



**Безтелесна Л. І., д.е.н., професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва, Кондратюк Є. С., студент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)**

## **ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: КІЛЬКІСНА ОЦІНКА ТА ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ**

У статті відображено динаміку реалізації бізнес-стратегії фінансового та страхового сектору національної економіки за період 2010-2017 рр. Проілюстровано зміни як законодавчі, що регулювали діяльність сектору, так і ті, що були впроваджені головним регулятором банківського сектору та форс-мажорні обставини. Доведено, що всі ці зміни відобразилися на фінансових результатах діяльності сектору. Виділено три етапи у його діяльності. Проведено динамічну оцінку реалізації стратегії управління людськими ресурсами фінансового і страхового сектору, а також банківського.

Виявлено, що впродовж 2013-2018 рр. у банківському секторі відбувалося суттєве вивільнення найманих працівників. Разом з тим, доведено, що працевлаштування у фінансовому і страховому секторі є привабливим для безробітних, але має високу плинність. Відображений світовий прогноз щодо розвитку бізнесу в банківському секторі. Окреслено пріоритети управління людськими ресурсами банківського сектору.

**Ключові слова:** людські ресурси, фінансовий і страховий сектор, банківський сектор, чистий прибуток, рентабельність операційної діяльності, кількість найманих працівників, ринок праці, стратегія, компетенція, технології.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Забезпечення прискорених темпів економічного зростання в Україні вимагає від суб'єктів ринкової економіки формування стійких конкурентних переваг, які є результатом капіталізації нових знань, навиків і здібностей людських ресурсів. Звичайно, що цей процес характерний і для фінансового сектору і його чималої складової, банківського, як одного із пріоритетних для ринкової економіки. Проте, реформи, що відбуваються в національній економіці, запровадження інновацій та інформаційних технологій у секторі, його функціонування у глобальній економіці, спричиняють як рух людських ресурсів, так й обумовлюють застосування нових методологій управління.

**Аналіз останніх публікацій.** У науковій літературі значну кількість праць присвячено розмежуванню фінансової системи та фінан-

сового сектору економіки. Саме фінансовий сектор характеризують як частину економіки, що пов'язана з діяльністю фінансових інститутів [1]; як сукупність механізмів, що опосередковують функціонування реального сектору, і елементів, які обслуговують виключно інтереси капіталу [2]; як сукупність всіх організацій, головною метою діяльності яких виступає фінансове посередництво (банківська система, до складу якої входять органи грошово-кредитного регулювання, грошово-депозитні банки та інші фінансові установи, що включають пенсійні фонди, страхові компанії, взаємні фонди, кредитні спілки) [3].

У нинішніх умовах визначальним ресурсом, що визначає успішність діяльності фінансового сектору і банківського як його частини, є людський. Серед новітніх наукових праць, що характеризують людські ресурси банківського сектору виділяються праці І. Волобоєвої [4] та І. Вознюк-Богів [5]. Так, І. Волобоєва стверджує, що нинішнє управління в банківському секторі формується на практичному застосуванні методології компетентностей людських ресурсів і використовується в процесах відбору та найму працівників, їх постійного розвитку. І. Вознюк-Богів у своїй праці обґрунтовує теоретико-методичні положення та розробляє практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу фінансового сектору економіки регіону. Проте, незважаючи на існуючі наукові здобутки, поза увагою авторів залишаються процеси загальної оцінки управління людськими ресурсами банківського сектору.

**Метою дослідження** є проведення динамічної оцінки кількості людських ресурсів банківського сектору національної економіки та управління ними крізь призму взаємозв'язку з бізнес (діловою) стратегією функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні уже сформований потужний банківський сектор, де створюється 5% валового внутрішнього продукту, функціонує 81 банківська установа, а кількість зайнятих на початок 2019 р. становила 140 тис. осіб [4, С. 1].

Звісно, що управління людськими ресурсами будь-якого сектору економіки є похідним від реалізації бізнес стратегії. Управління бізнесом фінансового в т.ч. банківського сектору визначається умовами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Проте, розділяємо думку, що ефективно управління здатне відреагувати на зовнішні виклики і добре трансформувати власне внутрішнє середовище.

Класично оцінку реалізації бізнес-стратегії здійснюють за розміром отриманого чистого прибутку. Так, у діяльності фінансового і страхового сектору, який в себе включає й банківський та інші,

впродовж аналізованого періоду 2010-2017 рр. можна виділити три етапи, які характеризують реалізацію бізнес-стратегії фінансового і страхового сектору, а саме: перший – 2010-2013 рр. – прибутковий, другий – 2014-2016 рр. – збитковий і третій, що розпочався з 2017 р. і триває до тепер, – відновлення прибутковості (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка чистого прибутку фінансового і страхового сектору національної економіки, тис. грн [6]

Іншим показником оцінки реалізації бізнес-стратегії сектору національної економіки є рівень рентабельності операційної діяльності (рис. 2). Побудований тренд свідчить, що найкритичніше становище сектору було в 2014 р., адже рівень збитковості операційної діяльності сягав 15,2% [6].

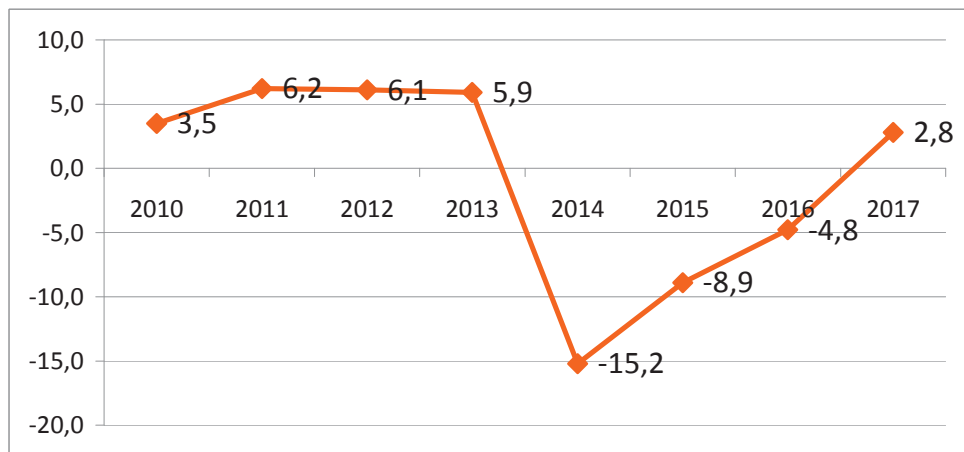


Рис. 2. Динаміка рівня рентабельності операційної діяльності фінансового і страхового сектору, % [6]

Отже, динамічна оцінка показників прибутковості та рентабельності реалізації бізнес-стратегії фінансового і страхового сектору свідчить про те, що у своїй діяльності він стикався з цілою низкою законодавчих викликів зовнішнього середовища, а саме:

1) встановлення вимог до мінімального розміру статутного капіталу на момент державної реєстрації юридичної особи, яка має намір здійснювати банківську діяльність, який не може бути меншим 500 мільйонів гривень (ст. 31 Закону України «Про банки і банківську діяльність»);

2) збільшення капіталу банків України. Банки, статутний капітал яких не відповідає вимогам частини першої статті 31 Закону України «Про банки і банківську діяльність», зобов'язані привести його розмір відповідно до вимог цього закону, а саме: до розміру, не меншого, ніж:

120 мільйонів гривень – до 17 червня 2016 року;

300 мільйонів гривень – до 11 січня 2017 року (Постанова Правління НБУ від 04.02.2016 р. «Про збільшення капіталу банків України»);

3) встановлення мінімального розміру статутного фонду (гарантійного депозиту) страховика, який займається видами страхування іншими, ніж страхування життя, у сумі, еквівалентній 1 млн євро, а страховика, який займається страхуванням життя, 10 млн євро за валютним обмінним курсом валюти України (Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про страхування» від 16.05.2013 р. стаття 30, частина 2);

4) переходом від фіксованого валютного курсу до плаваючого у лютому 2014 році, що спричинило різкий обвал національної валюти та, як наслідок, високий рівень інфляції: 125% у 2014 р. та 143% у 2015 р.;

5) проведення націоналізації «ПриватБанку» – найбільшого банку в Україні (грудень 2016 р. – лютий 2017 р.);

6) анексія Автономної Республіки Крим та початок війни на Донбасі (початок 2014 р.), що спричинило суттєво скорочення окрім всього іншого, самої мережі установ, а, відтак, кількості зайнятих.

Кількість інституцій фінансового сектору впродовж всього періоду аж до 2017 р. демонструвала спадний тренд, але з 2017 р. розпочалося їх зростання. Станом на 2017 рік кількість установ зросла на 195 тис. одиниць, що вказує на позитивні зрушення в економіці та початок виходу із кризи (рис. 3).

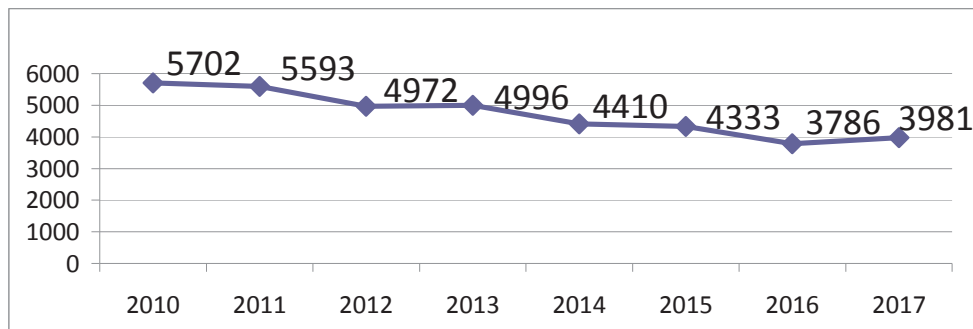


Рис. 3. Динаміка кількості установ фінансового і страхового сектору національної економіки, од. [6]

Кількість людських ресурсів фінансового і страхового сектору національної економіки, починаючи з 2012 р., скорочувалася, незважаючи навіть на суттєві позитивні зміни, що розпочалися вже в 2015 р. у реалізації бізнес-стратегії (рис. 4). Аналізуючи кількість зайнятих працівників у фінансовому секторі за 2010-2017 рр., можна дійти висновку про схожість даного тренду із трендом зміни кількості установ фінансового сектору. І якщо у кількості установ початок позитивних зрушень припадає на 2016 р., то в кількості людських ресурсів – аж на 2019 р.

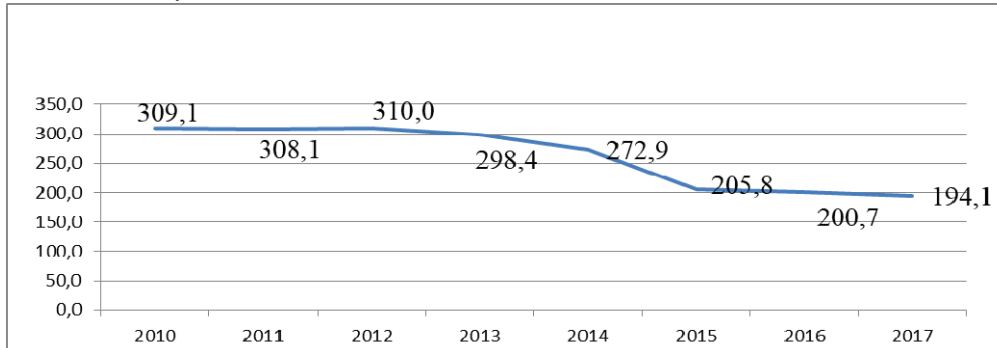


Рис. 4. Динаміка кількості найманих працівників у фінансовому секторі з урахуванням банківського сектору, од. [6]

У структурі фінансового сектору за кількістю найманих працівників банківському належало близько  $\frac{3}{4}$  у 2010 р., але в останні роки питома вага його за цим показником зменшується. Окрім того, аналіз динаміки кількості людських ресурсів свідчить, про значні масштаби вивільнення з банківського сектору (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кількості людських ресурсів банківського сектору, осіб [6]

Рік	Кількість зайнятих працівників	Ланцюговий приріст
2010	227800	-
2011	229000	1200
2012	241200	12200
2013	236000	-5200
2014	211600	-24400
2015	151900	-59700
2016	135700	-16200
2017	130300	-5400
2018	128868	-1432
2019 [4]	140000	+11132

Разом з тим, працевлаштування безробітних людських ресурсів у фінансовому та страховому секторі є привабливим, але й має високу плинність (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка функціонування ринку праці фінансового та страхового сектору національної економіки, тис. осіб [6]

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість вакансій	1,5	0,9	0,6	0,7	0,6	0,2	0,5	0,5
Працевлаштування зареєстрованих безробітних	5,9	4,9	4,3	4,1	3,5	4,2	4,3	3,7

Усе дає підстави стверджувати про необхідність реалізації нових підходів в управлінні людськими ресурсами банківського і страхового сектору.

Окрім того, міжнародна консалтингова компанія оприлюднила свій прогноз розвитку банківського сектору у світі. Саме у прогнозі йдеться про те, що світовий банківський сектор вступив в останню фазу чергового економічного циклу. Тому актуальним для банків є переосмислення своїх бізнес-моделей, бо 35% банків світу відчувають проблеми від недосконалості бізнес-моделей, недостатності капіталу і роботи на несприятливих ринках. Саме тому McKinsey радить діяти банкам за двома напрямками: розвивати нові технології, що допоможе підвищити доходність бізнесу, а також планувати великі злиття для збільшення резервів капіталу [7]. Вітчизняному банківському сектору за умов глобалізації абсолютно притаманні всі світові характеристики. Отож, можна прогнозувати, що головним в управлінні людськими ресурсами банківського сектору є формування но-



вих, знань, навичок, тобто компетенцій.

Оцінюючи усі тенденції, що характерні для функціонування сучасного банківського сектору національної економіки, можна визначити такі пріоритети в управлінні:

- розвивати нові технології;

- формувати у зайнятого персоналу банківського сектору нові компетенції для кожної окремої категорії, що допоможуть йому працювати за умов суттєвої модернізації бізнес-стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведений аналіз взаємозв'язку реалізації бізнес-стратегії банківського сектору, який є складовою фінансового та страхового, та стратегії управління людськими ресурсами. Виявлені причини у зовнішньому середовищі, які суттєво відобразилися на реалізації бізнес-стратегії фінансового і страхового сектору, а відтак, й банківського, та стратегії управління людськими ресурсами, що спричинило величезне вивільнення людських ресурсів. Визначено питому вагу зайнятих людських ресурсів у банківському, фінансовому і страховому секторі. Відображено динаміку функціонування ринку праці фінансового і страхового сектору з позицій безробітного населення. Окреслені майбутні тенденції розвитку бізнесу банківського сектору в світі та в Україні, а також пріоритети в управлінні людськими ресурсами. Напрямами наступних досліджень буде з'ясування реалізації потенціалу людських ресурсів, що були вивільненні з банківського сектору національної економіки.

1. Науменкова С. В. Сучасна модель фінансової системи: порівняльний аналіз основних підходів. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 44–56. 2. Левина И. К. К вопросу о соотношении реального и финансового секторов. *Вопросы экономики*. 2006. С. 83–103. 3. Міщенко С. В. Формування ефективної структури фінансового сектору України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Київський нац. універ. ім. Т. Шевченка. Київ, 2009. 16 с. 4. Волобоєва І. О. Формування компетентнісної компоненти людських ресурсів (на прикладі банківських установ) : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Київський нац. екон. унів. ім. Вадима Гетьмана. Київ, 2019. 22 с. 5. Вознюк-Богів І. М. Формування кадрового потенціалу фінансового сектору економіки регіону : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / ПрВНЗ «Львівський університет бізнесу і права». Львів, 2019. 20 с. 6. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності. Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання за видами економічної діяльності. Кількість вакансій за видами економічної діяльності. Працевлаштування зареєстрованих безробітних за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 10.09.2019). 7. MsKinsey предупредил об угрозе краха бо-

лее                      половины                      банков                      мира.                      URL:  
<https://www.rbc.ru/finances/22/10/2019/5daf35359a7947dd02dac7bd> (дата  
звернення : 10.09.2019).

## REFERENCES:

1. Naumenkova S. V. Suchasna model finansovoi systemy: porivnialnyi analiz osnovnykh pidkhodiv. *Finansy Ukrainy*. 2006. № 6. S. 44–56.
2. Levyna I. K. K voprosu o sootnoshenii realnoho i finansovoho sektorov. *Voprosy ekonomiki*. 2006. S. 83–103.
3. Mishchenko S. V. Formuvannia efektyvnoi struktury finansovoho sektoru Ukrainy : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08 / Kyivskiy nats. univ. im. T. Shevchenka. Kyiv, 2009. 16 s.
4. Voloboieva I. O. Formuvannia kompetentnisnoi komponenty liudskykh resursiv (na prykladi bankivskykh ustanov) : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.07 / Kyivskiy nats. ekon. univ. im. Vadyma Hetmana. Kyiv, 2019. 22 s.
5. Vozniuk-Bohiv I. M. Formuvannia kadrovoho potentsialu finansovoho sektoru ekonomiky rehionu : dys. ... kand. ekon. Nauk : 08.00.07 / PrVNZ «Lvivskiy universytet biznesu i prava». Lviv, 2019. 20 s.
6. Chystyi prybutok (zbytok) pidpriumstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Rentabelnist operatsiinoi diialnosti pidpriumstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Kilkist zainiatykh pratsivnykiv u subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Kilkist vakansii za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Pratsevlashtuvannia zareiestrovanykh bezrobitnykh za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zver-nennia : 10.09.2019).
7. MsKinsey predupredyl ob uhroze krakha bolee poloviny                      bankov                      mira.                      URL:  
<https://www.rbc.ru/finances/22/10/2019/5daf35359a7947dd02dac7bd> (data zvernennia : 10.09.2019).

---

**Beztelesna L. I., Doctor of Economics, Professor of the Department of Labor Resources and Entrepreneurship, Kondratiuk E. S., Senior Student** (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

## HUMAN RESOURCES OF THE BANKING SECTOR OF NATIONAL ECONOMY: QUANTITATIVE ASSESSMENT AND MANAGEMENT VECTORS

**The article describes the dynamics of the implementation of the business strategy of the financial and insurance sector of the national economy for the period 2010-2017. It is proved that all these changes were reflected in the financial results of the sector.**

**There are three stages in its activity. A dynamic assessment of the implementation of the human resources management strategy of the financial and insurance sectors as well as the banking sector has been carried out.**





**It is revealed that during 2013-2018 in the banking sector, there was a significant layoff of employees. However, it has been proven of that employment in the financial and insurance sectors is attractive to the unemployed but has high turnover. Reflected world outlook on business development in the banking sector. The priorities of the human resources management of the banking sector are outlined.**  
**Keywords:** human resources, financial and insurance sector, banking sector, net income, profitability of operating activities, number of employees, labor market, strategy, competence, technologies.

---

**Безтелесна Л. И., д.э.н., профессор кафедры трудовых ресурсов и предпринимательства, Кондратюк Е. С., студент (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)**

#### **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА И ВЕКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**В статье отражена динамика реализации бизнес-стратегии финансового и страхового сектора национальной экономики за период 2010-2017 гг. Проиллюстрированы изменения как законодательные, регулирующие деятельность сектора, так и те, что были введены главным регулятором банковского сектора и форс-мажорные обстоятельства. Доказано, что все эти изменения отразились на финансовых результатах деятельности сектора. Выделены три этапа в его деятельности. Проведена динамическая оценка реализации стратегии управления человеческими ресурсами финансового и страхового сектора, а также банковского.**

**Выявлено, что в течение 2013-2018 гг. в банковском секторе происходило существенное высвобождение наемных работников. Вместе с тем, доказано, что трудоустройство в финансовом и страховом секторах является привлекательным для безработных, но имеет высокую текучесть. Отражен мировой прогноз по развитию бизнеса в банковском секторе. Определены приоритеты управления человеческими ресурсами банковского сектора.**

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, финансовый и страховой сектора, банковский сектор, чистая прибыль, рентабельность операционной деятельности, количество наемных работников, рынок труда, стратегия, компетенция, технологии.

---