

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПРОЦЕСІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

*За результатами проведеного дослідження визначено вплив нових напрямів трансформації зайнятості на ефективність діяльності та зміцнення інтелектуального потенціалу банківських установ. Проведено критеріальний аналіз ступеня трансформації зайнятості у банках України та визначено основні напрями трансформаційних змін у системі зайнятості банківського сектору за сучасних умов. Встановлено співвідношення критеріального оцінювання ступеня трансформації зайнятості та фінансових результатів діяльності вітчизняних банків. Здійснено кореляційний аналіз взаємовпливу сумарного показника рівня трансформації зайнятості у банках із фінансовими результатами досліджуваних банків. Проведено аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності.*

*Ключові слова: зайнятість, трансформація зайнятості, нестандартні форми зайнятості, дистанційна зайнятість, банківський сектор, критеріальний аналіз.*

DOMUZ O.  
Banking University

## THE INTERRELATION BETWEEN EMPLOYMENT TRANSFORMATION PROCESSES AND FINANCIAL RESULTS OF THE BANK

*The purpose of the article is to analyze the relationship between the processes of transforming employment and the financial results of domestic banking institutions in modern conditions. According to the results of the study, the impact of new directions of employment transformation on the effectiveness of activities and strengthening the intellectual potential of banking institutions was determined. A criterion analysis of the degree of transformation of employment in the banks of Ukraine was carried out, which showed that the studied banking institutions are still in the way of transformative changes in the employment system, since they have rather high summary criteria. Based on the results of the criterion analysis, the main directions of transformational changes in the employment system of the banking sector in modern conditions are determined. The ratio of the criterion assessment of the degree of transformation of employment and the financial results of domestic banks has been established. The correlation analysis of the mutual influence of the summary indicator of the level of employment transformation in banks with the financial results of the investigated banks was carried out. It was determined that the effect of improving the employment system is not always clear and not directly proportional to the financial results of banking institutions, therefore, in order to deepen the study, an analysis of the channels of impact of elements of the employment transformation system in Ukrainian banks on the effectiveness of their activities was carried out. As a result of the study, a comprehensive assessment of the impact of employment policies in the bank on the results of economic activities is proposed, which allows measuring the degree of achievement of employment policy goals, assessing the economic consequences of transformational processes and determining the need for changes in it.*

*Keywords: employment, transformation of employment, non-standard forms of employment, full employment, banking sector, criterion analysis.*

**Постановка проблеми.** Світова фінансово-економічна криза, цифровізація економіки та глобальні зміни у міжнародній діяльності країн змушують по новому поглянути на ситуацію, що склалася у сфері зайнятості. Зокрема це стосується проблем дефіциту робочих місць, несприятливих результатів на ринку праці, стійко зростаючого рівня безробіття, особливо серед молоді та соціально незахищених верств населення, широкого поширення неформальної економіки та низькооплачуваної зайнятості, зниження частки праці в сукупному доході, зростання нерівності тощо. Проблема зайнятості у банківському секторі ускладнюється також тим, що за останні кілька років спостерігається ослаблення взаємозв'язку між зростанням і якістю створюваних робочих місць, нові вимоги часу потребують специфічних знань та професій, зростання якості освіти та кваліфікації працівників.

Досвід останніх років показав неефективність фрагментарного підходу до змін у сфері зайнятості працівників банківського сектору, а також необхідність інтеграції завдань і цілей у даній сфері з напрямками економічної політики та галузевих і корпоративних стратегій. Процес трансформації зайнятості необхідно реалізувати за допомогою скоординованих заходів, адаптованих до умов праці у банківській сфері і узгоджених між учасниками трудової діяльності. Таким чином, нові напрями трансформації зайнятості виступають сьогодні важелем зміцнення потенціалу банківських установ в системі комплексної соціально-економічної політики, тому потребують проведення аналізу і досліджень на предмет їх впливу на ефективність та зростання конкурентно-спроможності банків, потреби і умови праці персоналу тощо.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Теоретико-методичну основу досліджень наукових проблем, пов'язаних із трансформацією зайнятості населення у вітчизняній літературі становлять роботи таких вчених-економістів, як Н. А. Азьмук, В. П. Антоноук, О. М. Білик, В. В. Близнюк, Т. О. Галайда, О. А. Грішнова, У. Є. Гузар, Л. П. Давидюк, О. П. Дяків, О. В. Жадан, А. М. Колот, І. С. Кравченко, О. І. Кравчук, Е. М. Лібанова, Л. В. Лісогор, М. В. Луцик, О. В. Макарова, І. Л. Петрова, Н. Б. Теницька, Н. В. Черногорська, Л. В. Щетініна та ін.

**Метою статті** є аналіз взаємозв'язку процесів трансформації зайнятості і фінансових результатів діяльності вітчизняних банківських установ за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу.** Для того, щоб керівники банку могли приймати обґрунтовані рішення щодо конкретних проблем, ставити чіткі завдання і реалізувати технічно та фінансово можливі

заходи з метою ефективної інтеграції завдань у сфері зайнятості в стратегію економічного розвитку банків, вони повинні спиратися на актуальну базу обґрунтованих даних, мати глибоке розуміння ситуації в сфері зайнятості, розуміти можливості і обмеження для створення робочих місць, враховувати інституційно-правові умови тощо. Виходячи з цього, керівникам установ необхідні результати досліджень про зв'язок між створенням робочих місць і актуальними тенденціями у сфері зайнятості працівників та економічними результатами діяльності банку. Тому для аналізу трансформаційних процесів у системі зайнятості банків, пропонуємо використати методи соціального дослідження у комплексі зі статистичними методами та якісною оцінкою впливу трансформаційних заходів.

У дослідженні взяли участь п'ять вітчизняних банків, які являються одними з найбільших в Україні та проводять активну політику щодо підвищення ефективності зайнятості свої працівників: АТ «Укрсоцбанк», АБ «ПриватБанк», Crédit Agricole Ukraine, «ПУМБ», АБ «Укргазбанк». Результати критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості у банках України представлено у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

**Критеріальний аналіз ступеня трансформації зайнятості у банках України в 2019 р.**

№ з/п	Елемент системи зайнятості в банку	АТ «Укрсоцбанк»	АБ «ПриватБанк»	Crédit Agricole Ukraine	«ПУМБ»	АБ «Укргазбанк»
1	Враховання тенденцій трансформації форм зайнятості в стратегії розвитку банку	1	1	1	1	1
2	Впровадження нових форм зайнятості у зв'язку з розвитком альтернативних форм надання послуг в банку	1	1	1	1	1
3	Наявність юридично оформлених регулюючих документів щодо застосування нових форм зайнятості в банку	1	1	1	1	1
4	Залучення до реалізації державних соціальних програм із зайнятості, підтримка програм та ініціатив ринку праці	1	1	1	1	1
5	Підвищення ефективності впровадження соціальних програм у сфері зайнятості працівників банку	1	1	0	1	1
6	Додатковий соціальний захист працівників банку	1	1	1	1	1
7	Систематичність заходів щодо покращення умов праці персоналу	1	1	1	1	1
8	Розробка програм розвитку персоналу	1	1	1	1	1
9	Створення додаткових робочих місць для людей з особливими потребами та незахищених верств населення	0	1	0	0	0
10	Наявність комітерів, контролюючих груп, відділів з регулювання та розвитку зайнятості в банку	0	0	0	0	1
11	Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної етики серед працівників банку	1	1	1	1	1
12	Впровадження дистанційної форми зайнятості та інших нетипових форм зайнятості	1	1	1	1	1
13	Впровадження стратегії цифрової трансформації зайнятості	1	1	1	1	1
14	Освітня та науково-дослідницька підтримка ініціатив працівників	1	1	1	0	0
15	Наявність служби підтримки працівників	1	1	0	0	1
16	Відкритість інформації про вимоги праці, заробітну плату на інші винагороди працівників банку	1	0	0	0	0
17	Підбір висококваліфікованих спеціалістів згідно нових вимог ринку та умов праці	1	1	1	1	1
18	Удосконалення системи мотивації персоналу	1	1	1	1	1
19	Просування практичних розробок працівників банку	0	1	1	0	0
20	Розвиток системи соціального маркетингу в банку	1	1	1	1	1
21	Фінансування курсів та тренінгів, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок, підняття рівня професійної кваліфікації працівників	1	1	1	1	1
22	Розробка програм інформаційної співпраці з ринком праці та суб'єктами ринку банківських послуг щодо вакансій та набору персоналу	1	1	1	1	1
23	Застосування гнучких графіків роботи персоналу	1	1	1	1	1
24	Обладнання робочих місць відповідно до зростаючих вимог та умов гігієни і санітарії праці	1	1	1	1	1
25	Дотримання трудового законодавства у форсмажорних обставинах	1	0	1	1	1
Сума балів:		22	22	19	19	21

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі власних досліджень

Як показав проведений критеріальний аналіз ступеня трансформації зайнятості у банківському секторі, досліджувані банківські установи наразі стоять на шляху трансформаційних змін у системі зайнятості, оскільки мають досить високі сумарні критеріальні показники: АТ «Укрсоцбанк» 22 з 25 балів, відповідно, АБ «Приват Банк» – 22 бали, Crédit Agricole Ukraine – 19 балів, «ПУМБ» – 19 балів, АБ «Укргазбанк» – 21 бал. На основі отриманих результатів, проведемо дослідження взаємозв'язку результатів критеріального аналізу ступеня трансформації зайнятості вітчизняних банків та фінансових результатів їх діяльності. У таблиці 2 в колонці суми балів дублюється сумарний показник за банками з таблиці 1.

Таблиця 2

**Співвідношення критеріального оцінювання ступеня трансформації зайнятості та фінансових результатів банків України у 2019 р.**

Назва банку	Сума балів за критеріями	ROE, %	ROA, %	Якість кредитного портфелю, %	Темп приросту депозитів фізичних осіб, %	Темп приросту депозитів юридичних осіб, %
1. АТ «Укрсоцбанк»	22	0,34	0,19	97,02	4,07	17,01
2. АБ «ПриватБанк»	22	8,9	0,34	96,33	1,24	25,09
3. Crédit Agricole Ukraine	19	15,8	0,73	92,70	8,02	14,08
4. ПУМБ	19	1,97	0,27	66,00	15,70	15,03
5. АБ «Укргазбанк»	21	9,8	0,63	63,28	14,23	33,36

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі власних досліджень

Як бачимо з таблиці 2, значення, що характеризують якість кредитного портфелю та приріст депозитів окремо за фізичними та юридичними особами, а також основні фінансові показники банків мають позитивну динаміку. При цьому слід зауважити, що в більшості банків показник якості кредитного портфелю близький до 100 %. Це означає, що фінансові установи здебільшого отримують усі нараховані відсотки. Проте для двох із них індикатор нижчий за 80 % (ПУМБ, АБ «Укргазбанк»). А отже дані банки повинні провести більш адекватну оцінку справедливої вартості відповідних активів.

Для того, щоб проаналізувати зв'язок між сумарним критеріальним показником рівня трансформації зайнятості у банках та фінансовими результатами їх діяльності, проведемо кореляційний аналіз цього зв'язку (табл. 3).

Таблиця 3

**Кореляційний аналіз взаємовпливу сумарного показника рівня трансформації зайнятості у банках із фінансовими результатами досліджуваних банків**

Показник	Сума балів за критеріями	ROE	ROA	Якість кредитного портфелю	Темп приросту депозитів фізичних осіб	Темп приросту депозитів юридичних осіб
Сума балів за критеріями	1					
ROE	0,8769	1				
ROA	0,7213	0,80295	1			
Якість кредитного портфелю	0,31191	0,31726	0,28277	1		
Темп приросту депозитів фізичних осіб	0,5468	0,56361	0,45824	0,67124	1	
Темп приросту депозитів юридичних осіб	0,7869	0,72164	0,85350	0,61449	0,58762	1

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі власних досліджень

Виходячи із того, що сильним кореляційний зв'язок може вважатися лише при значеннях вище 0,7, то з таблиці 3 можемо зробити висновок про значний зв'язок рівня трансформації зайнятості у банках із його фінансовими результатами. Інколи можливий парадокс, коли банківські організації мають надзвичайно розвинену систему зайнятості, проте низький її вплив на фінансові результати. Це аргументується тим, що такі банківські установи вже пройшли етапи первинної трансформації зайнятості. Тому, за умов, коли імідж та політика щодо зайнятості працівників у компанії сформовані, а персонал працює стабільно, особливого впливу на фінансові результати діяльності банку вони справляти не будуть. Як показав аналіз табл. 3, для досліджуваних банків на даному етапі розвитку процес трансформації зайнятості буде позитивно впливати на фінансові результати та збільшувати вартість банківських установ.

Оскільки ефект від удосконалення системи зайнятості далеко не завжди є явним і прямопропорційно не відображається на фінансових результатах діяльності банківських установ, для поглиблення дослідження проведемо аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності (табл. 4).

Таблиця 4

**Аналіз каналів впливу елементів системи трансформації зайнятості в українських банках на ефективність їх діяльності**

№ з/п	Характеристика каналів зростання ефективності функціонування банків
1	Набір або підняття рівня професійної кваліфікації працівників, що мають специфічні знання та навички → розвиток альтернативних інструментів продажу банківських продуктів (крім ціннових) → підвищення ефективності банківської діяльності
2	Розвиток системи соціального маркетингу щодо зайнятості в банку → покращення якості інформаційного забезпечення → підвищення вартості гудвілу банку
3	Відкритість інформації про вимоги праці, заробітну плату на інші винагороди працівників банку → зменшення ризиковості операцій → зниження рівня ризиків
4	Дотримання трудового законодавства щодо зайнятості працівників, обладнання робочих місць відповідно до зростаючих вимог та умов гігієни і санітарії праці → зменшення обсягу санкцій з боку регуляторних органів → підвищення ефективності банківської діяльності
5	Впровадження стратегії цифрової трансформації зайнятості → застосування альтернативних методів просування банківських послуг → підвищення ефективності бізнес-процесів у банку

## Продовження таблиці 4

№ з/п	Характеристика каналів зростання ефективності функціонування банків
6	Підвищення мотивації персоналу → покращення якості роботи персоналу → підвищення ефективності банківської діяльності
7	Впровадження принципів КСВ та корпоративної етики серед працівників → підвищення рівня прозорості інформації → покращення якості кредитного та інвестиційного портфелю банку
8	Залучення до реалізації державних соціальних програм із зайнятості, підтримка програм та ініціатив ринку праці → збільшення кількості клієнтів та партнерів → зростання обсягу ресурсної бази та покращення якості кредитного портфеля
9	Освітня та науково-дослідницька підтримка ініціатив працівників → зростання ефективності продажів банківських продуктів та послуг → удосконалення збутової політики банку
10	Розробка програм розвитку персоналу та підвищення якості персоналу → збільшення обсягу отриманого прибутку → підвищення рівня капіталізації
11	Зростання кількості соціальних проектів та рівня соціальної підтримки працівників → підвищення лояльності клієнтів → підвищення вартості нематеріальних активів
12	Удосконалення системи мотивації персоналу → збільшення клієнтської бази → зростання обсягу ресурсної бази та підвищення вартості нематеріальних активів банку
13	Підвищення ефективності впровадження соціальних програм у сфері зайнятості працівників банку → покращення якості роботи персоналу → підвищення ефективності банківської діяльності та внутрішніх бізнес-процесів
14	Впровадження дистанційної форми зайнятості та інших нетипових форм зайнятості → зменшення адміністративних витрат → зростання обсягу отриманого прибутку
15	Наявність комітетів, контролюючих груп, відділів з регулювання та розвитку зайнятості в банку (зменшення плинності кадрів) → зміцнення економічної безпеки банку → підвищення ефективності банківської діяльності
16	Залучення працівників до курсів та тренінгів з метою підняття рівня їх професійної кваліфікації → зростання інноваційного потенціалу банку → зростання гудвілу банку

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, використання запропонованої комплексної оцінки впливу політики зайнятості у банку на результати його економічної діяльності дозволяє всім учасникам процесу її формування, включаючи представників управління банку та інших працівників, вимірювати ступінь досягнення завдань політики, оцінювати економічні наслідки трансформаційних процесів та визначати необхідність внесення в неї змін.

**Висновки.** Отже, ключовою проблемою в умовах сучасного ринку праці для банківського сектору є не просто розв'язання задач ефективного використання трудових ресурсів, але і пошук інноваційних підходів до управління процесами, що відбуваються в економіці та на ринку праці. На нашу думку, вони, в першу чергу, повинні базуватися на ефективному просуванні сучасних перспективних форм зайнятості, в тому числі і нестандартних, яким сприяють сьогодні об'єктивні тенденції суспільно-економічного та технологічного розвитку. Незважаючи на очевидний вплив трансформації зайнятості на фінансові результати діяльності вітчизняних банків, проблемою також залишається розповсюджене використання звуженої концепції щодо політики у сфері зайнятості. У багатьох банківських установах ця політика все ще обмежується звичними заходами щодо набору персоналу та відсутністю механізмів врахування кількісного і якісного впливу економічної політики та програм зайнятості на результати діяльності банківського сектору. Тому необхідною є подальша інтеграція нових тенденцій і цілей у сфері зайнятості до загальної системи розвитку банківського сектору та включення якісних і кількісних цілей зайнятості до складу загальної стратегії діяльності банківських установ з метою підвищення ефективності їх функціонування.

## Література

1. Антонюк В. П. Трансформація зайнятості за видами економічної діяльності як індикатор структурних зрушень в економіці України / В. П. Антонюк, Л. В. Щетініна // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 62–70.
2. Білик О. М. Нестандартна зайнятість: виклик сьогодення / О. М. Білик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / [голова редкол. А. М. Колот]. – 2014. – № 1(7). – С. 296–301.
3. Гришнова Е. А. Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность / Е. А. Гришнова, Н. А. Азмук // Демографія та соціальна економіка. – 2014. – № 1. – С. 85–96.
4. Жадан О. В. Причини та наслідки поширення нестандартної зайнятості на національному ринку праці / О. В. Жадан // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Вип. 3 (46). – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». – 2014. – С. 1–8.
5. Колот А. М. Людина і нова економіка: діалектика розвитку / А. М. Колот, О. І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / [голова редкол. А. М. Колот]. – 2015. – № 1 (9). – С. 8–29.
6. Красноруцька Л. Нетипова форма зайнятості в системі трансформації ринку праці України / Л. Красноруцька. // Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 12. – С. 139–142.
7. Огляд банківського сектору [Електронний ресурс] / Національний Банк України. – 2019. – Режим доступу : <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=94359026>.
8. Український ринок праці: імперативи та можливості змін : [колективна монографія / за наук. ред. І. Л. Петрової, В. В. Близнюк]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2018. – 356 с.
9. Grishnova O., Brintseva O., Cherkasov A. Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. Problems and Perspectives in Management. 2019. № 17 (2). P. 18–31.
10. Intellectual Challenges to Economic Globalism. Under ed. R. Djakons and D. Lukianenko. Riga, 2020, 412 p.
11. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N., & Grishnova O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. Intellectual Economics, 13(1). Retrieved from <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15851/IE-2019-13-1-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## References

1. Antoniuk V. P. Transformatsiia zainiatosti za vydamy ekonomichnoi diialnosti yak indykator strukturnykh zrushen v ekonomitsi Ukrainy / V. P. Antoniuk, L. V. Shchetinina // Problemy ekonomiky. – 2017. – № 4. – S. 62–70.
2. Bilyk O.M. Nestandartna zainiatist: vyklyk sohodennia / O. M. Bilyk // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. pr. / [holova redkol. A. M. Kolot]. – 2014. – № 1(7). – S. 296–301.

3. Grishnova E. A. Razvitie chelovecheskogo kapitala i transformaciya form zanyatosti: vzaimovliyanie i vzaimoobuslovlennost / E. A. Grishnova, N. A. Azmuk // Demografiya ta socialna ekonomika. – 2014. – № 1. – S. 85–96.
4. Zhadan O.V. Prychyny ta naslidky poshyrennia nestandardnoi zainiatosti na natsionalnomu rynku pratsi / O.V. Zhadan // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. – Vyp. 3 (46). – Kh. : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr». – 2014. – S. 1–8.
5. Kolot A.M. Liudyna i nova ekonomika: dialektyka rozvytku / A.M. Kolot, O.I. Kravchuk // Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. pr. / [holova redkol. A. M. Kolot]. – 2015. – № 1(9). –S. 8–29.
6. Krasnorutska L. Netypova forma zainiatosti v systemi transformatsii rynku pratsi Ukrainy / L. Krasnorutska. // Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo. – 2018. – № 12. – S. 139–142.
7. Ohliad bankivskoho sektoru [Elektronnyi resurs] / Natsionalnyi Bank Ukrainy. – 2019. – Rezhym dostupu : <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=94359026>.
8. Ukrainnyi rynek pratsi: imperatyvy ta mozhlyvosti zmin : [kolektyvna monohrafiia / za nauk. red. I.L. Petrovoi, V.V. Blyzniuk] ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnouz. NAN Ukrainy». – Elektron. dani. – K., 2018. – 356 s.
9. Grishnova O., Brintseva O., Cherkasov A. Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. Problems and Perspectives in Management. 2019. № 17 (2). P. 18–31.
10. Intellectual Challenges to Economic Globalism. Under ed. R. Djakons and D. Lukianenko. Riga, 2020, 412 p.
11. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N., & Grishnova O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. Intellectual Economics, 13(1). Retrieved from <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15851/IE-2019-13-1-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Надійшла / Paper received: 05.09.2020

Надрукована / Paper Printed : 30.09.2020