**Шевчук Любов Теодорівна**

д.е.н., професор

Проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків

ПВНЗ  «Львівський університет бізнесу та права»

[http://orcid.org/0000-0001-8057-6357](http://orcid.org/0000-0001-8057-6357%22%20%5Ct%20%22_blank)

**Шевчук Ірина Богданівна**

д.е.н., доцент

Завідувач кафедри економічної кібернетики

факультету управління фінансами та бізнесу

Львівський національний університет імені Івана Франка

<https://orcid.org/0000-0003-4386-3730>

**Нові тенденції у формуванні кадрового потенціалу фінансової сфери**

**JEL Classification: G 29, M 59**

**SECTION “Economics”: Економіка.**

**Анотація.** У статті наведено різні підходи науковців до розуміння поняття «кадровий потенціал». Запропоновано авторське бачення змісту даного поняття. Проаналізовано динаміку кількості зайнятих у фінансовій та страховій діяльності в Україні. Окреслено основні тенденції у формуванні кадрового потенціалу фінансової сфери України, що появилися під впливом розгортання процесів інформатизації, нестабільності економічних умов у державі, загострення конкурентної боротьби на різних ринках, появи освітніх структур та віртуальних сервісів для поглиблення знань і регулярного підвищення кваліфікації таких фахівців.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, фінансова сфера, тенденції, фінансовий аналітик, бізнес-аналітика, аналітичне програмне забезпечення.

**Annotation.**

The financial sphere of Ukraine is in the stage of active development. There are new directions as the result of formation of its personnel potential.

The article presents different approaches of scientists to understanding of the concept of "personnel potential". The author's vision of the content of this concept is offered as a quantity characterizing the labor resources of certain people with their qualification, education, skills and abilities suitable for use on a particular enterprise, in a particular field, or in a country in general or specific conditions for a specific date, with the application of those or other hardware and organizational and managerial capabilities.

The dynamics of the number of employed in financial and insurance activity in Ukraine was analyzed. The size of the personnel potential of the financial sector of Ukraine has decreased by almost an a third during the last five years and this was established.

The main tendencies in the formation of personnel potential of the financial sphere of Ukraine that have emerged due to the deployment of informatization processes, the instability of economic conditions in the country, the intensification of the competitive struggle in different markets, the emergence of educational structures and virtual services for deepening of knowledge and regular training of such specialists are outlined. The first is the reduction in the number of staff in the financial sector. The second is the emergence and growth of the share of business analysts or financial analysts in the financial sector. The third is the growth of requirements for the level and quality of education of business analysts and specialists of other new professions. Fourth - different opportunities for using business analytics across regions.

**Keywords**: human resources, financial sector, trends, financial analyst, business analytics, analytical software.

**Вступ**

Фінансова сфера України відноситься до сфер, які активно розвиваються, незважаючи на зовнішні загрози і несприятливу суспільно-політичну та соціально-економічну ситуація, що сформувалася в Україні в останні роки. Це обумовило появу нових тенденцій у формуванні кадрового потенціалу у цій сфері. Вони вимагають належної оцінки, оскільки від розвитку кадрового потенціалу фінансової сфери залежить ефективність її функціонування загалом. В контексті сказаного очевидно, що виявлення і оцінка нових тенденцій формування кадрового потенціалу фінансової сфери є актуальним завданням сьогодення, що актуалізує цю статтю, яка присвячена окресленій вище проблемі.

Вивчення кадрового потенціалу активізувалося ще наприкінці ХХ ст. і в ХХІ ст. Ця проблематика залишається перманентно актуальною. Теоретико-методологічні основи його дослідження фундаментально викладені в працях таких вітчизняних вчених, як Д. Богиня, М. Долішній, С. Злупко, А. Колот, В. Онікієнко, У. Садова, Л. Семів та ін. У дослідженнях кадрового потенціалу активно використовуються і напрацювання зарубіжних дослідників теоретиків економістів, зокрема М. Амстронга [1], Г. Мартина [5], С. Хетрика [5] та ін. При цьому не можна не згадати вчених, які конкретизували теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб’єктів підприємництва (Скорук О.В.) [7, с. 95-98], досліджували тенденції кадрового забезпечення фінансового сектору крізь призму глобальних змін (Луцик М. В., Вознюк-Богів І.) [4], робили спроби встановити критерії ефективного формування кадрового потенціалу (Москаленко В.О.) [6, с. 161-166]. Разом з тим останнім часом у формуванні кадрового потенціалу фінансової сфери можна простежити нові тенденції, які вимагають поглибленого вивчення з метою досягнення оптимальної величини для ефективного функціонування цієї сфери. Сказане ще раз підтверджує актуальність цієї статті, яка вписується в царину окресленої проблематики.

*Метою статті* є окреслення і оцінка нових тенденцій формування кадрового потенціалу фінансової сфери України.

**Результати дослідження**

Перед тим, як окреслити особливості нових тенденцій формування кадрового потенціалу фінансової сфери України важливо розкрити сутність поняття «кадровий потенціал». Зазначимо, що на сьогоднішній день залишається дискусійним розуміння дефініції «кадровий потенціал». У статті «Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб’єктів підприємництва» Скорук О.В. аналізує підходи різних вчених до її тлумачення. Зокрема він наводить тлумачення В.В. Безсмертної (кадровий потенціал − сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики), О.С. Федоніна І.М. Рєпіної, О.І. Олексюка (кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства), Н.C. Краснокутської (кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства), Є.В. Маслова (кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички), В.Н. Слинькова (кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі), Л.Б. Балабанової (кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій), Т.В. Берглезової (кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту) [7, с. 95-98]. Всі наведені визначення частково справедливі. Але, найважливіше, на чому слід акцентувати увагу при виясненні суті кадрового потенціалу, є, на нашу думку те, що кадровий потенціал слід розглядати як величину, що характеризує запаси праці визначених людей з притаманною їм кваліфікацією, освітою, уміннями і навичками, придатних для використання на конкретному підприємстві, у конкретній сфері, чи у країні загалом в конкретних умовах на конкретну дату при застосуванні тих чи інших технічних засобів і організаційно-управлінських можливостей. Таким чином очевидно, що, з одного боку, кадровий потенціал суспільства – це така сукупність умов, яка здатна забезпечувати реалізацію кадрового потенціалу працівника; по-друге, кадровий потенціал – це абсолютно нова якість, що виникає при цільовому об’єднанні індивідів і колективів у ході їхньої трудової взаємодії. В той же час, кадровий потенціал окремого працівника – це інтегруючий показник ступеня соціальної стійкості суспільства і рівня розвитку його практичної готовності до інновацій.

Із сказаного вище є очевидним, що кадровий потенціал фінансової сфери буде зростати при збільшенні кількості кадрів на її підприємствах, при підвищенні їх кваліфікації, при поліпшенні оснащення праці сучасними інформаційно-комунікаційними засобами, при такій оплаті праці, яка здатна забезпечити нормальні умови життєдіяльності працівників тощо.

Згідно з даними Державної служби статистики України по зайнятому населенню за видами економічної діяльності у 2012-2017 роках (КВЕД-2010), динаміка кількості зайнятих у фінансовій та страховій діяльності мала такий вигляд: 2012 рік − 315,8 тис. осіб; 2013 рік − 306,2 тис. осіб; 2014 рік − 286,8 тис. осіб; 2015 рік − 243,6 тис. осіб; 2016 рік − 225,6 тис. осіб; 2017 рік − 215,9 тис. осіб. Треба взяти до уваги, ці дані не враховують кількість працюючих у фінансовій та страховій діяльності на тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, а з 2015 року не враховується також частина тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей. Сказане засвідчує, що найважливіша тенденція, яка впливає на загальну величину кадрового потенціалу фінансової сфери, є зменшення у ній кількості зайнятих за період 2012-2017 рр. майже на 100 тис. осіб, тобто на третину від працюючих у цій сфері в 2012 році.

Але, щоб визначити наскільки ця тенденція є позитивною чи негативною для подальшого розвитку фінансової сфери, доцільно скористатися послугами бізнес-аналітиків чи, точніше фінансових аналітиків. Адже саме ці фахівці, використовуючи методи бізнес-аналізу, можуть не тільки дати відповідь на поставлене запитання, але й передбачити, як зазначена тенденція зміниться в перспективі.

Отже, наступна нова тенденція формування кадрового потенціалу фінансової сфери є поява і зростання частки бізнес-аналітиків чи фінансових аналітиків у фінансовій сфері.

Безумовно, кількість бізнес-аналітиків чи фінансових аналітиків найближчим часом зросте у фінансовій сфері. Банки, фінансові корпорації та інші установи фінансової сфери не зможуть обійтися без таких кадрів. Адже, як зазначається в аналітичних оглядах експертів, щоб покращити обмін інформацією між окремими підрозділами фінансових установ і оптимізувати бізнес-процеси, «на підприємствах організовуються інформаційні комп'ютерні мережі (ЕRP-системи) − комплекс додатків, який дозволяє створити єдину автоматизовану систему управління підприємством або її ключовими бізнес-процесами» [2]. Розробка таких інформаційних мереж – це прерогатива бізнес-аналітика чи системного аналітика, який повинен або модернізувати систему, що вже існує на підприємстві, або моделювати нову. Бізнес-аналітик повинен забезпечити збір вимог до створюваного продукту за допомогою анкетування і інтерв'ю користувачів. Системний аналітик «розробляє технічне завдання на створення програмного забезпечення, проектує документальне оформлення системної і програмної архітектури ІТ-системи, ставить завдання на розробку і тестування. А після закінчення проекту пояснює правила роботи користувачам і вирішує проблеми функціонування на всіх стадіях життєвого циклу інформаційної системи» [2].

Сказане вище засвідчує про високі вимоги до якості і рівня освіти бізнес-аналітиків чи системних аналітиків. Експерти вважають, що відразу після закінчення навчання стати системним аналітиком складно. Щоб стати професіоналом у своїй справі потрібен досвід і тривалий період наполегливої праці [2].

Отже, ще одна нова тенденція у формуванні кадрового потенціалу у фінансовій сфері – це зростання вимог до рівня і якості освіти бізнес-аналітиків та спеціалістів інших новітніх професій. Адже, від цього залежить ефективність використання аналітичного програмного забезпечення, а в кінцевому рахунку величина кадрового потенціалу фінансової сфери.

Використання аналітичного програмного забезпечення створює, на нашу думку, конкурентні переваги як для бізнесу загалом, так і для установ фінансової сфери завдяки [9, с. 277-283]:

1. Усуненню здогадок та припущень при управлінні організацією (підприємством).
2. Отриманню швидких відповідей на низку бізнес-запитань.
3. Отриманню звітів по ключових показниках бізнесу в будь-який момент часу.
4. Набуття прозорості у відносинах з клієнтами, маючи уяву про їх поведінку та потреби.
5. Визначенню можливостей компанії (підприємства).
6. Оптимізації бізнес-процесів.
7. Підвищенню ефективності роботи (виявлення помилок в рахунках; контроль неоплачених рахунків; виданих знижок і т.д.), використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів.
8. Отриманню інформації про реальні виробничі витрати.
9. Покращенню управління запасами.
10. Передбаченню розвитку бізнесу та позиції компанії (підприємства) на ринку.
11. Здатності розвивати саме ті можливості компанії, які найбільше вирізняють її серед конкурентів.
12. Зміні моделі ведення бізнесу та пошуку нових перспектив для розвитку.
13. Оптимізації портфелю клієнтів: відсіювання неприбуткових клієнтів і фокусування на найбільш цінних.
14. Згладжуванню сезонності, піків і спадів попиту, можливості моделювання, прогнозування та, відповідно, оптимізації операційної діяльності.
15. Визначенню тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Підвищений інтерес до використання засобів Business Intelligence у цілому світі зростає. Така ж тенденція спостерігається в останні роки й в Україні. Адже, дані системи забезпечують контроль або зниження видатків, втримання клієнтів та високий рівень обслуговування, оптимізацію операцій, формування фінансових звітів та їх аналіз, обмін інформацією, оптимізацію в сфері HR, залучення нових клієнтів, вдосконалення ризик-менеджменту, впровадження інновацій в продукти та сервіси.

Перш ніж окреслити, яким чином впливатиме бізнес-аналітика на розвиток України та її регіонів, потрібно розглянути ті сфери, в яких можуть впроваджуватися системи бізнес-аналізу, і які є дотичні до фінансової сфери чи без неї функціонувати не можуть. У державному секторі бізнес-аналітика використовується для забезпечення ефективної діяльності державних та місцевих органів влади усіх рівнів щодо управління процесами соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць (наприклад, при розробці стратегії по скороченню видатків бюджету, оптимізації роботи чиновників, покращенні якості життя населення; при здійсненні антикризового управління інвестиційною діяльністю в регіоні, зокрема, при здійсненні антикризового моніторингу інвестиційної діяльності в регіоні та робіт із завчасного виявлення й оцінки факторів, що мають негативний вплив на інвестиційну привабливість регіонів тощо). Корпоративний сектор, що представлений компаніями як малого та середнього бізнесу, так і національними й міжнародними корпораціями, має змогу отримувати інструменти бізнес-аналітики, що дозволяють максимально ефективно розпоряджатися фінансовими, часовими та іншими ресурсами бізнесу. Для фінансового сектору – це удосконалення механізмів грошово-кредитного регулювання, виявлення поточних й потенційних ризиків та їх мінімізація, наприклад, від проведення валютно-обмінних операцій платіжними картками [8, с. 120-122] і, як наслідок, висока якість послуг і лояльність клієнтів. Для суб’єктів сектору послуг спрощується аналіз результатів моніторингу оцінок та очікувань змін ділового середовища, процес вивчення закономірностей купівельної поведінки споживачів торговельних мереж, автозаправних комплексів чи інших мереж регіону тощо.

Традиційно так склалося, що в Україні споживачем інструментарію аналітики є фінансовий сектор та телекомунікаційні компанії. Так, програмним забезпеченням з бізнес-аналітики компанії SAS, яка вийшла на ринок України в 2007 р., є Райффайзен Банк Аваль, Приватбанк, Альфа-Банк, UniCreditBank (Укрсоцбанк), IdeaBank, МТС Україна, Метінвест Холдинг і т.д. У той час, як в цілому світі таке програмне забезпечення використовують державні організації, сфера охорони здоров’я, енергетична й нафтова галузі, транспортна галузь, сфера дозвілля і туризму, виробники споживчих й промислових товарів, сфера роздрібної торгівлі.

 Ще одна нова тенденція – різні можливості використання бізнес-аналітики в розрізі регіонів. Розглянемо це питання детальніше.

Аналіз кількості вакансій бізнес-аналітика на веб-сайтах пошуку роботи (табл. 1) засвідчує про те, що центрами розвитку бізнес-аналітики та надання відповідних послуг є міста Дніпро, Київ, Львів, Одеса та Харків. Саме в них розміщені офіси найбільших ІТ-компаній в Україні (EPAM, SoftServe, Luxoft, GlobalLogic, Ciklum).

*Таблиця 1*

**Кількість вакансій бізнес-аналітика на сайтах пошуку роботи1)**

|  |  |
| --- | --- |
| Місто  | Web-сайт |
| https://ua.jooble.org/ | https://www.work.ua | http://rabota.ua |
| Вінниця | 5 | 2 | 4 |
| Луцьк | 11 | 2 | 2 |
| Дніпро | 19 | 19 | 29 |
| Житомир | 8 | 1 | 1 |
| Ужгород | 10 | 0 | 0 |
| Запоріжжя | 10 | 3 | 2 |
| Івано-Франківськ | 12 | 1 | 2 |
| Київ | 260 | 68 | 318 |
| Кропивницький | 4 | 0 | 1 |
| Львів | 38 | 9 | 23 |
| Миколаїв | 13 | 1 | 3 |
| Одеса | 20 | 3 | 17 |
| Полтава | 12 | 0 | 0 |
| Рівне | 9 | 1 | 0 |
| Суми | 7 | 1 | 1 |
| Тернопіль | 14 | 0 | 0 |
| Харків | 19 | 13 | 34 |
| Херсон | 9 | 1 | 3 |
| Хмельницький | 10 | 1 | 2 |
| Черкаси | 7 | 1 | 2 |
| Чернівці | 9 | 2 | 3 |
| Чернігів | 9 | 2 | 4 |

*Джерело: складено на основі вказаних Web-сайтів*

*Примітки:* 1) - Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Аналіз даних табл. 1 засвідчує про неспівпадіння потреби в бізнес-аналітиках і наявності спеціалістів. Таке неспівпадіння можна пояснити тим, що більшість підприємців не можуть ще оцінити переваги бізнес-аналітики.

Професія бізнес-аналітика відноситься до професій сфери ІТ, яка в останні роки в Україні стрімко розвивається разом з такими професіями як системний програміст (Systems Engineer), менеджер проекту (IT Project Managers), системний адміністратор (Systems Administrators) та мережевий адміністратор (Network Engineer). З посткризового 2009 р. попит на фахівців з бізнес-аналізу зріс на 236% [3]. Така затребуваність пояснюється їх вмінням відслідковувати тренди, максимально ефективно і оптимально конвертувати наявні технічні ресурси в реальні гроші та можливості замовника послуг з бізнес-аналізу.

Популяризація систем бізнес-аналізу та професії бізнес-аналітика сприяє покращенню ведення економічної діяльності у регіоні, підвищує якість життя і рівень доходів населення (зокрема фахівців з бізнес-аналізу), дає змогу керівникам підприємств, організацій приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення, збільшуючи частку їх присутності на ринку, тим самим формуючи сприятливі умови для залучення інвестицій в регіон та створюючи можливість розвиватись іншим галузям реальному сектору економіки.

Підготовка високопрофесійних бізнес-аналітиків сприятиме активізації розвитку сфери бізнес-аналітики. Але її розвиток не можливий без високоякісного програмного забезпечення. На українському ринку інформаційних технологій в області BI-систем представлені в основному компанії-розробники ПЗ зарубіжного походження, оскільки в Україні такі розробки практично не ведуться. Так, корпорація SoftServe, що є одним із найбільших розробників програмного забезпечення у Східній Європі, зайняла значну нішу ринку бізнес-аналітики України. Основними напрямами діяльності підрозділу компанії SoftServe Business Systems є розробка рішень для автоматизації бізнес-процесів підприємств, консалтинг в області ІТ, автоматизації управління підприємством, управління ланцюгами постачання.

Збереження конкурентних переваг в умовах обмеженості економічних ресурсів вимагає грамотного підходу до процесу управління організацією, що базується на здійснення бізнес-аналізу. Інтерес до BI проявляють практично у всіх організацій будь-яких сфер бізнесу та форм власності. Однак існує ще ціла низка факторів, що перешкоджають у повній мірі скористатись даним аналітичним інструментом. Тому потрібно шукати шляхи нейтралізації їх дії, щоб перейти від розуміння потреби в ВІ системах до впровадження.

**Висновки**

Встановлено, що у формуванні кадрового потенціалу фінансової сфери сформувалася низка новітніх тенденцій, виявлення яких і первинна оцінка підтверджують потребу в подальших ґрунтовних дослідженнях для окреслення чітких завдань щодо формування величини цього потенціалу згідно з потребами як окремих фінансових установ, так і фінансової сфери загалом. Наведений в статті матеріал дозволяє зробити припущення що у фінансовій сфері і надалі з’являтиметься необхідність в появі кадрів нових спеціальностей, та в підвищенні якості їх освітньої підготовки. Враховуючи актуальність і важливість окреслених питань вкрай важливо, щоб вони перебували на перманентному контролі управлінської ланки фінансової сфери.

*Перспективним напрямком подальших досліджень є* визначенняформ та ефективних методів управління формуванням і розвитком кадрового потенціалу фінансової сфери України.

**Список використаних джерел**

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ.; Под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Бізнес-аналітик. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.education.ua/ua/professions/business-analyst/
3. ИТ Бизнес – аналитик на почетном 5-м месте в очередном TOP 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://blog.business-analyst.info/2014/ 06/28/it-business-analyst-v-top-na-5-meste/](https://blog.business-analyst.info/%202014/06/28/it-business-analyst-v-top-na-5-meste/)
4. Луцик М. В. Дослідження тенденцій кадрового забезпечення фінансового сектору крізь призму глобальних змін. / Луцик М., Вознюк-Богів І. // Технологический аудит и резервы производства. − 2016. − № 2/5(28). – С. 24-29. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv\_2016 \_2%285%29\_\_6
5. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова. – М.: ООО “Группа ИДТ”, 2008. – 336с.
6. Москаленко В.О. Критерії ефективного формування кадрового потенціалу. / В.О. Москаленко // Національне господарство України: теорія та практика управління. − 2008. − С. 161-166.
7. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб’єктів підприємництва. / О. В. Скорук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Cерія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород: Гельветика, 2016. – Вип. 7. − Ч. 3. – С. 95–98.
8. Шевчук І. Б. Оцінка ризиків комерційних банків від проведення валютно-обмінних операцій платіжними картками. / Шевчук І. Б., Яцев В. В. // Світ економічної науки : зб. тез Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. економічного спрямування. − Тернопіль, 2018. − Вип.1. − С. 120−122. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2662/
9. Шевчук І. Б. Сприяння технологій бізнес-аналітики появі нових точок зростання економіки регіону. / І.Б. Шевчук. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронний науково-практ. журн. − Дніпро: ПДАБА, 2016. − № 4 (04). − С. 277−283. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://easterneurope-ebm.in.ua/ journal/4\_2016/ 57.pdf.