Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Особливості впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи»

Виконав:
студент групи 401-ЕМ
Бехтер Олександр Сергійович _____

Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.е.н. Чайкіна А.О. _____

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Бехтер О.С. Особливості впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Полтава – 2021 рік.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено особливості управління банківською установою в сучасних умовах господарювання, адаптивні стратегії банківської установи до викликів середовища, а також визначені методичні підходи до впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи.

Другий розділ кваліфікаційної роботи містить аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Акцент-банк», проаналізовано фінансово-господарську діяльність АТ «Акцент-банк», а також проведений аналіз існуючої системи стрес-менеджменту на АТ «Акцент-банк».

У третьому розділі запропоновано у практичній діяльності АТ «Акцент-банк» удосконалити систему управління відповідно до викликів середовища, а також розроблені методичні основи впровадження стрес-менеджменту у діяльність АТ «Акцент-банк».

За результатами роботи зроблено розроблено практичні рекомендації, що враховують сучасний досвід впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи.

Ключові слова: виклики зовнішнього середовища, стрес, стрес-менеджмент, банківська установа, адаптивні стратегії, менеджмент, персонал.

SUMMARY

Bekhter Oleksandr. Features of the stress management implementation to the bank's activities. – Qualifying Bachelor's thesis on the rights of a manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Poltava, – 2021.

Qualifying Bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of reference and appendices.

The first chapter of the Bachelor's thesis has examined the banking management features in modern business conditions, adaptive strategies of the banking institution to external environment challenges, as well as methodical approaches to the introduction of stress management in the banking institution activities.

The second section chapter of the Bachelor's thesis contains an analysis of the object and subject of the JSC "A-Bank" management system, analysis of the financial and economic activities of JSC "A-Bank", as well as an analysis of the existing stress management system at JSC "A-Bank".

In the third section of the Bachelor's thesis, it is proposed to improve the management system in the practical activities of JSC "A-Bank" in accordance with external environment challenges, as well as developed methodological bases for the implementation of stress management in the activities of JSC "A-Bank".

Based on the work results, practical recommendations have been developed that take into account the modern experience of implementing stress management in the activities of a banking institution.

Key words: external environment challenges, stress, stress management, banking institution, adaptive strategies, management, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ…….. 8
1.1 Особливості управління банківською установою в сучасних умовах господарювання…… 8
1.2 Адаптивні стратегії банківської установи до викликів середовища…. 18
1.3 Методичні підходи до впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи……. 27
Висновки до розділу 1…….. 35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ «АКЦЕНТ-БАНК»……... 37
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Акцент-банк»…. 37
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-банк»…….... 52
2.3 Аналіз існуючої системи стрес-менеджменту на АТ «Акцент-банк»... 60
Висновки до розділу 2…….. 67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ «АКЦЕНТ-БАНК» 69
3.1 Удосконалення системи управління АТ «Акцент-банк» відповідно до викликів середовища…… 69
3.2 Методичні основи впровадження стрес-менеджменту у діяльність АТ «Акцент-банк»…… 75
Висновки до розділу 3…….. 81
ВИСНОВКИ……... 82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 85
ДОДАТКИ…….. 88

ВСТУП

Стрес-менеджмент є досить новим напрямком, оскільки вплив психологічних факторів на роботу людини визнали лише у минулому столітті і тільки в останні десятиліття розпочалися ґрунтовні напрацювання з цього питання.

Будь-яке підприємство знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що в свою чергу є зародженням стресовими ситуацій. Для їх подолання і впроваджується стрес-менеджмент, щоб уникнути негативних відхилень у господарській діяльності.

Діяльність банківської установи неможливо собі уявити без комунікації та взаємодії людей у ній, що в свою чергу іноді супроводжується стресовими ситуаціями, які потрібно вирішувати. Для ефективної боротьби зі стресом, що впливає на роботу управлінського персоналу підприємства, актуальним є визначення особливостей впровадження стрес-менеджменту для зниження рівня негативного впливу стресів на фізичну, розумову та інтелектуальну діяльність спеціалістів.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, тому як стресові ситуації є невід'ємною частиною людського існування, вони можуть виникати як на робочому місці, так і в особистому спілкуванні між людьми.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій з впровадження стрес-менеджменту у діяльність АТ «Акцент-банк».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

розглянути особливості управління банківською установою в сучасних умовах господарювання;

проаналізувати адаптивні стратегії банківської установи до викликів середовища;

виявити методичні підходи до впровадження стрес-менеджменту у

діяльність банківської установи;

провести аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Акцент-банк;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність АТ «Акцент-банк»;

провести аналіз існуючої системи стрес-менеджменту на АТ «Акцент-банк»;

запропонувати у практичній діяльності АТ «Акцент-банк» удосконалити систему управління АТ «Акцент-банк» відповідно до викликів середовища;

розробити методичні основи впровадження стрес-менеджменту у діяльність АТ «Акцент-банк».

Об’єктом дослідження є система управління стрес-менеджментом в діяльності банківської установи.

Предметом дослідження є особливості впровадження стрес-менеджменту у діяльність АТ «Акцент-банк».

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, літературні джерела з менеджменту, економіки підприємства, економічного і фінансового аналізів, періодичні публікації вітчизняних та зарубіжних менеджерів, економістів, статистична звітність АТ «Акцент-банк».

Теоретичними засадами дослідження були роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, що вивчали питання ефективності використання стрес-менеджменту та його впровадження в діяльність підприємств.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Бехтер О.С. Особливості впровадження стрес-менеджменту в діяльність банківської установи. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* 14 червня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. 404 с.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 88 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 27 найменувань, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1. Особливості управління банківською установою в сучасних умовах господарювання

Банківські установи, як важлива складова банківської системи є найбільш значущим учасником грошового ринку, найважливішим елементом відтворювальної структури економіки. Банк – це юридична особа, котрій на підставі ліцензії та діючого законодавства надано право здійснювати банківські операції на комерційній основі. Будучи підприємством банківські установи мають інші функції у порівнянні з іншими бізнесовими одиницями, оскільки вони виступають ланкою, що забезпечує та обслуговує фінансову діяльність бізнесу. Вони надають кредити існуючим підприємствам, а також тим, хто планує започаткувати свою власну справу, допомагають в капіталізації прибутків через депозити та супровід інших фінансових операцій.

Разом з цим банк, як підприємство, має свою специфіку, бо його діяльність відрізняється від діяльності багатьох підприємств. Ці відмінності полягають у такому, що банк виступає з одного боку, як торгове підприємство, яке на відміну від промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв’язку діє в сфері обміну, а не виробництва.

З іншого боку, банк являє собою посередницьке підприємство, яке погоджує інтереси кредитора і позичальника, здійснюючи тим самим «перелив» коштів з однієї сфери господарства в іншу. Проте на відміну від індивідуального кредитора ресурси в банку втрачають свій первісний вигляд.

І звичайно, що банк – це кредитне підприємство особливого типу.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» [1] дає визначення банку, як юридичній особі, яка має виключне право на підставі ліцензії Національного банку України здійснювати такі операції: залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик; відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб. Серед приблизно 200 операцій, які виконують банки, виділяють декілька базових, що й визначають банк як фінансову установу.

До базових банківських операцій належать [2,3,4]:

відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;

приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;

розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк, крім перелічених операцій, має право здійснювати такі операції та угоди:

операції з валютними цінностями;

емісію власних цінних паперів;

організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;

здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);

надання гарантій та інших зобов’язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

придбання права вимоги на виконання зобов’язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг);

лізинг;

послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;

випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;

надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій тощо.

У ринковій економіці функціонують різні види банків, які класифікуються за певними ознаками (рис. 1.1) [5,6].

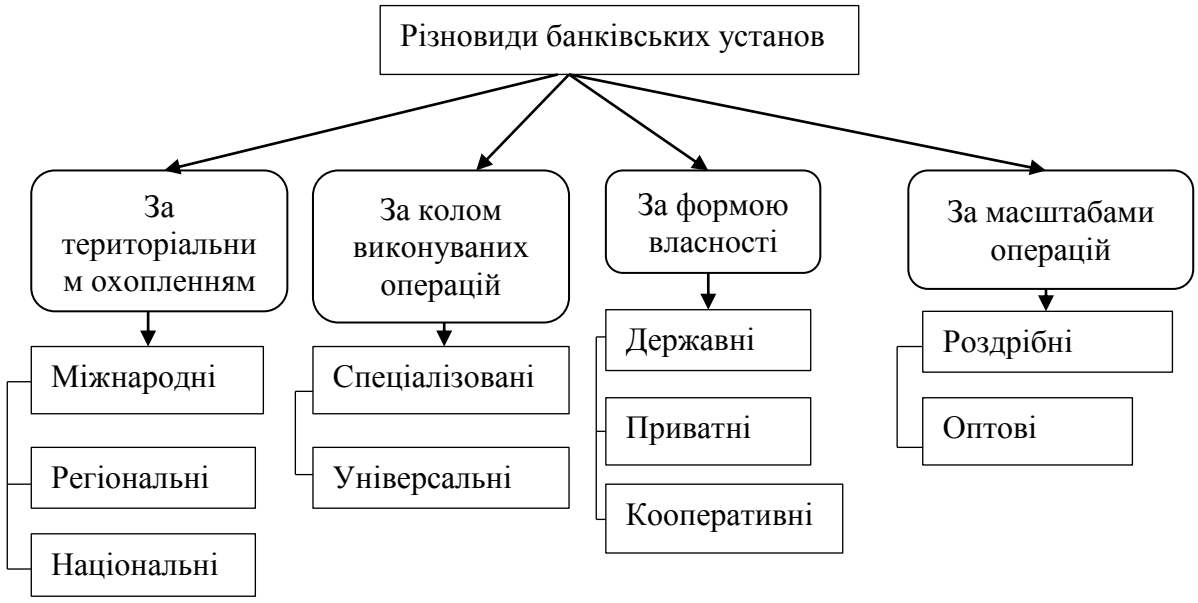

Рисунок 1.1 – Різновиди банківських установ у ринковій економіці України (*розроблено автором на основі [5,6]*)

Спеціалізовані банки обмежують свою діяльність невеликим колом операцій, функціонують у вузькому секторі ринку або обслуговують окремі галузі економіки (ощадні, іпотечні, банки споживчого кредиту, банки підтримки, гарантійні, розрахункові (клірингові) банки або палати).

Універсальні банки виконують широкий спектр банківських операцій, охоплюють багато секторів грошового ринку та галузей економіки.

В Україні більшість банків універсальні, відповідно їм заборонено здійснювати діяльність лише в сфері торгівлі, матеріального виробництва і

страхування. Крім функціональної виділяють галузеву і регіональну спеціалізації банків [7].

Державний банк – це банк, в якому увесь статутний капітал належить державі і засновується за рішенням Кабінету Міністрів України.

Згідно із законом України «Про банки і банківську діяльність» банки мають право створювати банківські об'єднання таких типів: банківська корпорація, банківська холдингова група, фінансова холдингова група. Банки можуть бути учасниками промислово-фінансових груп з дотриманням вимог антимонопольного законодавства України.

Банківське об'єднання створюється за попередньою згодою Національного банку України та підлягає державній реєстрації шляхом внесення відповідного запису до Державного реєстру банків.

Банк може бути учасником лише одного банківського об'єднання. Учасники банківського об'єднання перед своєю власною назвою вказують назву банківського об'єднання.

Комерційні банки можуть створювати свої філії та представництва як на території України, так і за її межами. Філії та представництва банку є його відособленими підрозділами, розташованими поза межами банку, і функціонують на підставі положень про філію чи представництво. На відміну від представництв, які фінансуються банком і діють від його імені без права виконувати банківські операції, філії виконують усі або деякі його функції. Представництвам відкриваються поточні рахунки в регіональних управліннях НБУ за місцем їх створення, а філії проводять усі операції за субкореспондентськими рахунками [8,9,10].

Усі вітчизняні банківські установи, включаючи філії і представництва, зобов'язані згідно з положенням НБУ «Про порядок створення і реєстрації комерційних банків» у місячний строк повідомляти Національному банку України про внесення змін і доповнень в установчі документи, положення про філію, представництво та інші документи, що підтверджують їх

реєстрацію. Для більш детального вивчення банківських операцій розглянемо типову структуру банку.

Організаційна структура визначається двома основними моментами: структурою управління банком; структурою його функціональних підрозділів та служб.

Згідно з положеннями законів України «Про господарські товариства» та «Про банки і банківську діяльність» структура управління кооперативними, пайовими та акціонерними банками з недержавною формою власності є такою (рис. 1.2).

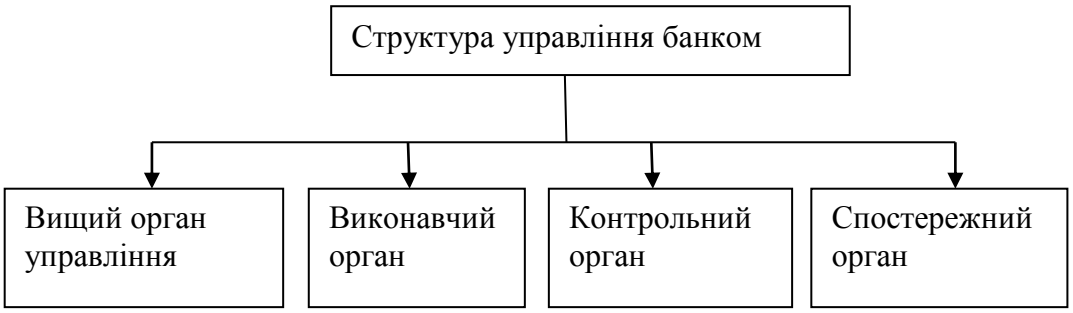

Рисунок 1.2 – Структура управління банком (*розроблено автором на основі [11,12,13,14]*)

Вищим органом управління акціонерного, пайового та кооперативного банку з недержавною формою власності є загальні збори учасників. Збори вирішують стратегічні завдання в діяльності банку [15,16,17]:

визначення основних напрямків діяльності банку, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання;

обрання та відкликання голів і членів спостережної ради та ревізійної комісії;

внесення змін та доповнень до статуту банку;

затвердження річних результатів діяльності банку, включаючи дочірні підприємства, порядку розподілу прибутку;

прийняття рішення про додатковий випуск акцій;

прийняття рішення, про припинення діяльності банку, призначення ліквідатора, затвердження ліквідаційного балансу;

інші питання, що віднесені статутом банку до компетенції загальних зборів учасників.

Загальні збори скликаються щорічно, не пізніше ніж через місяць після складання балансу банку за звітний рік.

Вищим органом управління державного банку є наглядова рада, діяльність якої визначається відповідним положенням, затвердженим на її засіданні, а повноваження визначені Законом України «Про банки і банківську діяльність», діяльності банку, затвердження планів його діяльності та звітів про їх виконання.

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління та захищає інтереси держави як акціонера, не втручаючись в оперативну діяльність банку.

Очолює вищий орган управління державного банку голова, який обирається наглядовою радою зі складу її членів.

Вищий орган управління будь-якого банку реалізує свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні.

Виконавчим органом управління банків недержавної форми власності є правління (рада директорів). Правління банку (рада директорів) діє на основі затвердженого загальними зборами учасників чи спостережною радою банку положення і вирішує всі питання поточної діяльності, які не належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Роботою правління керує голова правління, який обирається чи призначається згідно зі статутом банку. Голова правління банку не може бути одночасно головою загальних зборів учасників.

З метою оперативного контролю за поточною діяльністю виконавчого органу всі банки створюють службу внутрішнього аудиту, який підзвітний та

підпорядкований правлінню банку. Його повноваження та порядок роботи визначаються відповідним положенням про внутрішній аудит, затвердженим виконавчим органом банку.

На службу внутрішнього аудиту покладено виконання таких функцій:

нагляд за поточною діяльністю банку;

контроль за дотриманням чинного законодавства, нормативно правових актів НБУ та рішень органів управління банку;

перевірка результатів поточної фінансової діяльності банку;

аналіз інформації щодо діяльності банку, професійної придатності та дотриманні повноважень посадовими особами банку;

розроблення та надання вищому органу управління банку висновків та пропозицій за результатами перевірок;

інші функції, пов’язані з наглядом та контролем за діяльністю банку.

Комерційні банки з недержавною формою власності за рішенням загальних зборів учасників створюють спостережний орган з метою загального керівництва роботою банку та контролю за роботою правління (ради директорів) та ревізійної комісії. Таким органом є спостережна рада, яка захищає інтереси акціонерів у перерві між проведенням загальних зборів. Рада вирішує стратегічні завдання управління та розвитку банку, керуючись чинним законодавством та нормативними актами НБУ.

Організаційна структура комерційного банку включає функціональні служби та підрозділи, кожен з яких виконує певні операції і має свої права та обов’язки. Основним критерієм організаційної побудови банку є економічний зміст та обсяг операцій, які він виконує. Департаменти, управління або відділи (залежно від обсягу операцій та масштабності самого банку) формуються відповідно до класифікації окремих банківських операцій або їхніх груп за функціональним призначенням. Тому їх кількість і конкретна назва у різних комерційних банків можуть бути неоднаковими. Так, у структурі найбільших банків України основна функціональна ланка – департаменти, окремі з яких складаються з управлінь і відділів. Однак

найпоширенішою структурною одиницею у більшості вітчизняних банків є управління.

Функціональна структура комерційного банку формується з урахуванням головних операцій, тому в кожному банку вона специфічна.

Також варто підмітити, що в сучасних умовах успішна діяльність банку прямо залежить від його працівників та від рівня ефективності персонального менеджменту [18,19]. На жаль, керівництво більшості українських банків пріоритетне значення надає фінансовим, матеріальним, інформаційним ресурсам, а розвиток людського потенціалу залишається на низькому рівні. Як свідчить практика, рішення клієнта про вибір банку, в значній мірі залежить від того, з якими робітниками в цьому банку він буде спілкуватися.

В банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, але і комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне – здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою компетенцію. Все це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом.

В управлінні банківським персоналом важливе значення займають процеси його оцінювання та мотивування [20]. Ефективного рівня в загальній системі управління сучасний банк досягає в першу чергу за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції роботи з персоналом. На всіх етапах цієї роботи методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу – засіб реалізації як цілей кадрової політики, так і загальних цілей діяльності усього банку.

Оцінювання персоналу банківської установи передбачає виявлення інформації про кількісні і якісні характеристики об’єкта оцінювання для розроблення та здійснення управлінських рішень з метою досягнення

поставлених цілей. У сучасних банках оцінювання персоналу здійснюється лише в системному режимі.

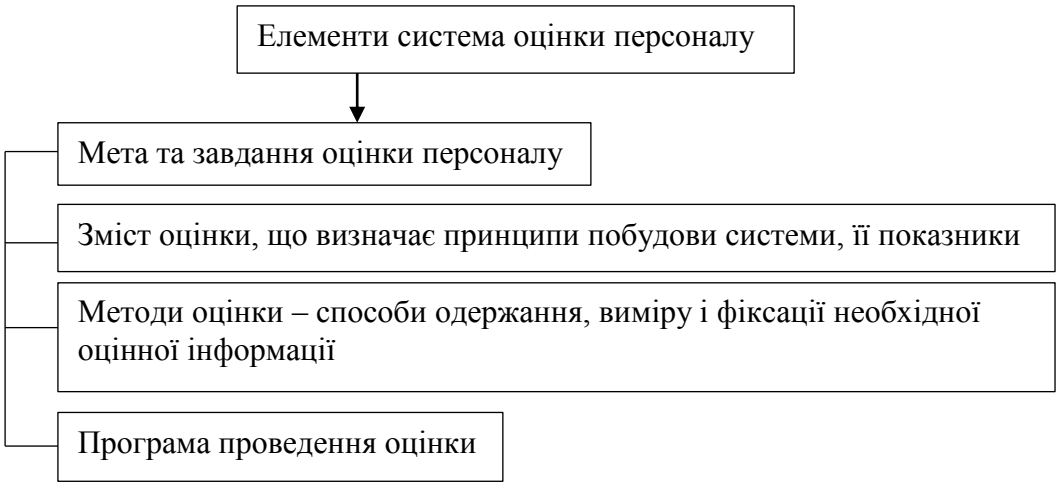

Рисунок 1.3 – Елементи системи оцінки персоналу в сучасних банках (*розроблено автором на основі [21]*)

Таким чином, система оцінювання персоналу банку орієнтована на те, щоб ознайомити працівників зі змістом функцій, які вони виконують та обговорити можливі перспективи їх професійного зростання і просування по службі. Це дозволяє суб'єкту оцінювання та співробітнику банку, якості якого оцінюються, вирішити питання про напрям поглиблення знань та розширення досвіду, необхідного для ефективного вирішення кадрових завдань.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності банків свідчить про наявність вагомих проблем у досягненні ефективної трудової мотивації персоналу. Мотивація – це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, із якими результатами будуть робити люди. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу банку в цілому [22,23].

Більшість банківських працівників не прагнуть проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність. Вони не уявляють собі завдань банку, не бачать особисто для себе потреби досягнення їх. Тому для досягнення економічної та соціальної результативності праці банківського персоналу

важливо суттєво переглянути форми мотивації праці, відмовитися від застарілих форм роботи з кадрами. Об'єктивною необхідністю є розробка і впровадження сучасної системи стимулювання діяльності банківських працівників.

У більшості сучасних банків у процесі вибору мотиваційної стратегії застосовують такі підходи:

стимул і покарання, згідно з якими люди працюють за конкретну винагороду;

мотивування через саму роботу;

систематичний зв'язок з керівником – спільне визначення цілей та завдань роботи, забезпечення прямих та зворотних зв'язків між керівником та його підлеглим.

Система стимулювання персоналу в банках формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів (рис. 1.4).

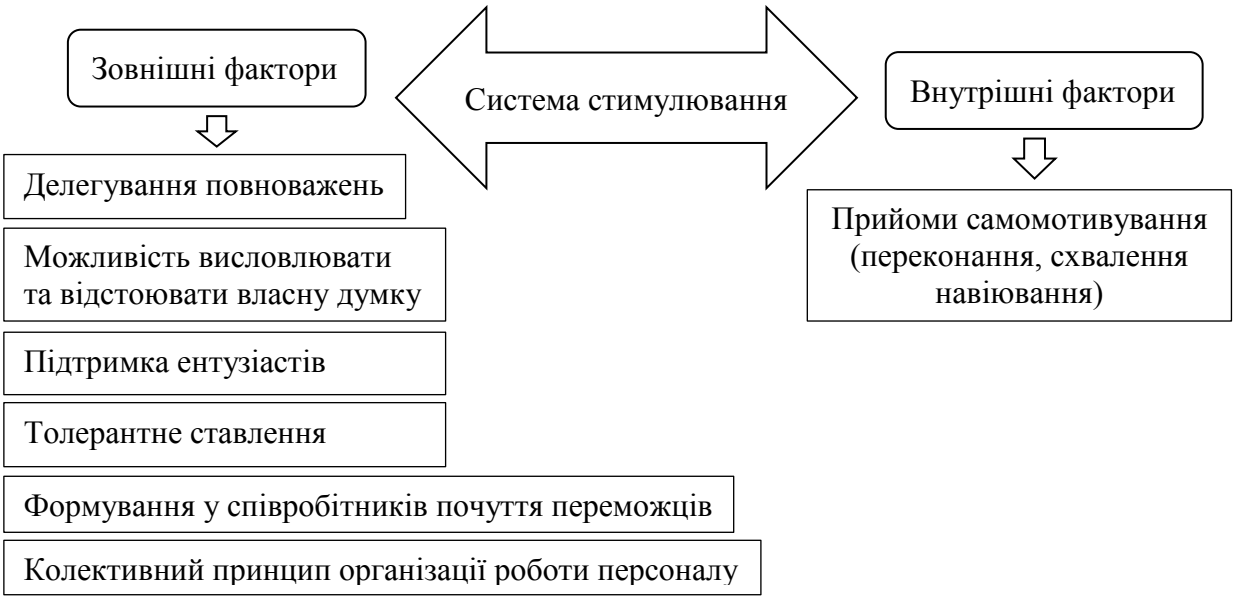

Рисунок 1.4 – Формування системи стимулювання персоналу (*розроблено автором на основі [24]*)

У цілому до системи вимог, що формують ефективний механізм трудової мотивації сучасного банку, можна віднести:

об’єктивність оцінки праці персоналу, тобто порівняння трудового внеску кожного працівника з результатами роботи банку в цілому, що дозволяє працівникам банку простежити залежність «винагороди» від обсягу своїх трудових зусиль та їх впливу на результати роботи банку;

якісне і кількісне визначення способу «винагороди» (тобто перелік мотиваторів та одиниці їх кількісного виміру), на яку може розраховувати працівник банку при досягненні кінцевих результатів роботи;

розширення переліку способів «винагороди», охоплення діапазону життєво важливих потреб і інтересів усіх працівників банку;

визначення міри «винагороди», на яку може розраховувати працівник банку у разі виконання додаткової роботи, пов’язаної з набуттям нової спеціальності, проявом ділової активності, впровадженням творчих ідей, підвищенням кваліфікації тощо;

забезпечення безперервності та постійності дії механізму мотивацій праці.

Можна зробити висновок, що розвиток банківської системи України є одним з найважливіших напрямів фінансово-економічної політики, від успішного вирішення якої залежить стабільність розвитку економіки на довгострокову перспективу.

На сьогоднішній день, в управлінні банківською установою, важливу роль займає впровадження сучасних форм управління персоналом, які мають бути орієнтовані на забезпечення високого рівня ефективності персонального менеджменту, орієнтацію на працівників банківської установи. Система трудової мотивації персоналу є однією з важливих передумов досягнення результативної діяльності банку, через яку здійснюється реалізація загальної стратегії управління. Правильний вибір та поєднання стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього банку, так і окремих його працівників.

1.2. Адаптивні стратегії банківської установи до викликів середовища

Банки, як і будь-які підприємства працюють в умовах невизначеності та ризикованості, мають постійно адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарювання. При цьому важливим фактором забезпечення стійкості їх є не просто виявлення несприятливих ситуацій, а розроблення механізмів з правильного управління ними.

У зв’язку з цим необхідна розробка та реалізація адаптивних стратегій для банківських установ, що забезпечать, з одного боку, стабільність характеристик управління банківською системою, а з іншого боку, мінімізацію витрат на корегування побудованих в результаті стратегій управління і збільшення швидкості реакції системи на зміни зовнішнього середовища [25]. При ідентифікації стану зовнішнього середовища здійснюється оцінка й аналіз динаміки зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів.

Адаптивні властивості системи управління банківською системою досягаються за рахунок маневреності і гнучкості її функціонування. Маневреність відображає швидкість необхідної перебудови (адаптації) системи і складових її елементів, тобто швидкість адаптації до умов, що змінилися. У свою чергу, маневреність цієї системи забезпечується гнучкістю, що відображає її здатність погашати збурювання зовнішнього середовища за рахунок формування різного роду фінансових запасів і резервів для проведення такого маневру.

Основними структурними складовими механізму формування стратегій управління банківською системою є (рис. 1.5):

цілі;

суб’єкти;

об’єкти;

методи;

інструменти.

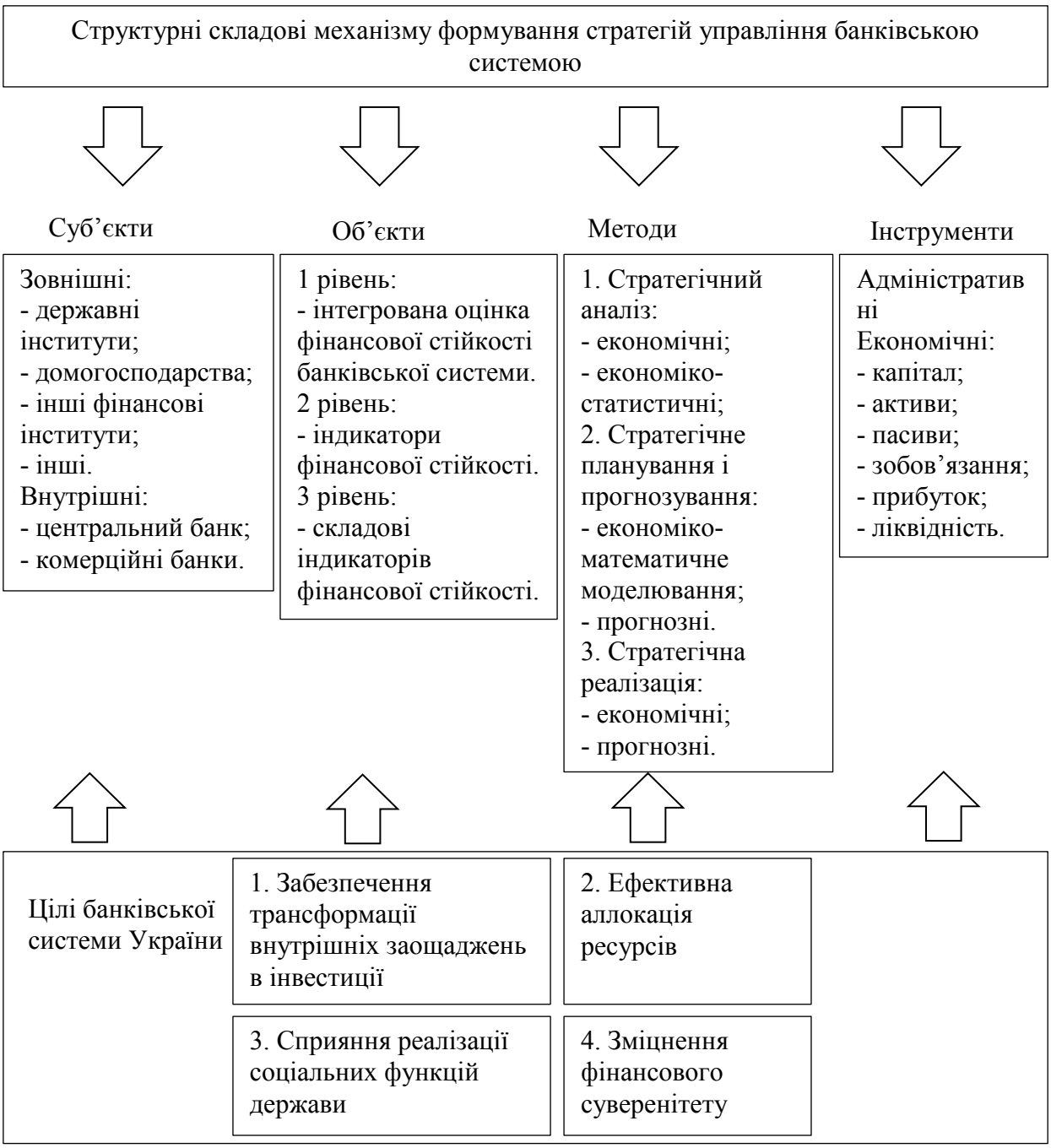

Рисунок 1.5 – Структурні складові механізму формування стратегій управління банківською системою (*розроблено автором на основі [26,27]*)

Для чіткого розподілу функціональних обов'язків при розробці механізму формування стратегій управління банківською системою у запропонованому механізмі необхідно виділити блоки та відповідні їм структурні елементи. Кожний блок даного механізму складається з певних

елементів, які, в свою чергу, йому підпорядковані та визначають зміст того чи іншого блоку (рис. 1.6).

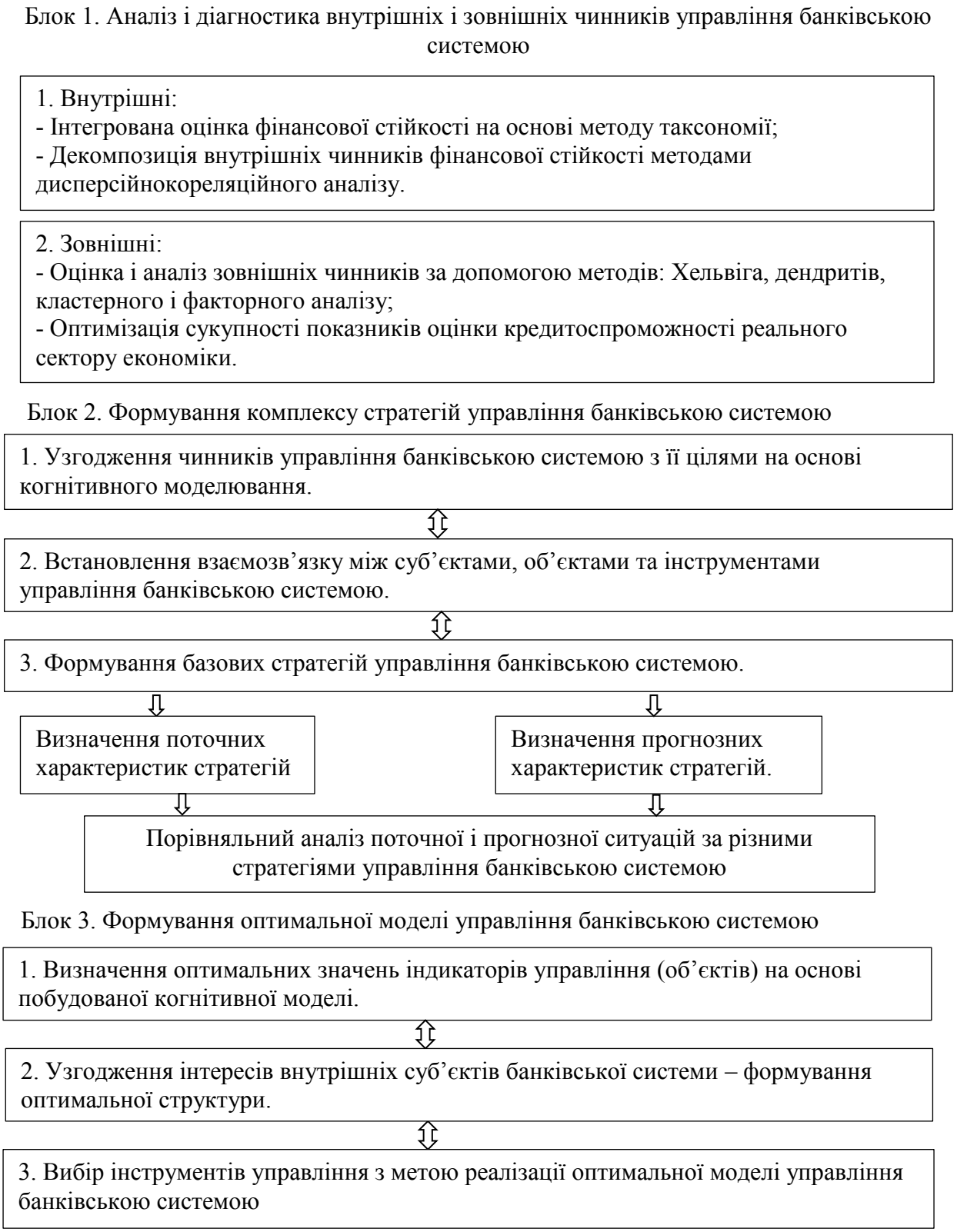

Рисунок 1.6 – Етапи реалізації механізму формування стратегій управління банківською системою (*розроблено автором на основі [26,27]*)

Таким чином, синтез перелічених етапів першого блоку механізму формування стратегій управління банківською системою дозволяє:

підвищити якість прийнятих управлінських рішень на різних етапах управління банківською системою;

здійснити своєчасний аналіз і оцінку існуючого дисбалансу управління банківською системою;

визначити фінансові резерви, спрямовані на стабілізацію управління банківською системою. Отже, цільовою спрямованістю першого блоку механізму є всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банківської системи та оцінка ефективності її управління.

Цільовою спрямованістю першого блоку механізму є всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища банківської системи та оцінка ефективності її управління.

Другий блок механізму передбачає формування комплексу стратегій управління банківською системою та визначення керуючих впливів на її розвиток.

З цією метою застосовано апарат когнітивного моделювання, використання якого зумовлене з одного боку багатоаспектністю процесів, що відбуваються в банківській системі, та їх взаємозв’язком, а з іншого – відсутністю достатньої кількісної інформації про динамічний характер цих процесів. Такі особливості і формують слабоструктуровані системи, до дослідження яких на даний час застосовується когнітивний аналіз і розробляються на його основі когнітивні технології, що є сучасними технологіями системного аналізу. Когнітивний аналіз є достатньо універсальним науковим інструментарієм дослідження поведінки складних систем.

Сама структура когнітивного підходу відповідає всім загальним вимогам, що висуваються до такого роду аналізу, в неї зручно вбудовувати специфічні і нові методи (методи когнітивного аналізу; методи аналізу зв’язності, стійкості систем, представлених когнітивними картами, моделями,

а також стратегічний аналіз динаміки поведінки досліджуваного об’єкту), які використовуються в моделюванні таких складних соціально-економічних систем як банківська.

Когнітивне моделювання базується на виконанні наступних етапів [28,29]:

аналізі ситуації, тобто ідентифікації проблеми;

побудові когнітивної моделі проблемної ситуації;

когнітивному аналізі, тобто побудові стратегій розвитку ситуації.

По відношенню до управління банківською системою в рамках реалізації етапів когнітивного моделювання необхідно:

провести відбір чинників, найбільш значимих для стійкого розвитку й ефективного функціонування банків;

провести узгодження індикаторів фінансової стійкості банківської системи у відповідності до її цілей, тобто здійснено їх ієрархізацію;

сформувати когнітивну карту розвитку банківської системи України, яка відображає композицію чинників різного рівня ієрархії;

проаналізувати вплив ІФС у системі причинно-наслідкових зв’язків на комплексну характеристику стійкості банківської системи.

Такий підхід на основі використання апарату когнітивного моделювання забезпечить можливість розробки комплексу інструментів управління банківською системою.

Таким чином, результатом реалізації даного етапу є оцінка основних інструментів управління банківською системою України, впровадження яких дозволить вийти на параметри її оптимальної моделі.

Наступним етапом блоку 2 є формування базових стратегій управління банківським сектором. Стратегія управління банківською системою повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку (перспективи і принципи поведінки), так і програму дій (план та засоби), які виступають з’єднуючою ланкою системи. Традиційно, розробка стратегій банків ґрунтується на виборі декількох ключових чинників. Банки визначають свою депозитну і

кредитну політику: формують принципи, на яких готові залучати засоби і вказують напрями, за яких вони готові розміщувати засоби. В залежності від вибору кожного з наведених чинників реалізуються різні стратегії і організовуються різні типи банків. Не менш важливим чинником формування стратегії є структура активів і пасивів, яка є надбудовою для перших двох політик. Крім того, банки в своїй стратегії закладають прийнятні ризики і ці граничні умови визначають політику кредитування, безпеки, ліквідності. Проте універсальної методики визначення стратегій управління банківською системою на даний час не існує.

Розробляючи стратегію, банківська система, серед інших суб'єктів фінансового ринку вирішує важливе завдання консолідації усіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища. Відтак з одного боку як сукупність фінансових посередників, які займаються банківською діяльністю, а з іншого як одна зі складових економічної надсистеми, банківська система покликана відповідати ключовим цілям, висвітленим в розділі першому дослідження. Для оцінки ступеня досягнення цілей систему індикаторів фінансової стійкості банків узгоджено відповідно до цілей банківської системи на основі побудованої і реалізованої вище когнітивної моделі розвитку банківської системи. Відповідно до визначених механізмів розвитку проаналізовано та запропоновано інструменти реалізації такої моделі розвитку банківської системи.

На основі розробленої «бібліотеки» різних стратегій, найбільш поширені з яких висвітлено в працях [30,31,32,33], в тому числі стратегій управління банківською системою, виділено три базові стратегії управління банківським сектором (табл. 1.1), для кожної з яких на основі побудованої когнітивної моделі визначено поточні та прогнозні зміни внутрішніх та зовнішніх чинників у відповідності до сформульованих цілей розвитку банківської системи України. При цьому відслідковувати досягнення цілей при реалізації даних стратегій пропонується за індикаторами фінансової

стійкості банківської системи. Порівняльний їх аналіз дозволить вийти на формування оптимальної моделі банківської системи.

Таблиця 1.1 – Стратегії управління банківською системою України

	Успішне проведення перетворень, необхідних банківській системі	Неуспішне проведення перетворень, необхідних банківській системі
Стабільна макроекономічна ситуація	1. Стратегія прориву	2. Інерційна стратегія
Нестабільна макроекономічна ситуація	1. Стратегія прориву / 3. Кризова стратегія	3. Кризова стратегія

Примітка. Розроблено за джерелами [33,34].

Стратегія прориву припускає швидке зростання якісних і кількісних характеристик до рівня, адекватного потребам економіки. За рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів забезпечується швидке зростання банківських активів без втрати суверенітету. Капіталізація активів, розвиток рефінансування і інші заходи дозволяють банківській системі вже в близькому майбутньому ефективно справлятися з економічними і соціальними задачами. Зняття обмежень на розвиток внутрішньої ресурсної бази і зниження банківських ризиків стимулюватимуть випереджаюче в порівнянні із зростанням ВВП зростання банківських активів. При такому розвитку подій національний фінансовий сектор характеризуватиметься прийнятним рівнем фінансового суверенітету. Банки зможуть опиратися на ресурси населення і могутніх національних компаній, що працюють в різних секторах економіки, а зовнішні ресурси по системі не перевищать 30% пасивів. Більше того, зниження залежності від зовнішніх джерел ресурсів і збалансована макроекономічна політика істотно знижують ймовірність виникнення кризових явищ в банківському секторі навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

В рамках інерційної стратегії ключові обмеження, як у сфері зміцнення внутрішньої ресурсної бази, так і у сфері розширення попиту на банківські послуги, збережуться, можливості по зниженню залежності від зовнішніх

ринків капіталу не будуть реалізовані, хоча макроекономічні умови як в Україні, так і в світі в цілому залишаться сприятливими. Це зробить неможливим задоволення потреб національних економічних агентів в якісних банківських послугах силами українських кредитних інститутів. Основна причина реалізації інерційної стратегії – повільна реалізація заходів, необхідних для розвитку фінансового ринку.

Кризова стратегія реалізується за умови, що протягом 2021-2022 рр. «спрацьовують» декілька серйозних ризик-тригерів, або відбувається подія, яку відносять до розряду катастрофічних. Велика частина часу і ресурсів в таких умовах піде на відновлення банківського сектора і економіки в цілому після кризових явищ. У разі реалізації кризової стратегії складно говорити про вирішення як економічних, так і соціальних задач, що стоять перед банківською системою. Джерелом кризи можуть бути як зовнішні (тривалий період нестабільності на фінансових ринках, зміна цін на нафту, погіршення міжнародних відносин), так і внутрішні (політична або макроекономічна нестабільність, включаючи циклічний спад) чинники. В Україні циклічний характер економічного зростання практично не відчувається через політичні ефекти, що робить вірогідним виникнення в період політичних змін циклічного спаду. Істотне уповільнення економічної динаміки може продовжуватись і в 2022 р., коли буде вичерпаний ефект інвестиційного ривка і загостриться ряд ресурсних обмежень. Саме тоді можуть реалізуватися кредитні ризики, накопичені банками в період економічного зростання.

Отже, завершальним блоком механізму є формування оптимальної моделі управління банківською системою України, в основу якої запропоновано покласти одну із розроблених стратегій. Відповідно до неї прогнозуються кількісні та якісні зміни внутрішніх та зовнішніх чинників в період реалізації поставлених цілей банківською системою України за допомогою обраних інструментів управління.

Крім того, з метою окреслення оптимальної структури банківської системи здійснюється узгодження інтересів внутрішніх суб'єктів банківської системи. Тобто конфігурація банківської системи розглядається як оптимальна з погляду розвитку конкуренції між банками та з позицій забезпечення стійкості до зовнішніх впливів.

Таким чином, розроблено механізм формування стратегій управління банківською системою, реалізація якого забезпечить ефективність розвитку банківської системи як на макро-, так і на мікроекономічному рівні, а також створить базові передумови щодо виконання банками своїх функцій та ролі в економіці.

1.3. Методичні підходи до впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи

Останнім часом все частіше підіймається питання ефективної роботи працівника, оскільки підприємства працюють у кризових чи нестабільних умовах, що обумовлюють виникнення постійних стресів. Тому задачею керівника є виявлення стресових ситуацій, їх нейтралізування для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Стрес-менеджмент є досить новим напрямком, оскільки вплив психологічних факторів на роботу людини визнали лише у минулому столітті і тільки в останні десятиліття розпочалися ґрунтовні напрацювання з цього питання. Термін «стрес» запозичений з технічних наук і передбачає виникнення специфічних негативних відхилень у роботі технічних пристроїв внаслідок непрогнозованих чинників впливу. Можна виділити, що стрес пов'язаний з негативним впливом на об'єкт, що несе за собою негативні наслідки та опір.

Слово «стрес» в суспільних науках вперше ввів Гане Сельє у 1946 році, яке він визначав як сукупність стереотипних, філогенетично

запрограмованих неспецифічних реакцій організму, які первинно готують до фізичної активності, тобто до опору, боротьби або втечі [35].

Гончар М.Ф. [36] розглядає стрес-менеджмент як систему управління підприємством, націлену на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Стрес-менеджмент пов'язаний з іншими видами менеджменту, які направлені на усування негативних відхилень, це насамперед антикризовий, адаптивний та реактивний менеджмент.

Стреси виникають під впливом стрес-факторів, які за змістовною ознакою можна поділити на особистісні (поведінкові, фізіологічні, емоційні, комунікаційні, рольові, статусні), родинні (партнерські, рівень сімейних обов'язків, родинної впевненості), організаційні (кар'єрні, ієрархічні, стресори взаємодії, професійної самореалізації, умови праці) та поза організаційні (економічні, політичні, військові, кримінальні, науково-технічні, соціальні, культурні, релігійні, нормативноправові, міжнародні).

Діяльність банківської установи неможливо собі уявити без комунікації та взаємодії людей у ній, що в свою чергу іноді супроводжується стресовими ситуаціями, які потрібно вирішувати. Для ефективної боротьби зі стресом, що впливає на роботу управлінського персоналу підприємства, актуальним є визначення особливостей впровадження стрес-менеджменту для зниження рівня негативного впливу стресів на фізичну, розумову та інтелектуальну діяльність спеціалістів.

Для банківської установи стрес-фактори є повсякденним явищем, вони можуть виникати у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Серед внутрішніх факторів виділяють: соціальні, психологічні, компетентнісні, управлінські, ресурсних обмежень. До факторів зовнішнього середовища відносять ринкові, партнерські, іміджево-брендові, адміністративно-бюрократичні, нормативно-правові, політичні, науково-технічні, соціальні, військові та міжнародні (рис. 1.7) [19].

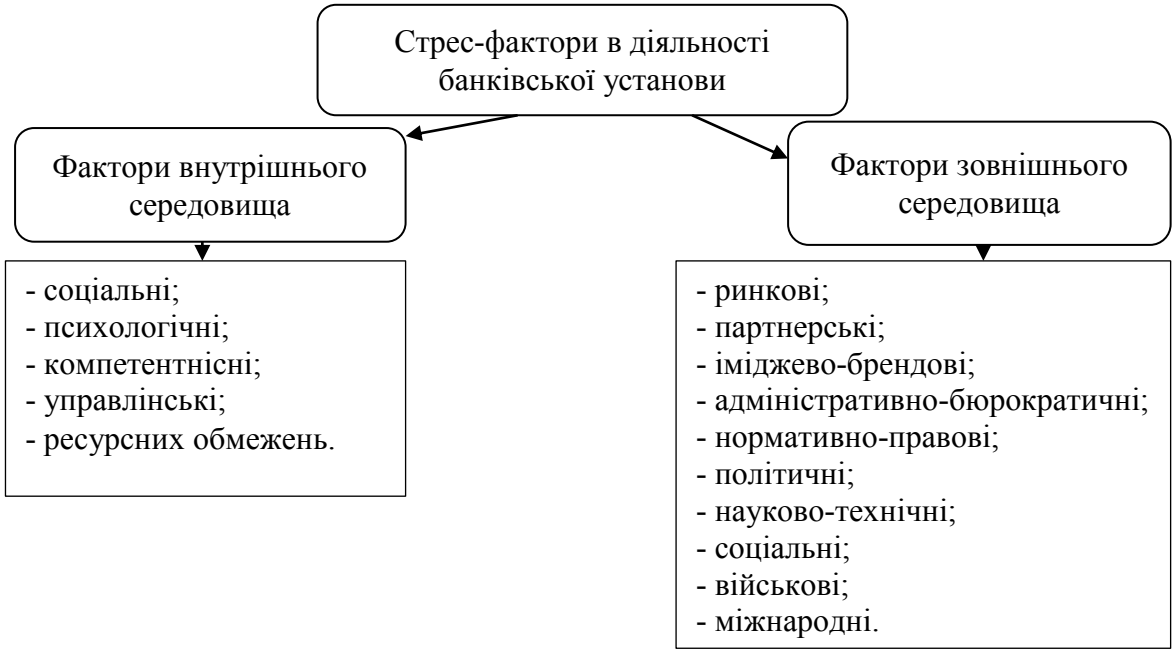

Рисунок 1.7 – Стрес-фактори, що виникають в діяльності банківської установи (*розроблено автором на основі [37]*)

Варто розглядати стрес-менеджмент як систему управління підприємством, націлену на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування суб'єкта господарювання. Стрес-менеджмент пов'язаний з іншими видами менеджменту, які направлені на усування негативних відхилень, це насамперед антикризовий, адаптивний та реактивний менеджмент.

Для того, щоб банківська установа функціонувала ефективно, потрібно розуміти причину зародження стресу, знати його класифікацію і вже свідомою управляти ситуацією, спрямовувати її у потрібне русло. Загалом, управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації з метою адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методів їх нейтралізації усім персоналом [38].

Також стрес-менеджмент можна визначити як процес управління стресом, який включає три головних напрямки: профілактику стресогенних факторів, зменшення напруження від неминучих стресорів та організацію системи подолання їх негативних наслідків [39,40].

Створення системи стрес-менеджменту в банківській установі дає такі переваги:

посилення стресостійкості установи;

можливість передбачення істотних відхилень та їх усунення ще до того як вони спричинять негативний вплив на працівників;

усунення стрес-факторів з найменшими витратами;

використання чинників та умов критичних небажаних відхилень для подальшого організаційного розвитку;

формування готовності персоналу до роботи в стресових умовах;

формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку [41].

Враховуючи результати досліджень Мельника О.Г., під методами стрес-менеджменту спід розуміти способи та прийоми цілеспрямованого впливу на особистісні, групові та корпоративні стреси, що виникають у діяльності установи, з метою подолання небажаних відхилень [42].

За змістом виділяють методи стрес-менеджменту: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні.

Економічні методи зумовлені впливом економічних факторів і включають економічні плани, стимули та бюджет. Для запобігання проблем, пов’язаних з планами, керівникам необхідно постійно переглядати та покращувати економічні, фінансові та податкові плани установи. Економічне стимулювання працівника стосується розміру заробітної плати, додаткових виплат, надбавок. Зазначені стимули також ґрунтуються на мотивах роботи працівників, і в той же час пов’язані з очікуваннями керівної верхівки організації. Стимули мають бути індивідуальними для кожного працівника і формуватися згідно його мотивів роботи, оскільки в протилежному випадку дані стимули не будуть дієвими. Щодо бюджетування, то воно дає змогу менеджерам вищої ланки планувати роботу навіть у несприятливих умовах завдяки вже скажених у бюджеті напрямків економії витрат.

Технологічні методи стрес-менеджменту впливають на персонал за допомогою технологічних та конструкторських документів. В технологічних документах регламентується технологія стрес-менеджменту, що визначають дії у критичних ситуаціях. Конструкторські документи в даній сфері мають лише опосередкований влив.

Соціально-психологічні методи займають істотне положення в системі стрес-менеджменту, позаяк забезпечують стосунки в колективі під час управління будь-якими стресовими ситуаціями. Дані методи широко використовують моральні стимули для налагодження роботи кадрів банківської установи та налаштування їх на ефективну роботу у випадку нетипових для установи ситуацій. Можна сказати, що для великої кількості працівників економічних стимулів недостатньо, отже використання таких стимулів як подяки, залучення працівника до прийняття рішень, престижність роботи є важливим елементом в заохоченні працівника та попередженні виникнення стресу на робочому місці. Одним із елементів даного методу є формування соціальної інфраструктури підприємства, що має на меті покращення умов праці персоналу і включає в себе навчання персоналу, соціальне страхування та інше.

Адміністративні методи використовують організаційні, розпорядчі та дисциплінарні механізми. Організаційний механізм представлений у вигляді затверджених в установі наказів, інструкцій та положень. Вони формують відповідну систему та забезпечують її нормальне функціонування на основі організаційних, та дисциплінарних механізмів. Розпорядчі адміністративні методи стрес-менеджменту здійснюють вплив на подолання небажаних відхилень через різноманітні накази, розпорядження та вказівки. До дисциплінарних заходів можна віднести догани, зауваження та звільнення [42].

Пропонуємо розуміти під стрес-менеджментом формування ефективної системи протидії стресовим ситуаціям, що дозволяє підвищити рівень

адаптації працівників до різного роду ситуацій, а також сформувати правильні установки до сприйняття та виходу зі стресової ситуації.

Відповідно до існуючих видів стресу, які визначаються за різними ознаками: місцем виникнення, характером емоцій, складом учасників, джерелом походження та характером впливу, можна запропонувати шляхи управління ними, які можна використати при запровадженні стрес-менеджменту (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Шляхи управління стресом в банківській установі

Класифікаційна ознака	Шляхи управління стресом
За характером емоцій: позитивний та негативний	Позитивний стрес може призвести до зниження продуктивності, оскільки під його впливом людина стає неуважною, оскільки думає про причини цього стресу, потрібно перенаправити працівника на конкретну роботу. Негативний стрес пригнічує працівника, під його впливом він не здатний добре виконувати свої обов'язки. Тому в таких випадках слід добре обдумати свої дії керівнику.
За складом учасників: особистісний, міжособистісний, груповий тощо.	Якщо в установі виник груповий стрес, то до його вирішення також треба поставитись комплексно. Як і у будь-якому іншому випадку, спершу слід визначити проблему, причину масового незадоволення. У міжособистісному стресі стрес-фактором є конкретна особа. Якщо керівник зауважив, що спілкування двох працівників приводить одного з них у стресовий стан, то краще розділити їх роботу, перевести їх в різні групи, тобто звести до мінімуму їх спілкування.
За джерелом походження	Залежно від того, що стало причиною робочого стресу, можна використати способи, рекомендовані для групового стресу, та міжособистісного. Якщо ж виник суспільний стрес, то управляти ним також важко, оскільки неможливо вплинути на джерело виникнення. Все, що може зробити менеджер в такій ситуації – це цікавитись всіма аспектами, які турбують працівника.
За характером впливу: матеріальний і духовний	Управління матеріальним стресом передбачає збільшення заробітної плати працівників, видавання премій за виконання чи перевиконання плану, за особливі заслуги. Для усунення духовного стресу менеджерам треба вивчати особливості характеру, рівень знань підлеглих, удосконалювати комунікації, використовувати коучинг.

Примітка. Розроблено за джерелами [42].

В зарубіжних країнах раніше усвідомили проблему стресу в професійній діяльності, саме тому багатьма зарубіжними вченими були

розроблені різні методи боротьби зі стресом. Серед них можна виділити такі методи як:

стимулювання працівників до заняття спортом (включення до соціальних фондів ний пакет працівника оплати занять у спортивному залі, басейні);

доведення до відома працівників конкретних простих методик, по Моган впоратися зі стресом, включаючи релаксацію і медитацію;

створення кімнат відпочинку;

створення можливості отримати психологічну допомогу або кін ситуацію;

арт-терапія [42].

Після того як керівнику було вже відомо, що в банківській установі є проблеми із стресовими ситуаціями, визначено вид стресу, який існує, вивчені методологічні підходи до його усунення, розроблені шляхи щодо його подолання, можна й перейти до реалізації. Щоб дії керівника були більш успішні, існують вже готові моделі застосування системи стрес-менеджменту в установах, одну із них ми розглянемо далі.

На рисунку 1.8 наведена модель застосування системи стрес-менеджменту в банківській установі, яка передбачає: збір та обробку інформації впливу стресових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на установу, визначення цілей та завдань боротьби зі стресами, оцінка економічних, технологічних, соціально-психологічних або адміністративних методів, розробка різних альтернатив, їх ранжування та оцінка на основі обирається варіант боротьби зі стресами, які виникли в установі та оцінюються результати впроваджуваних заходів, якщо результат негативний тоді вертаємося до аналізу факторів, які спричинили стрес і проходимо алгоритм заново.

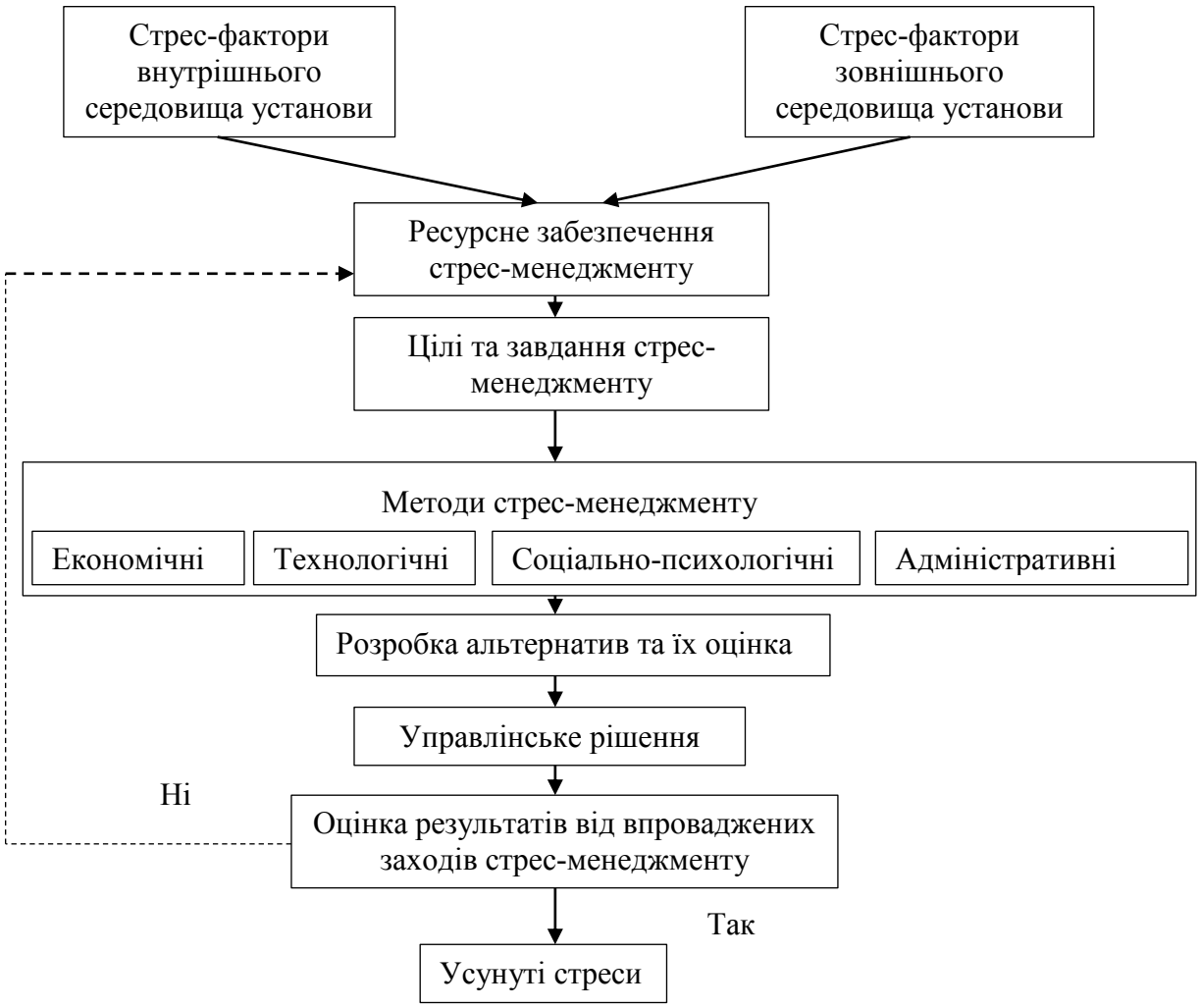

Рисунок 1.8 – Модель застосування системи стрес-менеджменту в діяльності банківської установи (*розроблено автором на основі [42]*)

Отже, стреси є багатоаспектним поняттям, яке може формуватися не лише на рівні конкретного індивідуума, але і на рівні групи, що викликає необхідність розвитку стрес-менеджменту як механізму запобігання небажаними відхиленнями у діяльності банківської установи.

Створення системи стрес-менеджменту в банківській установі дозволить їй бути більш стресостійкою до впливу зовнішніх та внутрішніх стресових факторів, вміти їх передбачати та усувати з найменшими витратами. Розроблена система стрес-менеджменту має бути основним чином направлена не на усунення наслідків стресу, а на мінімізацію стрес-факторів, які виникають в роботі банківської установи.

Висновки до розділу 1

Дослідження у першому розділі кваліфікаційної роботи теоретичних основ впровадження стрес-менеджменту у діяльність банківської установи дозволили сформувати наступні висновки:

1. У ході дослідження було виявлено, що сучасна банківська установа – це універсальна установа, що прагне здійснювати якомога більше видів операцій. Її функціонування, на сьогоднішній день, є досить мінливим, через нестабільну ситуацію в країні, особливо це помітно відбивається на діяльності працівників банківської установи, які попадають в цей час під вплив стресу. Підвищена увага до персоналу, їх мотивування і комфортне перебування на своєму робочому місці – запорука успіху, що може значно підвищити ефективність діяльності як усього банку, так і окремих його працівників.

2. Доведено, що банківські установи працюють в умовах невизначеності та ризикованості, мають постійно адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарювання. Для кращого пристосування до всіх цих змін, були запропоновані структурні складові механізму формування стратегій управління, їх етапи реалізації та описані самі стратегії управління банківською системою України.

3. Визначено, що система стрес-менеджменту – це широка сфера різноманітних методів, котрі спрямовані на усунення джерел виникнення стресу та зменшення його негативного впливу. Методики різняться за складністю, формальністю та можливими витратами, але їх вибір є настільки широким, що кожна банківська установа може обрати собі найефективніші, найдоцільніші та найдієвіші. Першочергово менеджмент банку мусить турбуватися про корпоративний клімат в установі, піклуватись про працівників як про індивідуумів, а не лише як про робочу силу, забезпечувати достойну заробітну плату та задоволення їхніх певних потреб (у певних межах). Перераховані та проаналізовані методики ще не у повній

мірі застосовуються банками України (їх застосування є частковим), проте для установ важливим є усвідомлення їх необхідності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ «АКЦЕНТ-БАНК»

2.1. Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління АТ «Акцент-банк»

АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. АТ «Акцент-банк» виступає активним гравцем банківського сектору. Має переваги у порівнянні з сильними конкурентоспроможними банками (АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк» і АБ «Укргазбанк»), які функціонують на ринку уже давно і зарекомендували свою прихильність серед клієнтів.

Ключовими перевагами АТ «Акцент-банк» є:

прості кредити та вигідні депозити, а саме 9%, строком до 3-х місяців;

рейтинг надійності банку «4» (АТ «Альфа-Банк» – «3,81», АБ «Укргазбанк» – «3,51», АТ «Ощадбанк» – «3,24»);

клієнторієнтованість банку;

зосереджена увага на покращенні умов для працівників;

мають можливість впроваджувати стрес-менеджмент в діяльність своєї установи;

швидке, якісне і комфортне для клієнтів обслуговування.

В цілому можна сказати, що АТ «Акцент-банк» стрімко розвивається і націлений займати передові місця на ринку. З кожним роком стратегія банку зосереджена на тому, щоб створювати відділи по всій території України, і надавати більш вигідні і якісні послуги своїм клієнтам, аніж конкуренти.

Банк має кореспондентські відносини з такими іноземними банками: Bank Of New York (США), RaiffeizenBank (Австрія), CityBank (США), CrediLeone (Франція), «Мультібанк» (Латвія) та інші зарубіжні банки, а

також тісні стосунки з банками України, такими як: Промінвестбанк, АКБ «Інтербанк», КБ «Приватбанк», та багато інших банків.

Таблиця 2.1 – Склад і зміст загальних відомостей про АТ «Акцент-банк»

Група відомостей	Зміст відомостей
Загальні відомості	Акціонерне товариство «Акцент-банк». Вулиця Данили Апостола, 3, Миргород, Полтавська область, 37600. Форма власності – Акціонерне товариство. По Україні розміщено 250 відділів банку.
Цілі банківської установи	Місія полягає в допомозі знайти правильні фінансові рішення клієнтам, надаючи зручне обслуговування та корисні сервіси.
Ресурси банківської установи	Трудові, матеріальні, технічні, енергетичні, фінансові.
Діяльність банку	Надання фінансових послуг. Банк може здійснювати діяльність щодо: інвестицій; випуску власних цінних паперів; випуску, розповсюдження та проведення лотерей; зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа; інкасації коштів і перевезення валютних цінностей; ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій); надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг.
Взаємовідносини з іншими банківськими установами	Конкуренція; можливі спільні проекти.
Управління банківською установою	Організаційна структура управління, основні функції підрозділів, посадових осіб, стан стратегічного управління.

Примітка. Розроблено за джерелом [43].

Рейтинги банку: рейтингове агентство – «Кредит-Рейтинг», кредитний рейтинг ua A+ (висока кредитоспроможність), прогноз – стабільний рейтинг депозитів – «4» (висока надійність).

Наведемо основні документи згідно з якими банк здійснює свою діяльність (табл. 2.2).

АТ «Акцент-банк» – сучасний універсальний банк. Володіючи генеральною ліцензією Національного Банку України на проведення банківських операцій, він здійснює весь спектр банківських послуг, що є на

вітчизняному ринку, з обслуговування корпоративних і приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів.

Таблиця 2.2 – Основні нормативно-правові документи, якими АТ «Акцент-банк» керується та використовує у своїй діяльності

Найменування документа	Зміст документа
1. Конституція України	Вищий нормативно-правовий акт України
2. Податковий кодекс України	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
3. Установчий договір	Письмове рішення власників про створення банківської установи, де визначаються основні правові норми діяльності банку та відносини між власниками.
4. Статут	«Конституція» банківської установи, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) її господарської діяльності.
5. Штатний розпис	Документ, який розробляється відповідно до структури і штатною чисельністю з метою встановлення посадових окладів та розмірів надбавок до них по кожній посаді в залежності від кваліфікаційних характеристик працівника (освіта, стаж роботи тощо).
6. Засновницький договір	Цивільно-правовий договір, який засвідчує волевиявлення фізичних або юридичних осіб щодо заснування банківської установи для реалізації конкретної мети.
7. Ліцензія	Документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на здійснення зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Довгостроковий інтерес клієнта – головний пріоритет в роботі банку. З клієнтами працює висококваліфікована команда фахівців і персональні менеджери, які несуть відповідальність за забезпечення якісного обслуговування, оперативне і точне задоволення потреб клієнта.

АТ «Акцент-банк» – соціально значущий банк. Проводячи послідовну політику зміцнення стабільності банку і вдосконалення якості обслуговування цей банк вважає одним із пріоритетних напрямів своєї роботи розвиток комплексу сучасних послуг для індивідуального клієнта. На сьогоднішній день банк пропонує громадянами України більше 150 видів найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживацького кредитування, здійснювані в партнерстві з провідними вітчизняними торговими, ріелторськими компаніями і автовиробниками.

Якісне функціонування Банку забезпечує гнучка та ефективна організаційна структура управління (ОСУ), що обумовлює раціональний розподіл функціональних обов'язків усередині банків. По суті вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційної структури управління:

горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише 2 рівні управління:

1-й рівень – Головний офіс (ГО);

2-й рівень – Відділення.

дивізіональна клієнто- і функціонально-орієнтована, тому що виділено підтримуючі й бізнесові дивізіони (напрямки), які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів.

АТ «Акцент-банк» створений у формі акціонерного товариства згідно закону України «Про господарчі товариства». Поточне керування банком здійснюється головою правління банку. Відповідальність та функції членів правління визначені радою акціонерів і оформлені довіреностями.

Процедура прийняття рішень побудована по принципу колегіальності. Голова правління банку несе відповідальність за рішення наглядової ради і ревізійної комісії, має право «Вето» на рішення, які приймаються.

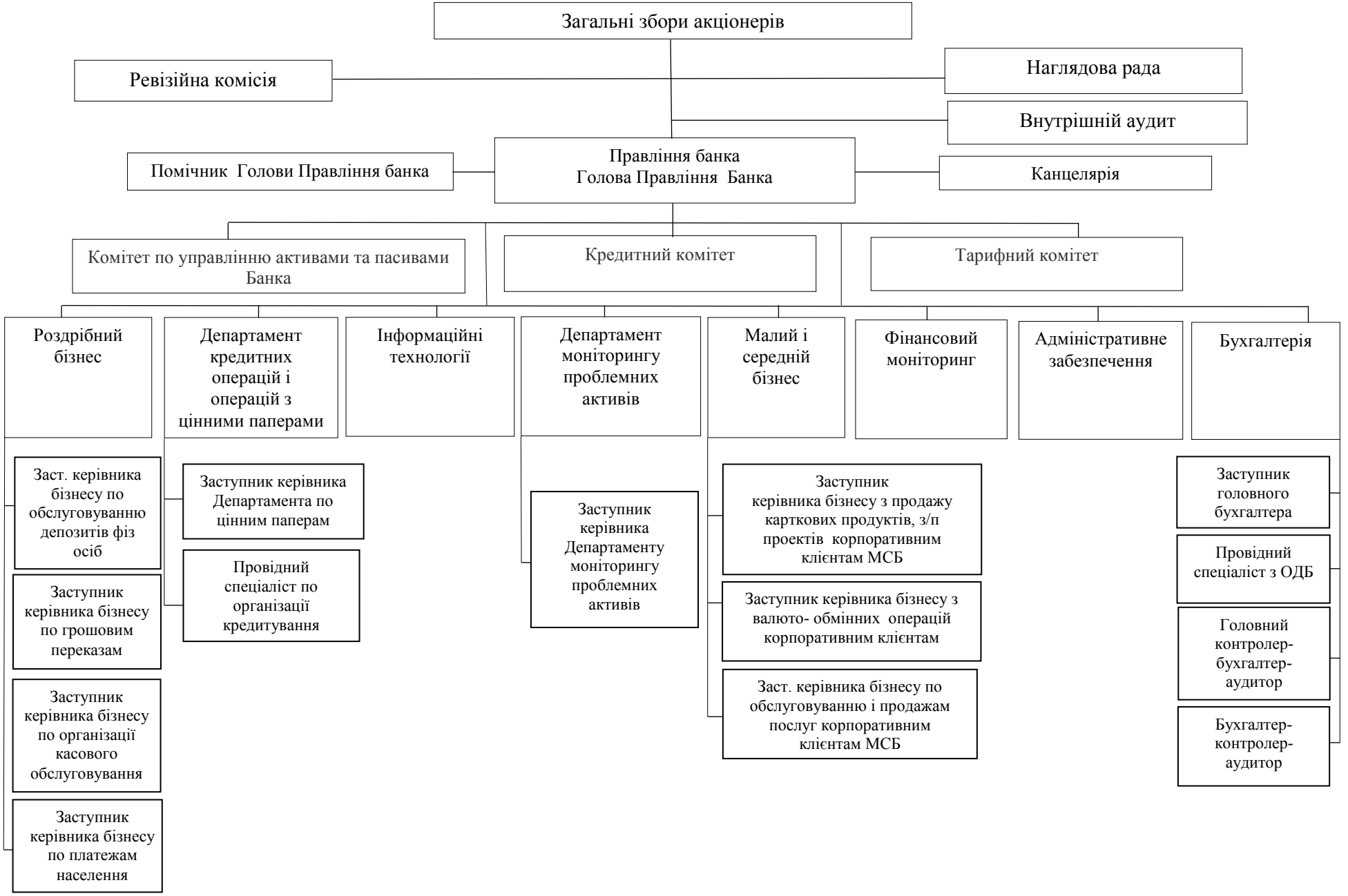

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «Акцент-банк»
(*розроблено автором на основі [43]*)

Для підготовки, обговорення та прийняття стратегічних і важливих тактичних рішень безпосередньо під керівництвом Голови Правління функціонують колегіальні органи: правління банку; комітет з управління активами та пасивами; кредитний комітет; тарифний комітет.

Якщо розглянути більш детально організаційну-структуру банку, то можна підмітити, що до основних функцій Правління банку належать:

стратегічне планування;

питання маркетингової діяльності;

технологічний контроль;

фінансовий контроль за діяльністю банку;

кадрова політика.

До функцій Голови Правління банку відносяться:

керування фінансово-господарською діяльністю банку;

забезпечення виконання рішень загальних зборів акціонерів банку;

представлення банку в усіх державних і недержавних підприємствах, організаціях як в Україні, так і за кордоном;

підписання від імені банку угод, контрактів, інших цивільно-грошових документів;

прийом на роботу та звільнення із займаних посад співробітників банку, застосування до них заходів заохочення та стягнення;

затвердження найважливіших внутрішніх документів, серед яких режим роботи банку, положення про структурні підрозділи банку, посадові обов’язки начальників структурних підрозділів та інші;

ведення засідань Правління банку та Кредитного комітету;

проведення нарад з питань поточної діяльності банку;

виконання інших рішень, пов’язаних із структурою діяльності банку та рішенням Загальних зборів акціонерів.

Логотип – зелене яблуко, що свідчить про можливість банку запропонувати споживачам свіжі рішення ваших фінансових задач, які неодмінно принесуть задоволення у співпраці. З іншої сторони яблуко – це

символ плоду, результату, досягнень, до яких банк прагне дійти у своїй діяльності. Підрозділи АТ «Акцент-банк» представлені у всіх регіонах України. Вже сьогодні в Україні можна знайти понад 250 точок продаж послуг АТ «Акцент-Банк». І банк націлений на подальший розвиток мережі, щоб люди могли отримати якісне банківське обслуговування в зручному для них місці та часі: біля роботи, будинку, у місцях відпочинку і проведення дозвілля.

Система управління банківською установою передбачає координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями.

Система управління банківської установи є складною системою, що складається з певної кількості підсистем. В теорії управління підсистему розглядають як частину системи, що виділена за певною ознакою та наділена характерними особливостями. Підсистема взаємопов’язана з іншими частинами системи та може розглядатися як самостійна система.

За даними (рис. 2.2) можемо стверджувати, що до складу системи управління банком, входять такі основні складові як: керуюча підсистема яка виступає суб’єктом управління та керована підсистема (відділи, персонал, ресурси). Процес управління здійснюється шляхом отримання основних даних від об’єкту управління і на основі яких відбувається прийняття управлінських рішень. Які у свою чергу і визначають подальшу діяльність всієї банківської установи. Керуюча являє собою сукупність органів управління й управлінських працівників банківської установи, а керована вже безпосередні виконавці поставлених завдань та цілей. Цей безперервний процес і допомагає виконувати основні функції з перетворення ресурсів у відповідні результати з певною метою.

Розглядаючи систему управління в рамках організаційної структури, робимо висновок, що вищим органом підприємства є загальні збори акціонерів, кредитна рада або правління.

Наступним елементом цієї системи виступає визначений цими зборами голова правління АТ «Акцент-банк». Цілі які перед ним стоять в тому числі

як і функціональні можливості він має збоку управління, визначені заздалегідь частково статутом та загальними зборами акціонерів.

Рисунок 2.2 – Система управління АТ «Акцент-банк»: керуюча і керована підсистеми та їх взаємозв'язок (*розроблено автором на основі [43]*)

Основними напрямками його зацікавленості є три найголовніших сектори діяльності: фінансовий, кредитний та бухгалтерія. Тобто окрім головного бухгалтера є ще два заступники директора відповідно по кожному департаменту. Які в свою чергу і визначають основні напрями діяльності що відбуваються у внутрішньому середовищі установи.

Розмір статутного фонду банку складає 125,6 млн. грн. АТ «Акцент-банк» – учасник фонду гарантування вкладів. Звітність як складова методу бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський, кожний з яких має своє призначення і відіграє свою роль в управлінні, передбачає використання узагальнених показників банківської діяльності та стану грошово-кредитного ринку, призначених як для внутрішніх, так і зовнішніх користувачів інформації. Для зовнішніх користувачів насамперед призначається фінансова

(бухгалтерська) звітність, котра використовується також самим банком. Фінансова звітність являє собою систему взаємозв’язаних узагальнених показників, що відображають фінансовий стан та результати діяльності банку за звітний період. Вона складається з допомогою підрахування, групування і спеціального оброблення даних поточного бухгалтерського обліку.

Охорона праці в АТ «Акцент-банк» спирається на комплекс державних законодавчих актів.

Загальними законодавчими актами, що визначають основні положення щодо охорони праці є Конституція України, Кодекс законів про працю, Закони України «Про охорону праці», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про пожежну безпеку», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та відповідні підзаконні акти.

Щоб більше дізнатися про діяльність АТ «Акцент-банк» проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Акцент-банк»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розвиток високоприбуткових продуктів. 2. Збільшення клієнтської бази за рахунок триваючого перерозподілу ринку. 3. Створення прозорих технологій банку, що відповідають міжнародним стандартам. 4. Розвиток online-сервісів.	1. Низька платоспроможність населення. 2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг. 3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги. 4. Вихід на ринок нових конкурентів. 5. Поліпшення на ринку позицій конкурентів. 6. Зростання інфляції і процентних ставок посилення фінансової кризи. 7. Розширення регіональних банків. 8. Високі темпи зростання не тільки об’ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій.

Продовження табл. 2.3

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідируючі позиції на банківському ринку. 2. Досвід роботи на ринку. 3. Висококваліфікований персонал. 4. Широкий асортимент запропонованих послуг. 5. Високий рівень банківського сервісу. 6. Широка мережа філій в Україні. 7. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли. 8. Наявність в банку власного програмного забезпечення.	1. Текучість кадрів на низьких посадах. 2. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку. 3. Висока вартість привернутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення із-за високої вартості кредитів. 4. Висока вартість інших деяких послуг, в порівнянні з конкурентами.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів. На першому етапі складається матриця SWOT-аналізу у формі таблиці, поділеної на чотири сектори (табл. 2.3). У ній наводиться перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для АТ «Акцент-банк»: сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

Далі складаємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Акцент-банк»

Можливості + Сильні сторони (12)	Загрози + Сильні сторони (16)
Можливості + слабкі сторони (8)	Загрози +Слабкі сторони (12)

Визначаємо стратегію АТ «Акцент-банк» на основі матриці SWOT-аналізу за допомогою наведеної таблиці стратегій (2.5), яка допоможе зорієнтуватися як краще далі розвиватися акціонерному товариству.

Таблиця 2.5 – Можливі стратегії

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Склавши SWOT-аналіз, проаналізувавши фактори, які впливають на діяльність акціонерного товариства, можна зробити висновок, що найоптимальнішою стратегією для АТ «Акцент-банк» буде стратегія обмеженого зростання. Визначено, що керівництво в цілому задоволене станом банку, відповідно пропонуємо дотримуватись раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Перейдемо до аналізу персоналу АТ «Акцент-банк», так як він є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Акцент-банк» за категоріями зайнятих у 2018- 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	Осіб	%	осіб	%	Осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	107	10	249	12	309	14	202	60
у тому числі:								
керівники	216	20	414	20	442	20	226	28
спеціалісти	324	30	620	30	662	30	338	42
технічні працівники	539	50	1034	50	1104	50	565	70
Виробничий персонал	972	90	1819	88	1899	86	927	80
Разом	1079	100	2068	100	2208	100	X	X
Кількість виробничого персоналу на 1особу управлінського персоналу	9	-	8	-	7	-	-	-

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновок, що чисельність персоналу банківської установи на протязі 2018-2020 рр. поступово збільшується, що зумовлено розповсюдженням відділів банку. При чому чисельність управлінського персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р.

збільшилось на 202 особи, а у 2019 р. на 60 осіб. Варто звернути увагу на те, що питома вага управлінського персоналу з кожним роком збільшується на 2 %, а тенденція виробничого персоналу прямолінійно зменшується на 2 % з кожним роком, що говорить про те, що рівень кваліфікації в АТ «Акцент-банк» зростає, що позитивно відображається на іміджу установи.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	Осіб	%	осіб	%	Осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	162	15	352	17	442	20	280	90
25-49 років	593	55	1137	55	1214	55	621	77
50-59 років	216	20	372	18	331	15	115	(41)
60-65 років	76	7	145	7	155	7	79	10
Пенсійного віку	32	3	62	3	66	3	34	4
Разом	1079	100	2068	100	2208	100	х	Х

Тобто, якщо взяти в загальному, то більше приходить до банківської установи молоді, що гарно впливає на продуктивність праці в АТ «Акцент-банк», але не потрібно і забувати про досвідчених працівників, саме тієї категорії, яка зменшується з роками, щоб усунути це і мати гарний баланс, варто закликати більш досвідчений персонал через різні форми мотивації.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	Осіб	%	Осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	248	23	434	21	419	19	171	(15)

Продовження табл. 2.8

Початковий рівень вищої освіти	75	7	103	5	88	4	13	(15)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	432	40	869	42	972	44	540	103
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	324	30	662	32	729	33	405	67
Разом	1079	100	2068	100	2208	100	X	X
Перекваліфікація персоналу	75	7	145	7	177	8	102	32
Навчались за кордоном	22	2	83	4	88	4	66	5

Можна зробити висновок, що в установі переважає кількість працівників із першим рівнем вищої освіти «бакалавр» і другим рівнем вищої освіти – «магістр», що класифікує АТ «Акцент-банк» як установу із висококласними працівниками. З роками тенденція підвищення кваліфікації збільшується, людей із середньою освітою стає все менше, так у 2018 році їх становило 248 чоловік, а у 2020 – 419, що в кількості більше, але відсотковому значенні менше (на 4%). Відповідно для покращення ситуації варто відправляти працівників на навчання за кордоном і перекваліфікацію. Протягом досліджуваного періоду за кордоном навчались близько 2-4% осіб, а перекваліфіковувалось 7-8% осіб.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Акцент-банк» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	1,4	1,2	1,1	(0,3)	(0,1)
Коефіцієнт вибуття персоналу	1,7	1,2	0,9	(0,8)	(0,3)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,7	0,5	0,5	(0,2)	0
Коефіцієнт абстентеїзму	0,7	0,3	0,22	(0,48)	(0,08)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	3	2,5	1,8	(1,2)	(0,7)

Отже, можна зробити висновок, що коефіцієнт оновлення персоналу є співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року, до середньоспискової чисельності персоналу підприємства і їх тенденція зменшується, що говорить про сталість робочих місць, так у 2018 р. він був 1,4%, а у 2020 – 1,1 %, що на 0,3% менше.

Коефіцієнт вибуття персоналу є співвідношенням кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. Тут можна помітити, що кількість вибуваючого персоналу зменшується, що показує покращення стабільності робочого місця в 2018 р. у порівнянні з 2020 вибуття зменшилось на 0,8%.

Коефіцієнт плинності кадрів – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штату) до середньоспискової чисельності працівників протягом року. В АТ «Акцент-банк», плинність кадру зменшується у 2018 р. – 0,7 %, 2019 р. – 0,5%, 2020 – 0,5%, тенденція схильна на зменшення, що позитивно виглядає для діяльності установи.

Коефіцієнт абсентеїзму – співвідношення робочого часу, втраченого співробітниками протягом року до загального фонду робочого часу підприємства за рік. Враховуються всі пропуски робочого часу – по хворобі, прогули тощо, окрім відпустки та вимушених відгулів за ініціативою підприємства. Ситуація із коефіцієнтом абсентеїзму в АТ «Акцент-банк» виглядає наступним чином, у 2018 р. становить – 0,7%, у 2019 – 0,3%, у 2020 – 0,22%, можна спостерігати різке зменшення відсоткового значення, що говорить про повну віддачу працівників і гарно впливає на продуктивність праці в установі.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як співвідношення кількості працівників, які змінили посаду на протязі року, до середньоспискової чисельності працівників підприємства. Коефіцієнт внутрішньої мобільності АТ «Акцент-банк» з кожним роком зменшується, але є досить високим, у порівнянні із іншими, так у 2020 р. він становить 1,8

%, варто зосередити свою увагу саме на цьому показнику і розробити стратегію щодо його покращення.

Таблиця 2.10 – Структура та склад фонду заробітної плати АТ «Акцент-банк» за 2018- 2020 рр., тис. грн.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	сума	%	сума	%	Сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	140834	100	324315	100	584357	100	443523	-	260042	-
в тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	53517	38	142699	44	286804	46	233287	8	144105	2
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	60559	43	119997	37	204525	35	143696	(8)	84258	(2)
з нього:	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	28167	20	55134	17	87654	15	59487	(5)	32520	(2)
- премії за виробничі результати	32392	23	64863	20	116871	20	84479	(3)	52008	0
1.3 Інші виплати	26758	19	61620	19	111028	19	84270	0	49408	0

Провівши аналіз структури та фонду заробітної плати АТ «Акцент-банк», можна зробити наступні висновки: зросла сума фонду заробітної плати у 2020 р. порівняно з минулими і становить – 584357 тис. грн., що на 260042 тис. грн. більше порівняно з минулим 2019 р. Фонд основної заробітної плати з кожним роком збільшується, у 2018 р. становив – 53517 тис. грн., у 2019 р. – 119997 тис. грн., 2020 р. – 286804 тис. грн., що є гарним показником для працівником при прийомі на роботу. Фонд додаткової заробітної плати, у грошовому вимірі зріс, хоча зменшився у відсотковому, що зумовлено збільшенням фонду основної заробітної плати, на 2020 р. становив – 204255 тис. грн. Інші виплати у відсотковому значенні не змінюються, але відчутно виросли у 2020 р. (26758 тис. грн.) порівняно з 2018 р. (111028 тис. грн.) на 84270 тис. грн.

Отже, можна зазначити, що АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Спираючись, при своєму функціонуванні, на весь комплекс державних законодавчих актів.

Проаналізувавши SWOT-аналіз установи, було запропоновано дотримуватись стратегії обмеженого зростання, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Кількість працівників в АТ «Акцент-банк» з кожним роком активно збільшується і на сьогоднішній день становить 2208 чол., що позитивно відображається на розвитку установи, так як персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Зробивши висновки, щодо аналізу персоналу банківської установи, можна перейти до показників фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-банк» та проаналізувати їх.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Акцент-банк»

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності АТ «Акцент-банк». Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Для визначення основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «Акцент-банк» зібрано звітність за три роки [43]:

форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід);

форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Результати аналізу даних звітів відобразимо в табл. 2.11.

Динаміка зміни капіталу АТ «Акцент-банк» за наведені 3 роки (2018-2020) має позитивну тенденцію. Середня вартість статутного капіталу в 2020 р., у порівнянні з 2018 р. збільшилась на 53,9% (+144645 тис. грн), а в порівнянні з 2018 р. зросла на 27,7% (+89524 тис. грн). приріст відбувся за рахунок збільшення власного середнього капіталу у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. на 88,5% (+429261 тис. грн)., а якщо брати в порівнянні з 2019 р. то на 19,1% (+146607 тис. грн).

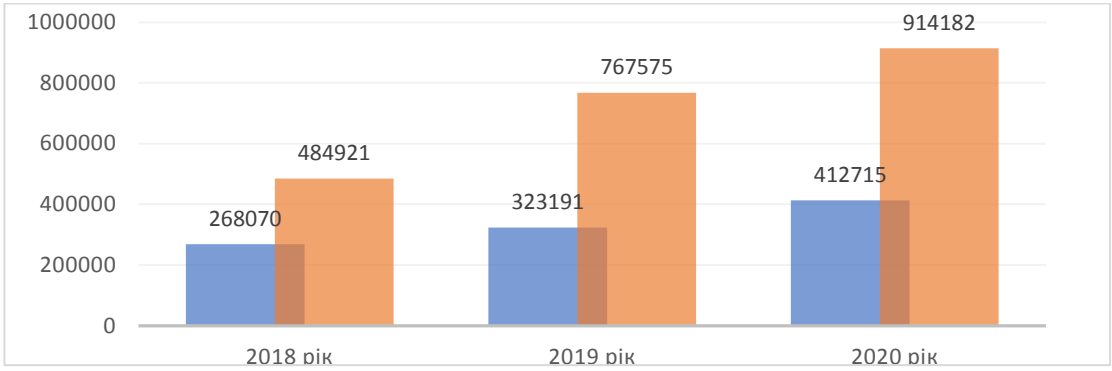

Рисунок 2.3 – Динаміка зміни капіталу АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Усього зобов'язань банку з кожним роком збільшується: у 2020 р. вони збільшились, в порівнянні з 2019 р. на 21,8% (+847426 тис. грн). Насамперед, це спричинено збільшенням у 2020 р. середньорічних коштів клієнтів 4420389, що на 20,3% (+746711 тис. грн) більше аніж в 2019 р. і в порівнянні з 2018 р збільшились на 37,9% (+1217078 тис. грн).

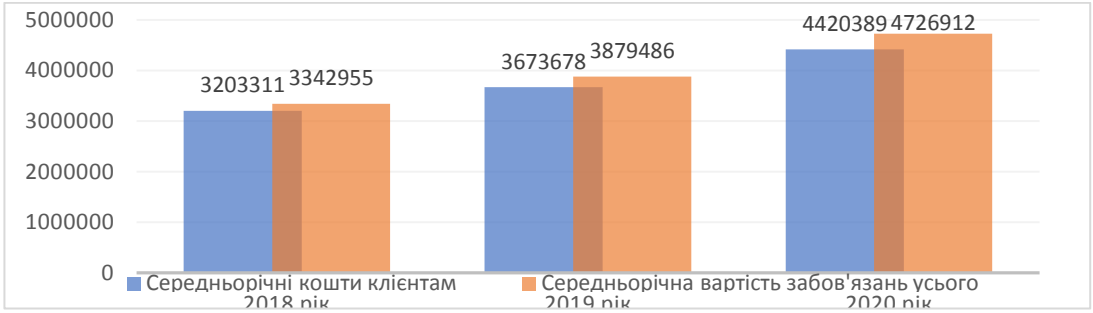

Рисунок 2.4 – Динаміка зміни зобов'язань АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. Виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
						2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
			2018	2019	2020	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал банку									
1.1. Середня вартість статутного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	268070	323191	412715	144645	53,9%	89524	27,7%
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	484921	767575	914182	429261	88,5%	146607	19,1%
2. Зобов'язання банку									
2.1. Середньорічні кошти клієнтів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3203311	3673678	4420389	1217078	37,9%	746711	20,3%
2.2. Середньорічні зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	9091	37154	58440	49349	542,8%	21286	57,2%
2.3. Середньорічні відстрочені податкові зобов'язання	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3764	4918	5996	2232	59,2%	1078	21,9%
2.4 Середньорічні інші зобов'язання	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	99715	41991	61515	(38200)	(48,4%)	19524	46,4%
2.5.Середньорічна вартість зобов'язань усього	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	3342955	3879486	4726912	1383957	41,3%	847426	21,8%
3. Активи банку									
3.1.Середньорічні грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	392504	539831	574757	182253	46,4%	34926	6,4%
3.2. Середньорічні кошти в інших банках	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	81575	-	117454	35879	43,9%	-	-
3.3. Середньорічні кредити і заборгованість клієнтів та цінні папери	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	2842889	3403625	4202811	1361922	47,9%	801186	23,5%

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	75700	126845	163998	88298	116,6%	37153	29,2%
3.5. Середньорічна вартість необоротних активів, утримувані для продажу та активи групи вибуття	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	879	1504	1353	474	53,9%	(151)	(10,1%)
3.6. Середньорічна вартість інших активів	Грн	Форма 1 «Баланс»	190321	169395	260048	69727	36,6%	90653	53,5%
4. Фінансові результати									
4.1. Чистий процентний дохід	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	837441	1202509	1464515	627074	74,8%	262006	21,7%
4.2. Торгівельний дохід	тис. грн.	Форма 2 «Примітки до фінансової звітності»	38436	29485	139083	100647	261,8%	109598	371,7%
4.3. Адміністративні та інші операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(175172)	(253391)	(268851)	(93679)	53,4%	(15460)	6,1%
4.4. Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	330285	655854	312211	(18074)	(5,5%)	(343643)	(52,4%)
4.5 Прибуток (збиток) за рік	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	278861	547632	254801	(24060)	(8,7%)	(292831)	(53,5%)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./особу	П 4.2./ч-сть прац.	223,46	139,73	570,01	346,55	155%	430,28	307,9%
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	(0,421)	(0,429)	(0,441)	(0,02)	(4,7%)	(0,012)	(2,7%)

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт дохідності активів		П. 4.1./Сума активів	0,188	0,247	0,227	0,039	20,7%	(0,02)	(8,1%)
5.4. Спред	%	(ПД/ДА)-(ПР/ПлП)	15,69%	12,98%	11,14%	(4,55)	X	(1,84)	X
5.5. Маржа	%	(ПД+ПВ)/сер. залишки активів банку	6,36%	5,80%	4,68%	(1,68)	X	(1,12)	X
6. Показники рентабельності банка									
6.1. Рентабельність статутного капіталу	%	П.4.4./П.1.1.*100	123,2%	202,9%	75,6%	(47,6)	X	(127,3)	X
6.2 Рентабельність власного капіталу	%	П.4.5./П.1.2.*100	57,5%	71,3%	27,8%	(29,7)	X	(43,5)	X
6.3. Рентабельність активів	%	ЧП/Вартість активів*100	6,2%	11,2%	3,9%	(2,3)	X	(7,3)	X

Активи банку з кожним роком зростають: у 2018 р. становили 4444869 тис. грн., потім у 2019 р. зросли на 9% і становлять 4849255 тис. грн., а у 2020 р. становили 6432937 тис. грн., що в порівнянні з 2019 р. має приріст 32,6%. Збільшення активів має позитивний характер і приносить дохід, що спричинено зростанням середньорічних кредитів і заборгованостям клієнтів та цінних паперів, які в свою чергу також з кожним роком мають позитивну тенденцію наведену в таблиці 2.11.

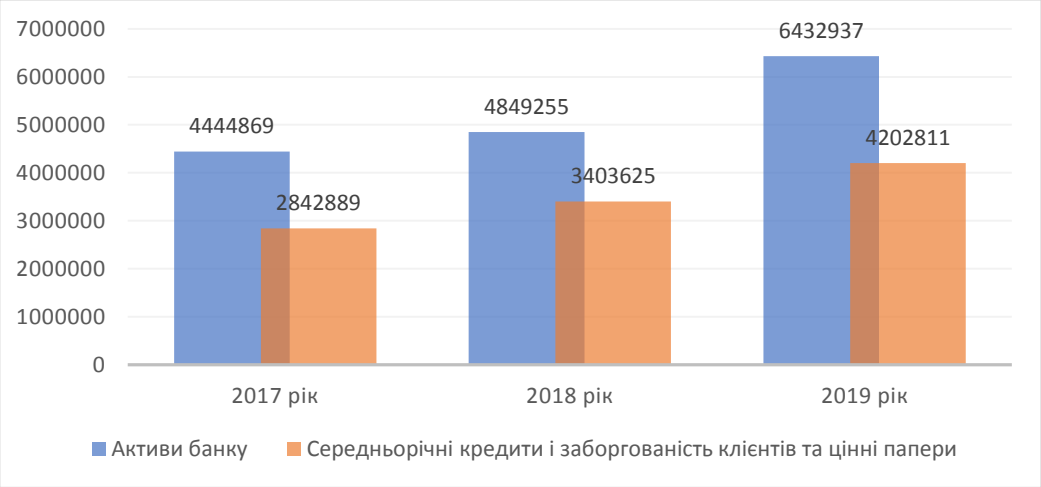

Рисунок 2.5 – Динаміка зміни Активів АТ «Акцент-банк», тис. грн.

Розглядаючи фінансові результати діяльності АТ «Акцент-банк» спостерігаємо зростання чистого процентного доходу в 2020 р. на 262006 тис. грн., або 21,7% в порівнянні з минулим роком, але прибуток за рік має негативну тенденцію у 2020 р. складає 254801 тис. грн., який в порівнянні з минулим роком зменшився на 53,5 %, або 292831 тис. грн., що свідчить про нестабільність доходів. Дана ситуація спричинена нестабільним становищем в світі, а також великими витратами на адміністративні та інші витрати.

Торгівельний дохід у 2020 р. зріс на 109598 тис. грн., або 371,7 % в порівнянні з 2019 р., що й виступило як одним із факторів збільшення чистого процентного доходу.

Динаміку фінансових результатів АТ «Акцент-банк» зображено на рис. 2.6.

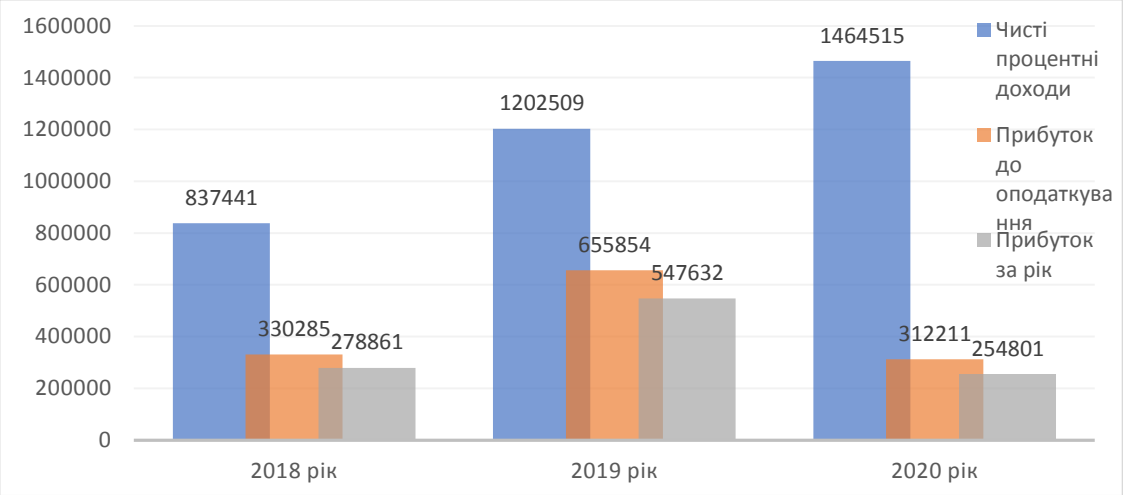

Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Розглядаючи показники ефективності використання ресурсів та витрат, можна помітити, що вони прямо пропорційно впливають на показники рентабельності АТ «Акцент-банк». Аналізуючи можна помітити, що продуктивність праці одного працівника у 2020 р. становить 570,01 тис. грн. на особу і значно зросла у порівнянні з минулими роками, а саме порівнюючи з 2019 р. – 139,73 (зросла на 307,9 %), у 2018 – 223,46 (на 155%) (рис 2.7).

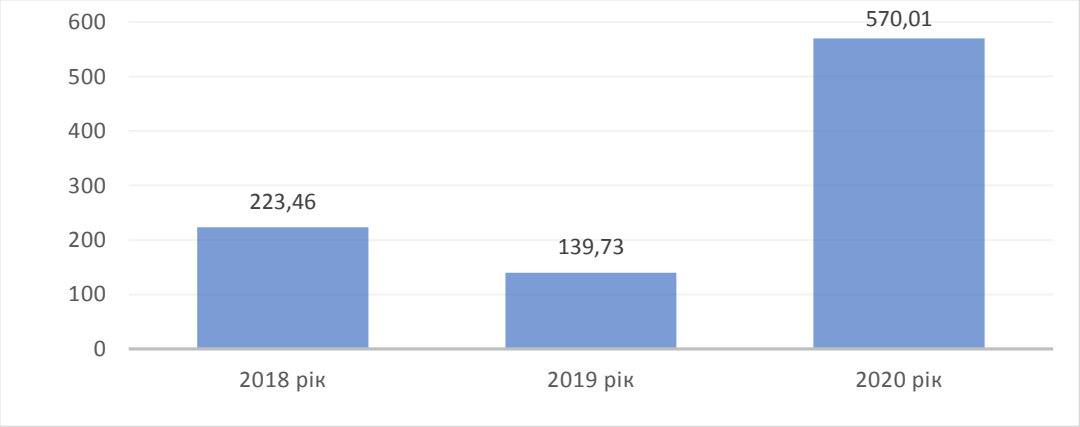

Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці одного працівника АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Такий перебіг подій може бути спричинений збільшенням працівників в установі, а саме 2208 осіб, станом на 2020 р., покращенням умов праці, покращенням психологічного клімату в колективі, удосконаленням форми системи оплати праці.

Рентабельність власного і статутного капіталу, з кожним роком має позитивну тенденцію, окрім 2020 р., що може бути спричинено нестабільною ситуацією в країні, так як саме цей рік був для України найтяжчим, карантинні обмеження дали про себе знати. Рентабельність статутного капіталу: 2020 р. – 75,6%, 2019 р. – 202,9%, 2018 р. – 123,2%. Рентабельність власного капіталу: 2020 р. – 27,8%, 2019 р. – 71,3%, 2018 р. – 57,5% (рис. 2.8).

Тому підводячи підсумок, можна сказати, що в цілому АТ «Акцент-банк», використовує достатньо мотивації для підвищення продуктивності праці працівників, що позитивно відображається на рентабельності в установі, але є зовнішні фактори на які банку складно вплинути, але як АТ «Акцент-банк», завдяки своєму багатолітньому досвіду адаптується до всіх викликів.

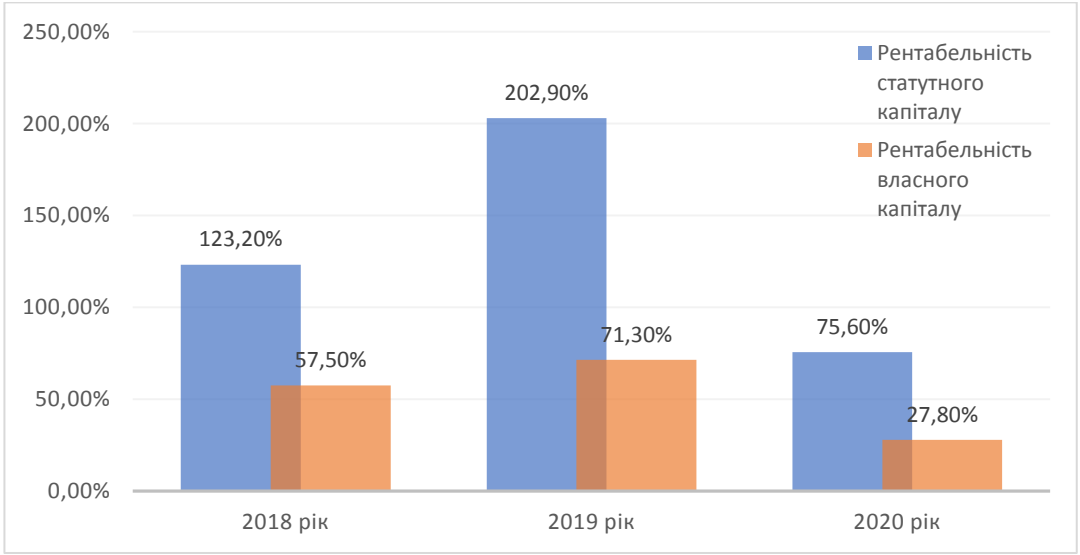

Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності АТ «Акцент-банк» за 2018-2020 рр., %

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що АТ «Акцент-банк» в цілому працює задовільно, оскільки доходи мають позитивне значення, маржа також має позитивний процентаж, але тенденція доходів і прибутків з роками зменшується, щоб вирішити питання із зменшення прибутку за рік, потрібно переглянути свої адміністративні та інші витрати, щоб бути більш платоспроможним та фінансово незалежним.

2.3. Аналіз існуючої системи стрес-менеджменту на АТ «Акцент-банк»

Нестабільний економічний стан в країні завдає значної шкоди функціонуванню банківського сектора. Банки змушені ретельно прораховувати, планувати свій бюджет і докладати максимум зусиль для оптимального використання ресурсів. Все більше і більше відбувається структурних змін, що призводять до збільшення рівня професійного стресу банківських співробітників різних категорій. Невтішні прогнози фінансових аналітиків свідчать про те, що нестабільна ситуація у фінансовій банківській сфері закінчиться ще не скоро, і весь цей час співробітники будуть знаходитися під впливом стресу. Стрес та стресова ситуація, що виникає на робочому місці є причиною захворювань, завдає шкоди психічному і фізичному здоров'ю людини.

Виявлення рівня професійного стресу співробітників і боротьби з ним в умовах адаптації до організаційних змін внутрішнього і загальноринкового характеру на АТ «Акцент-банк» відбувається шляхом використання різних методів, процедур, заходів і т.д.

Організаційні зміни за останні роки в АТ «Акцент-банк» полягали в наступному:

зміна керівного складу, реорганізація всередині банку (були перетворені деякі дирекції та управління);

перехід під новий бренд і робота за новими стандартами;

проведення процедур оптимізації штатної чисельності співробітників;

введення нових стандартів обслуговування клієнтів.

До організаційних змін, що відбулися за останні роки в АТ «Акцент-банк» працівники поставилися неоднозначно. Так як більшість працюючих це категорія молодого персоналу, для них зміни сприймаються більш легко і адаптивно, але є доля працівників старшого віку, для яких період адаптації до нововведень займає більше часу. Тому, так чи інакше на всіх ланках управління можна прослідкувати невеликий стрес, через зміни в установі.

В процесі реорганізації колектив часто розпадається на групи: співробітники, які позитивно ставляться до реорганізаційних змін, і співробітники, які не схвалюють цих змін. Якщо персонал не схвалює реорганізацію, то починає складатися негативне ставлення до керівництва компанії в цілому.

Всі співробітники відповідно до виконуваних функціональних обов'язків можуть бути поділені на 4 категорії, які представлені в кожному відділі банку (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Категорії співробітників на АТ «Акцент-банк»

Категорія	Чисельність	Функціональні завдання
Керівники і їх заступники	242 особи	Керівництво відділом, виконання планів, організація роботи по залученню клієнтів, аналіз складу клієнтської бази, підготовка та вирішення кадрових питань та інші.
Співробітники операційних відділів	1104 особи	Організація розрахунково-касових операцій, відображення операцій по списанню/зарахуванню коштів, контроль здійснення розрахункових операцій за рахунками клієнтів та інші.

Продовження табл. 2.12

Менеджери продажу/кредитні фахівці	662 особи	Залучення клієнтів, виконання цільових завдань із продажу, виконання функцій консультанта в клієнтській зоні, організація документообігу між банком і клієнтом та інші.
Співробітники сектору підтримки бізнесу	250 осіб	Прийом і диспетчеризація зовнішніх звернень, відкриття/закриття/супровід рахунків клієнтів, взаємодія з податковими органами, здійснення функцій кредитного контролера, проведення заходів з питань легалізації доходів та інші.

Продуктивність праці персоналу в середньому значно знизилася після змін, що відбулися за останні роки. Так продуктивність праці у 2018 р. становила 223,46 тис. грн. на особу, а вже у 2019 р. 139,73 тис. грн. на особу.

Для з'ясування причин цього явища в банку було проведено анкетування серед усіх співробітників АТ «Акцент-банк». В якості шкал були визначені блоки тверджень, що характеризують:

Ш1 – умови і організацію праці (дана шкала показує, на скільки працівник задоволений своїми умовами праці і те як вона організована);

Ш2 – суб'єктивну оцінку особливостей виконання професійних завдань (дана шкала показує, як працівник ставиться до системи і умов виконання завдань поставлених перед ними);

Ш3 – винагорода за працю і соціальний клімат (в цій шкалі йде мова про співвідношення виконаної роботи і винагороди за неї, на скільки задовольняє працівника його положення на своєму робочому місці, а також оточення);

Ш4 – переживання гострого стресу (не є таємницею, що працівники банку часто стикаються із стресовими ситуаціями, так як це фінансова установа, яка не можлива без комунікації з людьми, що в свою чергу, з часом, може породити гострий стрес. Керівництву важливо знати, яка доля

персоналу банку стикається із цією проблемою, задля того, щоб протидіяти їй);

Ш5 – переживання хронічного стресу (дана шкала показує, яка кількість працівників переживає хронічний стрес, тобто мається на увазі, що під часу довгого накопичення працівником стресових ситуацій, може породитися хронічне захворювання. Керівництву важливо знати, яка доля персоналу стикалася з цим, якщо така є);

Ш6 – особистісні і поведінкові деформації (дана шкала показує зміни у внутрішньому стані працівника, що порушують цілісність особистості, знижують її адаптивність і професійно-ефективне функціонування);

Ш0 – загальний індекс стресу, як основний показник його оцінки.

Опитуваним були розіслані бланки з тестом по відділам банку в один і той же час, і проходження відбувалося в рівних умовах.

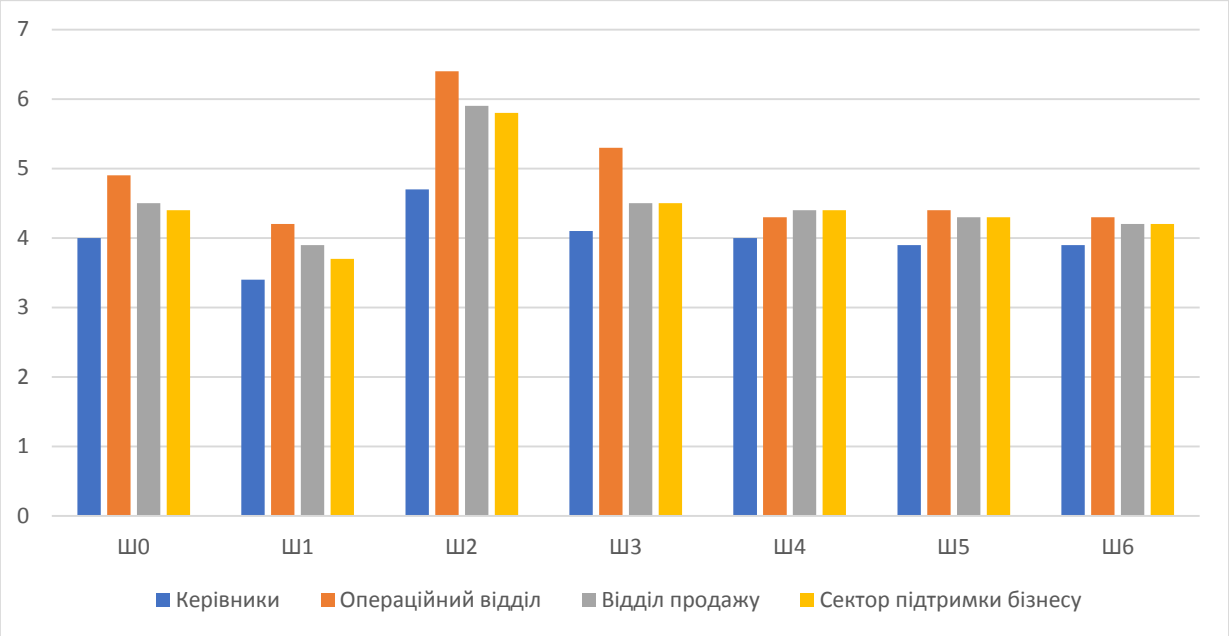

Рисунок 2.9 – Результати анкетування співробітників

Примітка. Авторська розробка.

За отриманими даними можна помітити, що результати професійного стресу співробітників практично ідентичні. У всіх співробітників АТ «Акцент-банк» максимальні оцінки отримані за шкалою Ш2.

Дана тенденція свідчить, що всі співробітники реагують на організаційні зміни, що відбуваються в банку, схожим чином. Отримавши інформацію за різними шкалами, можна інтерпретувати їх в синдроми професійного стресу (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Синдроми професійного стресу в різних групах співробітників АТ «Акцент-банк»

	Керівники	Співробітники операційного відділу	Робітники відділу продажу	Робітники сектору підтримки бізнесу
Загальний рівень стресу	Помірний	Виражений	Виражений	Помірний
Різноманітність завдань	-	Високий	Високий	Високий
Складність завдань	Помірний	Дуже високий	Дуже високий	Високий
Автономія виконання	Високий	Дуже високий	Дуже високий	Високий
Контроль за виконанням	Помірний	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий
Загальне самопочуття	Високий	Дуже високий	Дуже високий	Високий

Серед організаційних змін в АТ «Акцент-банк» значущим зміною можна вважати зміну більшості керівних працівників. Політика нових управлінців відрізняється значно більшим ступенем консервативності, ніж попереднього керівництва.

За досліджуваний період було проведено неодноразове посилення регламентації роботи співробітників. Дисциплінарні стягнення співробітників, абсолютно не характерні як інструмент впливу для попереднього керівництва, увійшли в поточну практику нинішнього керівництва, що не могло не відбитися на високій оцінці за шкалами «Контроль за виконанням» і «Загальне самопочуття».

Можна говорити про те, що в даний момент в банку склався стресогенний стиль управління. Необхідно прокоментувати шкалу «Складність завдань», яка також виявилася одним з провідних стрес-факторів

для співробітників. У списку змін, що відбуваються було зазначено, що в даний час банк знаходиться в процесі переходу на нову систему, що викликає нерозуміння у співробітників.

Працівники АТ «Акцент-банк» відчувають суб'єктивну складність виконуваних завдань, при цьому вони знаходяться в інформаційному вакуумі щодо змін, що відбуваються і наслідків. Співробітників не влаштовує поточна ситуація, відсутня лояльність до нового керівництва. Всі зазначені тенденції поглиблюються загальною ситуацією на фінансовому ринку праці в даний момент. Керівники сильно відзначилися від інших груп. Ця група – єдина з представлених, яка не показала високий рівень стресу.

Проаналізувавши можливі причини і джерела стресу, можна припустити ефективні способи корекції його наслідків, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу. Аналіз особливостей професійного стресу показав, що проведення організаційних змін вимагає підвищеної уваги з боку керівництва АТ «Акцент-банк» і надання допомоги співробітникам у процесі їх адаптації до умов, що змінилися в роботі.

Менеджери повинні докласти всіх зусиль для того, щоб співробітники банку не перейшли в третю стадію – стрес, а ще гірше в паніку. Подолання кризи включає зусилля, спрямовані на зниження і подолання ефектів стресу, а також вироблення стійкості проти подій, що викликав стрес. Потрібне освоєння способів психологічного розвантаження.

В даний час АТ «Акцент-банк» знаходиться на етапі серйозних організаційних змін. Разом з технологічними змінами відбувається зміна корпоративної культури і цінностей банку. Вкрай важливо, щоб ця зміна відбувалася свідомо і вела до формування міцної і згуртованої команди не тільки верхнього, а й середнього рівня управління. У зв'язку з цим існує потреба в програмі розвитку корпоративної культури та супроводу змін.

Необхідна комплексна програма роботи із співробітниками по залученню їх до того, що відбувається в АТ «Акцент-банк». Важливо також

сформувати систему навчання управлінським навичкам і підвищення емоційної компетентності співробітників.

Необхідно створити програму розвитку внутрішніх комунікацій. Це дозволить збільшити гнучкість і керованість банку, підвищити лояльність співробітників, що є досить актуальним при його активному зростанні.

Для співробітників операційних відділів необхідно організувати проведення групових тренінгів, спрямованих на підвищення їх стресостійкості і запобіганню ознак синдрому вигорання.

Також варто підмітити, що стресовий стан працівника в АТ «Акцент-банк», часто супроводжується через комунікації із клієнтами. Хоч банк і орієнтований на надання професійних і якісних послуг для своїх користувачів, але з їх сторони іноді можуть бути незадоволення і просто навіть поганий настрій, який поширюється на працівників АТ «Акцент-банк».

Особливо простежується підвищений рівень стресового хронічного стану у працівників, котрі працюють на видачі депозитів і кредитів. Тому як саме цей напрям роботи є досить стресогенним.

Керівництво банку ознайомлене із цією проблемою, і в свою чергу намагається покращити стан персоналу, через матеріальні заохочення, такі як:

премії;

бонуси;

путівки на відпочинок, для реабілітації, після довгої стресогенної роботи.

Така політика викликає прихильність до керівництва з боку персоналу, але цього не достатньо, мають бути введені методичні основи для подолання стресових ситуацій на робочому місці.

Таким чином, в ході аналізу АТ «Акцент-банк», можна помітити, що система стрес-менеджменту в установі знаходиться на низькому рівні, але керівництво зацікавлене в тому, щоб приділяти більше уваги своїм

працівникам і їхньому внутрішньому стану. В АТ «Акцент-банк» проводиться анкетування робітників з метою виявлення причин стресового стану. З'ясувалося, що на співробітників великий тиск чинить керівництво своїм контролем, а також висока кількість стресових ситуацій виникає під час спілкування з клієнтами, особливо поважного віку.

В наступному розділі будуть представлені напрями удосконалення систему управління АТ «Акцент-банк» відповідно до викликів середовища і також, будуть представлені методичні рекомендації, щодо впровадження стрес-менеджменту в діяльність банківської установи.

Висновки до розділу 2

Отже, в другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз існуючої системи стрес-менеджменту на АТ «Акцент-банк», що дозволило сформувати наступні висновки:

1. АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Має переваги у порівнянні з такими основними конкурентами, як: АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк» і АБ «Укргазбанк», а саме: надає прості кредити та вигідні депозити, а саме 9%, строком до 3-х місяців; має рейтинг надійності банку «4» (АТ «Альфа-Банк» – «3,81», АБ «Укргазбанк» – «3,51», АТ «Ощадбанк» – «3,24»); швидке, якісне і комфортне для клієнтів обслуговування (пропонують цукерки).

В цілому можна сказати, що АТ «Акцент-банк» стрімко розвивається і націлений займати передові місця на ринку. З кожним роком стратегія банку зосереджена на тому, щоб створювати відділи по всій території України, і надавати більш вигідні і якісні послуги своїм клієнтам, аніж конкуренти.

2. АТ «Акцент-банк» в цілому працює задовільно, оскільки доходи мають позитивне значення, спостерігаємо зростання чистого процентного доходу в 2020 р. на 262006 тис. грн., або 21,7% більше в порівнянні з

минулим роком. Продуктивність праці знизилась, так у 2018 р. вона становила 223,46 тис. грн. на особу, а вже у 2019 р. 139,73 тис. грн. на особу, що потягнуло за собою і зниження рентабельності. Маржа також має позитивний процентаж – 4,68% у 2020 р., але тенденція доходів і прибутків з роками зменшується, щоб вирішити питання із зменшення прибутку за рік, потрібно переглянути свої адміністративні та інші витрати, щоб бути більш платоспроможним та фінансово незалежним.

3. Діяльність АТ «Акцент-банк», як фінансової установи, супроводжується стресовими ситуаціями, працівники відчувають на собі стрес через організаційні зміни та при своїй основній роботі. Надання клієнтам депозитів і кредитів, часто супроводжується тиском на психологічний стан працівників, тому керівництво намагається застосовувати деякі напрями стрес-менеджменту у свою діяльність, зокрема проводять анкетне опитування серед персоналу, надають матеріальну винагороду і заохочення, але ці заходи не дозволяють сформувати довгостроковий вектор взаємодії із працівниками. Також на підприємстві відсутня посада стре-менеджера, який би зміг впроваджувати стрес-менеджмент у діяльність банківської установи.

В загалом банк знаходиться в періоді зародження впровадження стрес-менеджменту у свою діяльність, тому є актуальним надання рекомендацій щодо методичних основ управління стресом, які будуть більш детально відображені у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА АТ «АКЦЕНТ-БАНК»

3.1. Удосконалення системи управління АТ «Акцент-банк» відповідно до викликів середовища

Функціонування банківської установи в час, коли країна знаходиться в кризовому стані є досить складним процесом. Почуття нестабільності не дає спокою всім ланкам і підрозділам установи.

Удосконалення системи управління АТ «Акцент-банк» передбачає розроблення стратегії упорядкованих дій, за допомогою яких будуть нівелюватися небажані відхилення в діяльності банківської установи, в нашому випадку – стресові ситуації.

Опираючись, на ситуацію, яка зараз є в банку, а саме процвітання стресового стану персоналу, через зміни в установі і насамперед повсякденному накопичувальному ефекту після спілкування з людьми, при видачі кредитів, депозитів, є клієнти різні, тому часто така робота супроводжується стресовими ситуаціями. Буде доцільно розробити власну систему управління стресами в АТ «Акцент-банк», опираючись на яку, керівництво зможе боротися з виникненням стресових ситуацій в установі.

На даному етапі свого розвитку АТ «Акцент-банк» стикається з такими внутрішніми стрес-факторами як:

психологічні – напружена діяльність спеціалістів в умовах нестабільного положення на ринку, комунікація з різними верствами населення – дають про себе знати;

управлінські – після реорганізаційних змін в установі, важко знайти спільну мову працівникам і керівництву та навпаки, тому стрес простежується на всіх ланках управлінської діяльності в той чи іншій мірі,

методи щодо подолання даної ситуації будуть представлені в наступному підрозділі більш детально.

Щодо зовнішніх стрес-факторів, то АТ «Акцент-банк», найбільше відчуває на собі такі проблеми, як:

ринкові (зменшилася кількість клієнтів, за останній рік, так як ситуація з пандемією вплинула на діяльність установи);

партнерські (багато партнерів із закордону не бачать перспективи у відносинах із українським банківським сектором, тому постійно відбуваються ділові зустрічі, для виправлення ситуації);

політичні;

соціальні.

Для України не є вже здивуванням проблеми в політичному секторі, це впливає на діяльність установи, але АТ «Акцент-банк» зі своїм багатолітнім досвідом, вдало адаптується до всіх змін.

Тому, щоб в повній мірі банківська установа була готова до всіх викликів внутрішнього і зовнішнього середовищ, необхідно впровадити модель застосування системи стрес-менеджменту (рис. 3.1). Вона дозволить керівництву більш гнучкіше підходити до проблем стресових ситуацій, що впливають на діяльність роботи персоналу АТ «Акцент-банк» та в повній мірі боротися з ними.

Мінімізуючи вплив стрес-факторів на діяльність банку, через застосування даної моделі, АТ «Акцент-банк» здобуде для себе безліч переваг, які відобразяться на діяльності установи.

Так як усунуті стресові ситуації в банківській установі – це успіх для неї, що супроводжується здоровим психологічним станом працівників, підвищеною продуктивністю праці, збільшенням клієнтської бази, тому як клієнт в першу чергу при виборі місця, де буде отримувати необхідні послуги для нього, керується тим, як персонал установи ставиться до нього.

Рисунок 3.1 – Модель застосування системи стрес-менеджменту в діяльності АТ «Акцент-банк» (*розроблено автором на основі [43]*)

Дана модель показує перелік етапів, за допомогою яких рівень стресу в діяльності АТ «Акцент-банк», має значно понизитись. Але якщо дивитись в корінь проблеми, то потрібно розуміти, що підготовка персоналу до стресових ситуацій має бути завчасною, ще до початку роботи в установі.

Так як на сьогоднішній день, одним із головним завдань для АТ «Акцент-банк» є забезпечення для всього персоналу комфортних умов праці, пропонуємо ввести онлайн систему адаптації нових працівників. Тобто, створити платформу, де кожен претендент, на свою майбутню посаду, зможе пройти онлайн тестування і потім відразу приступити до своїх функціональних обов’язків.

Така онлайн система дозволить не тільки додати майбутньому спеціалісту впевненості у своїй роботі, а бути більш стресостійким при видачі кредитів і депозитів, понизити рівень хвилювання, щоб уникнути стресового стану в режимі оф лайн, де продуктивність праці буде стабільною і непохитною, але й також виявити власні сильні та слабкі сторони. Платформа буде мати назву «A-bank study. ABS» і буде дозволяти майбутнім та існуючим працівникам:

проходити невелике онлайн стрес-тестування;

ознайомитися зі всією специфікою роботи;

пройти онлайн навчання;

ознайомитися зі всіма колегами (кожен працівник, буде зареєстрований і занесений в базуй даних платформи).

«A-bank study. ABS» буде мати 3 основні напрями своєї роботи (рис. 3.2):

Рисунок 3.2 – Основні розділи «A-bank study. ABS»

Примітка. Авторська розробка.

Вкладка «Дистанційне навчання» дасть змогу новим працівниками освоїти відповідний блок знань зі своєї майбутньої посади. Для працівників, що вже працюють у банку, додається розділ із підвищення кваліфікації, де будуть представлені статті, книги, відео блоги, вебінари тощо з поглиблення

знань та умінь працівників банку та з метою отримання ними нових компетенцій Hadr Skills та Soft Skills.

Вкладка «Стрес-менеджмент» – це обширний розділ, де будуть надані теоретичні засади щодо навичок боротьби зі стресом, стресовими ситуаціями на робочому місці.

Вкладка «Психолог» – дозволить працівникам банку завжди бути на зв'язку із спеціалістом, якого найме АТ «Акцент-банк», можна буде проконсультуватися з ним в режимі он-лайн.

Вкладка «Стрес-тестування», де можна буде пройти тест і визначити в якому психологічному стані зараз знаходиться працівник.

Вкладка «Основні відомості АТ «Акцент-банк» – розділ, де зосереджена вся інформація про банківську установу, про склад не тільки управлінського персоналу, а й склад кожного працівника відділів АТ «Акцент-банк».

Основні переваги даної платформи заключаються в наступному:

контроль стресового стану працівників, через обов'язкове проходження щомісячного стрес-тестування;

легкість для керівництва, щодо огляду ситуації у відділеннях;

адаптація «новачків» до роботи;

поглиблення знань для працівників із функціонування АТ «Акцент-банк»;

підвищення конкурентної переваги на ринку;

підвищення іміджу банку.

Якщо говорити щодо самої структури «A-bank study. ABS», то звісно потрібні спеціалісти які будуть займатися підтримкою даної платформи, а саме:

адміністратор системи;

працівник IT відділу;

контент-спеціаліст;

онлайн-консультант сайту.

Виходячи із цієї інформації прорахуємо додаткові затрати АТ « Акцент-банк» на розробку і підтримку платформи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати для реалізації системи розвитку системи управління в АТ «Акцент-банк»

Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Контент-спеціаліст	15000
Розробка програм та наповнення контентом	Контент-спеціаліст/ працівник ІТ відділу	225000
Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120000
Консультація неопізнаних користувачів сайтом	Онлайн-консультант	25000

Примітка. Розроблено за джерелом [44].

Впровадження платформи для АТ «Акцент-банк» буде вимагати додаткових витрат на суму 385000 тис. грн., при початковому впровадженні даного нововведення.

Надалі витрати будуть йти тільки на технічну підтримку сайту. АТ «Акцент-банк» отримає багато позитивних ефектів від запровадження цієї онлайн платформи, а саме: більше професійних співробітників, прихильність персоналу, збільшення кількості бажаючих працювати в банку, лояльне ставлення як підлеглих до керівництва, так і навпаки, покращення іміджу банку та відносин з усіма стейкхолдерами (зацікавленими сторонами).

Отже, можна зробити висновок, що удосконалення системи управління АТ «Акцент-банк» передбачає розроблення сучасної моделі управління стрес-менеджменту в діяльності банківської установи. Зменшення стресу персоналу і підвищення комфортних умов праці, будуть забезпечені шляхом впровадження нової платформи «A-bank study. ABS», де спеціалісти всіх ланок зможуть проходити стрес-тестування, знайти методичні рекомендації

для індивідуального подолання стресу, зможуть зв’язатись із спеціалістом по роботі із стресовими ситуаціями.

Відповідно у наступному підрозділі будуть більш детально представлені методичні засади задля покращення діяльності самої установи і боротьби зі стресом на робочому місці спеціалістів.

3.2. Методичні основи впровадження стрес-менеджменту у діяльність АТ «Акцент-банк»

Діяльність банківської установи неможливо собі уявити без комунікації та взаємодії людей у ній, що в свою чергу іноді супроводжується стресовими ситуаціями, які потрібно вирішувати. Для ефективної боротьби зі стресом, що впливає на роботу управлінського персоналу підприємства, актуальним є впровадження методичних основ стрес-менеджменту для зниження рівня негативного впливу стресів на фізичну, розумову та інтелектуальну діяльність спеціалістів.

Основна проблема АТ «Акцент-банк» полягає в тому, що не приділяється належної уваги ролі людського фактору в роботі співробітників. Персонал при щоденному спілкуванні з людьми, відчуває на собі велику психологічну напруженість. Звичайний робочий день, може за одну хвилину перетворитись в стресову каторгу, так як в робота спеціалістів із видачі кредитів і депозитів, часто супроводжується стресовими ситуаціями, непорозуміннями із клієнтами, та й варто підмітити клієнти приходять за отриманням послуг в банк, щодня із різним настроєм, що в свою чергу, може призвести до вигорання і зниження продуктивності праці працівників.

Такі ситуації негативно впливають не тільки на роботу кожного фахівця, але й на функціонування роботи всієї установи. Тому тема із впровадження стрес-менеджменту в діяльність банківської установи є надзвичайно актуальною. Необхідно відзначити, що процес управління

стресом повинен проходити з двох сторін: індивідуального (приватне саморегулювання) і з боку установи (рис. 3.3).

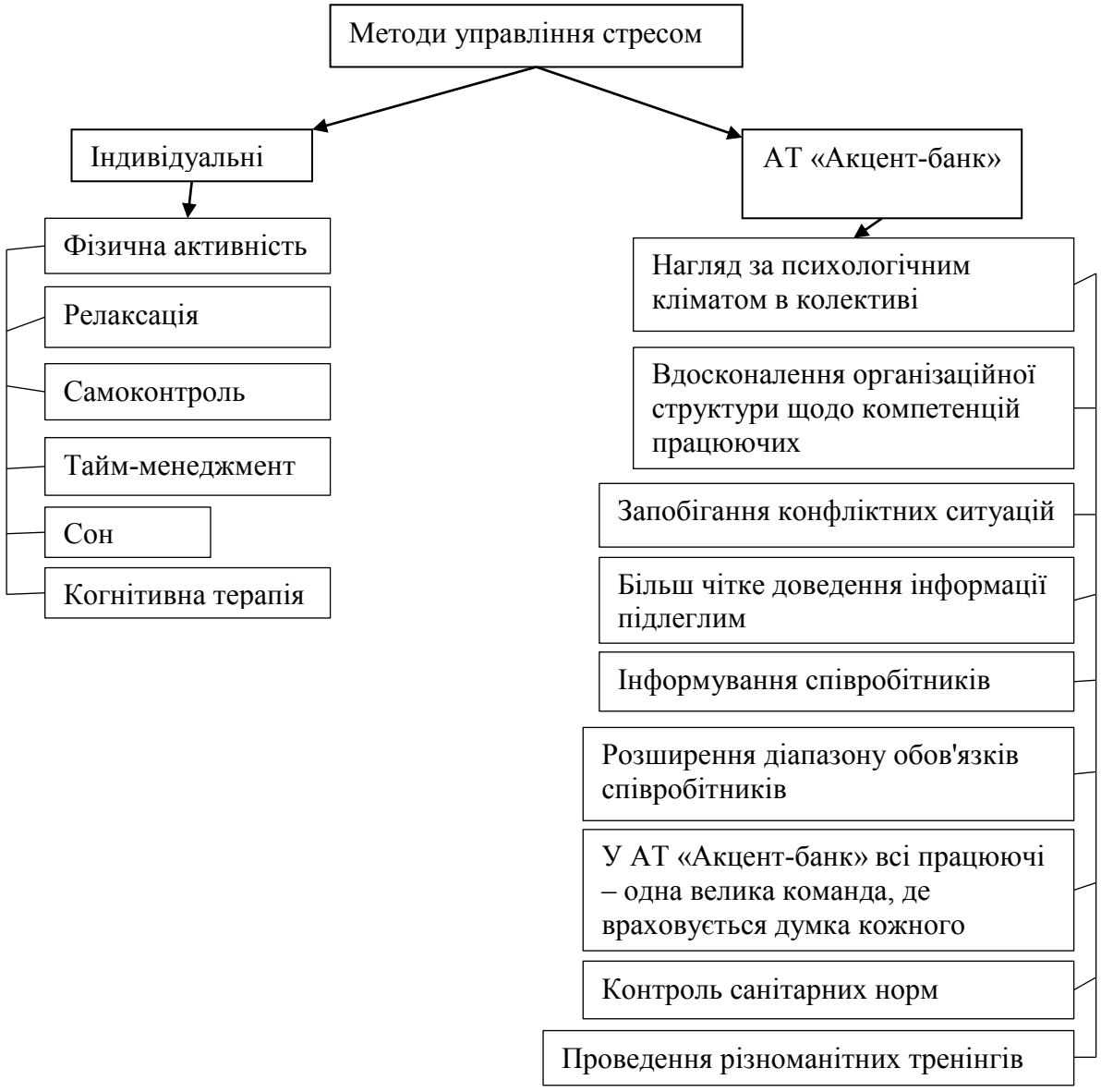

Рисунок 3.3 – Методичні основи управління стресовими ситуаціями в АТ «Акцент-банк»

Примітка. Авторська розробка.

Так до індивідуальних методів боротьби зі стресом, для працівників АТ «Акцент-банк», можемо запропонувати наступні заходи:

виділення часу на регулярну фізичну активність (різні види активного дозвілля: фітнес, ігрові види спорту, просто вечірні прогулянки і т. і.);

зняття напруги, за допомогою методів релаксації – йога, медитативні практики та інші;

тренування самоконтролю;

тайм-менеджмент (раціональний розподіл власного часу);

сон, достатній, для повного відновлення організму (зазвичай в кількості 8 годин на добу);

методи когнітивної терапії та ін.

Для кожного робітника індивідуальний метод боротьби зі стресом підбирається разом із психологом, який визначає як саме стрес вплинув на діяльність організму людини. Оскільки стресові ситуації можуть впливати не тільки на емоційне здоров'я, але й на фізичне, супроводжуватись різними хворобами.

Консультація із спеціалістом сфери психології, дуже важлива, так як працівник банку може навіть сам не помітити, що знаходиться під стресом і тим самим, сам від нього страждати і розповсюджувати в колективі негативний настрій, який і відобразиться на діяльності роботи всієї установи.

Спеціаліст по управлінню із стресами (психолог), працюватиме онлайн на дистанційній платформі банку, де зможе реалізувати всі свої компетенції. Також, для тих працівників, які відчуватимуть, що їхній психологічний стан погіршився, потребує допомоги і не в змозі індивідуально побороти його, вони зможуть звернутися до психолога для проведення приватної бесіди, щоб пройти терапію і поліпшити свій морально-психологічний стан.

Тому, зобразимо план консультацій психолога на рік, для всіх відділень АТ «Акцент-банк» по Україні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – План консультацій психолога для АТ «Акцент-банк»

Середня вартість роботи спеціаліста на місяць, грн.	Проміжок часу, кількість місяців	Загальна сума, тис. грн.
12000	12	144000

Примітка. Розроблено за джерелом [45].

Отже, можна зробити висновок, що для АТ «Акцент-банк» вартість роботи психолога на протязі року становитиме 144000 тис. грн. Також, в його компетенції буде входити і індивідуальний прийом робітників, який в свою чергу коштує, в середньому 700 грн [45]. Це додаткові витрати, які для кожного відділення, із 250 по всій Україні, в кінці місяця будуть різні, так як і кількість людей, які звертатимуться за особистісною допомогою до психолога буде різна. Підрахунком витрат буде займатися стрес-менеджер і зводити в загальну звітність року.

Що стосується методів боротьби зі стресом у межах банківської установи, то можемо навести наступні методи впливу на організаційний стрес, які в свою чергу, на практиці багатьох підприємств, вже довели свою ефективність. Для їх впровадження необхідно здійснювати наступні заходи:

вищим ланкам АТ «Акцент-банк», необхідно здійснювати постійний нагляд за психологічним кліматом в колективі і своєчасне впливати на його стан, з метою створення сприятливого внутрішнього середовища;

з огляду на компетенції конкретних співробітників, удосконалювати організаційну структуру: грамотно розподіляти посадові обов'язки, повноваження працівників і відповідну відповідальність, щодо цих повноважень;

запобігати ситуаціям, які можуть послужити виникненню міжособистісних конфліктів;

більш чітко доводити до підлеглих інформацію про те, які дії підлягають заохоченню, а які навпаки не вітаються. Необхідно закріпити спеціальний корпоративний кодекс поведінки персоналу, і ознайомити співробітників з системою заохочення і стягнення, і т. д.;

попереджати співробітників заздалегідь, про всі намічені в АТ «Акцент-банк» зміни і інформувати про те, як ці зміни можуть позначитися на кожному конкретному співробітнику;

розширити діапазон обов'язків співробітників;

повисити контроль над дотриманням санітарних і гігієнічних правил і норм;

по можливості залучати співробітників в планування і прийняття рішень банку, створювати відчуття причетності і можливості особисто вплинути на ситуацію, що склалася. Враховувати думку підлеглих, про обстановку свого робочого місця і організацію власного робочого часу. Такі заходи підвищать почуття приналежності та лояльності, тим самим знизять психологічну напругу працівника;

тренінги з оволодіння навичок управління конфліктними ситуаціями.

Після впровадження вище перерахованих заходів АТ «Акцент-банк» отримає для себе безліч переваг, які змінять становище в установі на краще, це такі як:

стане більш лояльне ставлення персоналу до керівництва;

приємніша обстановка працівника, на робочому місці;

зменшення стресових ситуацій в процесі роботи;

продуктивність праці зросте, що і приведе до збільшення прибутку;

конкурентна перевага банку на ринку праці;

імідж АТ «Акцент-банк», значно покращиться.

Дані методи вважаються основою системи управління стресами, їх повинно бути достатньо, щоб ступінь стресогенності середовища не переходив критичну точку.

Реалізація всіх вище перерахованих заходів потребує неабияких зусиль і навичок, тому для цього необхідна компетентна людина, яка буде все це реалізовувати. Пропонуємо ввести посаду стрес-менеджера в АТ «Акцент-банк».

До основних компетенцій стрес-менеджера входить:

реалізація моделі застосування системи стрес-менеджменту в діяльності АТ «Акцент-банк»;

ведення звітності, щодо руху коштів, які виділяються на впровадження стрес-менеджменту в установі;

контроль за діяльністю психолога в установі (а також його підбір);

контроль проходження працівниками, щомісячного стрес-тестування на платформі, для перевірки їхнього психологічного стану;

консультації персоналу, пов’язані із виникненням стресу на робочому місці;

звітність перед керівництвом, про виконану роботу, щодо впровадження методичних основ із стрес-менеджменту.

Для АТ «Акцент-банк» важливо, щоб свою посаду займали, лише професіонали своєї справи. Поява стрес-менеджера в установі, дозволить якісно реалізувати всі нововведення в короткий термін. Його компетентність не тільки покращить моральний стан працівників, що притягне за собою зменшення рівня плинності кадрів, а й збільшить продуктивність праці персоналу, що в свою чергу відобразиться на діяльності всієї установи.

Отже, підводячи підсумок можна сказати, що АТ «Акцент-банк» –це сучасний банк, який піклується про своїх співробітників. Проте, як і будь-яка банківська установа перебуває під впливом різних чинників: зовнішнього та внутрішнього середовища. Звичайно, що персонал банку постійно перебуває у стресовому становищі, оскільки щоденно стикається із стресовими ситуаціями. Впровадження запропонованих заходів дозволить АТ «Акцент-банк» покращити умови праці, сформувати ефективну команду, яка працюватиме на результат не зважаючи на різні ризики та загрози. Окрім цього, введення посади стрес-менеджера дозволить реалізувати модель застосування системи стрес-менеджменту в діяльності АТ «Акцент-банк» у короткі строки, а після здійснювати постійний моніторинг рівня стресу серед працівників, захищаючи їх моральне та фізичне здоров’я.

Зменшення рівня вигорання та стресу серед працівників банку дозволить зменшити рівень плинності персоналу, покращити імідж банку та впевнено себе почувати у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 3

Після проведеного дослідження можна запропонувати наступні шляхи удосконалення системи стрес-менеджменту на АТ «Акцент-банк»:

1. Визначено фактори стресу, до яких відносять внутрішні (психологічні; управлінські) та зовнішні (ринкові; партнерські; політичні; соціальні). Запропоновано модель, яка не зважаючи на стрес-фактори, зможе усунути стресові ситуації в установі та на робочому місці. Представлено онлайн платформу «A-bank study. ABS», вартість впровадження якої становить 385000 тис. грн.

2. Пропонується ввести посаду стрес-менеджера, який буде контролювати процес реалізації впровадження стрес-менеджменту в установі. Також рекомендовано підключити до діяльності банківської установи психолога, вартість основної діяльності якого в рік буде становити 144000 тис. грн. Який допоможе працівникам АТ «Акцент-банк», впоратися зі стресом та вигоранням на робочому місці і представить весь перелік методичних основ для його подолання або ж контролю, щоб взагалі його не допустити.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було виявлено, що сучасна банківська установа – це універсальна установа, що прагне здійснювати якомога більше видів операцій. Її функціонування, на сьогоднішній день, є досить мінливим, через нестабільну ситуацію в країні, особливо це помітно відбивається на діяльності працівників банківської установи, які попадають в цей час під вплив стресу. Підвищена увага до персоналу, їх мотивування і комфортне перебування на своєму робочому місці – запорука успіху, що може значно підвищити ефективність діяльності як усього банку, так і окремих його працівників.

2. Доведено, що банківські установи працюють в умовах невизначеності та ризикованості, мають постійно адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарювання. Для кращого пристосування до всіх цих змін, були запропоновані структурні складові механізму формування стратегій управління, їх етапи реалізації та описані самі стратегії управління банківською системою України.

3. Визначено, що система стрес-менеджменту – це широка сфера різноманітних методів, котрі спрямовані на усунення джерел виникнення стресу та зменшення його негативного впливу. Методики різняться за складністю, формальністю та можливими витратами, але їх вибір є настільки широким, що кожна банківська установа може обрати собі найефективніші, найдоцільніші та найдієвіші. Першочергово менеджмент банку мусить турбуватися про корпоративний клімат в установі, піклуватись про працівників як про індивідуумів, а не лише як про робочу силу, забезпечувати достойну заробітну плату та задоволення їхніх певних потреб (у певних межах). Перераховані та проаналізовані методики ще не у повній мірі застосовуються банками України (їх застосування є частковим), проте для установ важливим є усвідомлення їх необхідності.

4. АТ «Акцент-банк» – універсальний комерційний банк, який пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Має переваги у порівнянні з такими основними конкурентами, як: АТ «Ощадбанк», АТ «Альфа-Банк» і АБ «Укргазбанк», а саме: надає прості кредити та вигідні депозити, а саме 9%, строком до 3-х місяців; має рейтинг надійності банку «4» (АТ «Альфа-Банк» – «3,81», АБ «Укргазбанк» – «3,51», АТ «Ощадбанк» – «3,24»); швидке, якісне і комфортне для клієнтів обслуговування (пропонують цукерки).

5. АТ «Акцент-банк» в цілому працює задовільно, оскільки доходи мають позитивне значення, спостерігаємо зростання чистого процентного доходу в 2020 р. на 262006 тис. грн., або 21,7% більше в порівнянні з минулим роком. Продуктивність праці знизилась, так у 2018 р. вона становила 223,46 тис. грн. на особу, а вже у 2019 р. 139,73 тис. грн. на особу, що потягнуло за собою і зниження рентабельності. Маржа також має позитивний процентаж – 4,68% у 2020 р., але тенденція доходів і прибутків з роками зменшується, щоб вирішити питання із зменшення прибутку за рік, потрібно переглянути свої адміністративні та інші витрати, щоб бути більш платоспроможним та фінансово незалежним.

6. Діяльність АТ «Акцент-банк», як фінансової установи, супроводжується стресовими ситуаціями, працівники відчувають на собі стрес через організаційні зміни та при своїй основній роботі. Надання клієнтам депозитів і кредитів, часто супроводжується тиском на психологічний стан працівників, тому керівництво намагається застосовувати деякі напрями стрес-менеджменту у свою діяльність, зокрема проводять анкетне опитування серед персоналу, надають матеріальну винагороду і заохочення, але ці заходи не дозволяють сформувати довгостроковий вектор взаємодії із працівниками. Також на підприємстві відсутня посада стре-менеджера, який би зміг впроваджувати стрес-менеджмент у діяльність банківської установи.

7. Визначено фактори стресу, до яких відносять внутрішні (психологічні; управлінські) та зовнішні (ринкові; партнерські; політичні; соціальні). Запропоновано модель, яка не зважаючи на стрес-фактори, зможе усунути стресові ситуації в установі та на робочому місці. Представлено онлайн платформу «A-bank study. ABS», вартість впровадження якої становить 385000 тис. грн.

8. Пропоновано ввести посаду стрес-менеджера, який буде контролювати процес реалізації впровадження стрес-менеджменту в установі. Також рекомендовано підключити до діяльності банківської установи психолога, вартість основної діяльності якого в рік буде становити 144000 тис. грн. Який допоможе працівникам АТ «Акцент-банк», впоратися зі стресом та вигоранням на робочому місці і представить весь перелік методичних основ для його подолання або ж контролю, щоб взагалі його не допустити.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (у схемах та прикладах) [Текст]: навч. посібн. / Г. М. Азаренкова. Львів : Новий Світ– 2000, 2010. 240 с.

2. Анализ и регулирование деятельности коммерческого банка. *Бизнес Информ,* 2010. 76 с.

3. Закон України «Про банк і банківську діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text

4. Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків. *Вісник НБУ*. 2011. № 3. С. 54-56.

5. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. пос. К.: Центр навчальної літератури. 2008. 146 с.

6. Буевич С.Р., Соколова Г.О. Стимулювання працівників комерційних банків. *Гроші і кредит.* 2009. №:11. С.34-45.

7. Аналітичний огляд банківської системи України за 2013 рік. URL: http://www.rurik.com.ua

8. Деревягін О. Оцінка кредитоспроможності компаній у зарубіжній практиці. *Фінансовий ринок України*. 2011. № 11. С. 25- 27.

9. Забезпечення стабільних умов функціонування банківського сектору України [Текст]: монографія / під заг. ред. Колодізєва О. М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 312 с.

10. Замков О.О. Математические методы в экономике. Минск, 2007. 368 с.

11. Савлук М.І., Мороз А.М., Коряк А.М. Савлук М.І. Вступ до банківської справи [Текст]: Навчальний посібник. К. : Лібра, 2012. 344 с.

12. Банківський менеджмент: навчальний посібник / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. К. : Основи, 2010. 671 с.

13. Роуз П. С. Банковский менеджмент / П. С. Роуз пер. с англ. М.В. Белова. Минск: Дело Лтд, 2015. 768 с.

14. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. Суми: Університетська книга, 2013. 734 с.

15. Havrilesky Thomas M., and Boorman John T. Current Perspectives in Banking: *Operations, Management, and Regulation* / Havrilesky, Thomas M., and Boorman, John T. [2nd ed]. Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing Corporation, 2011. 604 P.

16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчал. посібн. Львів, 2017. 121с.

17. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес Інформ.* 2017. № 3. С. 413-418. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_66

18. Красовський Ю. Ситуаційна напруженість управління. URL: www.psycho.ru

19. Довгань Ж.М. Менеджмент у банку: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.

20. Драган О.І. Формування системи стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, С. 101-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_1_14

21. Гончар М.Ф. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 24. С. 110-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_24

22. Гребенюк Н.В. Оцінювання інноваційної складової маркетингової діяльності банку та визначення її впливу на ефективність функціонування банку. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. No 3. С. 111–125.

23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчал. посібн. Львів, 2010. 121с.

24. Гончар М.Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ.* 2017. № 12. С. 424-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_67

25. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. Суми: Університетська книга, 2013. 734 с.

26. Гребенюк Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2017. № 7. Т. 27. С. 65–69.

27. Момот О.М. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків у контексті стратегічної інноваційності. *Фінансовий простір.* 2018. № 3(31). С. 158–165.

28. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.

29. Парасій-Вергуненко І.М. Сучасний інструментарій економічного аналізу в системі стратегічних досліджень. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2008. № 9. С. 30–39.

30. Цалко Т.Р., Харченко Т.О. Стратегічне фінансове планування та управління в банківській установі. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 36. URL: http://www.marketinfr.od.ua/uk/36-2019.

31. Харченко Т.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852

32. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2010. 228 с.

33. Гребенюк Н.В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 92–95.

34. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf

35. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/2121-14

36. Гончар М.Ф. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. Полтава : АСМІ, 2010. 348 с.

37. Харченко Т.О. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. Вип. 6(62). Ч. 2. С. 32–37.

38. Карчева Г. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України. Київ : Ін-т економіки та прогнозування, 2012. 520 с.

39. Ferreira C. Bank efficiency, market concentration and economic growth in the European Union. 2012. URL: http://pascal.iseg.utl.pt/~depeco/wp/wp382012.pdf

40. Статистичні дані *Національного банку України.* URL: https://bank.gov.ua/

41. Бедулина Г.Ф. Инновационная деятельность педагогов по формированию предпринимательской культуры обучающихся. *Подільський науковий вісник.* 2018. № 4. С. 117–123.

42. Мельник О.Г. Студенческое бизнес-тьюторство для развития предприимчивости и обучения школьников основам предпринимательства. Минск: РИВШ, 2018. 137 с.

43. АТ «Акцент-банк». URL: https://a-bank.com.ua/

44. Послуги в сфері ІТ. URL: https://kiev.kabanchik.ua/category/uslugi-v-sfere-it

45. Послуги з надання послуг психологом. URL: https://prostranstvo.center/services/counseling/