учасників зазначили, що наразі найбільшим кадровим ризиком є низька мотивація, а 54% – висока плинність кадрів. Ризик недостатньої кваліфікації співробітників також турбує діючих співробітників. Більшість респондентів позначили ефективність діючої системи управління кадровими ризиками на рівні оцінок 3 та 4 (1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща), тобто система має середній (достатній) рівень ефективності, але потребує вдосконалення. Згідно аналізу конкурентоспроможності бренду роботодавця, АБ «УКРГАЗБАНК» займає 4 місце серед провідних банків-роботодавців на ринку праці України.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В АБ «УКРГАЗБАНК»**

### **3.1. Впровадження нового програмного забезпечення для вдосконалення системи мотивування працівників.**

Відомо, що банківський сектор діяльності характеризується високими вимогами, великим навантаженням та обсягом відповідальності. Робота в банку потребує застосування критичного та аналітичного мислення, а також абсолютної точності під час прийняття рішень. Постійний контроль з боку Національного банку України, регламентованість роботи та її висока динамічність також є характерними властивостями діяльності у кредитно-фінансовій установі. Наведені фактори викликають значне емоційне навантаження, але особливо це стосується тих співробітників, які безпосередньо задіяні в обслуговуванні клієнтів і спілкуються з ними кожен день.

АБ «УКРГАЗБАНК» є одним з найбільших роботодавців України у банківському секторі економіки, має велику кількість департаментів та мережу відділень по всій території нашої країни. Розгалуженість організаційної структури банку потребує якісної побудови системи кадрового менеджменту, зокрема забезпечення мотиваційного аспекту діяльності співробітників. За результатами проведеного опитування серед працівників банку найбільшим кадровим ризиком наразі є низький рівень мотивації. Причини такої проблеми здебільшого мають організаційний та матеріальний характер, які взаємопов'язані. Як було зазначено вище, робота в банку вимагає докладання великих зусиль, високої концентрації, дотримання суворих правил законодавства, які є набагато жорсткішими, ніж у будь-якому іншому бізнес-напрямі. Така висока вимогливість може створити у співробітників враження, що від них забагато вимагають за межами їхніх професійних компетентностей і не враховують усі їхні здобутки та напрацювання. Наразі наявні програмні забезпечення не дають можливості повноцінно оцінити та визначити реальний

відсоток завантаженості співробітників і дізнатися весь перелік операцій та інших дій, які вони виконують протягом дня. Часто персонал затримується на роботі, іноді трапляються випадки, коли необхідно вирішити термінову задачу в неробочий час, що має також враховуватися. Система оплати праці в банку має власні особливості: заробітна плата складається з декількох частин і кожного місяця може відрізнитися за обсягом. Наведемо приклад отримання доходу працівником відділення: першу частину становить фіксований посадовий оклад, який щомісячно гарантовано виплачується, друга частина (премія) залежить від відсотку виконання планів, які поставлені на місяць, а третя (додаткова премія) обчислюється на основі обсягу персональних продажів. Така система оплати праці дозволяє співробітнику банку самостійно прямо впливати на обсяг свого доходу, що має додатковий позитивний вплив на обсяг реалізації продукції банку, оскільки чим більше осіб стануть клієнтами банку, тим більшою буде сума сукупного залишку на рахунках клієнтів. Але, окрім реалізації продуктів, також важливим для банку є якісне супроводження операцій клієнтів. Співробітники відділень забезпечують для клієнта безперешкодне (у рамках законодавства) користування послугами та вже наявними у нього продуктами в усіх напрямках: кредитування, дії на міжбанківському валютному ринку, депозитарна діяльність, придбання цінних паперів, оформлення депозитів, видача платіжних карток до рахунків, налаштування лімітів тощо. Додатково дані працівники здійснюють ідентифікацію та аналіз діяльності діючих і потенційних клієнтів, взаємодіють з партнерами банку на своєму рівні.

На думку автора, керівництво банку має оцінювати роботу персоналу не лише за кількістю реалізованих продуктів, але й зусиль, докладених на якісне супроводження клієнтських операцій, які пов'язані зі збільшенням робочого часу, виконанням додаткових термінових, а іноді нетипових для певного співробітника завдань. Для цього автор пропонує створити окреме програмне забезпечення, у якому працівники будуть фіксувати усі свої дії та операції протягом дня із зазначенням даних кожного клієнта, який звернувся до

менеджера, формат роботи з ним та час, витрачений на вирішення його питання. Також відповідальний співробітник буде позначати, скільки часу було витрачено на обслуговування клієнтів, формування юридичних справ клієнтів, операційну роботу. На основі отриманих даних нова програма буде автоматично розраховувати відсоток завантаженості кожного окремого працівника згідно алгоритмів, розроблених департаментом розробки програмного забезпечення. Таким чином можна буде виявити, скільки персонал працює понаднормово, які дії займають найбільше часу.

На думку автора, впровадження нового програмного забезпечення надасть змогу презентувати звіт керівництву щодо реального навантаження працівників банку і, відповідно, внести зміни у систему мотивації кадрів. Пропонується виплата додаткового матеріального забезпечення у вигляді премій або бонусів. Підставою для виплати додаткових коштів є фіксування програмою завантаженості співробітника більше 100%. Для кожної дії буде розраховано відповідну норму часу із урахуванням статті 50 Кодексу законів про працю України, за якою норма тривалості робочого часу не перевищує 40 годин на тиждень за умови повної зайнятості. Наприклад, для видачі платіжної картки достатньо 5 хвилин, тим часом як для видачі кредиту необхідно приблизно 4,5 години. Окрім норми часу, також буде враховано розмір комісійної винагороди банку, чистого непроцентного доходу, відгуки клієнтів тощо для подальшого групування однотипних операцій департаментами роздрібного або корпоративного банкінгу в залежності від типу клієнта: фізична особа або юридична. Для кожної групи відповідальними структурними підрозділами буде розраховано окремий коефіцієнт важливості для подальшого приведення обсягу навантаження до відсоткового значення.

Формула (3.1), за якою нове програмне забезпечення буде вираховувати реальний відсоток завантаженості кожного працівника.

$$k_1 * x_1 + \dots + k_n * x_n \leq 1 \quad (3.1)$$

де  $n$  – групи однотипних операцій, шт.

$x_n$  – кількість однотипних операцій, шт.

$k_n$  – коефіцієнт важливості кожної групи операцій

Значення 1 відповідає 100% завантаженості співробітника. Також при розрахунку індивідуальної завантаженості може бути такий результат (3.2):

$$k_1 * x_1 + \dots + k_n * x_n > 1 \quad (3.2)$$

Такий результат означає, що рівень завантаженості працівника становить більше 100%. Показник буде аналізуватися щомісячно і враховуватиметься, відповідно, середньоденне значення навантаження. Розмір грошового бонусу буде залежати від відсотку перевищення норми завантаженості згідно наведеного розподілу у таблиці 6.1, визначеного експертним методом.

Таблиця 3.1

#### Розмір грошової винагороди

Відсоток завантаженості	Коефіцієнт винагороди
101-110%	1,05
111-120%	1,10
121-130%	1,20
Понад 130%	1,25

\*Складено автором

Для подальшого розрахунку грошового бонусу використаємо формулу (3.3):

$$ГБ = (КЗ_{\phi} - 100\%) * ПО * КВ \quad (3.3)$$

де ГБ – грошовий бонус, грн;

КЗ<sub>ф</sub> – фактичний коефіцієнт завантаженості, %

ПО – посадовий оклад, грн

КВ – коефіцієнт винагороди

Наприклад, співробітник має посадовий оклад 20 тис. грн, а відсоток завантаженості у нього становить 115%. Розрахуємо розмір грошового бонусу такого співробітника:  $ГБ = (115\% - 100\%) * 20000 * 1,10 = 3\,300,00$  (грн). Отже, якщо середньоденне значення завантаженості співробітника протягом місяця становило 115%, то при виплаті заробітної плати він додатково зможе отримати 3 300,00 грн.

Впровадження доплати за перенавантаження збільшить рівень мотивації співробітників банку, оскільки вони відчуватимуть, що їхні трудові затрати цінуються і вони не дарма докладають зусилля для якісного виконання робочих завдань. Як наслідок, по-перше, такий підхід персоналу сприятиме збільшенню відсотку виконання планових показників, що прямо впливає на дохідність банку в цілому, а, по-друге, така тенденція зможе допомогти зменшити плинність кадрів.

Ефективність управлінського рішення щодо впровадження додаткового матеріального стимулювання за перевищення норми завантаженості можна спрогнозувати за допомогою математичного моделювання. Даний проєкт вважається інвестиційним, оскільки передбачається, що через певний час після застосування нової моделі стимулювання працівників власним коштом банківська установа зможе збільшити рівень свого прибутку за рахунок підвищення рівня продуктивності персоналу та кращої реалізації банківських продуктів. Першочергово варто використати формулу чистої приведеної вартості інвестиційного проєкту (NPV) (3.4) [6, с. 22-23]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - IC \quad (3.4)$$

де  $CF$  – грошові потоки відповідного  $t$  періоду (різниця між надходженнями і витратами за певний період), грн;

$IC$  – початкові інвестиції, грн;

$r$  – вартість капіталу, що було залучено для реалізації інвестиційного проєкту.

Згідно даних, зазначених у фінансовій звітності банку, за перше півріччя 2024 року обсяг прибутку банку становив 3,3 млрд грн. Прогнозується, що розмір початкових інвестицій для впровадження нового програмного забезпечення і реалізації оновленої системи мотивації становитиме 5 млн грн. Планується подальше порівняння результатів за перше півріччя 2024 року (враховуючи доступність даної інформації) і друге півріччя 2025 року, оскільки саме на даний часовий проміжок припадає повноцінний запуск проєкту. Очікувані грошові потоки за кожен місяць півріччя мають збільшуватися з

кожним наступним періодом у зв'язку з поступовим впровадженням проєкту та усуненням проблем, що надасть змогу отримати найбільшу вигоду наприкінці 2025 року. Значення ключових показників і результати розрахунку представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Визначення прогнозованого значення NPV проєкту

Показник	Значення
$IC$	5 000 000,00 грн
$t$	[1, 6] міс.
$CF_1$	300 000,00 грн
$CF_2$	500 000,00 грн
$CF_3$	750 000,00 грн
$CF_4$	1 200 000,00 грн
$CF_5$	4 500 000,00 грн
$CF_6$	6 000 000,00 грн
$r$	0,15
<b><math>NPV</math></b>	<b>1 649 443,00 грн</b>

Згідно теорії, якщо  $NPV < 0$ , то проєкт не варто реалізовувати, оскільки він буде збитковим; якщо  $NPV \geq 0$ , то інвестиційний проєкт дасть змогу організації отримати прибуток. За результатами прогнозу, показник  $NPV$  має додатне значення, що свідчить про його вигідність. Проте, передбачаючи усі ризики, необхідно внести корективи до фінансового плану банку на друге півріччя 2025 року шляхом виділення коштів до резервного фонду на випадок виникнення непередбачуваних обставин при реалізації проєкту.

На думку автора даний механізм зможе продемонструвати керівництву реальну картину роботи кожного окремого працівника. Окрім виміру затрат часу співробітника на виконання задач і розрахунку його мотивації, програма додатково може бути корисною для керівництва у напрямі розробки банківських продуктів. За допомогою нового програмного забезпечення персонал може вказувати на недоліки процесу або банківського продукту. Таким чином зазначені зауваження можуть бути розглянуті відповідними

колегіальними органами і розробниками, що в подальшому буде сприяти їхній оптимізації. Покращення процесу оформлення банківських продуктів або реалізації послуг призведе не лише до підвищення рівня задоволеності працівників, а й збільшення обсягів продажів, що є прибутковим для банку.

Хоча за своїми характеристиками і метою запуску нове програмне забезпечення сприятиме покращенню організації роботи, забезпечуватиме фіксацію усіх етапів реалізації продуктів та послуг, а також рівня завантаженості співробітників з подальшою виплатою мотивації за перевищення норми, тобто 100%, при будь-яких нововведеннях завжди буде ризик опору змінам з боку персоналу. Дане явище є доволі розповсюдженим при здійсненні організаційних змін. Причини опору змінам можуть бути різні, але здебільшого вони мають психологічний характер [28, с. 55]:

- побоювання втратити поточний статус на роботі. Можливо певні зміни можуть трохи змінити формат виконання задач, за якого можна буде не погоджувати окремі етапи з певним виконавцем, що може зменшити його значимість;

- страх нового і невідомого – стандартна людська реакція;
- невпевненість у можливості витримки періоду адаптації і подолання непорозумінь і помилок;

- небажання професійного розвитку і підвищення кваліфікації;
- думка, що нововведення ще більше ускладнюють робочий процес;
- невідповідність нових цінностей особистому світогляду працівника.

Хоча ці причини часто викликають побоювання в менеджерів щодо впровадження нового, варто розуміти, що організаційні зміни – необхідна складова розвитку і без них неможливо буде адаптувати суб'єкт господарювання до актуальних умов функціонування як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Проте, звісно, є першочергові заходи протидії опору змінам [28, с. 56]:

- забезпечення надання повної інформації щодо запланованих змін та цілей їх впровадження з метою уникнення подальших непорозумінь;

• залучення персоналу до процесу втілення нових ідей і мотивування їх активно брати участь, що сприяє швидшому і м'якішому звиканню до змін.

Додатково автор Ляхович Л. А. консолідувала власні наукові напрацювання щодо стратегій та інструментів, які варто використовувати при виявленні різних причин опору змінам [28, с. 56]. Результати представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Заходи для подолання опору змінам за методикою Ляхович Л. А

Причина опору	Стратегія	Мета	Інструменти подолання опору
Відсутність у співробітника адекватних змін професійних компетенцій	Стратегія розвитку професійної компетентності персоналу на основі вдосконалення ключових компетенцій	Спрямована на вдосконалення ключових компетенцій співробітника, досягнення їх відповідності професійно-кваліфікаційним вимогам посади, яку обіймає співробітник, задля подальшого розвитку професійної компетентності та підвищення ефективності його роботи	Навчання, підвищення кваліфікації, позитивна мотивація
1. Нерозуміння змісту процесів і процедур впровадження змін. 2. Розуміння змісту процесів і процедур впровадження змін, проте відсутність зацікавленості співробітників у вирішенні завдань у межах процесу змін через скептичне ставлення до майбутніх результатів їх впровадження	Стратегія залучення персоналу до процесу змін	Спрямована на формування позитивного ставлення та сприйняття персоналом змін, усвідомлення їх необхідності, розуміння результатів та наслідків і для окремого співробітника, і для підприємства в цілому	Роз'яснення, переконання, навчання, залучення до планування змін, визначення ролі кожного окремого співробітника у процесі змін
Небажання застосовувати набуті знання, вміння, навички через відсутність мотивації	Стратегія мотивації застосування набутих знань, умінь, навичок	Спрямована на формування ефективної мотивації участі персоналу в процесі змін	Роз'яснення, переконання, позитивна мотивація
Невпевненість у результатах і наслідках впровадження змін через обмеженість, недостовірність, недоступність інформації	Стратегія інформування про цілі, завдання, зміст проєкту змін	Спрямована на впровадження ефективних комунікацій для інформування працівників про можливі програми, проєкти змін	Система комунікацій, комунікативні програми

Процес опору змінам на початку впровадження нових інструментів є природнім та прогнозованим явищем. Керівництво повинно попередньо враховувати дану проблему і забезпечити поступове та екологічне введення нових заходів. Важливо комунікувати з працівниками і надавати чіткі пояснення щодо цілей змін.

### **3.2. Модернізація системи навчання і розвитку персоналу в банку.**

Окрім наявного ризику низької мотивації та високої плинності кадрів також присутня проблема недостатньої кваліфікації персоналу. Згідно результатів опитування 28% респондентів вважають, що даний кадровий ризик має найбільшу актуальність для банку. Варто зазначити, що наявність ризику недостатньої кваліфікації персоналу не свідчить про загальну некомпетентність співробітників банку. Такий результат скоріше демонструє наявність потреби внести певні зміни в систему навчання кадрів. Як було зазначено раніше, АБ «УКРГАЗБАНК» має власну платформу, за допомогою якої працівники мають доступ до навчальних матеріалів та можуть оцінити якість отриманих знань за допомогою тестів.

Пандемія коронавірусу і повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну продемонстрували, що в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій людина здатна отримувати знання у будь-якій точці світу та в будь-який час, відвідуючи міжнародні тренінги, спілкуючись зі світовими бізнес-лідерами за допомогою мобільного пристрою або комп'ютера. Сучасний банківський сектор, особливо в умовах повномасштабної війни, потребує швидкого реагування на будь-які зміни, які відбуваються в економічній та соціально-політичній сфері. Використання онлайн-технологій сприяє швидкій організації навчальної конференції або передачі за допомогою онлайн-курсів інформації, яка має використовуватись в роботі одразу після оголошення нових правил ведення діяльності. Хоча такий формат навчання має ряд переваг, варто також враховувати і його основні недоліки:

- залежність від технічних умов та стабільності інтернету;

- неможливість повноцінно проконтролювати рівень залученості кожного учасника навчання;
- менший рівень взаємодії між учасниками заходу та його організатором, іноді неможливість поставити додаткові питання.

Дані аспекти значно впливають на якість засвоєння інформації працівниками банку. Проте загалом для банку критично важливо, щоб його персонал ефективно сприймав матеріал, який має використовуватися в роботі у довгостроковій перспективі. Тому, на думку автора, у разі відсутності екстрених змін у законодавстві або правилах роботи з клієнтами, для співробітників банку необхідно впровадити організацію навчальних семінарів і тренінгів, що відбуватимуться офлайн. Такі зміни сприятимуть підвищенню рівня якості та ефективності навчання, дозволять краще зрозуміти, яких саме навичок та компетенцій не вистачає працівникам для виконання робочих задач. Персонал зможе на час офлайн-навчання абстрагуватися від операційної діяльності, не відволікатися на поточні завдання. Тобто передбачається відрив від робочого місця на час навчання і збереження гарантованих виплат, оскільки навчання має відбуватися в робочий час. Організатори матимуть можливість більш реально представити можливі варіанти розвитку подій та продемонструвати порядок дій у різних ситуаціях для дотримання законодавства, вирішення проблеми клієнта і збереження іміджу банку на ринку. Як було зазначено вище, офлайн-навчання планується проводитись з відривом від робочого місця, тобто виникає потреба в ефективній організації співробітників для збереження безперервності діяльності банку. Для вирішення даного питання планується поділ співробітників на декілька груп, і, відповідно, для кожної групи буде призначено окремий день та час офлайн-заходу.

Якщо розглядати більш детальні приклади, автором було запропоновано варіант навчання для VIP-менеджерів. Згідно умов користування платіжними системами Mastercard та Visa тримачі преміальних карток класу Platinum, MC World Elite, Visa Infinite, Visa Signature мають право на безкоштовний вхід до бізнес-залів та зон відпочинку в аеропортах і також у Центральному вокзалі

міста Києва від АТ «Укрзалізниця» (кількість відвідувань на рік залежить від рівня класу карти). Звичайно, що для якісного обслуговування клієнтів, у банку було вже проведено онлайн-навчання, де було детально представлено умови для безкоштовного візиту, але, на думку автора, для менеджерів буде більш ефективним, окрім онлайн-тренінгу, додатково організувати навчання безпосередньо в аеропорті або на вокзалі. На жаль, через безпекову ситуацію в Україні місцеві аеропорти не працюють, тому навчання там можливо організувати вже після їхнього відкриття. Але наразі можливо забезпечити тренінг на Центральному вокзалі в UZ Lounge від Укрзалізниці. Таким самим чином можна підготувати навчання для співробітників, що задіяні у різних напрямках діяльності банку.

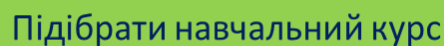
Враховуючи зручності онлайн-навчання та переваги офлайн-навчання, керівництву банку необхідно забезпечити комбінацію обох форматів навчання для підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу і мінімізації відповідного кадрового ризику. Варіант організації навчання потрібно обирати в залежності від часових, фінансових, безпекових обмежень, а також очікуваної взаємодії з навчальним матеріалом. Пропонується наступне поєднання:

- онлайн-формат використовується для опанування нововведень у законодавстві та внутрішній системі, введення у робочий процес нового персоналу, курсів-нагадувань, вивчення характеристик нового банківського продукту, термінові невідкладні зміни, які потрібно впровадити у діяльність банку у найкоротші терміни;

- офлайн-формат використовується для ознайомлення з новим програмним забезпеченням, стандартами обслуговування клієнтів, вирішення нетипових ситуацій, розвитку командної роботи, а також виконання порядку дій у надзвичайних ситуаціях, таких як пожежа, затоплення, терористичні акти тощо.

Очікується, що таке рішення посприє підвищенню рівня кваліфікації персоналу, покращить його «жорсткі» та «м'які» навички (hard and soft skills), що, у свою чергу, призведе до більш якісного та швидкого виконання робочих завдань і дотримання загальнобанківського стратегічного плану. До того ж, дані

зміни сприятимуть зменшенню рівня ризику виникнення кадрових розривів. Дане явище часто, на жаль, актуальне для працівників старшого віку, які звикли працювати за іншими алгоритмами або в іншому форматі, проте за допомогою ефективної системи навчання і розвитку це можна виправити. Окрім кадрових розривів, комбінований формат навчання матиме кращий ефект для вирішення проблеми кваліфікаційних розривів та ям: роботодавець зможе налаштувати працівників, яким притаманні такі недоліки, на потрібний формат і стиль роботи. Зазвичай такий персонал проявляє більші старання при навчанні і в подальшому може досягти успіхів в роботі та посприяти швидшому досягненню організацією власних стратегічних цілей. Додатково для збільшення рівня зацікавленості у проходженні навчання, покращенню власних кваліфікаційних навичок і, як наслідок, модернізації й покращення функціоналу навчальної платформи, пропонується впровадження автоматичного підбору курсів не лише за визначеним порядком, а ще й додатково за бажанням співробітників, що буде реалізовано шляхом створення спеціальної кнопки, приклад якої зображено на рисунку 3.1. Даний інструмент враховуватиме посаду, структурний підрозділ, а також особисті професійні інтереси кожного співробітника за допомогою спеціальної анкети (рис. 3.2)



Підібрати навчальний курс

Рис. 3.1. Кнопка для підбору навчального курсу за додатковими інтересами

Який формат навчання Ви б хотіли обрати на даний момент?

**Онлайн**

**Офлайн**

Сфера Ваших професійних інтересів

**Фінансовий моніторинг**

**Ризик-менеджмент**

**Обслуговування клієнтів**

**Валютний нагляд**

**Проблемна заборгованість**

**Інше**

● ● ● Підбір навчального курсу ● ● ●

**Вітаємо, Вам підбрано курс на тему «...» чи погоджуєтесь Ви отримати нові знання за даним напрямом?**

**Погоджуюсь на проходження курсу**      **Не погоджуюсь на проходження курсу**

Очікуйте повідомлення про призначення курсу

Рис. 3.2. Алгоритм підбору навчального курсу для співробітника

\*Розроблено автором

Для визначення, чи бажають працівники АБ «УКРГАЗБАНК» відвідувати навчальні заходи очно і чи буде запропонована автором рекомендація ефективним рішенням для мінімізації кадрового ризику недостатньої кваліфікації, було проведено повторне опитування серед 50 учасників попереднього анкетного дослідження з використанням інструменту Google Forms. Згідно отриманих результатів, ставлення респондентів до впровадження змішаного формату навчання працівників за рахунок додавання офлайн-семінарів та тренінгів є однозначно позитивним: 80% учасників вважають змішаний формат найбільш ефективним і 90% зазначили, що дане нововведення сприятиме зменшенню рівня ризику недостатньої кваліфікації персоналу. Відповіді співробітників представлені на рисунках 3.3 та 3.4.

Який формат навчання у банку, на Вашу думку, буде найефективнішим?

50 відповідей

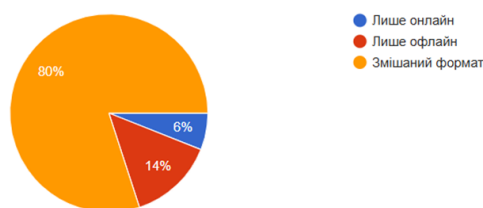


Рис. 3.3. Думка працівників щодо формату навчання

На Вашу думку, чи зможе змішаний формат навчання мінімізувати ризик недостатньої кваліфікації персоналу?

50 відповідей

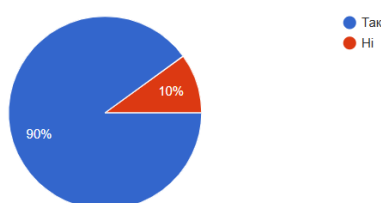


Рис. 3.4. Думка респондентів щодо ефективності змішаного навчання

У всьому світі компанії у зв'язку з пандемією коронавірусу перейшли від звичних тренінгів на робочому місці до онлайн-конференцій. Проте це завжди сприймалось як тимчасові заходи, тобто коли зникне причина, то усі повернуться до очного відвідування заходів для вдосконалення своїх кваліфікаційних навичок та професійного розвитку. У процесі адаптації до викликів світової соціально-політичної ситуації людство побачило деякі переваги онлайн-навчання та зручність його організації. Зрештою, на думку автора, повернення до повністю офлайн навчання вже не відбуватиметься, тому найприйнятнішим варіантом отримання знань буде саме комбінація онлайн-технологій та особистих зустрічей.

Додатково в анкетному опитуванні респонденти вказали на ризик конфліктів у колективі. На жаль, даний ризик завжди буде присутній у будь-якій організації і в будь-якому колективі. Це пов'язано з тим, що кожна людина має власні характер, світогляд, думку щодо правильності побудови робочого процесу, амбіції тощо. Але запропоновані варіанти мінімізації кадрових ризиків можуть зменшити ймовірність виникнення деяких конфліктів. Нове програмне забезпечення для фіксації завантаженості та додаткові ресурси для навчання

дають рівні можливості усім співробітникам отримувати вищу заробітну плату і підвищити рівень кваліфікації. Тобто відповідні результати будуть залежати від самого персоналу і кожен, хто витратив додатково час із користю для банку, отримає чесне мотивування, а завдяки ще й вдосконаленню своїх знань можливе подальше підвищення посади. Дані заходи певною мірою зможуть мінімізувати думки в колективі щодо можливого непотизму або ж обрання керівником «улюблених» працівників і таким чином зменшити ймовірність виникнення конфліктів на дану тему, але на жаль, неможливо уникнути усіх видів непорозумінь, тому, як було зазначено вище, важливо комунікувати з персоналом для визначення і вирішення поточних проблем.

На думку автора, наведені рекомендації сприятимуть збільшенню ефективності роботи персоналу та, як наслідок, успішності банку в цілому. Запропоновані автором інструменти для вдосконалення системи управління кадровими ризиками в АБ «УКРГАЗБАНК», а також очікувані результати узагальнено і представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### Запропоновані автором інструменти управління кадровими ризиками

Актуальні кадрові ризики	Пропозиції щодо управління ними	Очікувані результати
Низька мотивація співробітників	Впровадження нового програмного забезпечення з фіксацією рівня завантаженості і виплата грошового бонусу згідно визначеної шкали коефіцієнтів	Збільшення рівня зацікавленості і мотивації співробітників для якісного виконання завдань.
Висока плинність кадрів		Сповільнення темпів плинності кадрів, утримання наявних талантів і залучення нових.
Недостатня кваліфікація персоналу	Вдосконалення і розширення функціоналу наявної навчальної платформи	Підвищення рівня кваліфікації діючого персоналу, усунення кваліфікаційних і кадрових розривів, а також кваліфікаційних ям шляхом якісного і швидкого адаптування до діючої системи банку.

\*Складено автором

Отже, загальний аналіз наявного інструментарію та результати опитування дали змогу виявити основні характеристики, проблеми і занепокоєння співробітників щодо процесу управління кадровими ризиками в банку. Враховуючи сьогоденні світові тенденції щодо збільшення рівня діджиталізації в усіх сферах діяльності, автором здебільшого були запропоновані технологічні шляхи вдосконалення системи управління ризиками. У зв'язку зі стрімким розвитком штучного інтелекту й цифровізацією процесів наразі у суспільстві є побоювання щодо поступового припинення використання людської праці через збільшення відсотку автоматизації робочих процесів. Але унікальність пропозицій автора полягає в тому, що наведені технології будуть розроблені спеціально для персоналу. Вони не передбачають його заміну. Навпаки, вони сприяють більш активному залученню співробітників до виконання завдань та підвищенню рівня їхньої кваліфікації. На думку автора, запропоновані вдосконалення сприятимуть мінімізації та подальшому усуненню не лише кадрових, а й інших видів ризиків. По-перше, завдяки додатковому стимулюванню та можливості отримати нові професійні знання персонал може поширити позитивне «черезтинне радіо», що також значно впливає на рівень конкурентоспроможності бренду роботодавця на ринку праці. Позитивний HR-бренд допомагає не лише залучити нових кваліфікованих співробітників, а й в цілому зменшити рівень загрози репутаційних ризиків. По-друге, на думку автора, наведені зміни в кадровій політиці сприятимуть збільшенню обсягів продажів продуктів банку. Хоча у сучасному суспільстві винагорода не є головним методом стимулювання персоналу, але згідно особистих спостережень автора вона відіграє надзвичайно велику роль у побудові ділових відносин і в подальшому бажанні співробітників якісно виконувати робочі задачі. Таким чином грошова винагорода за перевищення норми навантаження збільшить обсяги відпрацювання маркетингових кампаній, розроблених для реалізації продуктів банку. Але також трансформація системи навчання і розвитку персоналу допоможе зробити продажі більш якісними: чітко

визначити потребу і настрій споживача, робота з запереченнями, здійснення крос-продажів тощо. Як наслідок, збільшення обсягів продажів збільшить й обсяг прибутку банку. У подальшому банк зможе нарощувати активи, розширювати масштаби своєї діяльності і таким чином максимально мінімізувати ризик виникнення банкрутства. В умовах сильної конкуренції в банківському секторі важливо навчити персонал і регулярно його стимулювати якісно реалізовувати наявні послуги і продукти для утримання діючих клієнтів і залучення нових.

### **Висновки до розділу 3**

З метою вдосконалення системи мотивації співробітників банку автором було запропоновано впровадження нового програмного забезпечення, що буде фіксувати рівень завантаженості працівників. Показник буде аналізуватися щомісячно і враховуватиметься, відповідно, середньоденне значення навантаження. У разі перевищення норми завантаженості, тобто 100%, такому співробітнику банк буде виплачувати додатково грошовий бонус, розмір якого буде залежати від відсотку згідно визначеного розподілу у таблиці 6.1. Ефективність даного управлінського рішення було спрогнозовано за допомогою формули чистої приведеної вартості інвестиційного проєкту:  $NPV = 1\,649\,443,00$  грн, тобто інвестиційний проєкт дасть змогу організації отримати прибуток. Додатковий грошовий бонус збільшить рівень мотивації співробітників і в подальшому збільшить обсяг продажів і прибутку банку.

Для зменшення рівня загрози ризику недостатньої кваліфікації персоналу був запропонований варіант модернізації системи навчання і розвитку персоналу банку. По-перше, керівництву банку буде доцільно забезпечити комбінацію онлайн і офлайн форматів навчання для підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу і мінімізації відповідного кадрового ризику. Варіант організації навчання потрібно обирати в залежності від обставин і обмежень: онлайн-формат використовується для опанування нововведень і для нових працівників для швидкого засвоєння інформації;

офлайн-формат використовується для ознайомлення з більш масштабними змінами у робочому процесі і у разі необхідності отримання моментального зворотного зв'язку. По-друге, у рамках модернізації наявної навчальної платформи працівники зможуть покращити рівень своєї кваліфікації завдяки можливості додаткового навчання. Кожен працівник зможе підібрати собі курс за напрямком діяльності банку, який йому цікавий. Після проведення повторного опитування серед респондентів більшість (80%) підтримала введення змішаного формату навчання. Наведені рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровими ризиками сприятимуть зменшенню рівня загрози й інших кадрових ризиків, наприклад, ризику конфліктів у колективі.

## ВИСНОВКИ

Будь-яка економічна діяльність сьогодні передбачає наявність ризиків у зв'язку з постійною зміною умов середовища і певної невизначеності. Здебільшого поняття «ризик» асоціюється з фінансовими, стратегічними, виробничими проблемами або ж з форм-мажорними обставинами. Але не менш загрозовими для усіх організацій є кадрові ризики, тобто ризики, джерелом яких є дії персоналу і які можуть призвести до негативних наслідків для діяльності суб'єкта господарювання. Існують різні підходи як до визначення поняття «кадрові ризики», так і до класифікації їхніх видів. Розподіл може бути: за формою прояву, характером негативних наслідків, сферою виникнення, етапами управління персоналом [11, с. 128-129; 20, с. 248]. Дані види ризики притаманні усім видам організацій, у т. ч. і для банківських установ. Існує великий перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, які є передумовами та в подальшому сприяють розвитку чинників кадрових ризиків.

Сучасний менеджмент включає наявність різних методів та інструментів управління кадровими ризиками. По-перше, кадрові ризики можна прийняти, уникнути, мінімізувати або передати в залежності від рівня загрози кожного окремого кадрового ризику для організації. Другий підхід передбачає кількісну і якісну оцінку кадрових ризиків. Додатково виділяють профілактичний і реагувальний методи управління кадровими ризиками [9; 14; 29]. Інструменти управління кадровими ризиками залежать від ступенів ієрархії та рівня жорсткості стилю управління організації. За типологією Фредеріка Лалу виділяють п'ять типів організацій: червоні, бурштинові, помаранчеві, зелені і бірюзові. Червоні характеризуються найбільш авторитарним стилем управління, де застосовуються стандартні та орієнтовані на покарання інструменти, а бірюзові – навпаки, вважаються компаніями з найвищим рівнем розвитку і мають сучасні інструменти, спрямовані на збільшення рівня мотивації співробітників. Відповідальним особам важливо безперервно виконувати діагностику кадрових ризиків для зменшення рівня їхнього впливу на діяльність суб'єктів господарювання.

Дослідження системи кадрового менеджменту і процесу управління кадровими ризиками відбувалося на базі АБ «УКРГАЗБАНК». Даний банк входить до переліку об'єктів критичної інфраструктури України. Для управління персоналом керівництво банку використовує адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, такі технології як адаптація, навчання, службово-професійне просування і «таємний покупець», а також має власний інструментарій: соціальний пакет, матеріальна і нематеріальна допомога при важких життєвих обставинах, премії і відповідальність у разі заподіяної шкоди банку.

Управління кадровими ризиками в АБ «УКРГАЗБАНК» здійснюється за допомогою виділення трьох ліній захисту, кожна з яких має власні завдання і обов'язки у даному напрямі: перша лінія приймає ризики і виконує вказівки відповідальних департаментів (відділення, дирекції і контакт-центр); друга лінія забезпечує виявлення, аналіз, розробку та контроль заходів з метою їхнього вірного функціонування, їхню перевірку на відповідність українському та міжнародному законодавству (ДРМ, ДК); третя лінія захисту здійснює фінальний контроль заходів системи управління кадрових ризиків, звітування Правлінню і Наглядовій раді, перевірку якості виконання робочих завдань. До управління кадровими ризиками найбільше залучений Департамент ризик-менеджменту. Передбачається використання ризик-орієнтованого підходу, який включає перевірку особи ще на етапі прийому на роботу: співбесіда з банківською безпекою, ознайомлення з положеннями щодо правил роботи в банку. Також банк має власну навчальну онлайн-платформу з матеріалами, які будуть необхідні при виконанні задач. Кожен співробітник має право і можливість повідомити про неприйнятну поведінку через *whistleblowing policy mechanism*. В цілому контроль за діями співробітників відбувається за допомогою камер і правила «двох рук», що зменшує ймовірність неправомірних вчинків. Оскільки АБ «УКРГАЗБАНК» має статус системно важливого банку, для співробітників передбачена можливість економічного бронювання з метою мінімізації ризику мобілізації ключових співробітників,

при цьому держава встановлює квоти на бронювання працівників чоловічої статі, перевищувати які організація не має права. Зважаючи на сферу діяльності, рівень відповідальності та обмежень з боку державних органів, АБ «УКРГАЗБАНК» можна віднести до помаранчевих організацій з елементами «бурштинової», але керівництво банку переглядає політику внутрішніх процесів, намагається збільшити рівень демократичності у власному стилі управління і зменшити бюрократизм.

Серед співробітників банку було проведено опитування за допомогою Google Forms з метою вивчення рівня ефективності наявних заходів управління кадровими ризиками. За результатами дослідження було виявлено, що найбільш актуальними ризиками є низька мотивація, висока плинність кадрів, недостатня кваліфікація і можливість конфліктів у колективі. Також було проаналізовано конкурентні позиції банку як роботодавця на ринку праці: згідно результатів дослідження АБ «УКРГАЗБАНК» займає четверте місце після АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «ПУМБ». Тобто банк має доволі високий рівень конкурентоспроможності бренду роботодавця, але все ж таки варто звернути увагу на аспекти, які мають найменші оцінки при дослідженні.

За результатами дослідження було виявлено потребу у вдосконаленні системи управління кадровими ризиками в АБ «УКРГАЗБАНК». Першочергово було запропоновано впровадження нового програмного забезпечення, за допомогою якого буде відбуватися фіксація усіх операцій, формування юридичних справ клієнтів, консультацій, витраченого часу і формату роботи для виконання даних задач. Дана програма буде автоматично розраховувати відсоток навантаження співробітників і у разі виявлення перевантаження (більше 100%) таким працівникам буде виплачено додатковий бонус згідно розрахованого коефіцієнту винагороди. Дане впровадження сприятиме збільшенню мотивації персоналу і обсягів продажів, зменшенню плинності кадрів, але варто враховувати проблему можливого опору змінам. По-друге, пропонується вдосконалення навчальної платформи шляхом додаткового

впровадження курсів, які відбуватимуться офлайн. Передбачається використання онлайн формату для вивчення нововведень у законодавстві і внутрішній системі, для швидкого опанування матеріалів новим співробітником і змін, які потрібно зрозуміти у найкоротші терміни. Офлайн формат буде застосовуватись для ознайомлення з новим програмним забезпеченням, стандартами обслуговування клієнтів, вирішення нетипових ситуацій, розвитку командної роботи, а також виконання порядку дій у надзвичайних ситуаціях, таких як пожежа, затоплення, терористичні акти тощо. Також працівникам банку буде запропонована додаткова можливість проходження навчання за бажаним напрямом після проходження невеликого опитування. Тобто, на думку автора, найбільш доцільно для зниження ризику недостатньої кваліфікації буде застосувати змішаний формат навчання і розвитку персоналу з пропозицією додаткового опанування певного напрямку діяльності шляхом підбору курсів за допомогою платформи. Запропоновані варіанти мінімізації кадрових ризиків також можуть зменшити ймовірність виникнення конфліктів у колективі шляхом чесного мотивування працівників за додатково витрачений час на виконання робочих задач і професійний розвиток. Отже, керівництву банку доцільно впровадити дані нововведення для покращення власного бренду роботодавця і подальшого ведення успішної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 Цілей сталого розвитку. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>.
2. 50 найкращих роботодавців 2022. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179..>
3. Annual and sustainability report 2023. Ukgasbank.com. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://ukrgasbank.com/upload/file/ugb\_annualreport\_2023.pdf.
4. POWER BANKING. Bank.gov.ua. URL: <https://power.bank.gov.ua/>.
5. Siham Berhil, Habib Benlahmar, Nasser Labani. A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science. 2020. Вип. 1. С. 32–40.
6. А.А. Степанова. Інвестування в схемах і таблицях. Підручник. Ч.2. 2023. 102с.
7. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. К.: Наукова столиця, 2018
8. Білорус Т.В. Бурмістрова О.О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8499> (дата звернення: 01.02.2021). DOI:32702/2307-2105-2021.1.74
9. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. вип. 1. С. 1–9.
10. Бутенко А. Кольорові організації: чому варто прочитати книгу «Компанії майбутнього». Mind.ua. 03.11.2017. URL: <https://mind.ua/publications/20178194-kolorovi-organizaciyi-chomu-varto-prochitati-knigu-kompaniyi-majbutnogo>.
11. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків в системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу. 2018. вип. 30. С. 123–133.

12. Внутрішні документи. Ukgasbank.com. URL: [https://www.ukrgasbank.com/about/ins\\_docs/](https://www.ukrgasbank.com/about/ins_docs/).
13. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. С. 234–241.
14. Воржакова Ю. П. Система управління кадровими ризиками. Підприємництво та інновації. 2018. вип. 6. С. 41 – 47.
15. Воржакова Ю. П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики» // Підприємництво та інновації, вип. 5. 2018. с. 76-81.
16. Все тримається на людях. Ukgasbank.com. URL: <https://stud-point.com/job/ukrgasbank/>
17. Все тримається на людях. Наша сила в єдності та підтримці. Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/career/>.
18. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Інноваційна економіка. 2019. №3–4 (79). С. 45-51. (фахове видання, Index Copernicus).
19. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. Л.: Львівська політехніка, 2008. С. 60–63.
20. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. Економіка та управління підприємствами. 2017. вип. 8. С. 245–249.
21. Закон України про банки і банківську діяльність // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
22. Закон України Про критичну інфраструктуру. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.
23. Звіт зі сталого розвитку 2020-2023. Ukgasbank.com. URL: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb\\_report\\_2020.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report_2020.pdf)
24. Зінченко М. О. Принципи та інструменти сучасного менеджменту у сфері управління кадровими ризиками // Global trends in science and education.

Proceedings of the 3rd International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Kyiv, Ukraine. 2025. Pp. 841-845. URL: <https://sci-conf.com.ua/iii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-global-trends-in-science-and-education-7-9-04-2025-kiyiv-ukrayina-arhiv/>.

25. Інша інформація UkrGasbank.com. URL: [https://www.ukrgasbank.com/oth\\_info](https://www.ukrgasbank.com/oth_info)

26. Керівництво. Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/leadership/>.

27. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація. Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences. 2018. Vol. 1. № 1-2. С. 16-28.

28. Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Економічний простір. 2020. вип. 161. С. 54–58.

29. Марченко О. В. Оцінка кадрових ризиків суб'єктів господарської діяльності. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи». 2020. С. 291–293.

30. Менеджмент персоналу : практикум [В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О. О. К. : КНЕУ, 2014. 380, [4] с.

31. Мережа відділень. Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukrgasbank.com/contacts/offices/>

32. Мережа відділень у м. Києві. Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukrgasbank.com/contacts/offices/>

33. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навчальний посібник (з грифом МОНмолодьспорту України, у співавторстві). К.: Нічлава, 2011. 624 с.

34. Наказ Міністерства розвитку від 28.02.2025 № 376 "Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією". Міністерство розвитку громад та територій України. 20.03.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-pereliku-terytorii->

na-iakykh-vedutsia-velysia-boiovi-dii-abo-tymchasovo-okupovanykh-rosiiskoiiu-federatsiiei.

35. Національний банк підтвердив статус системної важливості для 15 банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidтверdiv-status-sistemnoyi-vajlivosti-dlya-15-bankiv>.

36. Переходко М. Управління ризиками та дії бізнес-аналітика (з практичними прикладами). Art of business analysis. 24.03.2024. URL: <https://www.artofba.com/uk/post/risk-management-and-business-analysis-focus-with-examples>.

37. Питання дня: Фінмоніторинг РЕР. Кого вважати РЕР та яким має бути підхід банків до їхніх операцій?. Національний банк України. 18.08.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pitannya-dnya-finmonitoring-pep-kogo-vvajati-pep-ta-yakim-maye-buti-pidhid-bankiv-do-yihnih-operatsiy>.

38. Показники діяльності банку. Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukgasbank.com/about/performance/>.

39. Постанова правління національного банку України №18 від 24.02.2022 Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>.

40. Постанова Правління Національного банку України №64 Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах // Верховна Рада України URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18?find=1&text=%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8#w1\\_6](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18?find=1&text=%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8#w1_6).

41. Приб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. С. 8.

42. Про банк Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukgasbank.com/about/>.

43. Річна фінансова звітність за МСФЗ 2022. Ukgasbank.com. URL: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ukrgasbank.com/upload/22%20UGB%20-%20UKR\_IFRS\_FINAL.pdf

44. Річна фінансова звітність за МСФЗ 2023. Ukgasbank.com. URL: [https://www.ukrgasbank.com/about/fin\\_results/](https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/)

45. Сидоренко В. В. Кваліфікаційний розрив (skills gap) на ринку праці України: стан та механізми його подолання. Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки» (Категорія «Б»). 2024. вип. 28. С. 191–211.

46. Система управління ризиками Ukgasbank.com. URL: [https://www.ukrgasbank.com/about/corporate\\_management/risk\\_control/](https://www.ukrgasbank.com/about/corporate_management/risk_control/)

47. Твій внесок – наша сила. Ukgasbank.com. URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/career/>

48. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. вип. 10. С. 122.

49. Хитра О. В. Андрушко Л. М. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. вип. 1. С. 163–167.

50. Хмельничий Л., Супрун І. Основи біометрії. Національний університет біоресурсів і природокористування України. 2010. С. 81.

51. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. Qualityexpert.com.ua. 30.11.2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>.

52. Чим відрізняється методика від технології. Моя освіта. URL: <https://moyaosvita.com.ua/osvita-2/chim-vidriznyayetsya-metodika-vid-texnologi%D1%97/>.

## Додаток А.

Апробація результатів дослідження: тези доповіді на науково-практичній конференції «GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION»



**SCI-CONF.COM.UA**

# **GLOBAL TRENDS IN SCIENCE AND EDUCATION**



**PROCEEDINGS OF III INTERNATIONAL  
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE  
APRIL 7-9, 2025**

**KYIV  
2025**

163. *Голинський Ю. О., Холост А. В.* 825  
ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ КРЕДИТІВ НА ФІНАНСОВУ  
СТАБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ
164. *Дибач І. Л., Воблій К. К.* 830  
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-  
МЕНЕДЖМЕНТ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ
165. *Завальницька Н. Б., Холост А. В.* 834  
ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СОЦІАЛЬНИХ  
МЕДІА НА ФІНАНСОВУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ
166. *Зінченко М. О.* 841  
ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ  
РИЗИКАМИ
167. *Зубілевич С. Я., Боровець А. І.* 846  
ООНОВЛЕННЯ МСФЗ ДЛЯ МСП
168. *Кірюхін Р. О.* 852  
СЕМАНТИЧНА СТРУКТУРА ПОНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ  
ПОЛІТИКИ
169. *Колодізев О. М., Береговий В. О.* 856  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО СТАНУ В  
КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЕКСПОРТУ ТА  
ІМПОРТУ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ЕКОНОМІКИ
170. *Мотурнак Є. В.* 861  
ВИКОРИСТАННЯ ФАЗОВОГО АНАЛІЗУ ТА РЕКОНСТРУКЦІЇ  
АТРАКТОРІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ ДИНАМІКИ  
МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ
171. *Онїкієнко С. В., Домашинєв В. Ю.* 865  
УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СТРАХОВОЇ  
КОМПАНІЇ
172. *Сук П. Л.* 869  
АМОРТИЗАЦІЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА МЕТОДОМ НА  
ОСНОВІ ДОХОДУ ВІД РОЯЛТІ
173. *Філяр С. В., Рилік М. М., Романенко О. В., Башота А. І.* 875  
ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ЗАЛУЧЕННЯ  
РЕСУРСІВ ТА МАКРОПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
174. *Щербакова О. А.* 880  
МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ  
ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІМАТИЧНОГО  
ФІНАНСУВАННЯ

## ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ

**Зінченко Марія Олексіївна**

Студентка 2 курсу ОС магістр  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка  
м. Київ, Україна

**Вступ.** Сучасний світ характеризується динамічністю, безперервністю змін та високим рівнем технологічного розвитку. Такі тенденції спонукають як керівників організацій, так і науковців знаходити нові шляхи для побудови ефективної роботи, що сприяє появі нових сучасних методів та інструментів менеджменту як науки. У подальшому передбачається їхнє вдосконалення й адаптація під індивідуальні умови. Таким чином, спільне подолання викликів та розробка нових підходів формує сучасну концепцію науки менеджменту і дає змогу одразу перевірити як наукові припущення, так і управлінські інновації на практиці. Розроблені варіанти вирішення питань у подальшому сприяють ефективному управлінню різними видами ризиків під час робочого процесу, ймовірність виникнення яких, на жаль, існує завжди. Вони ніколи не зникнуть із професійної діяльності, але знання і якісне застосування актуальних засад сучасного менеджменту та аналіз досвіду інших організацій допоможуть суб'єктам господарювання витримати наявні і потенційні виклики та уникнути реалізації негативного сценарію розвитку подій.

**Ціль роботи** включає дослідження актуальних особливостей та трендів використання елементів наукової концепції сучасного менеджменту в напрямі управління кадровими ризиками в організації.

**Матеріали та методи.** В роботі було використано аналіз теоретичних матеріалів українських науковців і застосовано емпіричні методи дослідження: документальний аналіз і спостереження.

**Результати і обговорення.** Згідно матеріалів науково-дослідницьких джерел поняття «менеджмент» визначається як процес прийняття раціональних

рішень, головним завданням якого є пошук оптимальних управлінських рішень на основі використання системи наукових знань [3, с. 38]. В історичній перспективі необхідність становлення менеджменту як науки зумовлена розвитком і розширенням виробництва, промисловим переворотом, який розпочався в Англії у XVIII столітті. Дані події продемонстрували необхідність підготовки професійних управлінців зі специфічними й унікальними знаннями і здатністю забезпечити якісну результативність роботи, дотримуючись правил її виконання [4]. Проте наука і технологічний розвиток не стоять на місці, а постійно вдосконалюють свої напрацювання для можливості ефективного управління в умовах невизначеності, яка спостерігається в будь-які часи. Концепція сучасного менеджменту характеризується гнучкістю й швидкою адаптивністю до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації, що сприяє досягненню її цілей. Такий підхід також дає можливість забезпечити стійкість, прибутковість та конкурентоспроможність компанії при управлінні ризиками, якими супроводжується її функціонування. Джерелом ризиків може бути будь-який аспект діяльності: конкуренти, виробництво, фінансові операції, персонал. Особливим видом ризиків є ті, виникнення яких може бути спричинене діями персоналу, оскільки їх неможливо гарантовано передбачити. Такі ризики називаються кадровими.

Зазначена проблематика надзвичайно актуальна сьогодні, оскільки однією з найбільш характерних рис сучасного менеджменту є орієнтування на людину, що передбачає більш глибоку зацікавленість в інтересах і потребах співробітників, вивчення їхньої поведінки та розробка дієвих методів впливу на них. Звичайно, працівники різняться за рівнем своєї доброчесності і, на жаль, трапляються ті, хто готовий піти на злочин і нашкодити своєму роботодавцю, що є доволі небезпечним видом ризику для організації. Але бувають також інші причини виникнення кадрового ризику: невідповідність елементів корпоративної культури компанії мотивам і цінностям працівника, що буде негативно впливати на його працездатність і результати роботи. Основним завданням відповідальних осіб організації є визначення чіткого порядку дій у

разі настання події кадрового ризику. Для побудови відповідного алгоритму працівники, які задіяні у даному процесі, першочергово звертаються до принципів та інструментів сучасного менеджменту. У таблиці 1 представлені основні та найбільш поширені з них у контексті управління кадровими ризиками.

**Таблиця 1**

**Принципи та інструменти сучасного менеджменту**

<b>Складові концепції</b>	<b>Деталізація складових</b>
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкість і швидка адаптація до змін;</li> <li>• творчий підхід та орієнтація на інновації;</li> <li>• цифровізація процесів;</li> <li>• організація командної роботи;</li> <li>• розвиток персоналу.</li> </ul>
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Робочі програми;</li> <li>• внутрішня система безпеки;</li> <li>• корпоративна культура;</li> <li>• аутсорсинг;</li> </ul>

Розроблено автором за матеріалами джерела [6]

Використання зазначених вище принципів та інструментів сучасного менеджменту сприятиме створенню ефективного внутрішнього середовища організації, за допомогою якого можна контролювати і впливати на дії співробітників, при цьому враховуючи їхні потреби. Наприклад, принцип цифровізації процесів підвищує рівень прозорості та швидкості роботи, програмно не допускає здійснення порушень, розвиток персоналу передбачає створення власної системи навчання або плану кар'єрного зростання для працівників, що стимулюватиме їх краще виконувати свої задачі та не вчиняти злочини, наприклад, крадіжку майна організації тощо. Названі принципи реалізуються також за допомогою зазначених вище інструментів менеджменту: цифровізація процесів за допомогою робочих програм та їхнього вдосконалення, творчий підхід до виконання завдань, впровадження інновацій і організація командної роботи реалізуються за допомогою елементів внутрішньої корпоративної культури, а дотримання принципу розвитку персоналу відбувається з використанням популярного нині інструменту

менеджменту – аутсорсингу. Аутсорсинг – це передача сторонній організації частини виконуваних функцій або навіть окремого бізнес-процесу, що забезпечує економію витрат організаційних, фінансових та зокрема людських ресурсів, щоб розвивати нові напрями або сконцентрувати зусилля на вже існуючих [3, с. 250]. Ефективним інструментом контролювання персоналу для запобігання настанню подій кадрових ризиків є внутрішня система безпеки організації. Ця система має різні складові в кожній організації в залежності від її ієрархічності, напрямку та режиму роботи: створення пропускнуго режиму, перевірки співробітників тощо.

Сучасна наука і практика менеджменту все більше передбачає використання сучасних інформаційних технологій в управлінні різними процесами в організації. Яскравим і водночас простим прикладом є впровадження електронного документообігу, який забезпечує майже нульову можливість підробки документів, уникнення втрати документів, збереження історії певного робочого завдання. Використання даного інструменту корисне і в управлінні кадровими ризиками, в управлінні фінансовою діяльністю, затвердженні результатів маркетингових кампаній, впровадження нового продукту тощо. Також наразі активно досліджується використання системи блокчейну (децентралізована система зберігання даних або цифровий реєстр транзакцій, угод, контрактів, що складається з набору записів (блоків) [5, с. 1]), особливо у сфері управління кадровими ризиками. Блокчейн-технологія допомагає зменшити кількість випадків пропущення певних етапів робочого процесу через можливі помилки людей або техніки, а також не дозволяє вносити зміни в систему особам, які не мають спеціального доступу [2]. У разі збою на одному пристрої або сервері, які є складовими певної системи блокчейну, інформація не буде втрачена назавжди завдяки принципу децентралізації, що передбачає зберігання її в однаковому змісті та обсязі на всіх інших пристроях мережі [1].

**Висновки.** Сьогодні концепція науки сучасного менеджменту продовжує стрімко розвиватись шляхом взаємодії з бізнес-сектором у вигляді обміну

інформацією та спроб застосувати наукові напрацювання в робочий процес. Наразі в роботу організацій активно впроваджуються принципи й інструменти сучасного менеджменту з метою підвищення рівня ефективності та результативності діяльності, а також конкурентоспроможності на відповідних ринках. Глобальним трендом як в науковому, так і в практичному менеджменті, є впровадження в процес управління, особливо у напрямі кадрових ризиків, цифровізації різних етапів задач. Інформаційні технології є невід'ємною складовою функціонування будь-якої організації і забезпечують вищий рівень безпеки і якості при виконанні завдань співробітниками.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

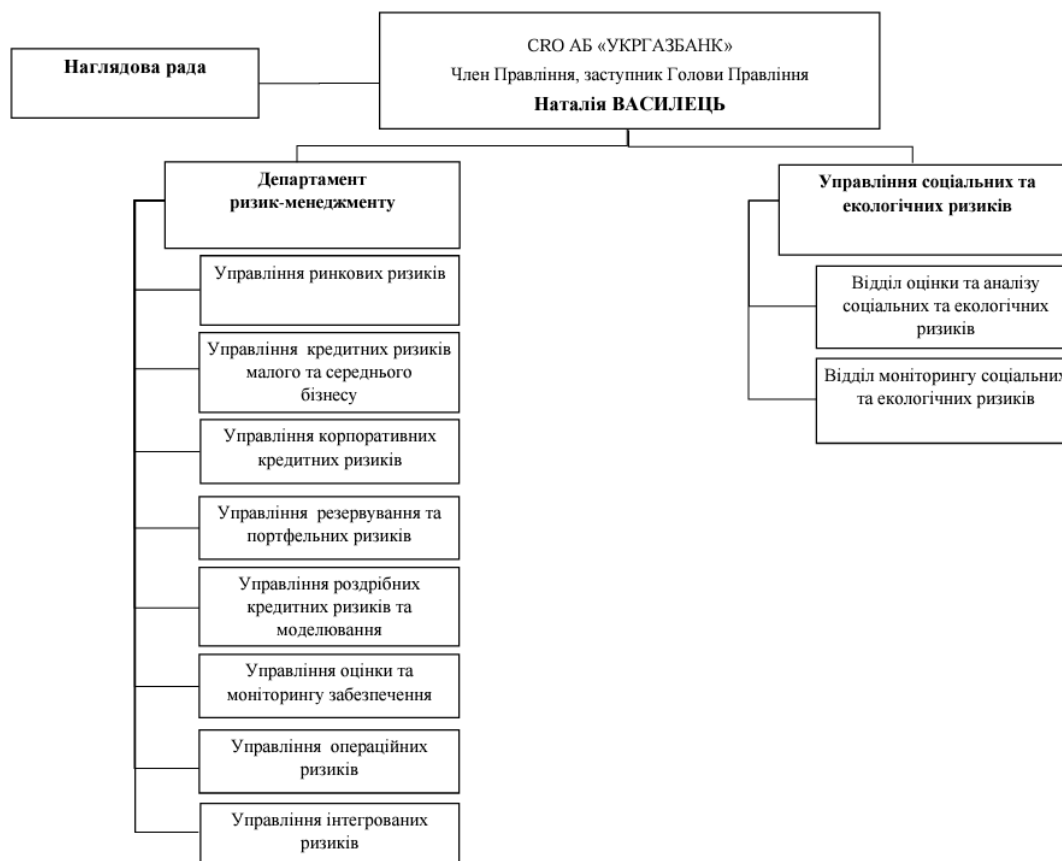
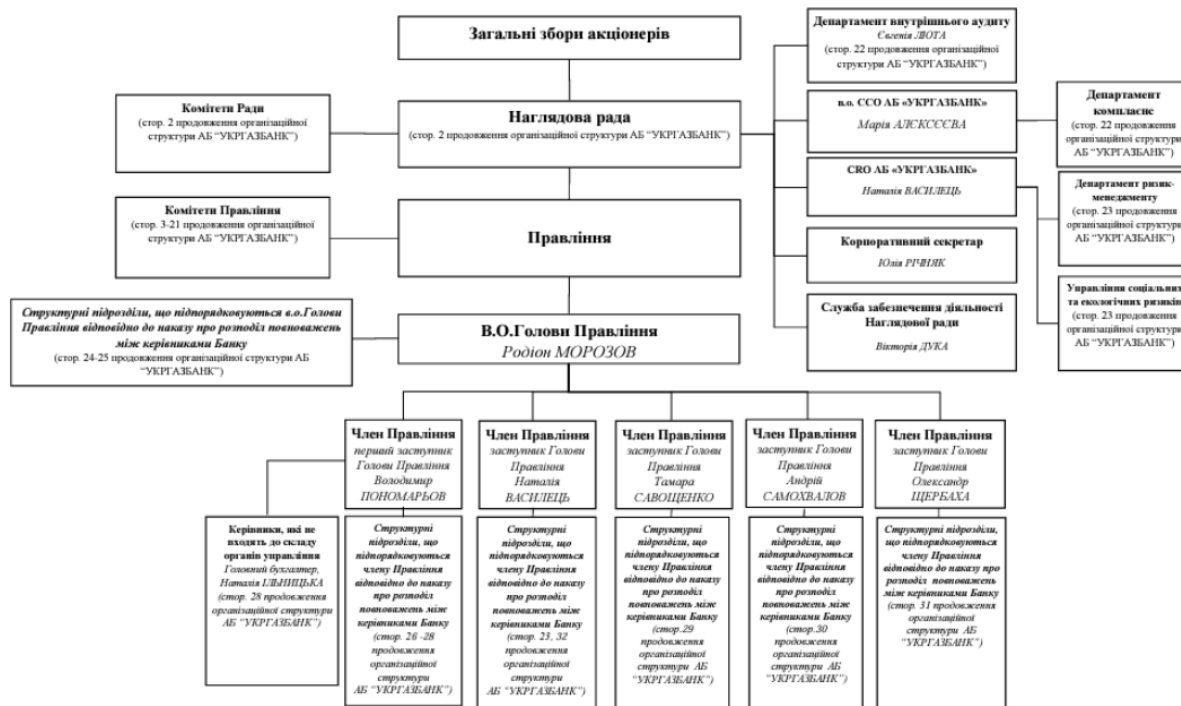
1. Jackie Wiles. Five Ways Blockchain Will Affect HR. Gartner. 27.08.2019. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-ways-blockchain-will-affect-hr>.
2. Клименко І., Лозова Г., Акімова Л. Застосування блокчейн-технологій у публічному управлінні; Демократичне врядування. 2017. Вип. 20. 6 с.
3. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навчальний посібник (з грифом МОНмолодьспорту України, у співавторстві). К.: Нічлава, 2011. 624 с.
4. Оліх Л. А. Історія менеджменту: навчально-методичний комплекс забезпечення викладання навчальної дисципліни. К.: Кафедра, 2012. 68 с.
5. Пастух М. О., Романюк О. В. Технологія блокчейн і можливості її застосування. Вінницький національний технічний університет. 2021. С. 3.
6. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. вип. 25. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.

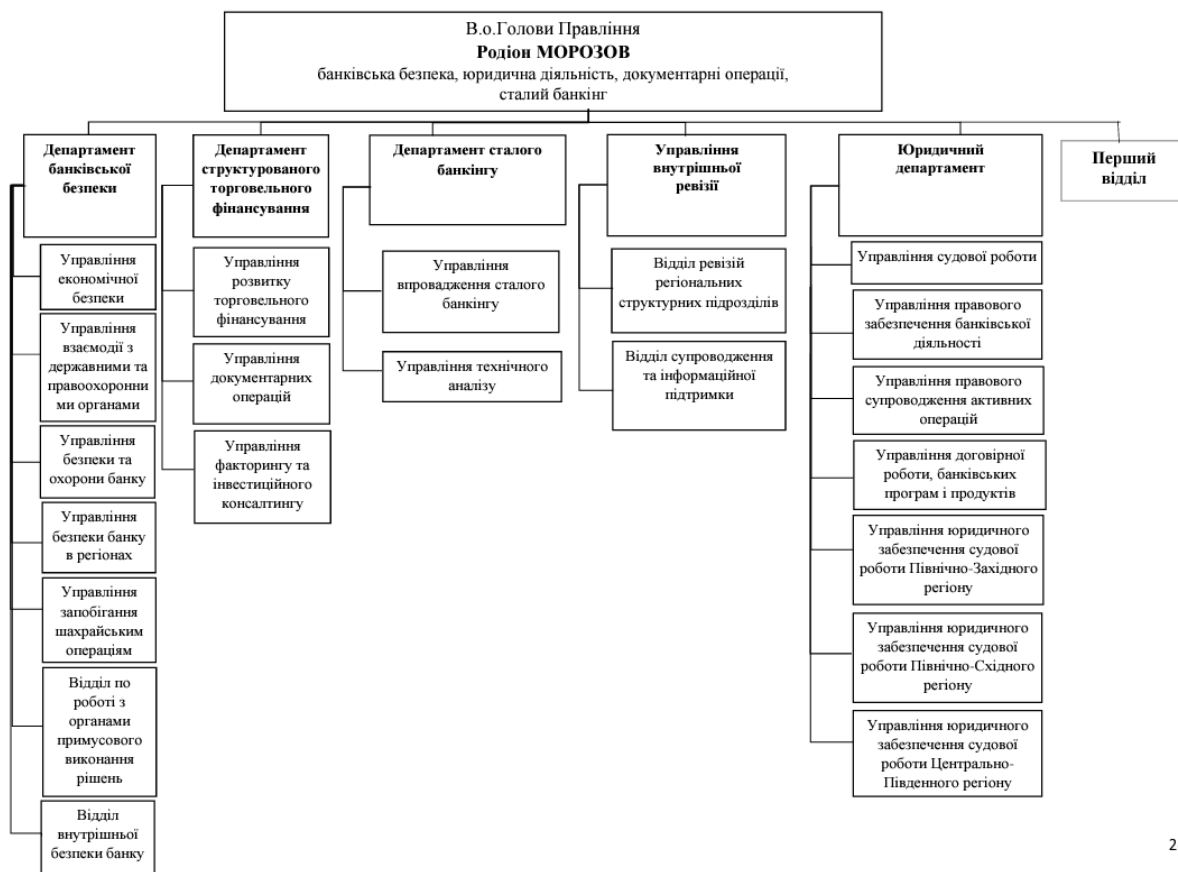
## Додаток Б.

## Організаційна структура управління АБ «УКРГАЗБАНК»

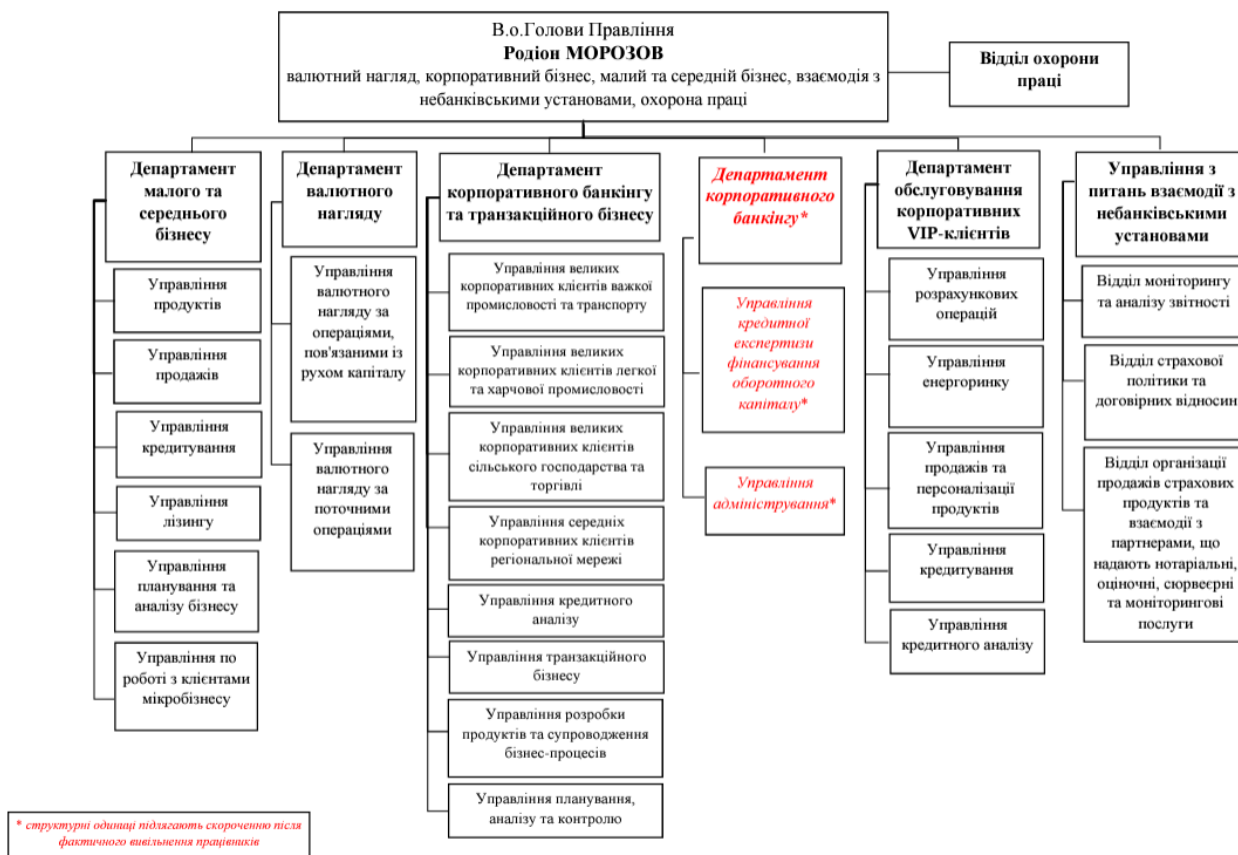
Затверджено рішенням Наглядової ради АБ «УКРГАЗБАНК»  
від 07.03.2017 року (протокол №2) зі змінами  
(останні зміни затверджено рішенням Наглядової ради АБ «УКРГАЗБАНК» від 17.12.2024 року (протокол №44))

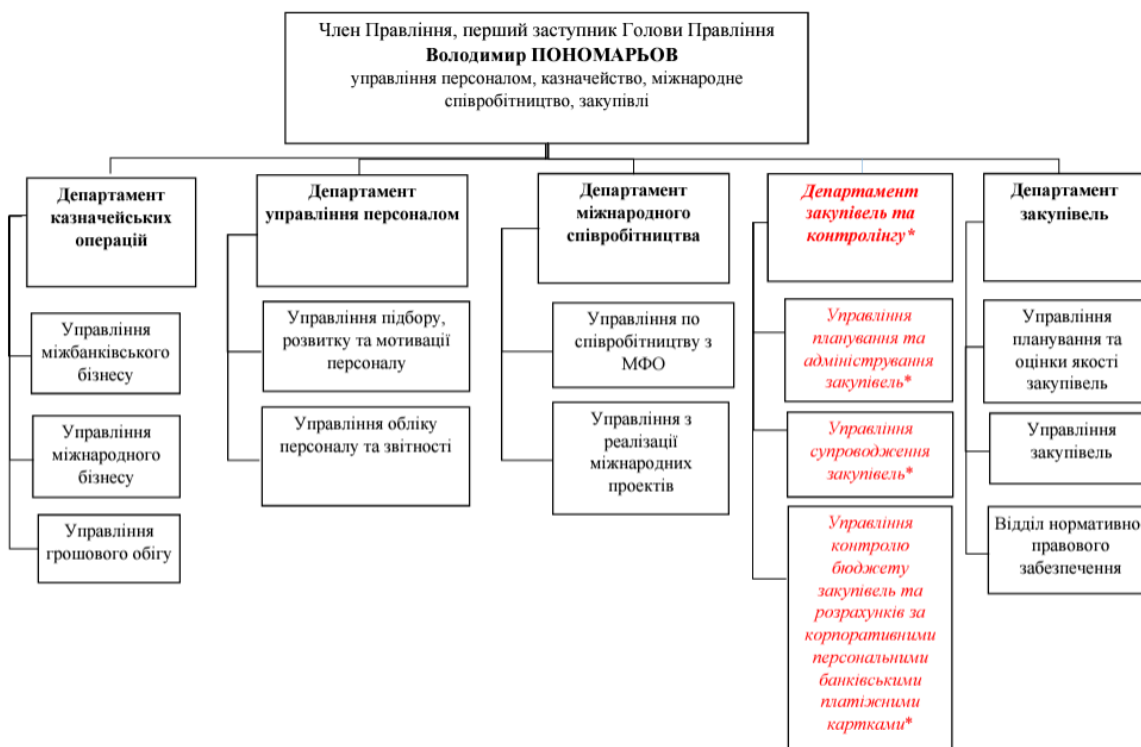
## Організаційна структура АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 01.01.2025





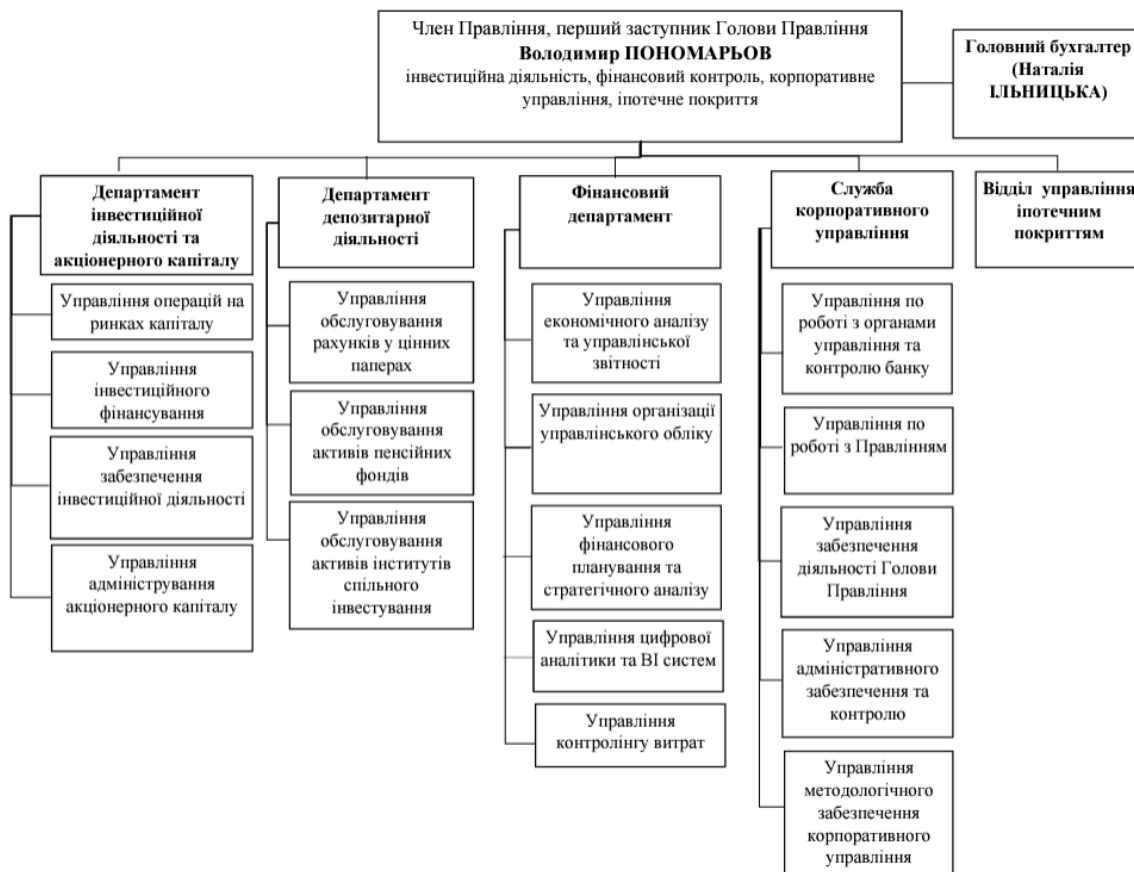
24

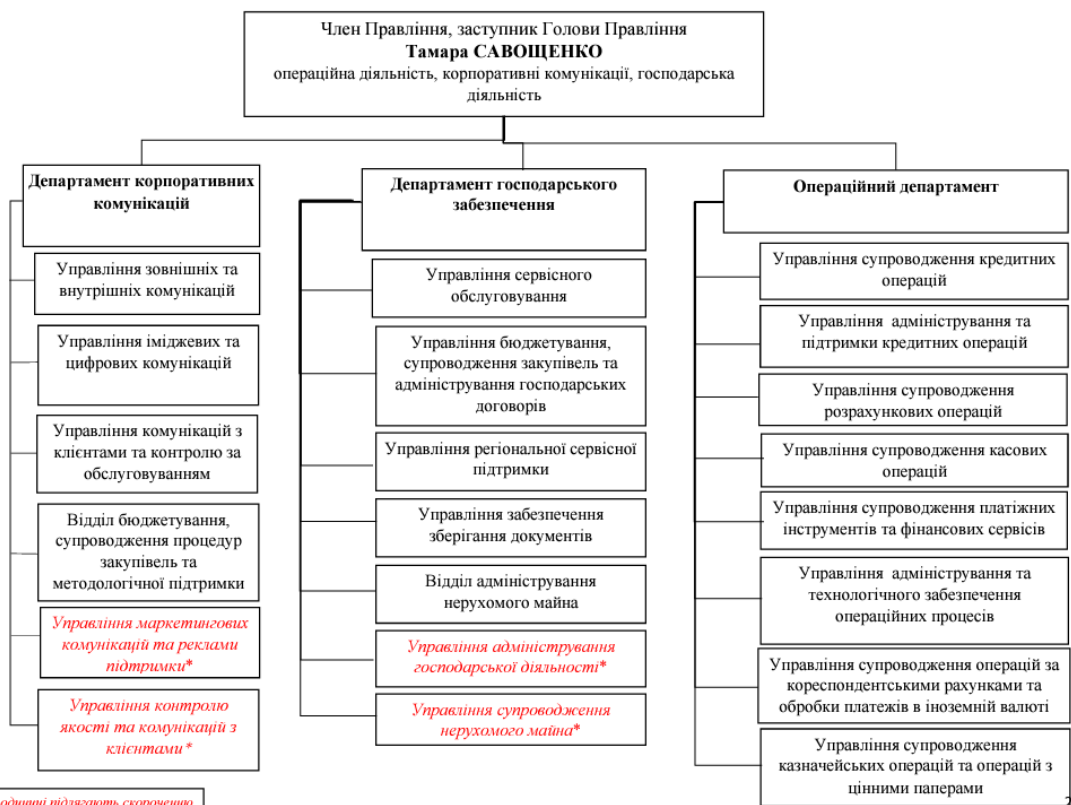
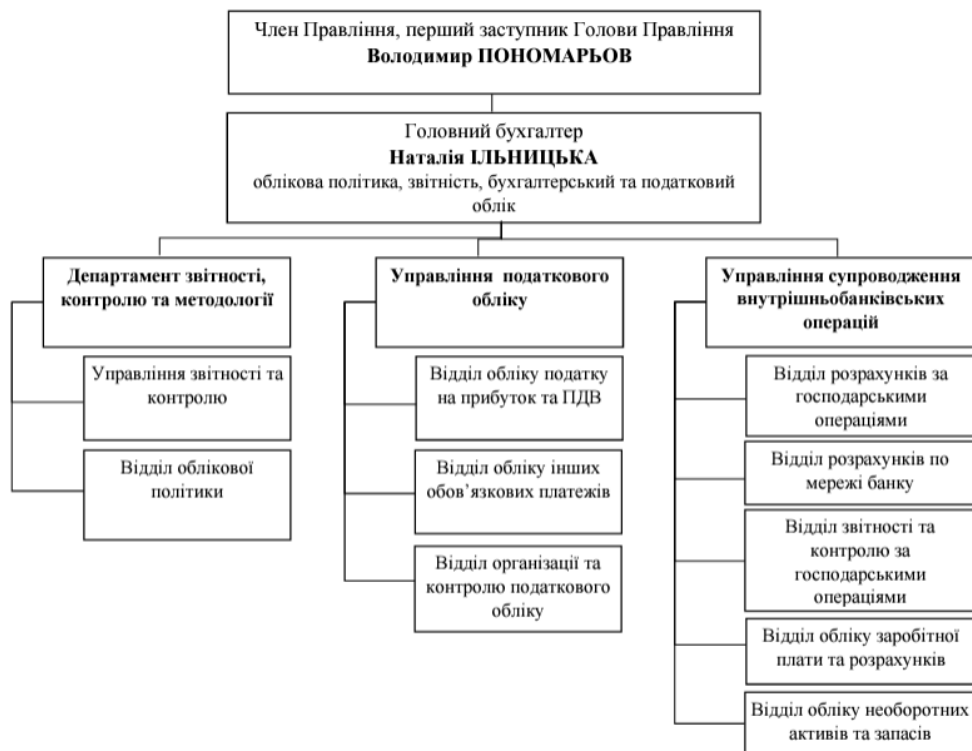




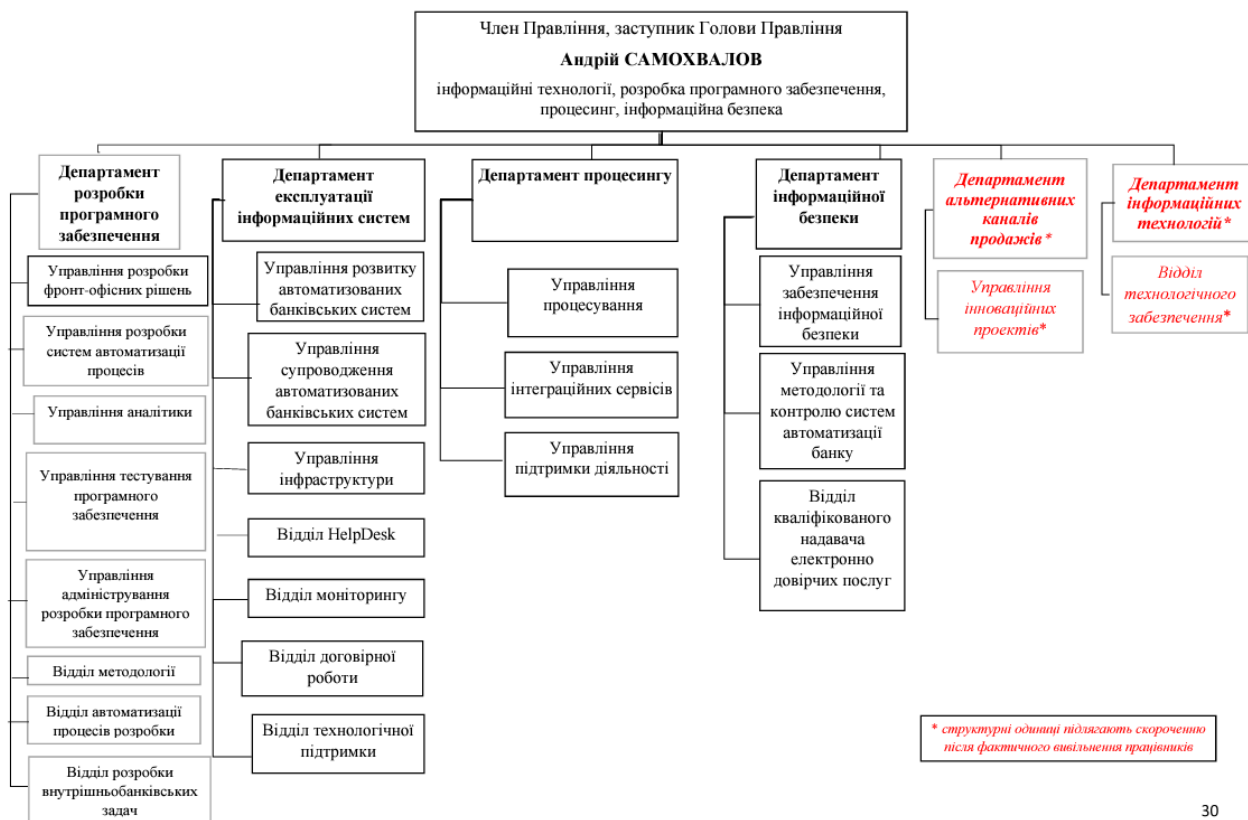
\* структурні одиниці підлягають скороченню після фактичного вивільнення працівників

26

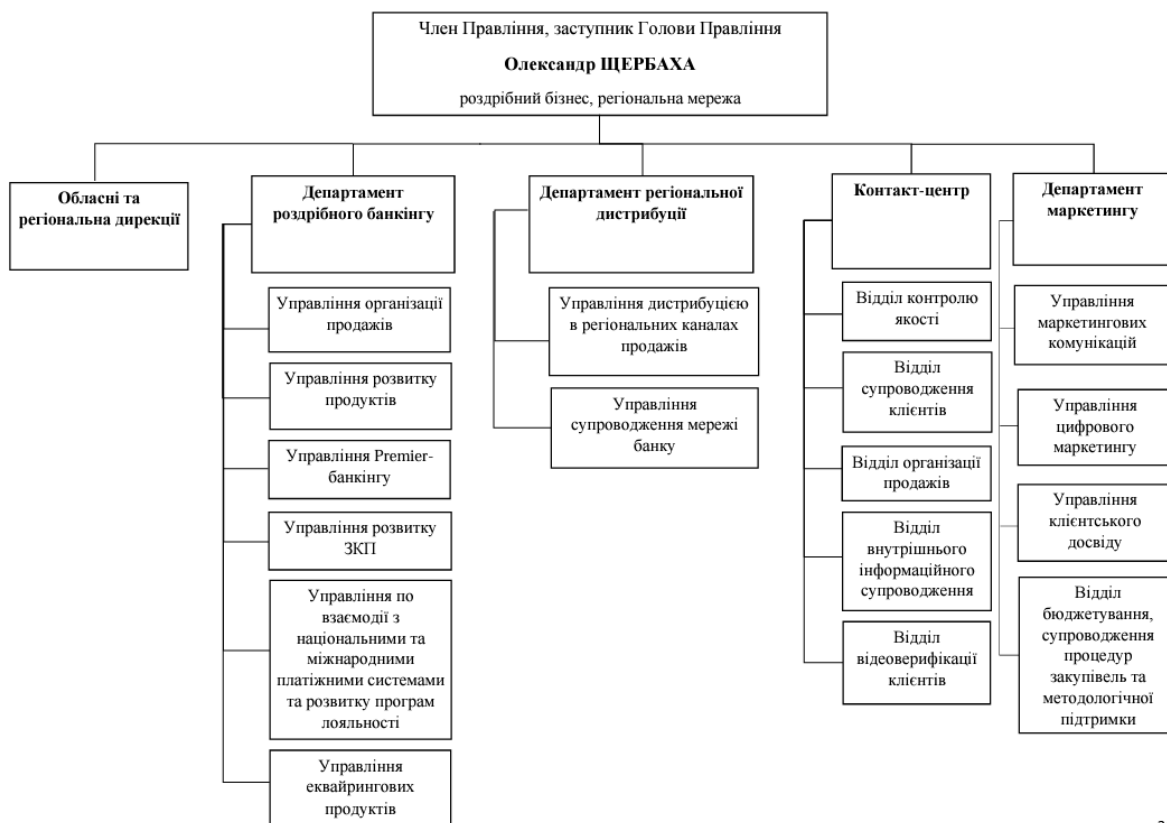




\* структурні одиниці підлягають скороченню після фактичного звільнення працівників



30



31



## АНОТАЦІЯ

**Зінченко М. О. Управління кадровими ризиками банківської установи. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз наявних практик забезпечення управління кадровими ризиками в організації та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровими ризиками в банківській установі. Роботу присвячено питанням мінімізації кадрових ризиків за допомогою сучасних методів та інструментів управління ними. У роботі охарактеризовано поняття кадрових ризиків, визначено та описано їхні види, передумови виникнення та чинники посилення. Проаналізовано методи та інструменти управління кадровими ризиками в організації. У другому розділі роботи представлено систему кадрового менеджменту АБ «УКРГАЗБАНК», досліджено методи, інструменти управління кадровими ризиками в банку і визначено рівень їхньої ефективності. У третьому розділі окреслено напрями вдосконалення системи управління кадровими ризиками банку. Запропоновано впровадження нового програмного забезпечення з метою підвищення рівня вмотивованості персоналу, що сприятиме більшій ефективності виконання завдань. Також рекомендовано впровадити змішаний (онлайн і офлайн) формат навчання і надати додаткову можливість працівникам підвищити рівень власної кваліфікації шляхом персоналізованого підбору курсів відповідно до потреб і запитів співробітників.

**Ключові слова:** персонал, кадрові ризики, методи, інструменти управління кадровими ризиками, мінімізація кадрових ризиків, банківська установа, мотивація працівників, навчання і розвиток персоналу.

## SUMMARY

**Zinchenko Mariia, O. Managing Human Resource Risks in a Banking Organization.** – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of thesis is to critically summarize theoretical points, analyze existing practices of ensuring personnel risk management in an organization and develop recommendations for improving the personnel risk management system in a banking institution. The work is devoted to the issues of minimizing personnel risks with the help of modern methods and tools for their management. The paper characterizes the concept of personnel risks, defines and describes their types, preconditions for their occurrence and factors of increase. The methods and tools for managing personnel risks in an organization have been analyzed. The second chapter of the paper presents the JSB "UKRGASBANK" HR management system, examines the methods and tools for managing HR risks in the bank and determines the level of their effectiveness. The third chapter outlines the directions of improvement of the bank's HR risk management system. It has been proposed to introduce new software in order to increase the level of staff motivation, which will contribute to greater efficiency in performing tasks. It has also been recommended to introduce a mixed (online and offline) training format and provide an additional opportunity for employees to improve their skills through personalized selection of courses in accordance with the needs and demands of employees.

**Keywords:** personnel, personnel risks, methods, tools of personnel risk management, minimization of personnel risks, banking organization, employee motivation, training and development of personnel.