

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ **Н.В. Бондарчук**
« _____ » _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ**

Здобувачка

Погулич А.Я.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Бербенець О.В.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачу

ПОГУЛИЧ АНАСТАСІЇ ЯРОСЛАВІВНІ

- Тема роботи** «Удосконалення кадрової політики підприємства на основі управлінського консалтингу»,
керівник роботи Бербенець Олена Вікторівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 20__ р. № ____.
- Строк подання роботи** – 5 грудня 2021 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти ПАТ «Банк Восток» за 2018-2021 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**. 1. Теоретичні аспекти управлінського консалтингу та кадрової політики підприємства. 2. Дослідження кадрової політики в ПАТ «Банк Восток». 3. Шляхи вдосконалення кадрів ПАТ «Банк Восток». Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**. 1. Плинність кадрів ПАТ «Банк Восток» за 2018-2021 роки.
2. Політика розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток».
3. Принципи розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток».
4. Елементи системи розвитку персоналу в ПАТ «Банк Восток».
5. Другий етап розвитку персоналу в ПАТ «Банк Восток».
6. Етапи які потребують вдосконалення в ПАТ «Банк Восток».
7. Методи вдосконалення розвитку персоналу для ПАТ «Банк Восток».
8. Структура нового відділу тренінгу ПАТ «Банк Восток»
9. Головні задачі та можливості «К.Е.А.Т.Е»
10. Робота з платформою «К.Е.А.Т.Е»
11. Оцінка персоналу на платформі «К.Е.А.Т.Е»
12. Витрати на реалізацію проекту з розвитку персоналу (одноразово)
13. Розрахунок терміну окупності проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Аналіз кадрової політики підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Здобувач

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення кадрової політики підприємства на основі управлінського консалтингу»

Дипломна робота: 87 с., 13 рис., 10 табл., 3 формули, 73 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління та розвиток кадрів ПАТ «Банк Восток» на основі управлінського консалтингу.

Метою роботи є аналіз та вдосконалення системи управління розвитком персоналу публічного акціонерного товариства «Банк Восток».

Методи дослідження збір та обробка даних, аналіз гендерного складу персоналу, плинність кадрів, аналіз персоналу за віком та рівнем освіти, характеристика руху кадрів, аналіз принципів розвитку кадрів на підприємстві.

В роботі був проведений аналіз підприємства в сфері кадрової політики. Досліджено теоретичні аспекти управлінського консалтингу та кадрової політики. Розроблена стратегія з підвищення ефективності в управлінні розвитком персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в впровадженні в роботу підприємства онлайн-платформи «Know everything about the East», розроблена для підвищення працездатності після тренінгів та об'єктивної оцінки персоналу.

Результати впроваджені в діяльність ПАТ «Банк Восток» м. Дніпро, Дніпровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління персоналом, управлінський консалтинг, кадрова політика, розвиток персоналу, ефективність, система оцінювання.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление персоналом, управленческий консалтинг, кадровая политика, развитие персонала, эффективность, система оценки.

KEYWORDS

Personnel management, management consulting, personnel policy, personnel development, efficiency, evaluation system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теорія управлінського консалтингу.....	9
1.2. Кадрова політика підприємства	17
1.3. Особливості формування кадрової політики в банківській сфері.....	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПАТ «Банк Восток	35
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2. Аналіз розвитку персоналу в умовах існуючої кадрової політики	42
2.3. Вивчення діючої система оцінки ефективності кадрів.....	49
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «Банк Восток».....	58
3.1. Обґрунтування запропонованого проекту по розвитку персоналу	58
3.2. Стратегія системи розвитку персоналу та його ефективність	66
3.3. Економічні вигоди від реалізації запропонованого проекту	72
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Успішна робота кожного підприємства пов'язана з ефективністю та розвитком персоналу. Оскільки кожен працівник це індивідуальна особистість, яка в собі збрала інтелект, професійні та креативні навички та здатність до створення нових досягнень.

Останнім часом підприємства використовують різні та нові методи розвитку управління персоналом. Від цього залежить конкурентоспроможність підприємства а інновації і швидкий розвиток вимагають не менш швидкого реагування від керівництва. Консалтингові послуги дають змогу більше розглянути можливості управління, зрозуміти сильні і слабкі сторони, та розробити план з покращення умов роботи, та взаємозв'язку між підприємством та працівником. Зрозуміти що турбує працівника і правильно сформулювати всі можливі наслідки вибираючи той чи інший план дій [39].

Зовнішні і внутрішні чинники мають велику роль в розвитку підприємства це сприяє тому що кадрова політика вивчає нові тенденції на ринку та розглядає нові можливості для покращення в банківській сфері за рахунок кваліфікованого персоналу.

Кадрова політика направлена не тільки на розвиток підприємства але й на свій персонал. Розглядає можливі зміни та розробляє стратегії для мінімізації негативу з боку робітників.

Також зауважимо, що зараз світ зустрів нову проблему яка торкається усіх сфер розвитку-це COVID-19 і кожне прораховує ризики та можливості роботи в таких умовах. Кадрові відділи розробляють нові системи навчання, тестування через електронні додатки, набір та підготовка кадрів які працюють в домашніх умовах (це стосується здебільшого співробітників контакт-центру або робітників які контактували з хворими).

Важливий внесок у формування управлінської науки внесли такі вчені як Г. Гант, Ф. Тейлор, Х. Емерсон, Френк і Ліліан Гілберт, О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том та інші.

Об'єктом дослідження є управління та розвиток кадрів ПАТ «Банк Восток».

Предметом дослідження є кадрова політика ПАТ «Банк Восток», яку визначали за допомогою теоретичних та практичних методів вдосконалення управління персоналом та підвищення працездатності за рахунок навчання персоналу.

Метою дипломної роботи є аналіз та вдосконалення системи управління розвитком кадрів публічного акціонерного товариства «Банк Восток».

Для більш результативного досягнення мети дипломної роботи було поставлено ш вирішено такі завдання:

- розглянуто основні методи вдосконалення системи управління розвитком кадрів;
- досліджено результативність розвитку кадрів на підприємстві;
- визначено методологічні положення з організації та впровадження системи управління розвитком персоналу;
- доведено раціональність впровадження методів удосконалення системи розвитку персоналу;
- зроблено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження: аналіз, наукове дослідження, вивчення теоретичних та практичних рекомендацій стосовно вдосконалення кадрової політики підприємства, а саме направлений на систему управління розвитком персоналу; формування таблиць та рисунків для більш наочного відображення результатів які досліджувались в теоретичному аспекті; зіставлення та аналіз для визначення основних показників підприємства і як вони змінювались у період з 2018-2021 рік; економічне прогнозування та наукове узагальнення заходів які пропонуються.

Інформаційною базою дослідження виступили річні звіти ПАТ «Банк Восток» за період з 2018-2020 роки, квартальні звіти за 2021 рік, статут ПАТ «Банк Восток», Положення про структурні підрозділи ПАТ «Банк Восток».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в впровадженні онлайн-платформи «Know everything about the East», яка направлена на розвиток інформаційної бази працівників, об'єктивне оцінювання знань та більш поглиблене вивчення банківський інновацій.

Результати дослідження. Отримані результати, які наведені в дипломній роботі, направлені на вдосконалення системи управління розвитком кадрів ПАТ «Банк Восток». Було проведено аналіз економічного ефекту від реалізації вибраного заходу покращення.

Апробація результатів дослідження здійснювались через участь у 9-й науково-практичній інтернет-конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (20-21 листопада 2021 року, ДДАЕУ). Впровадження результатів конференції відбувалось шляхом публікації тез в збірнику матеріалів конференції.

Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 73 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 79 сторінок тексту та включає 10 таблиці, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теорія управлінського консалтингу

«Консалтинг у світі зародився в ХІХ столітті в Англії – у ході промислової революції, коли почали з'являтися перші фабрики, а конкуренція змусила підприємців удосконалювати свої справи та методи управління.» [2, ст. 7]. Виходячи з цього головним аспектом для успішної роботи стало не тільки знання ціни, конкурентів та запитів споживача, а й управлінська обізнаність, тобто потребувались знання в праці, менеджменті, мотивації та організації виробництва.

Завдяки менеджменту з'явилась така окрема галузь як консалтинг. В другій половині ХІХ століття до формування управлінської науки внесли свій внесок такі вчені як Г. Гант, Ф. Тейлор, Х. Емерсон, Френк і Ліліан Гілберт та інші.

«Консалтинг – це діяльність, спрямована на удосконалення управління організацією клієнта і яка дає дохід консультанту» [25].

«Перша консалтингова фірма («Служба ділових досліджень») з'явилась на початку ХХ ст. в Чикаго» [3, ст. 8].

«У 1925 році Джеймс О. Мак-Кінсі організував консалтингову фірму, яка надавала фінансово-аналітичну та бухгалтерську допомогу» [3, ст. 8].

«В Україні консалтинг набув великого значення в кінці 90-х років ХХ ст.» [5, ст.17]. При інтеграції української економіки в Європейську систему його значення набагато збільшилося. Це набуло сенсу при проблемах які виникли при адаптації до Європейського ринку, перетворення підприємств, зміни форми власності, інвестиції та внутрішні зміни.

«Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення.

Перший етап – це формування ринку консалтингових послуг, який безперечно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів та інвестиційних проектів створив умови для створення чисельних консалтингових компаній.

Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний із необхідністю надання постприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління» [27, ст.7].

«Початковий етап розвитку консалтингу в Україні характеризувався переважною роботою західних консультантів або консалтингових фірм» [5, ст.17]. На території України почали відкриватись філіали та представництва, це сприяло об'єднанню західного досвіду і знання Українського ринку та його специфіки.

В Україні недостатньо високий попит на консалтингові послуги. Причинами цього є складна макроекономічна ситуація, потенційні клієнти мають низьку платоспроможність, немає знань з роботою незалежних експертів, нерозуміння користі та ефективності консалтингових послуг, немає чіткого розуміння про консалтингові фірми та їх можливості.

При цьому в Україні сьогоднішній ринок займають:

- Спеціалізовані консалтингові фірми, надають послуги з окремих видів діяльності та окремих галузей;
- Українські консалтингові фірми, які виникли і розвивалися на базі масової приватизації, що проводилася в країні. Вони спеціалізуються на наданні послуг з супроводу і проведення приватизації підприємств. У 1992 році саме з цією метою за ініціативою Фонду Держмайна була створена Асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг». Вона повинна була сприяти створенню консультантів-посередників для забезпечення процесу масової приватизації» [5, ст.18].

- Іноземні консалтингові фірми- здебільшого займаються державними структурами, банками, іноземними і сумісними компаніями.

«Крім цього необхідним є визначення основних бар'єрів, що стримують та знижують попит на консультаційні послуги в Україні:

- складна макроекономічна ситуація і невисока ділова активність у багатьох секторах економіки;
- низька культура роботи з незалежними експертами;
- наявність подвійних систем обліку (для себе і для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консультаційних послуг;
- недостатньо активна маркетингова діяльність консультантів»[26, ст.8].

В період швидкого розвитку технологій та світу в цілому, кожна з професій робить великий крок в розвитку. До цього відноситься й управлінський консалтинг. Через те, що воно об'єднує в собі такі підсистеми як соціальні, організаційні, економічні та технологічні. Це зобов'язує завжди слідкувати за тенденціями розвитку та шукати нові «ниті» впливу при виникненні організаційного процесу.

На сьогоднішня поняття консалтинг асоціюється з ринковою економікою, але що таке управлінський консалтинг?

Виходячи з джерел: «управлінський консалтинг – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівниками та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад рекомендацій та спільно відпрацьованих рішень» [1, ст.8].

«Управлінське консультування – це діяльність консультаційної служби, що працює за контрактом і надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-

замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації з вирішення цих проблем і сприяють, за необхідності, виконанню рішень» [25].

Через те, що консалтинг проходить через багато аспектів діяльності організації вимушені вимагати від себе та своїх співробітників кваліфікованого підходу в роботі. Це помітно в тому, як консультанти зосереджуються на своїй сфері діяльності, а саме на технічній, технологічній, юридичній, економічній та управлінській сфері. (табл. 1.1). Частіше за все від консультанта потребується не скільки консультація, скільки пошук нових ресурсів та розвиток наявного персоналу.

Таблиця 1.1

Сфери та проблематика консультування [4, ст.9]

Сфера консультування	Проблематика консультування
Юридичне консультування	З питання загального законодавства; Сфера господарських відносин; Взаємовідносини з органами державної влади і управління.
Технічне консультування	Переоснащення виробництва і технічне оснащення.
Управлінське консультування	Ведення інноваційних процесів; Дослідження ринку; Побудова організації; Організування, мотивування та винагородження працівників; Розвиток персоналу; Раціональне організування праці; Формування культур організації.
Економічне консультування	Податкове консультування; Економічне обґрунтування методів господарювання; Розв'язування економічних проблем розвитку підприємства; Оптимізація використання капіталу; Регулювання економічних відносин включаючи відносини на макрорівні.

Технологічне консультування	Організування і впорядкування доцільної виробничої діяльності; Технологічна дисципліна; Екологічне консультування; Оптимізація технологічних процесів.
-----------------------------	---

Успіх у консалтинговому бізнесі залежить від того на скільки складний і успішно виконаний проект. Проблеми найчастіше виникають із-за того що підприємство не може визначити ділове середовище і це викликає невпевненість менеджера який внаслідок звертається за допомогою до консультанта.

На сьогодні ми можемо бачити стрімке поширення консалтингу від європейців та американців на територіях Східної Європи, Азії та Індії. Така геополітика призвела до збільшення прибутків компанії.

Розвиток консультаційних послуг залежить від попиту та вимог до виконання проекту. В свою чергу основними чинниками для розвитку ринку консалтингових послуг є: (рис. 1.1).

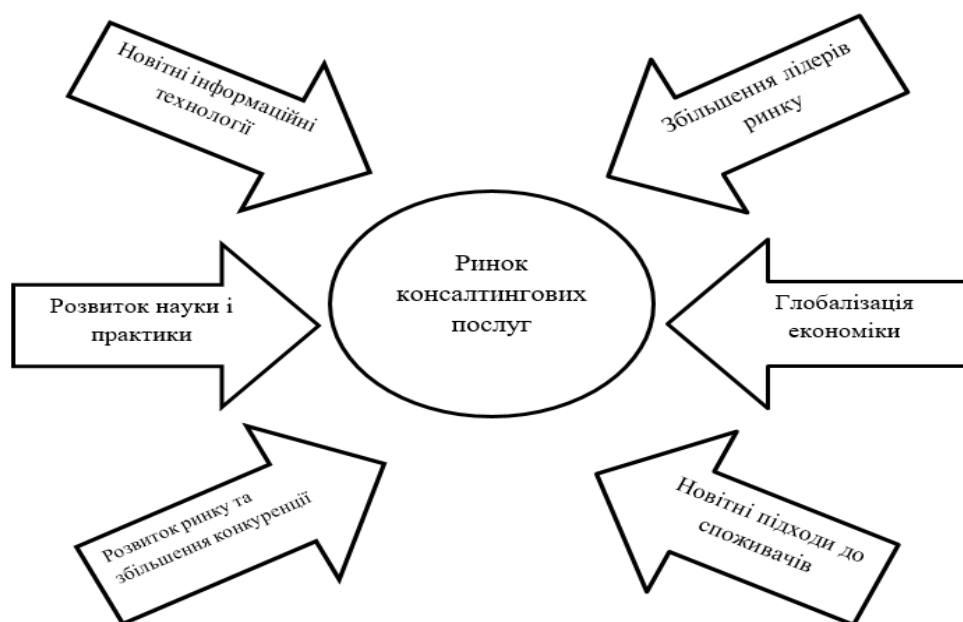


Рис. 1.1 – Основні чинники розвитку консалтингових послуг.

Серед багатьох визначень управлінського консалтингу можна виділити два основних напрямки. Перший це- **широкофункціональний погляд на консультування**. Більш детально це визначення охарактеризував Фріц Стеєла- «... під процесом консультування розуміє будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальні за це» [5, ст. 13].

Другий напрямок розглядає консультування як **особливу професійну службу**. Характеристику цього визначення надали Леррі Грейнер і Роберт Матцгер « під управлінським консалтингом розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовникові виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх рішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень» [5, ст. 13].

Виходячи з усіх джерел ми можемо побачити що **мета** консалтингу- це розробка і проведення комплексу змін, що в свою чергу змінить стан компанії на бажаний.

В період стрімкого розвитку ми бачимо великий спектр консультаційних продуктів і процесів. В залежності від того яку мету переслідує клієнт ми можемо побачити такі види продуктів:

- *Розробка стратегії*, при цьому виконується вивчення політики та ділової активності, визначаємо мету розвитку, проводимо стратегічний аналіз та визначаємо методи досягнення стратегічного вибору;
- *Вивчення та аналіз ринку*, визначаємо розмір та структуру ринку, конкурентоспроможність, прогноз динаміки та визначення тенденції.
- *Фінансовий менеджмент*, він проводить аналіз поточного становища фірми, оцінка систем та методів фінансового планування, розглядаємо структуру капіталу та поведінку на фінансовому ринку;

- *Управління виробництвом*, проводимо аналіз виробництва розглянемо методи та принципи організації виробничого процесу, організація трудових ресурсів.
- *Підготовка та експертиза інвестиційних проектів*, розгляд проекту з комерційного погляду, обґрунтування технічних можливостей для здійснення проекту, фінансова привабливість, можливість реалізації при ризиках.
- *Управління маркетингом*, проводить дослідження ринкового середовища, діагностика служби маркетингу, оцінка ефективності маркетингу, принципи та методи оперативного маркетингу.
- *Управління персоналом*, планування трудових ресурсів, кадрова політика та організація фірми, мотивація та винагорода, навчання персоналу, комунікація та розвиток організації.
- *Інформаційні технології*, зазвичай до цього типу входить комп'ютерні методи управління бухгалтерією та фінансами, маркетингом, та виробництва в цілому.

«Предметом міжнародного консалтингу є ситуації, що виникають у процесі функціонування підприємств на міжнародному ринку і спричиняють чи можуть спричинити їх неефективну діяльність.

Основним завданням консалтингу є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських задач та проблем економічного розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищенні ефективності функціонування підприємств в цілому» [24, ст.9].

Розглянемо суб'єктів та об'єктів управлінського консалтингу. Суб'єктом виступає фізична або юридична особа, що виконує консультативну діяльність. Це можуть бути навчальні центри, університети, консалтингові фірми та асоціації, державні установи та дорадчі служби. В свою чергу об'єктами виступають клієнти які можуть бути власниками або менеджерами підприємства.

«Консалтингова послуга – інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування» [27, ст.5].

Причини через які клієнт звертається до консалтингових послуг:

- Потреба в досвіді консультанта;
- потрібен погляд на проблему або фірму під іншим кутом;
- об'єктивна оцінка завдань/питань;
- при розбіжності поглядів власники можуть звернутись до консультанта як не зацікавленої сторони;
- залучення додаткових людських ресурсів при вирішенні не типових завдань;
- в критичних ситуаціях потреба в кваліфікованій допомозі;
- спеціальні технологічні та методичні знання;
- зацікавленість в консультанті який вже стикався з проблемою такого характеру;
- невизначеність компанії;
- при комплексних або системних проблемах;
- при разових ситуаціях, в яких керівнику потрібна кваліфікована допомога;
- для поліпшення або укріплення стану компанії;
- при переході компанії на новий рівень;
- поміч в налагодженні клімату в колективі, при виникненні важких адміністративних рішень;
- Забезпечення надійності та безпеки розвитку бізнесу.

Причини через які клієнт звертається до консалтингових послуг:

- Потреба в досвіді консультанта;
- потрібен погляд на проблему або фірму під іншим кутом;
- об'єктивна оцінка завдань/питань;
- при розбіжності поглядів власники можуть звернутись до консультанта як не зацікавленої сторони;

- залучення додаткових людських ресурсів при вирішенні не типових завдань;
- в критичних ситуаціях потреба в кваліфікованій допомозі;
- спеціальні технологічні та методичні знання;
- зацікавленість в консультанті який вже стикався з проблемою такого характеру;
- невизначеність компанії;
- при комплексних або системних проблемах;
- при разових ситуаціях, в яких керівнику потрібна кваліфікована допомога;
- для поліпшення або укріплення стану компанії;
- при переході компанії на новий рівень;
- поміч в налагодженні клімату в колективі, при виникненні важких адміністративних рішень;
- Забезпечення надійності та безпеки розвитку бізнесу.

1.2 Кадрова політика підприємства

Сучасне формування ринку зобов'язує підприємство підвищувати ефективність і конкурентоспроможність підприємства, один із головних чинників це забезпечити високу якість кадрів.

Кадрова політика в свою чергу включає в себе формування цілей аналогічним розвитку підприємства, своєчасно виявляти проблеми та правильно ставити завдання для досягнення необхідної цілі. Головна мета забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом.

Якщо розглянути джерела літератури то визначень кадрової політики багато. Популярними поняттями є:

- «Збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного

своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [8, ст. 713].

- «Це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [9, ст. 124].
- «Система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності» [10, ст. 39].
- «Діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією у цілому). Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада – підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії» [11, ст. 12].
- «Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [12, ст. 38].
- «Цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку» [13, с. 276].

Мета кадрової політики досягти відповідність між кадрами (їх кількістю та кваліфікацією) та запитом підприємства. Для досягнення

такої мети потрібно реалізувати всі напрямки кадрової роботи в системі взаємовідносин між підприємством та працівником.

Напрямами взаємовідносин є:

- Соціальні гарантії;
- Оплата праці та мотивація;
- Забезпечення умов праці;
- Забезпечення зайнятості працівника;
- Професійне зростання.

Якщо правильно побудована система взаємовідносин це призведе до стабільної роботи підприємства. При цьому проходить забезпечення умов праці, розвиток кадрів та розв'язання проблем.

До соціальних гарантій відносяться пільги та послуги які набагато привабливіші на ринку праці для робітника.

Оплата праці та мотивація формує відносини між системою та формою оплати праці, оклад, відрядні розцінки, систему доплат, та часову нормовану ставку.

Забезпечення умов праці формує безпеку роботи персоналу та проводить запобігання трудовим конфліктам.

Забезпечення зайнятості працівника відповідає за взаємодію кадрової служби та робітника, таким чином формується висококваліфікований персонал.

Умови професійного зростання встановлюється в період навчання, стажування, підвищення кваліфікації тощо.

«Принципи кадрової політики – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства» [14, ст. 69] (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Принципи кадрової політики підприємства

Кадрова політика формується завдяки таким вихідним документам:

- Конституція;
- загальна Декларація прав людини;
- цивільний кодекс;
- трудовий кодекс.

При формуванні кадрової політики підприємства також слід враховувати зовнішні та внутрішні чинники впливу.

Внутрішніми чинниками є: цілі підприємства, умови праці, обраний стиль управління, характеристика трудового колективу, тип влади, імідж підприємства.

Зовнішніми чинниками є: ситуація на ринку праці, національне трудове законодавство, економічний стан, культурні традиції, особливості сфери бізнесу, рівень регулювання соціально-трудова відносин.

Розглянемо за якими ознаками відрізняються типи кадрової політики.

Перший за рівнем усвідомленості правил і норм в роботі з персоналом.

Він поділяється на активний, пасивний, реактивний та превентивний. Детально про кожен з них:

«**Активна** кадрова політика полягає в наступному:

- 1) керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- 2) кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
- 3) керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях» [29, ст. 79].

Пасивний – рутинна робота кадрової служби, керівник не має чітко обумовленого стилю роботи з персоналом, чітко виражена відсутність кадрових потреб, не має оцінки роботи і персоналу. Керівництво діє при наявній проблемі, а не діє на випередження, що спонукає розв'язувати проблему будь-яким засобом. При цьому вчасно не зрозумівши причини та наслідки.

Реактивний – контроль негативного стану роботи з персоналом, аналіз причин та виникнення конфлікту. Уважно проводять моніторинг кваліфікованих робітників та мотивацію для більш продуктивної праці. Проблеми такої кадрової політики виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна – наявність обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але відсутність засобів впливу на наявну ситуацію. Направлена на коротко-середньострокове прогнозування. Проблема в розробці цільових кадрових програм.

Друга ознака типу кадрової політики визначається за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища. Поділяється на відкриту та закриту.

Відкрита залучає кадри з зовнішнього ринку праці, ці робітники можуть починати кар'єру на будь-якому місці, а управлінці ведуть жорстку політику завоювання ринку та орієнтоване на швидкий ріст компанії.

Закрита надає перевагу персоналу з внутрішнього ринку та компанія направлена на сприятливу корпоративну атмосферу.

Кадрова політика включає в себе кадрову стратегію. Вона визначає кадрові цілі, організаційні рішення, заходи, більш направлена на корпоративні цілі. Довгострокові цілі кадрової стратегії виконуються завдяки кадровій політиці. (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Взаємозв'язок кадрової та загально-корпоративної стратегії, кадрова політика.

Типи кадрової стратегії:

1. Партнерська корпоративна стратегія. Базується на партнерських взаємовідносинах між працівником та підприємством. Спільними зусиллями досягається розвиток. Цінне підприємство те яке може надати можливість розвиватись працівнику (його реалізація амбіцій, компетенцій, можливість отримати винагороду та задовольнити потреби). Цінним працівником вважається той хто вміє реалізувати свої знання та вміння в продукт який допомагає досягти мету підприємства.

Для виконання цієї стратегії потрібно проявити компетентність та креативність працівника. Відбір робітників відбувається завдяки відповідним критеріям їх рівня компетентності. Використовується ця стратегія в проектних, маркетингових та інших видах діяльності. Від розвитку персоналу залежить розвиток підприємства.

2. Кадрова стратегія асиміляції персоналу. Залежить від персоналу, який здатен реалізувати свої функції, на які направлено підприємство. Компанія та робітник не мають спільних цінностей та цілі. Підприємство зацікавлено в робітникові як в робочій силі, а працівник зацікавлений в отриманні доходу.

Основний напрям полягає в політиці оплати праці. Частіше за все таку політику використовують на підприємстві де немає ініціативної спрямованості розвитку, вони не вимагають від працівника творчого підходу та креативності.

3. Кадрова стратегія спільності цінностей. Підприємство та працівник має спільні цілі та цінності. Все спрямоване на самоконтроль над професійною діяльністю. Висока залежність від винагороди, яка стимулює самомотивацію робітника, ця стратегія має високі стандарти поведінки компанії та персоналу.

В свою чергу, кадрова політика включає багато сфер управління персоналом, таких як: підбір і розстановку кадрів; навчання персоналу; стимулювання праці працівників; соціально-трудова відносина; управління трудовою кар'єрою; комунікації в середині підприємства; формування кадрових процедур; соціальну політику; організаційну культуру та ін. [15, с. 28].

«Категорія людського капіталу є більш повною та правомірною для її широкого застосування при характеристиці та оцінці рівня розвитку особистості, домогосподарства, організації, певної території, сектора економіки чи держави в цілому. Саме в терміні «людський капітал» набагато доступнішим є розуміння тих процесів, що відбуваються у сфері праці та виробництва у т. ч. і сільському господарстві. Тому вважаємо доцільним та достатньо обґрунтованим застосування категорії людського капіталу при дослідженні процесів формування та розвитку трудових ресурсів підприємств, персоналу організації. Застосування поняття людського капіталу є відповідним рівню розвитку виробничих відносин, виділенню та

розумінню сутності найважливішого чинника – людини – в економічному зростанні організації, галузі чи країни загалом» [30, с. 14].

Робота з кадрами - це одна з головних частин роботи керівника на підприємстві. Для цього потрібно продумати та планувати дії для швидкого реагування в тій чи іншій ситуації.

Слід враховувати при плануванні роботи з кадрами такі аспекти:

Соціальний аспект в роботі з кадрами направлений на активізацію виробництва, покращення умов які в свою чергу впливають на процеси роботи.

Психологічний аспект показує дію кожної окремої особистості з психологічної точки зору, маючі на меті стимулювання продуктивності і якості праці.

Політичний відповідає за демократизм при якому робітник відчуває себе творцем, так відбувається налаштування на роботу та революційні перетворення.

Адміністративно-правовий направлений на вирішення завдань з питань координації при вирішенні працівником поставленої задачі, розстановка кадрів яка враховує професійні навички.

Виробничо економічний пов'язаний з стимулюванням та організацію праці. Встановлення відповідності між цілями і завданнями підприємства та зацікавленості робітників.

«Останнім часом кадрова служба в порівнянні з іншими підрозділами набуває першорядного значення в роботі організацій. Це пояснюється посиленням ролі стратегії в управлінні персоналом. Кадрові служби підсилюють здатність організації до впровадження інновацій, сприяють підвищенню здатності підприємства до виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби, що багато в чому залежить від компетенції управлінських і керівних кадрів, методів і стилю їхньої роботи. Саме правильний вибір, розміщення й удосконалення знань управлінських і керівних кадрів визначають успіх на ринку» [28, с. 12].

1.3 Особливості формування кадрової політики в банківській сфері

«Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: 1) здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети; 2) здатністю «вгадати», які методи («сигнали») спонукають працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію» [49].

Як зазначалось раніше кадрова політика- це один із головних напрямків роботи на підприємстві. Робота з кадрами включає основні принципи, які використовує і кадрова служба банку. Кадрова політика відображає стратегічну лінію поведінки організації в роботі з персоналом.

Фактично відбувається діяльність яка спрямована на організацію трудового колективу при умовах поєднування цілей і пріоритету банку та його робітників. Виходячи з цього мета кадрової політики банку своєчасне забезпечення потреб в кадрах з необхідною спеціалізацією і кваліфікацією, що виявляє цінності банку і зручне становище в ньому.

Формування кадрового складу банку частіше пов'язані з різними шляхами вирішення проблем, вибором самого ефективного з них в більшості ситуацій.

Тому потрібно поставити питання про вибір стратегії спираючись на всі фактори і обставини, які можуть бути зараз або через деякий час. З урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища банку потрібно враховувати такі фактори при виборі кадрової політики:

- фінансові можливості банку (потрібно визначити рівень витрат на працівника);
- загальна стратегія розвитку банку;
- ситуація на ринку праці (умови пропозиції, та якісні характеристики праці за професіями банку);
- характеристики існуючого персоналу і направлення їх на зміни в майбутньому;
- вимоги трудового законодавства, культура роботи з найманими працівниками.

В межах трудової політики банку метою є формування корпоративної культури, які підтверджені практикою та відповідають стратегії банку, його цінностей і норм трудової поведінки, зазначене вище колектив сприймає як кодекс поведінки.

Загальні вимоги до кадрової та трудової політики в умовах сучасного світу можна привести в таких моментах:

- «Кадрова та трудова політика повинні бути тісно ув'язані зі стратегією розвитку банку. В цьому відношенні вони представляють собою кадрове та трудове забезпечення реалізації відповідної стратегії.
- Кадрова та трудова політики повинні бути досить гнучкими. Це означає, що вони повинні бути, з одного боку, стабільними, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування співробітників, з іншого - динамічними, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики банку при зміні фінансової та економічної ситуації.
- Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для банку, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до працівників» [16].

При цьому стабільними є лише ті що орієнтовані на врахування інтересів працівника і відносяться до корпоративної культури банку.

При дотриманні вимог законодавства і нормативних актів кадрова політика банку може сформувати таку систему, яка б забезпечила економічний і соціальний ефект.

Ми вже знаємо що кадрова політика виконується через кадрову роботу, а це визначає основну мету, вибір засобів та методів її досягнення. Основою кадрової роботи є система правил, традицій, процедур і постійно виконує комплексні заходи які пов'язані з підбором кадрів їх підготовкою, призначенням, мотивацією, просуванням і т. ін. Кадрова політика не може обмежуватись питанням найму робітника, але є принципові позиції банку до підготовки та розвитку працівників в залежності від розвитку підприємства [52].

Кадрова політика банку направлена на вибір цільових завдань, які пов'язані з перспективою. Вона реалізується через оперативне вирішення кадрових питань.

Кадрова політика утворює:

- Відношення до стабільності колективу (і цілому або частково);
- відношення до впливу на розвиток та капіталовкладення в персонал;
- вимоги до робочої сили та відборі на роботу (вік, стать, стаж, кваліфікація і т. п.);
- відношення до природи підготовки найманих робітників для банку її обсяг та підвищення кваліфікації кадрів;
- відношення до внутрішньобанківського руху кадрів.

Велике значення при виборі кадрової політики є стратегія розвитку банку [63]. Стратегія яка втілюється в банківській діяльності повинна бути добре підбраною та реалізованою. До об'єктів стратегії можуть відносити:

- Соціальна діяльність, яка включає в себе задоволення потреб співробітників банку;
- Операційна діяльність банку, включає в себе попит на продукцію банку.
- При фінансово-економічній діяльності відбувається залучення додаткових грошових ресурсів в банк.

Все вищеперераховане має великий вплив на кадрову політику, завдяки цьому можна визначити які кадри потребує банк, фінансові можливості для набору, та зацікавленість працівника. Важливим є врахування інтересів банку та колективу.

При правильно обраній кадровій політиці відбувається забезпечення:

- Для забезпечення постійної роботи банку проводиться укомплектування кадрів та освоєння ними нових продуктів;
- для мінімізації витрат формується трудовий потенціал необхідного рівня (відбувається економія в межах норми які пов'язані з підбором кадрів, їх підготовкою та враховуються витрати при навчанні та підвищення кваліфікації);
- для ефективної роботи керівництво формує мотивації;
- використання робочої сили відповідно до їх підготовки та кваліфікації;
- враховуються інтереси працівників для забезпечення стабілізації колективу та надати можливості зростати професійному плані та отримувати відповідні пільги.

Для того щоб досягти певних результатів потрібно поставити правильно оцінку виконваності кадрової політики в конкретних соціальних, фінансово-економічних та організаційно-технічних умовах. При цьому оцінка повинна бути на стадії вибору кадрової політики.

Добре організована кадрова політика може бути при умовах високої ефективності роботи банку. Для цього банку потрібно реалізувати

організацію праці робітника (забезпечити стабільну роботу без перерв із-за організаційно-технічних причин, організувати роботу відповідного кваліфікаційного рівня, щоб при роботі працівник не виконував роботу на властивих його підготовці, організувати комфортну роботу яка відповідає санітарно-гігієнічним нормам) таким чином відбувається покращення рівня праці [38].

Слід зауважити що для працівника велику роль відіграє і соціально-психологічна обстановка в колективі.

Для підвищення ефективності роботи банку потрібно забезпечити вдосконалення процесу з прийняття рішень. В залежності від масштабу об'єкта, його рівня прийняття рішень, відношення між поточними і стратегічними цілями, завданнями та факторами проходить планування банком його методів та змісту. Для цього потрібно врахувати його головні завдання:

- оптимізувати структуру управління;
- досягти ефективної моделі банку в якій буде відповідність між якістю і структурою персоналу.

Кожен важливий етап роботи банку реалізує важливі для роботи банку фактори, для цього потрібно правильно підготувати об'єкти до високоефективної роботи. Важливою ланкою є персонал. Слід зауважити що персонал являється одним із важливіших об'єктів планування, так як в силу різних людських чинників він може складно адаптуватись в нових умовах праці (це може відноситись як до внутрішньої, так і до зовнішньої роботи банку). Тому слід відповідально та уважно планувати роботу з кадрами, для того щоб мінімізувати негативні наслідки, але й не забувати про потребу в інноваціях які потребує подальший розвиток банку.

Управління персоналом банку повинно бути направленим на виконання певних завдань які є пріоритетними для банку. Тому для подальшого розвитку банку необхідно щоб персонал розумів та знав не тільки свої прями обов'язки, а й загальну стратегію банку. В такому випадку працівник розуміє

свою задачу і це впливає на покращення в виконанні обов'язків, брати ініціативу в залученні нових клієнтів для більш точного охарактеризування завдань і можливостей які пропонує банк, а також дає можливість творчо підійти до стратегії банку та її покращення [40].

В залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів стратегія розвитку і тактика поведінки знаходяться в непереривному розвитку. Здебільшого це відбувається на рівні керівництва і чим частіше тим краще. На жаль, більшість керівників середнього та нижчого рівня зацікавлені у власному кар'єрному зростанні, а це означає що перш за все вони зацікавлені в своєму розвитку, чим в розвитку банку. Тому задача вищого керівництва залучити всі перспективні кадри в банку.

Також зміни в стратегії та політиці можуть відбутись при несприятливих умовах наприклад фінансових труднощах або нестандартних ситуаціях які можуть бути через непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, як це було з COVID-19.

Частіше за все нововведення приводять до упорядкування структури управління, виключенням може бути поява нових керівників, враховується також ситуації внутрішнього і зовнішнього характеру стосовно банківської сфери, та різноманітні способи вирішення завдань. Наприклад, розглянемо ті можливості які на ринку праці отримують співробітники банку завдяки розвитку інфраструктури:

- можливість використовувати в роботі різні методи відбору кадрів;
- можливість вибирати консультаційні чи інформаційні послуги по відношенню до підбору кадрів;
- вибирати джерела з якими можна залучити нові кадри до роботи.

Для більш ефективного планування розвитку співробітників банку повинен бути продуманий вибір:

- підвищення кваліфікації;
- місця додаткового навчання;

- методи розвитку;
- організація професійної підготовки;
- методи проведення атестації, критерії оцінювання та процедури виявлення результатів.

«Підвищення кваліфікації має забезпечувати поглиблення фахових знань та навиків за спеціальністю, формувати у персоналу банку та його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями» [50].

Для стимулювання роботи співробітників кадровий відділ банку планує оплату праці в залежності від форм та систем основної та додаткової роботи, та вистроює ефективний механізм мотивації.

Принципи за якими відбувається планування систем управління банком:

- «концептуальності завдань управління кадрами;
- обліку специфічних властивостей персоналу банку як об'єкта планування і мінімізації їх негативних проявів;
- своєчасного оновлення технологій кадрового менеджменту;

обліку альтернативних способів вирішення завдань планування і вибору максимально ефективного з них» [17].

Планування персоналу банку зводиться не тільки до визначення його складу. Використовується цілий комплекс задач який впливає на позитивний розвиток персоналу. Якщо розглядати планування управління в широкому для банку сенсі то до цього входить:

- розвиток персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації;
- робота банку на ринку праці і рекрутинг;
- матеріальна мотивація;
- соціальний розвиток колективу;

- психологічна обстановка в середині колективу та встановлення корпоративної культури.
- соціальний розвиток.

«Види мотивації необхідно розглядати і розвивати у їх взаємозв'язку, що дає можливість побудови справді ефективного мотиваційного клімату в колективі. Однак на практиці виникають певні труднощі. Наприклад: деякі керівники вважають, що надання високої заробітної плати спонукає працівників до виконання надмірної роботи або до виключної орієнтованості на клієнта. Висока оплата, звісно ж, впливає, але будь-яка людина дуже швидко звикає до існуючого рівня, і тоді ефект поступово втрачається. Заробітна плата – перший з інструментів задоволення і водночас найбільший демотиватор у випадку, якщо вона не викликає відчуття справедливості. Мотивація з'являється тоді, коли зарплата задовольняє працівника, при чому всі інші компоненти мотивації також коректні» [51].

Зробивши аналіз системи управління персоналом слід не забути визначити рівень її зрілості. Система управління персоналом має 5 таких рівнів:

1. Початковий. На цьому етапі працівник діє сам, виходячи із того як бачить цілі підприємства. Підприємство не має прописаних бізнес-процесів.
2. Усвідомлення. Це коли з'являються стандарти роботи і вони описують всю роботу підприємства з персоналом.
3. Керованість. Підприємство прописало та ввело в роботу всі процеси в управлінні персоналом. На цьому рівні персонал повністю розуміє чого від нього очікують при виконанні роботи.
4. Вимірюваність. Компанія впровадила КРІ для проведення оцінювання кожного співробітника, той в свою чергу розуміє які показники відкриють йому шлях до нової посади.

5. Вдосконалення. Відбувається постійний аналіз бізнес-процесів і корегують їх при необхідності. Одна з основних задач підприємства це – «рівень щастя» персоналу.

Для того щоб розпланувати потреби банку в середині є три етапи:

- планування робочих місць;
- планувати кількісний і якісний склад робітників;
- планувати способи укомплектування штату.

Все це може відноситись як до завдання так і до мети вирішення проблем кадрового характеру.

Формування кадрової політики в банківській сфері має досить важливе значення. Керівник установи відповідає за ефективність кадрової політики. Оскільки саме він мотивує доносить до працівника цілі і культуру підприємства, відповідає за соціально-психологічний стан працівника. На сьогодні важливо дивитись в майбутнє та розвивати працівників, їх підготовку та перепідготовку. Для банку важливо щоб працівник покращував свої навички в банківській сфері, а керівник вдосконалював свої знання в економічному та управлінському плані, для більш ефективної роботи підприємств [73].

Висновки до розділу 1

Консалтинг з'явився у світі в XIX ст.- свій початок бере в Англії. Великий внесок в розвиток науки зробили Г. Гант, Ф. Тейлор, Х. Емерсон, Франк і Ліліан Гілберт. Перша консалтингова фірма з'явилась в Чикаго. Важливою метою консалтингу є вирішення головної проблеми підприємства та систематизування знань та практики в юридичних, економічних та управлінських сферах. Допомогає розробити та втілити в роботу стратегії розвитку та конкурентоспроможності.

Головна мета кадрової політики це забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами. Враховуючи всі зовнішні та внутрішні аспекти,

відділ кадрів формує такі системи, як оплата праці, мотивація персоналу, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Вивчає можливу біль співробітників та налагодження стосунків в середині колективу. Займається залученням нового персоналу, використовуючи для цього різноманітні джерела на ринку праці.

Розвиток кадрової політики напряму залежить від стратегії, яку підготовляє кадровий відділ використовуючи інновації в пошуку кадрів та розробці планів навчання для нового та наявного персоналу. Кадровий відділ банку повинен вчасно зробити оцінку кадрового складу та визначити які зміни потребуються для вдосконалення роботи підприємства. Для цього проводиться оптимізація структури управління та визначення ефективної роботи між підприємством та персоналом [64].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПАТ «Банк Восток»

2.1 Загальна характеристика підприємства

«Банк Восток»- це універсальний комерційний банк, який є учасником Фонду гарантування фізичних вкладів. Розпочав свою діяльність « 23 квітня 2002 року, зареєстрований в НБУ 17 жовтня 2002 року під назвою «Агробанк». У грудні 2006 року банк увійшов до складу Home Credit Group і є правонаступником всіх прав і зобов'язань «Агробанка» і ПАТ «Хоум Кредит Банк». Банк починає працювати як Банк Восток у 2012 році» [16].

Банк належить компанії «Восток Капітал», акціонерами якого є Костельман В.М. (Власник Fozzy Group), Мороховський В.В. і Мороховська Л.С.

Банк почав свою активну діяльність у 2013 році тоді він переміг у конкурсному відборі Пенсійного фонду та Міністерства соціальної політики України. У цей період був нагороджений дипломом в номінації «Кращий регіональний банк» за версією журналу «Банкір».

У 2014 році «Банк Восток» три рази ставав агентом з виплат сум Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

У 2015 році банк став золотим спонсором ІТ-конференції BlackSeaSummIT, яка зібрала 600 учасників з України, Прибалтики, США, Німеччини, Польщі, Великобританії і Швеції. Також, «Банк Восток» був головним партнером 3-го Міжнародного форуму з освіти, підготовки та працевлаштування моряків.

Банк перейшов з четвертої до третьої групи банків за класифікацією НБУ – це група середніх банків з активами понад 3 млрд гривень.

У 2016 році банк підвищив свій довгостроковий кредитний рейтинг до рівня uaAA-, а це означає високу кредитоспроможність і стабільний прогноз.

НБУ розділив банки за новими критеріями на 4 групи. «Банк Восток» увійшов до «Групи 1» – банки, частка активів яких більше 0,5 % активів банківської системи.

Він долучився до Незалежної асоціації банків України. Це дає змогу отримувати оперативну інформацію про зміни в законодавстві та ефективний захист своїх прав та інтересів.

У 2017 році «зайняли 6-е місце серед усіх 63 приватних банків України за класифікацією НБУ. Онлайн-банк і мобільний додаток визнані одними з кращих в Україні. Вони були представлені в номінаціях «Кращий мобільний додаток банку» і «Кращий інтернет-банкінг в Україні» і отримали друге місце за результатами голосування експертного видання PaySpace Magazine. Увійшли до десятки найнадійніших банків. «Український проект реформ» оприлюднив рейтинг фінансової стійкості банків України. Згідно з висновками експертів, Банк Восток входить в ТОП-10 найнадійніших банків в рейтингу фінансової стійкості банків України» [17].

У 2018 році Банк Восток «...отримали міжнародний кредит за підтримки американської урядової організації. Банк отримав 8 мільйонів доларів терміном на 10 років від фінансової компанії World Business Capital. Кредит забезпечений гарантією американської урядової організації OPIC. Overseas Private Investments Corporation підтримує інвестиції приватного бізнесу США за кордоном» [17].

Банк «...вибрало Держказначейство для касового обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів. Держказначейство в ході конкурсного відбору вибрало наш Банк. Тепер нас буде залучено до касового обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів та інших клієнтів з видачі готівки за чеками Держказначейства в 2018-2020 роках» [17].

«Банк Восток збільшив статутний капітал. Рішенням зборів акціонерів Банк Восток збільшив свій капітал на 78,067 млн гривень» [17].

«Банк Восток підвищив рівень кредитного рейтингу до uaAA. Рейтингове агентство «Кредит Рейтинг» оголосило про підвищення довгострокового кредитного рейтингу Банку Восток до рівня uaAA. Прогноз рейтингу - стабільний» [17].

«Банк Восток підключився до системи BankID НБУ. Клієнти Банку Восток можуть замовляти електроні адміністративні послуги використовуючи сервіс BankID» [17].

За період з 2018-2019 рік банк досяг успіхів то посів перше місце в рейтингу де приймали участь банки з українським капіталом. Також, зайняв друге місце в рейтингу по миттєвій ліквідності.

В цьому ж році в Інтернет-Банку почали першими додати функцію додавання карт в гаманець. Це дало клієнтам змогу не покидати онлайн- банк при операціях стало ще зручніше в використанні. В свою чергу Банк отримав повноваження виплачувати пенсії та заробітну плату бюджетникам.

Банк Восток переміг завдяки своїм зусиллям у номінації «Найбільший надійний банк для ведення бізнесу» та отримав визнання в наданні сервісу мобільних платежів.

У 2019 році банк знову отримав визнання як надійний банк для ведення бізнесу. Це дає змогу зрозуміти що банк веде відкрите і прозоре ведення бізнесу та показую рівень клієнтської довіри серед клієнтів та партнерів.

«На Mastercard Day 2019 Банк Восток відзначили одразу двома нагородами. «Let's make Odessa great again» за реалізацію безконтактної оплати проїзду на одеському фунікулері та партнерську програму 2019 з Зеленим театром. «QR & Masterpass solution for Silpo» за те, що тепер в додатку Сільпо можна один раз додати картку та далі розраховуватись за допомогою QR-code» [17].

При підведенні рейтингу від «Українського проекту реформ» Банк Восток одержав 3 місце серед банків України що показує надійність банку.

У 2020 році було проведено щорічний форум на я кому платіжна система Visa відзначила Банк Восток дипломом за просування безготівкових

оплат в digital. Також, на премії FinAwards 2020, банк зайняв третє місце серед технологічний банків України.

У 2021 році Банк Восток увійшов у п'ятірку переможців серед українських банків у категорії «Народний Банк» на премії FinAwards2021.

Усе вище сказане дає змогу зрозуміти що для керівництва банку немає задач які б вони не змогли виконати або реалізувати. З самого початку банк почав завойовувати довіру партнерів та клієнтів. Розширював свої горизонти та досягав поставленої мети.

Розглянемо розвиток кадрового стану проміжком з 2018-2021 роках.

Управління персоналом – це одна з найважливіших задач здійснюваних кадровою політикою. Його мета забезпечити подальший розвиток банку.

«Станом на кінець 2018 року штат працівників Банку становив 936 осіб, з них 70 % – жінки, 30 % – чоловіки. Майже 80% працівників Банку мають повну вищу освіту. Понад 78 % працівників у віці від 25 до 49 років, середній вік працівників – 40 років» [18, с. 24-25].

«Станом на кінець 2019 року штат працівників Банку становив 1 045 осіб, з них 71 % – жінки, 29% – чоловіки. Майже 76% працівників Банку мають повну вищу освіту. Понад 76% працівників у віці від 25 до 49 років, середній вік працівників – 41 рік» [19, с. 85-86].

«Станом на кінець 2020 року штат працівників Банку становив 1 091 осіб, з них 70% – жінки, 30% – чоловіки. Майже 85 % працівників Банку мають повну вищу освіту. Понад 75% працівників у віці від 25 до 49 років, середній вік працівників – 41 рік» [20, с. 112-113].

На сьогодні штат працівників банку становить 1152 особи, з них 71 % – жінки, 29 % – чоловіки. Майже 89 % працівників мають повну вищу освіту. Понад 77 % працівників у віці від 25 до 49 років, середній вік працівників – 40 років.

Основними задачами банку в кадровій політиці є:

- Розвиток та закріплення ділової корпоративної культури Банку Восток;
- оптимізувати та стабілізувати кадровий склад ключових підрозділів банку;
- розвивати та створювати системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників;
- організувати ефективну систему мотивації кадрів банку.

Завдяки постійному навчанню та підвищенню кваліфікації можна розвивати рівень професійних компетенцій банківських кадрів. В основному цей процес реалізується завдяки внутрішньому навчанню. Це може бути: наставництво, навчання на робочому місці, тренінги та внутрішньобанківські семінари. Зовнішнє навчання є одною із форм мотивації, таким чином співробітники банку беруть участь у семінарах, тренінгах, конференціях, щорічних зустрічах, професіоналів. Банк бере на себе витрати для збільшення ефективності праці співробітників.

Колективний договір, який діє в банку, встановлює для працівників гарантії та завдання відповідні для їх роботи.

Так як, клієнт сам вирішує з яким банком він хоче співпрацювати на його рішення може впливати рівень запропонованого сервісу, професіоналізм персоналу та його вміння задовольнити потреби клієнта, запропонувати нові продукти за конкурентоспроможними цінами.

Здебільшого завдяки працівникам Банк досягає успіху і розвитку, вони зміцнюють його репутацію. Робота команди цілком залежна від результату кожного працівника окремо. Таким чином складена робота є запорукою успіху банку під час його діяльності [41].

Зауважимо, що Банк орієнтований на майбутній розвиток. Сам тому він планує підготовку молодих кадрів починаючи з етапу навчання. Банк планує створити у профільних вищих навчальних закладах групи направлени на

підготовку спеціалістів для «Банку Восток» в таких напрямках як фінанси та ІТ.

Також одним із основних напрямків кадрової політики є підвищення ефективності та кваліфікації кадрів банку, завдяки вивченню останніх досягнень в банківській сфері, для того щоб розібрати та можливо покращити ці методи та ввести їх у свою діяльність.

«Банк розробив та впровадив у діяльність Корпоративний кодекс ПАТ «БАНК ВОСТОК», який встановлює принципи та корпоративні цінності щодо захисту прав всіх працівників Банку та забезпечення їх рівноправності шляхом дотримання прав людини і гідності особистості, створення рівних можливостей для всіх працівників» [20, с.112-113].

Банк створює для працівників такі умови праці які відповідають нормативно-правовим актам з охорони праці та слідкує за додержанням вимог пов'язаних з законодавством відносно з прав працівників у галузі охорони праці. Банк ставиться з повагою та цінує своїх співробітників та заохочує їх до успіхів в роботі.

Шляхи підтвердження гарантій рівності між банком та працівниками:

- забезпечити такі умови праці які відповідають питанням охорони праці та здоров'я;
- дотримання прав та відповідальності відносно внутрішніх нормативних актів, виконувати взаємні зобов'язання.
- дотримання банком корпоративної етики та загальнообов'язкових норм поведінки, для забезпечення успіху банку визнання ролі керівника та робітників, це наголошено в Корпоративному кодексі;
- вести кадрову політику, яка обирає кандидатів на рівних умовах до Наглядової Ради та Правління Банку, іншим керівникам дає змогу кар'єрного росту, що враховують професійні досягнення надавати змогу зростати по кар'єрних сходах. Якщо виникають

обставини які тягнуть за собою покарання потрібно об'єктивно розглядати ситуацію, та розглядати дії виконані працівником або керівником;

- можливість проходити навчання, підвищувати кваліфікацію, як за кошти Банку, так і спонукати розвиватись за власні кошти;
- банк не зважаючи на соціальні признаки надає рівні можливості для отримання посади. Це стосується статі, релігії, сексуальної орієнтації, сімейного стану, національності та політичних поглядів.

Банк Восток гарантує своїм керівникам та працівникам своєчасну виплату заробітної плати, сплачувати податки, компенсацію витрат у випадку відрядження, надавати відпустки та інші соціальні гарантії.

«У Банку створена постійно діюча комісія з перевірки знань з питань охорони праці. Систематично проводяться інструктажі з охорони праці, навчання та тестування. Особам, яким ще не виповнилось 21 рік в обов'язковому порядку проводяться медичні огляди в закладах охорони здоров'я, водіям автотранспортних засобів проводиться перед рейсовий медичний огляд. Згідно законодавства, затверджені та погоджені «Комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці», які виконуються в повному обсязі. Здійснюється придбання спеціального одягу і засобів індивідуального захисту для працівників підрозділів Банку, відповідальних за інкасацію грошових коштів або охорону» [20, с. 112-115].

В умовах пандемії COVID-19 керівники банку зробили усі умови для співробітників, для запобігання зараженню. При цьому працівникам не потрібно піклуватись про те що можуть відбуватись скорочення або зміну оплати праці і це позитивно впливає на клімат всередині колективу.

2.2 Аналіз розвитку персоналу в умовах існуючої кадрової політики

Для ефективного функціонування банку, керівництво приділяє велику увагу системі управління.

Розглянемо розвиток персоналу у ПАТ «Банк Восток». Оскільки, працівник є найголовнішим активом, керівництво банку ретельно слідкує за його розвитком та інвестує кошти в реалізацію людського потенціалу. За 2021 рік співробітники банку відвідали 47 внутрішніх та 22 зовнішніх тренінгів. Вони були спрямовані на подальший розвиток в банківській сфері та покращенню ефективності.

Окрім цього, начальник регіонального Департаменту запропонувала проект, в якому відмітила покращення роботи персоналу після проходження тренінгів і звернула увагу на впровадження в роботу з персоналом додаткові майстер-класи, а для всебічного розвитку працівників додати екскурсії та колективні культурні заходи. Цей проект повинен позитивно вплинути на працівників та покращити соціально-психологічний стан в колективі, та організації в цілому.

Банк вже почав підтримувати культурні заходи для працівників. Наприклад, відділення банку №4 яке знаходиться в місті Дніпро, нещодавно ходили на концерт симфонічної музики, що сприяло підвищенню психологічного настрою. Банк сплатив 50 % від вартості квитків, за що колектив був дуже вдячний.

Один раз в рік банк проводить корпоративні заходи, на які запрошують кращих працівників, на момент організації заходу, та нагороджують робітників у тих чи інших номінаціях. При цьому працівники можуть брати участь у конкурсах, що проходять на заході, та отримати невеличкі призи.

Також, проводяться новорічні корпоративи, минулого року банк розігрував між працівниками, в рандомному порядку, п'ять подорожей до Європи, смартфони, дрібну техніку для будинку та багато іншого.

Влітку, для відділення банку №4 в місті Дніпро, організували корпоративні вихідні в Одесі в одному із кращих готелів «Немо», колектив відвідав театр та відмічали цю подію в гарному ресторані за кошти банку.

Для ефективного введення нового співробітника до роботи, відділ кадрів проводить тренінг. На ньому він знайомиться з історією банку та проходить базове навчання де вивчають банківські продукти. Як правило навчання поєднують зі стажуванням, де кандидат може не тільки ознайомитись з теорією, а й почати приманювати свої знання на практиці. Це робиться для того, щоб новий співробітник міг одразу опрацювати свої запитання і їх виникло менше після того, як він приступить до роботи.

Відділ кадрів також знайомиться з кандидатом. Тобто, його віддача, те як він реагує на ті чи інші моменти, як швидко освоює нову інформацію. Це все відстежується та після закінчення кандидатом навчання приймається остаточне рішення, зачислити його до штату або ж він не підходить для роботи. Кандидат приймає зі свого боку таке ж саме рішення. Оскільки тільки від співпраці банку і робітника залежить чи прийдуть вони до бажаної цілі.

Керівник відділення кожного тижня робить звіт. Одним із пунктів звіту є позитивні та негативні питання з клієнтами. Таким чином на основі негативних моментів кожні два тижні проводиться тестування персоналу с подібними ситуаціями та варіантами правильної відповіді. Таким чином відділ кадрів бачить як мислить працівник і розуміє як правильно поступати в альтернативній ситуації. При виявленні неправильних відповідей формується тренінг на якому більш детально розбирають ситуації такого характеру, та відповісти на відповідні запитання з боку працівника і знайти відповідне рішення, щоб в надалі уникнути непорозуміння і залишити клієнта задоволеним.

Систематичність в проведенні тренінгів робиться для того, Клієнт міг отримати з боку працівника високий рівень сервісу та якісне обслуговування.

Оскільки це головна задача працівника – залишити клієнта задоволеним продуктами банку та мати гарне враження від банку в цілому.

Основними тренінгами, які проходять в банку є:

- Що таке «продаж» та «сервіс» ?
- Стандарти обслуговування прийняті в «Банк Восток»
- Як правильно встановити контакт з клієнтом?
- Моделі продажу та як їх використовувати.
- Що потрібно використовувати для ефективних продажів?

Щоб закріпити знання з тренінгу працівникам потрібно було в групах або індивідуально розіграти ситуацію і виконати відповідні вправи та тестові завдання.

На сьогодні перевагами підприємства є – ефективна стратегія управління персоналом, яка цілком відповідає бізнес-стратегії банку[67].

В основному це стосується принципів управління, які є основою для подальшого розвитку:

- Працівник банку знаходиться в постійному розвитку, оскільки зміни стосуються і банку, це не викликає в працівників негативної реакції та готує їх до постійних змін;
- керівництво відкрите до діалогу та співпраці з працівниками;
- за досягнення працівник отримує матеріальну винагороду, що мотивує його на більш ефективну працю;
- для підвищення конкурентоспроможності важливим пунктом управлінської системи є партнерство з співробітником, що призводить до соціальної відповідальності.

Головною задачею банку - є формування розвитку бізнесу за рахунок співробітників, які швидко схоплюють сутність інноваційного характеру. Оскільки зараз час швидкого розвитку технологій то важливою проблемою відділу кадрів є забезпечення «правильними» робітниками. Тому важливу роль грає відбір персоналу, які зможуть з допомогою швидко навчитись та адаптуватись на новому місці.

Проаналізуємо персонал за період 2018-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз персоналу ПАТ «Банк Восток» за 2018-2021 роки, осіб

Категорії персоналу	2018		2019		2020		2021		Відхилення 20/21 +/-	
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч
Адміністративно-управлінський персонал	249	107	271	111	283	117	294	123	11	6
Торгово-оперативний персонал	302	121	356	125	369	138	401	125	32	-13
Допоміжний персонал	104	53	115	67	112	72	123	86	11	14
Разом	655	281	742	303	764	327	818	334	54	7

Джерело: дана таблиця сформована автором на основі внутрішніх документів банку.

Виходячи із даних наведених в таблиці 2.1 ми бачимо стабільне зростання кількості персоналу, за винятком зменшення кількості чоловіків у 2021 році. Близько 70 % працівників – жінки, які переважають у всіх категоріях. Розглянемо плинність кадрів за цей період. Оскільки це є важливим показником в управлінні персоналом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Плинність кадрів ПАТ «Банк Восток» за 2018-2021 роки

Показники	2018	2019	2020	2021	+/-		
					19/18	20/19	21/20
Прийнято кадрів, осіб	208	237	143	129	29	-94	-14
Звільнено кадрів, осіб	132	128	97	68	-4	-31	-29
Загальна чисельність кадрів, осіб	936	1045	1091	1152	109	46	61

Джерело: дана таблиця сформована автором на основі внутрішніх документів банку.

Звернемо увагу, що в період з 2018-2021 рр. чисельність персоналу зросла на 216 осіб. Цей ріст обумовлено тим що банк відкрив відділення в

трьох нових містах та у період з 2020 року по сьогодні зменшилась кількість звільнень. На цей показник вплинули комфортні умови праці, стабільність у зв'язку з пандемією COVID-19, підвищення заробітної платні та система бонусів за виконання щомісячних планів.

Зробимо аналіз персоналу ПАТ «Банк Восток» за віком та рівнем здобутої освіти у період з 2020-2021 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз персоналу за віком та рівнем освіти за 2020-2021 роки

Вік	З вищою освітою, осіб		З середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
До 30 років	204	259	37	15	0	0	241	274	22	24
Від 30-45 років	392	406	67	49	4	4	463	459	42	40
Від 45-55 років	179	193	23	25	12	15	214	233	20	20
Понад 55	152	167	16	13	5	6	173	186	16	16
Разом	927	1025	143	102	20	24	1091	1152	100	100

Джерело: дана таблиця сформована автором на основі внутрішніх документів банку.

Спостерігаючи данні наведені в таблиці ми бачимо що банк віддає перевагу персоналу з вищою освітою. Проаналізувавши вікову категорію ми бачимо що переважна кількість працівників віком від 30-45 років. Також бачимо, що працівники віком до 30 років, по кількості знаходяться на другому місці, що позиціонує банк, як відкритий до молоді та надає можливість розвитку з перспективою кар'єрного зростання.

Розрахувавши коефіцієнт плинності кадрів за цих умов ми можемо побачити що за період з 2020 року по 2021 він зменшився (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика руху кадрів ПАТ «Банк Восток»

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньооблікова кількість працівників, осіб	1091	1152	61	-
2. Загальної кількості прийнятих працівників, осіб	143	129	-14	-
3. Звільнені працівники, осіб	97	68	-29	-
-з власного бажання	83	47	-36	-
-вибуття на навчання, вихід на пенсію і т. ін.	14	21	-7	-
4. Коефіцієнт обороту:				
-з приймання, %	13	11	-	-2
-зі звільнення,%	9	6	-	-3
5. Коефіцієнт плинності кадрів,%	8	4	-	-4
6. Коефіцієнт загального обороту,%	22	17	-	-5

Джерело: дана таблиця сформована автором на основі внутрішніх документів банку.

Проводячи аналіз плинності кадрів ПАТ «Банк Восток», критичних проблем не виявлено. Оскільки на сьогодні цей показник склав 4 %, це означає що, немає критичних явищ в процесі управління персоналом.

Розглянемо політику розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток». Для ефективного розвитку співробітників банк використовує такі головні аспекти: створення кадрового резерву, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка досягнень та виконаних задач співробітником, стимулювати розвиток в професійному та особистому плані для подальшого кар'єрного зростання.

Політика розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток» складається з таких складових (рис.2.1):



Рис.2.1 – Політика розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток»

Джерело: даний рисунок сформований автором на основі внутрішніх документів банку.

Визначення потреби – це перший етап розвитку персоналу. ПАТ «Банк Восток» додержується принципів оцінки:

- рівня компетентності;
- ефективності діяльності;
- рівня досягнень;
- об'єму та якості виконаної роботи;
- професійних та ділових знань та навичок.

Кожен рік банк підвищує заробітну плату персоналу 10-15 %. В неї входить основна заробітна плата, додаткова заробітна плата (надбавки та доплати), премії, винагороди. В банку є спеціальний відділ оцінки, який бачить всю необхідну для оцінювання інформацію, даний відділ в індивідуальному порядку розглядає кожного працівника. Усі досягнення працівників відзначаються відповідною винагородою.

ПАТ «Банк Восток» підтримує інноваційний підхід пов'язаний з навчанням. Оскільки зараз більшість банків підтримує практику дистанційних тренінгів, так як, по-перше в період пандемії масові заходи

уникають для безпеки здоров'ю, а по-друге, для організації очних тренінгів потрібні додаткові затрати та час на організацію.

«Дистанційна освіта – це можливість навчатися та отримувати необхідні знання віддалено від навчального закладу в будь який зручний час» [21].

Перевагами такого навчання є:

- оперативність та інформаційність (завдяки спеціальним серверам працівник має можливість отримати необхідну інформацію, для проведення тренінгу, з можливістю живого спілкування через використання веб-каналів);
- психологічними аспектами виступають створення більш комфортних умов, в яких працівник може проявити себе не зважаючи на психологічні проблеми, які могли бути на очних зустрічах;
- економічні (зменшились витрати, тому що, тепер не потрібно шукати приміщення для очної зустрічі, піклуватись про транспорт та організувати їжу та напої, які готувались на «Coffee break»).

ПАТ «Банк Восток» при проведенні дистанційного навчання проходить такі етапи:

- Визначення потреби в навчанні;
- створення необхідної інформації та розміщення в навчальній системі;
- повідомлення персоналу про тренінг/тестування;
- працівник вивчає та виконує необхідні для проходження завдання;
- аналіз відповідною особою навчання.

2.3 Вивчення діючої система оцінки ефективності кадрів

Для більш ефективної конкурентоспроможності підприємство повинно слідкувати за розвитком персоналу. Тому що, в сучасних умовах банк повинен забезпечити розвиток інноваційного процесу, що в майбутньому

забезпечить запуск високотехнологічних процесів. Для забезпечення позитивного майбутнього ПАТ «Банк Восток» ставить в пріоритет розвиток персоналу, та дотримується принципів що зображені на рисунку (рис.2.2).

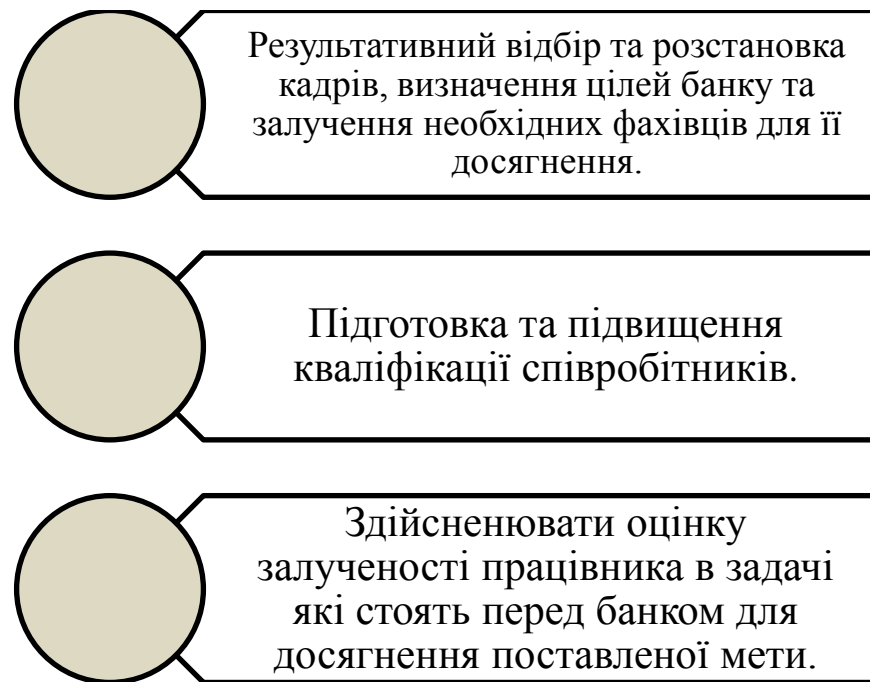


Рис.2.2 – Принципи розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток»

Джерело: даний рисунок сформований автором.

Через стрімкий розвиток навколишнього середовища та розвитку суспільства банк постійно стежить за оновленням інформації та знань свого персоналу. Завдяки чому і сам банк знаходиться в постійному розвитку. Для працівника це можливість реалізувати себе та не зупинятись на досягнутому, що в тісній взаємодії призведе до продуктивної роботи на ринку.

Банк завжди відкритий до працівників, слідкує за їх досягненнями та надає можливість реалізувати себе в повному обсязі, це позитивно впливає на умови праці.

В основному ПАТ «Банк Восток» своїм інструментом в управлінні персоналом взяв навчання. Це дає можливість працівнику підвищувати свої знання та ефективність що в майбутньому приведе до підйому по кар'єрних сходах.

У 2021 році у ПАТ «Банк Восток» було 47 внутрішніх тренінгів, які відвідало 87,1 % персоналу, ці тренінги були присвячені банківській

діяльності та продуктам. Навчання проводилось на платформі Zoom, а тестові завдання та додаткова інформація була розміщена на внутрішньому сайті підприємства. Розглянемо таблицю 2.5, на якій наочно показані показники навчання та який прогрес з 2018 року.

Таблиця 2.5

Показники навчання на підприємстві ПАТ «Банк Восток»

Вид навчання	Кількість заходи				Кількість співробітників, що пройшли навчання, осіб			
	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Внутрішнє навчання	28	31	39	47	738	835	938	988
Зовнішнє навчання	9	15	18	22	163	270	324	396
Стажування	7	8	5	4	208	237	143	129
Разом	44	54	62	73	1109	1342	1405	1513

Джерело: дана таблиця сформована автором на основі внутрішніх документів банку.

Як ми можемо побачити з таблиці, кожен новий співробітник банку проходить навчання та місячне стажування. Більшість навчання проходить на базі внутрішніх тренінгів.

Таблиця 2.6

Показники навчання персоналу ПАТ «Банк Восток» у Дніпровському відділенні №4 в період з 2018-2021 рр., осіб

Види навчання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Внутрішнє навчання	8	9	9	8
Зовнішнє навчання	2	1	3	3
Стажування	1	-	2	-
Разом	11	10	14	11

Джерело: дана таблиця сформована автором на основі внутрішніх документів банку.

ПАТ «Банк Восток» зацікавлений у швидкій адаптації нових працівників, тому цьому приділяють багато уваги. В період стажування нова

людина проходить багато тренінгів, вивчає інформацію з продуктами банку, проходить 4 етапи тестування і на останньому тижні, перед виходом на основне місце роботи, працює разом з більш досвідченим співробітником, який допомагає адаптуватись в практичному сенсі. Таку ж процедуру проходить співробітник банку у випадку переходу на нову посаду. Для комфортного стажування були створені відповідні умови.

ПАТ «Банк Восток» постійно організовує для працівників навчання. Навіть у період пандемії банк не припинив роботу, усі просто перейшли на дистанційну роботу. Що також, надало можливість провести тренінг та забезпечити працівників постійно обновлюваною інформацією та підвищити ефективність. Таким чином працівники ще підвищили свої професійні та особисті можливості, які допоможуть в кризових ситуаціях, та при кар'єрному рості.

Зазначимо, що в ПАТ «Банк Восток» при відборі раді молодим та перспективним працівникам, яких можна навчити, оскільки банк дивиться у майбутнє то він зацікавлений у тому щоб забезпечити резерв менеджерів, та управлінців вищої ланки.

У 2020 році працівники які відзначились і в майбутньому можуть перейти на посаду керівника, проходили індивідуальні тренінги, в яких мали можливість проявити себе та вдосконалити свої знання і навички.

Здебільшого навчання спрямоване на комплексний розвиток, який охоплює усі рівні та посади, які займають працівники. Навчання ПАТ «Банк Восток» діє в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою. Елементами системи розвитку являються (рис.2.3):



Рис.2.3 – Елементи системи розвитку персоналу в ПАТ «Банк Восток»

Джерело: даний рисунок сформований автором.

В ПАТ «Банк Восток» загальною системою в управлінні персоналом являється традиційна. В пріоритеті стоїть потреба в розвитку персоналу, на основі рішення керівництва в підвищенні кваліфікації, загальній програмі розвитку, виконанні річного плану з розвитку персоналу та результатів тестування.

Другим етапом в розвитку навчання персоналом є розробка планів та програм (рис.2.4).



Рис.2.4 – Другий етап розвитку персоналу в ПАТ «Банк Восток»

Джерело: даний рисунок сформований автором.

ПАТ «Банк Восток» в своїй практиці використовує для розвитку персоналу різні методи навчання.

Третій етап займає співпраця працівника з наставником та колективом. Для забезпечення безперервної роботи та збільшення прибутку, навчання проводиться так щоб працівник міг не відволікатись від роботи. Притримуватись цієї необхідності дає можливість проведення коучингу, яке обов'язково фіксується у кожного співробітника. Здебільшого цей формат припускає неформальний зворотній зв'язок.

ПАТ «Банк Восток» для розвитку персоналу використовує такі інструменти:

- Актуальна інформація із сучасних статей, журналів та книг;
- залучення консалтингових послуг для більш ефективного отримання знань та практичного досвіду;
- стажування при введені в процес нового співробітника для обміну досвідом;
- нові завдання та проекти для підвищення ефективності, самореалізації, командної роботи та надання можливості проявити себе для отримання нової посади;
- коучинги, на яких працівник взаємодіє з коучем для подальшого розвитку, навчання та підвищення результативності;
- оцінка ефективності персоналу, професійний та особистих якостей, для подальшого навчання, відповідності займаної або майбутньої посади;
- тренінги, які направлені на вивчення нових знань та можливість використовувати нові навички при виконанні роботи;
- тестування знань, що направлене на виявлення відхилень в роботі та плануванні навчання при їх виявленні.

Щоб не відривати персонал від робочого процесу використовують метод дистанційного навчання з використанням онлайн ресурсу. Здебільшого таке

навчання проходить на внутрішньому сайті банку. Останнім часом тренінги не оновлювались, але з'явилися додаткові з більш оновленою інформацією.

При дослідженні онлайн платформи стало зрозуміло, що тренінги потребують оновлення та більш актуальної інформації, але все таки позитивною стороною такого навчання є:

- для підвищення результативності персоналу, досить в короткі терміни надається необхідна інформація;
- при змінах в роботі банку досить швидке ознайомлення та реагування від персоналу;
- кожен з підрозділів отримує необхідні матеріали для виконання своєї роботи;
- тестування не потребує додаткових зборів, тому цей спосіб став дуже практичним та займає не багато часу.

Дистанційне навчання – це досить зручна система, що не потребує додаткового часу та затрат на організацію, для того щоб підвищити рівень знань свого персоналу.

ПАТ «Банк Восток» орієнтований на підтримання та підвищення потенціалу персоналу. В своїй системі розвитку він поєднує традиційні та інноваційні методи управління, що дозволяє працівникам знаходитись в постійному розвитку, формувати нові навички, відвідувати тренінги та підвищувати свої професійні можливості.

Але всі ці позитивні аспекти в ПАТ «Банк Восток» потребують додаткової уваги, вдосконалення та розвитку.

Виявленою проблемою є те, що банк немає чіткого уявлення який працівник потребує додаткової уваги та навчання. Тому, незважаючи на свій рівень знань та навичок тренінги проходять усі співробітники, навіть якщо вони їх проходили. Бувають випадки, коли співробітника відправляють на тренінг через те, що в нього був вільний час. Є співробітники які просто фізично не можуть бути присутніми на тренінгу із-за незручного місцезнаходження. А це економічно затратно для банку оскільки виділені

кошти не були задіяно так як планувалось. Що тягне за собою проблему, через те що співробітник якому дійсно це потрібно не отримує необхідне знання, а від цього страждає якість обслуговування клієнтів та ефективність.

Також, банку слід звернути увагу на систему розвитку співробітників. Слід розробити систему продуктивної оцінки тренінгів та персоналу після їх проходження, для цього потрібно розробити аналіз показників розвитку. Бажано вдосконалити такі етапи (рис.2.5):

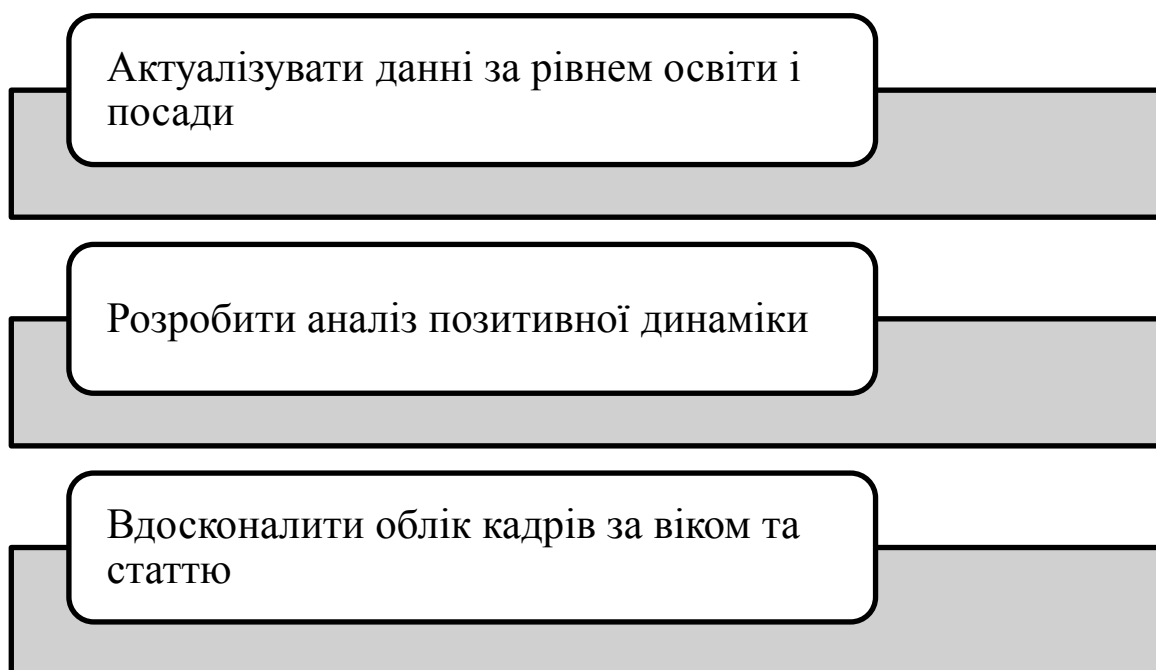


Рис.2.5 – Етапи які потребують вдосконалення в ПАТ «Банк Восток»
Джерело: даний рисунок сформований автором.

Відповідно. Перевагою на ринку є висококваліфікований персонал. Тому ПАТ «Банк Восток» має вдосконалити свою систему для забезпечення розвитку персоналу, для більш продуктивного підприємства. На сьогодні це не є явною проблемою, але з швидким розвитком в майбутньому це надасть банку економічну та перевагу.

Висновки до розділу 2

1. В сучасних умовах та інноваційному розвитку в економічних, технологічних та технічних сферах, персонал потребує більшої уваги, для майбутнього розвитку та прибутку підприємства.

2. Аналіз персоналу ПАТ «Банк Восток» показав його слабкі та сильні сторони в управлінні персоналом. Позитивними моментами є ріст чисельності персоналу, так з 2018 по 2021 рік чисельність банку збільшилась на 216 осіб. Завдяки збільшенню кількості філіалів та комфортним умовам і стабільній платні в умовах пандемії. Таким чином плинність кадрів з 2020 по 2021 рік зменшилась на 4 %.

3. Кожен рік банк підвищує заробітну платню на 10-15 %, що значною мірою мотивує персонал на подальшу роботу та розвиток.

4. У 2021 році у ПАТ «Банк Восток» пройшло 47 внутрішніх тренінгів, які відвідало 87,1% персоналу. Ці тренінги були присвячені банківській діяльності та продуктам.

5. На момент дослідження не було виявлено критичних моментів, але є моменти на які банку слід звернути більше уваги та вдосконалити.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПАТ «Банк Восток»

3.1 Обґрунтування запропонованого проекту по розвитку персоналу

З кожним роком підвищується конкуренція та стає жорсткішою. Організації для стійкого розвитку повинні забезпечити розвиток підприємства, який здебільшого виконує менеджмент, що забезпечує додатково стратегію управлінського розвитку, організовує підбір та відбір персоналу, який повинен відповідати вимогам підприємства та бути орієнтованим на досягнення поставленої мети.

Більшість підприємств для більш ефективної конкурентоспроможності починають впроваджувати в свою діяльність інновації, більш якісну продукцію, підвищувати продуктивність у всіх системах управління, але все це напряду залежить від розвитку персоналу. Саме тому так багато приділяється уваги стратегії, різним процедурам з планування і контролю, організаційній структурі, слідкування за відповідністю кваліфікації працівників, їх реакцію на інновації та повсякденну поведінку, це все повинно контролюватись та вдосконалюватись підприємством з допомогою відповідного аналізу. З урахуванням зовнішньої і внутрішньої економіки, роботодавці уважно слідкують за тим щоб якісні системи відповідали міжнародним стандартам, так як характеристика персоналу є важливим показником успіху банку, як на внутрішньому так і зовнішньому ринку.

Успіх підприємства у конкурентному середовищі залежить від розвитку інтелектуальних ресурсів, що в подальшому приведе до отримання високого прибутку та стабільності. Підтвердженням фактом є важливість інтелектуальних ресурсів, від них залежить і вартість підприємства.

ПАТ «Банк Восток» в основному потрібно покращити процес розвитку людських ресурсів, та звернути більше уваги на інтелектуальний розвиток працівників. Сучасний світ, дуже швидко розвивається, від цього з'являється потреба в постійному розвитку персоналу і розвитку підприємства в цілому.

Для більш ефективного розвитку знань персоналу можна звернути увагу на такі методи розвитку, які потребує підприємство (рис.3.1):

Професійний розвиток, залучення та адаптація молодих спеціалістів, починаючи з програми від банку для профільних учбових закладів;

Підвищувати кваліфікацію персоналу або залучати висококваліфіковані кадри для підвищення результативності персоналу;

Залучати до розвитку персоналу новітні форми і методики навчання;

Постійно оновлювати тренінги, додавати актуальну на сьогодні інформацію

Рис.3.1. – Методи вдосконалення розвитку персоналу для ПАТ «Банк Восток» [22, с. 327]

Чому ПАТ «Банк Восток» потрібно звернути увагу саме на розвиток персоналу?

По-перше, якщо удосконалити систему навчання, це автоматично підвищить інтелектуальний стан кадрів. А це відповідне мислення, швидше людина оброблює інформацію та починає з нею працювати. Завдяки цьому працівник зможе більш задовольнити клієнта та підвищити прибуток підприємства. Важливим показником для підприємства є вміння працівника навчитись та вже на практиці вдосконалювати свої знання [72].

Навчання повинно проводитись як індивідуально так і комплексно для всіх працівників підприємства.

Також ПАТ «Банк Восток» повинен приділити більше уваги на умови проведення навчання, так як чим більш комфортні умови тим кращі результати з навчання.

Зауважимо, що підприємство не може вдосконалювати лише новою технологію роботи або продуктами з якими працюють, з цього продуктивність працівників не покращиться, а навпаки погіршиться, оскільки працівник не зможе надати відповідну консультацію або виконати роботу.

Перейдемо до варіанту вдосконалення розвитку персоналу ПАТ «Банк Восток». Вона направлена на покращення професійної підготовки персоналу та підвищення кваліфікації для подальшого кар'єрного росту. Цей варіант більш направлений на вдосконалення таких етапів:

- підбір та адаптація нових працівників;
- процес навчання.

Хочу запропонувати для покращення розвитку персоналу створити відділ тренінгу. Цей відділ буде знаходитись в кожному місті де знаходиться відділ ПАТ «Банк Восток». Він буде відповідати, як за масові тренінги так і індивідуальні. Для цього потрібно розробити приміщення з потрібним обладнанням, та місцем в якому можна буде розмістити до 50 працівників які будуть відвідувати тренінги.

Тренінг має відповідну тему до якої складають вправи, завдання або тести, які кадри будуть виконувати при їх проходженні. Завдяки розробці такого невеликого за часом навчання, працівники можуть збагатити свої знання, підвищити працездатність, а також збільшити свої знання для подальшого кар'єрного зросту.

Здебільшого тренінг відповідає за:

- вдосконалення професійних навичок;
- підвищення мотивації персоналу;
- вдосконалення комунікації між керівником, тренером та працівником;

- правильно донести новітню інформацію до працівника, для вдосконалення робочого процесу на підприємстві та взаємодію з зовнішнім середовищем.

Новий співробітник обов'язково проходить тренінг, це пов'язано з тим щоб швидше адаптуватись та вони могли виконувати відповідні кваліфікації завдання і формувати навички. Це стосується і тих працівників які готуються зайняти нову посаду.

Пропоную переглянути відношення до тренінгів, крім різних тематики, розробити систему в якій буде видно данні працівника і в якому буде відмічений пункт на яких тренінгах він був, які за планом повинен пройти, додатково розробити оцінку від якої буде залежати чи потрібно знову проводити той самий тренінг, при оновлені інформації організувати тренінг не для всіх (нових учасників тренінгу і тих хто на ньому вже був), а окремо для бувалих працівників (це займе і менше часу і працівник зможе піти з тими знаннями які йому дійсно потрібні).

Тренінг відділ включає в себе (рис.3.2):

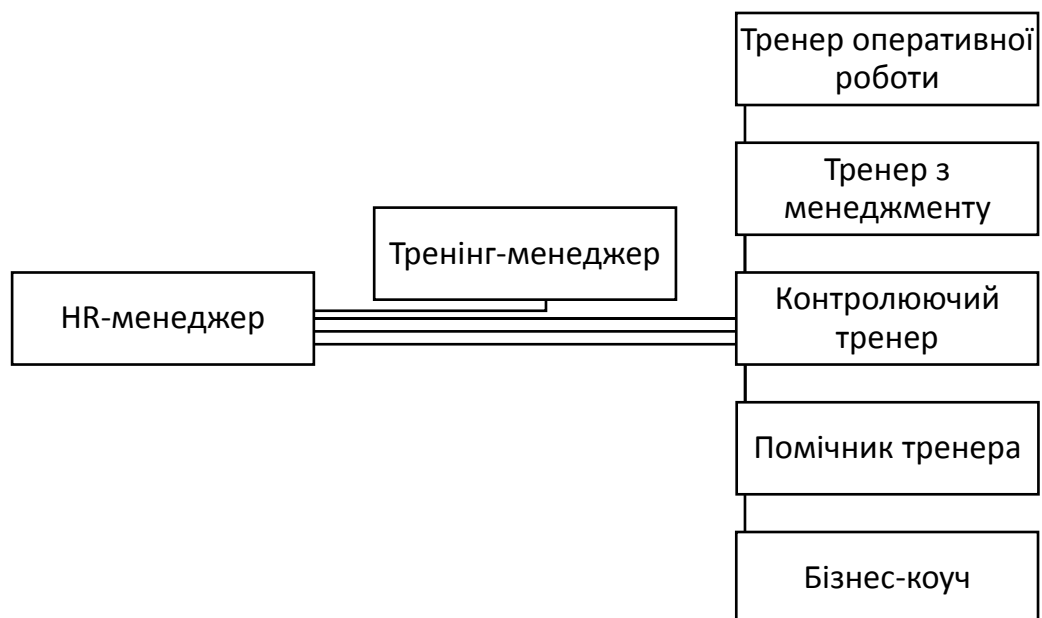


Рис.3.2 – Структура нового відділу тренінгу ПАТ «Банк Восток»

Джерело: даний рисунок сформований автором.

Як ми бачимо на рисунку (рис.3.2) головою відділу буде HR-менеджер, в його обов'язки входить слідкування та направлення тренерів у

правильному руслі. Тренінг-менеджер корегує та пропонує нові проекти з покращення розвитку персоналу. Тренінг з менеджменту відповідає за проведення тренінгів та корегування їх відповідності при змінах у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Тренер оперативної роботи відповідає за організацію тренінгів для працівників відділу колл-центру та відділення банку. Контролюючий тренер відповідає за тренінги організовані для керівників та офісних працівників. Помічник тренера відповідає за обладнання та всього необхідного для проведення навчання. Бізнес-коуч відповідає за роботу з головами банку і топ-менеджерами. Робота більш направлена на вдосконалення підприємства та розробку задач для покращення стану підприємства.

Залежно від рівня роботи працівника вплив від тренінгу різний. Так наприклад, для працівників відділення більш важливим є поширення знань з продукції або тренінги по роботі з клієнтами, що направлена на сприяння збільшення компетенції та клієнтоорієнтованості. Тренінг також направлений на допомогу працівнику, його моральному стану, оскільки як показує практика банку, після проходження навчання працівник починає більше отримувати задоволення від роботи, підвищуються стресостійкість, що також важливо, оскільки працівники відділення працюють у безпосередньому контакті з людьми [54].

Без виключень тренінги повинні проходити і керівники, оскільки від цього буде залежить подальше збільшення прибутку та зменшення збитків, як в фінансовому плані так і людському, так як працівник є також важливим активом. Отже, підкреслимо важливість проходження навчання для підвищення навичок та вдосконалення методів управління персоналом.

Комплексне навчання, направлене на все підприємство та збільшення його продуктивності. Оскільки клієнт банку буде задоволений отриманим рівнем сервісу, працівник отримає задоволення від своєї компетентності та швидкого вирішення запитання, що подібно взаємозв'язку приведе до

збільшення прибутку банку та інтелектуальних можливостей співробітника [68].

Розглянемо які очікуються переваги і недоліки при організації тренінг відділу у ПАТ «Банк Восток» (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Переваги та недоліки відділу тренінгу у ПАТ «Банк Восток»

Переваги	Недоліки
1. Зацікавленість учасників у тренінгу та активна участь в ньому;	1. Ефективність роботи після тренінгу до 4 місяців;
2. Учасник концентрує свою увагу на новому матеріалі;	2. При швидкому внутрішньому і зовнішньому середовищі потрібно повторно проводити тренінг з додаванням нової інформації;
3. В залежності від тренінгу час проходження від 1-4 днів;	3. Як правило на організацію та проведення тренінгу потрібні великі кошти;
4. Можливість застосувати свої знання на практиці;	4. Виділення коштів на утримання штату тренерів;
5. Комунікація з тренером та іншими учасниками навчання, можливість розділити свій досвід з іншими;	5. При відхиленні від теми тренінгу можна втратити необхідний результат;
6. Командна робота, що направлена на отримання додаткових навичок.	6. Багато часу на проходження тренінгу.

Джерело: таблиця сформована автором.

Звернемо увагу, що тренер як особистість потрібно дуже добре підібрати. Тому що, не важливо наскільки добрий матеріал підготує тренер для аудиторії, якщо він не зможе його донести так, щоб прикувати до себе увагу від якої тренінг буде мати успіх.

Оскільки на сьогодні в ПАТ «Банк Восток» вже є практика прийняття людини на пробний період з проходженням тренінгів і тестуванням, пропоную для покращення цього етапу ввести деякі зміни для покращення етапу відбору:

- керівник робить запит на потрібну посаду;
- рекрутер шукає на цю посаду до 10 осіб, які починають проходити навчання і тренінги, спілкуються з керівником відділу і обласним керівником, на далі приймається рішення щодо кожного кандидата;
- можливість вибрати кращого кандидата, зменшується час на введення нового співробітника у відділ (якщо кандидат не підходив починався пошук нового, що подовжує час відбору та стажування ще на строк до 1 місяця);
- при наявній конкуренції кандидат може проявити не тільки професійні якості, а й особисті;
- кандидати які не підійшли на посаду отримують кошти за місяць стажування, тим хто зміг себе проявити можливо запропонувати іншу посаду або взяти в резерв.

В подальшому плані проводити тренінги будуть для групи до 50 осіб, оскільки індивідуальні тренінги або малі групи не доцільні.

Відділ тренінгу потребує значних коштів та часу, для організації пошуку висококваліфікованих тренерів та пошуку орендних приміщень, але результат від організації такого відділу буде набагато більшим. Персонал отримає розвиток на який потребує, зменшиться плинність кадрів та комплексно покращить роботу підприємства та працездатність персоналу.

Вдосконалення потребує система оцінки розвитку персоналу, навичок, які будуть відповідати сучасним вимогам, зайнятій посаді та потребам вартості на ринку. Важливо зрозуміти, що рівень розвитку персоналу на пряму впливає на фінансовий стан підприємства, його конкурентоспроможність та отримання прибутку.

Система оцінки буде визначати відповідність персоналу усім вимогам та визначити кадри для майбутнього просування по кар'єрних сходах. Оцінка необхідна для визначення успіху працівника. При проходженні тестування людина розуміє наскільки вона добре знає матеріал та свою роль в працюючій системі, стає більш свідомою та відповідальною по відношенню до колективу та підприємства в цілому, мотивована на подальший розвиток [58].

Мотивацією для підготовки та проходження оцінювання є матеріальна винагорода, якою відзначаються кращі працівники.

Нова система оцінювання ПАТ «Банк Восток» вирішить наступні питання:

- введення в роботу нових методів та принципів оцінювання персоналу;
- нова мотивація збільшить ефективність праці та підготовки працівників, освоєння нових навичок та більш свідоме засвоєння корпоративної культури.

Щоб стати більш успішними ПАТ «Банк Восток» потрібно звернути увагу на систему розвитку персоналу, щоб мати стабільну позицію у конкурентному середовищі. Розглянувши все вище сказане, ми можемо зробити висновок, що ПАТ «Банк Восток» потребує вдосконалення в таких задачах:

- ближчим часом зробити орієнтацію на розвиток персоналу;
- розробити зміни у структурі відділу який займається підбором та персоналу [31].

Якщо ПАТ «Банк Восток» хоче і надалі стабільно функціонувати на ринку, воно повинно безперервно розвиватись та приділяти більше уваги персоналу та його потребам, який за допомогою правильної кадрової політики може стати висококваліфікованими спеціалістами що будуть направленні на вирішення головних задач банку.

3.2 Стратегія системи розвитку персоналу та його ефективність

Конкурентне середовище сучасного світу вимагає від підприємства вибрати стратегії покращення розвитку персоналу, які повинні бути пріоритетними, на даному етапі вдосконалення.

Зробивши висновки на основі розділу 3.1, я пропоную за основу взяти стратегію розвитку персоналу, яка направлена в першу чергу на покращення онлайн платформи, на якій ПАТ «Банк Восток» проводить навчання. В розділі 3.1 я запропонувала нову структуру відділу тренінгу, його основної задачі, ефективність від проведення такого навчання, розповіла що тренер буде мати всі необхідні матеріали та фіксоване місце для проведення навчання. Але з боку підприємства це означає зробити чималі капіталовкладення, тому для мінімізації витрат хочу звернути увагу на онлайн платформу. На даний момент банк має таку платформу, але вона недосконала, вона не має систематичного оновлення, сайт не підтримується з боку ІТ-фахівців, вся інформація застаріла, а тестування змінюється лише порядком запитань, що негативно відображається на персоналі, оскільки вони не хочуть витратити свій час на той самий матеріал.

Пропоную зайнятись розробкою нового і більш зручного онлайн середовища. Яке буде мати назву «Know everything about the East», в подальшому має скорочення «К.Е.А.Т.Е», та перекладається як «Знай все про Восток». Вона спрямована на (рис.3.3:

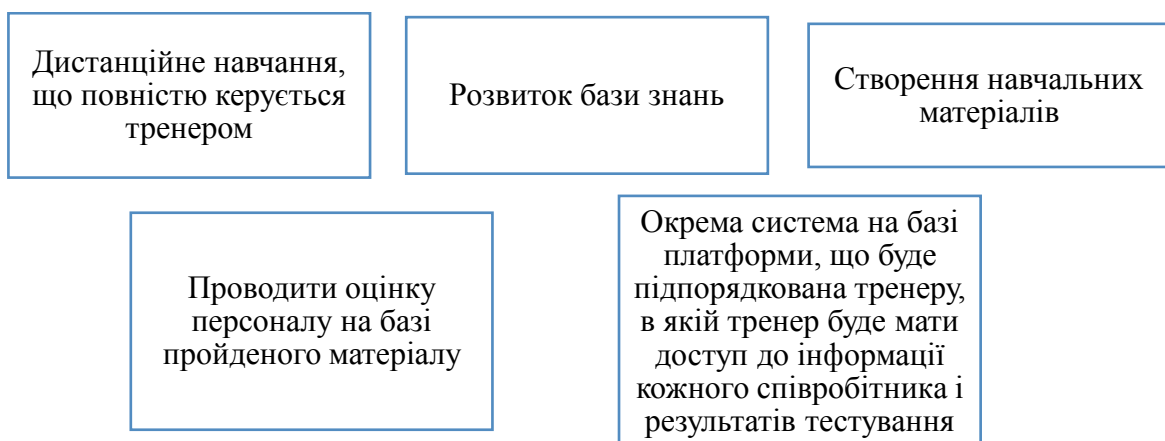


Рис.3.3 – Головні задачі та можливості «К.Е.А.Т.Е»

Джерело: сформовано автором.

1. Дистанційне навчання, що повністю керується тренером. Будуть сформуватись матеріали та завдання необхідні для навчання в групах або індивідуально (тести, література та програми навчання). Тренер повністю контролює навчання, отримує зворотній зв'язок, допомагає в вирішенні запитань перед тестуванням для покращення ефекту від навчання.
2. Розвиток бази знань. Направлений на комплексну роботу з матеріалами, постійне оновлення інформації, відповідно до зовнішнього і внутрішнього середовища. Доступні для працівників навчальні матеріали незалежно від того проходять вони навчання чи ні. Зручна система пошуку [62].
3. Створення навчальних матеріалів. Завдяки внутрішнім можливостям та редакторам є можливість створити на платформі статті, опитування, інформаційні сторінки, програми, навчання. Через платформу є також можливість надати відеоматеріали, які необхідні для наглядного сприймання інформації, це є також зручним методом навчання, оскільки так більшість людей легше та швидше сприймають інформацію [55].
4. Проводити оцінку персоналу на базі пройденого матеріалу. Використовуються методики 360, персональні, анонімні або опитування у відкритому доступі, які направлені на тематичні або загальні питання.
5. Окрема система на базі платформи, що буде підпорядкована тренеру, в якій він буде мати доступ до інформації кожного співробітника і результатів тестування. Це потрібно для того щоб тренер при формуванні звіту розумів ефективність від навчання та міг оперувати отриманими даними для підвищення результативності такого формату навчання.

Основна задача «К.Е.А.Т.Е» це дистанційне навчання, оцінка персоналу, навчальний відділ [65].

1) Дистанційне навчання на платформі для працівника це доступність матеріалу незалежно від дня та часу. Відповідь на різні запитання завдяки різноманітності викладеного матеріалу. Також співробітник має можливість задати своє запитання або пропозиції для покращення навчання/роботи. На платформі буде оновлюватись інформація в короткий термін відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Коли працівник зайдє на платформу «К.Е.А.Т.Е» він буде отримувати повідомлення щодо: ознайомлення з оновленою інформацією, запрошення на новий тренінг або обов'язкове проходження тестів/опитування в назначені терміни. Для отримання інформації з навчання співробітник повинен виконати на сайті такі дії (рис.3.4):

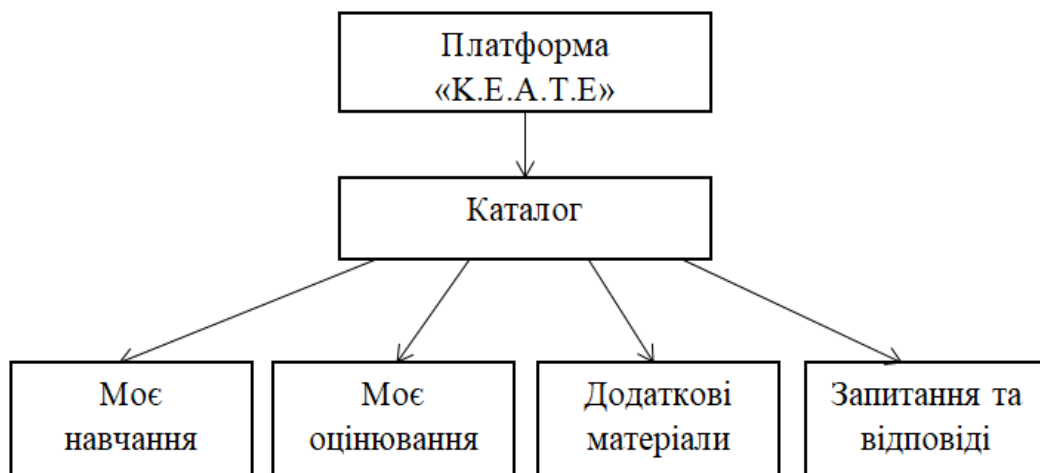


Рис. 3.4 – Робота з платформою «К.Е.А.Т.Е»

Джерело: сформоване автором.

У вкладці «Моє навчання» працівник може побачити усі пройдені тренінги, тренінги які йому призначені для майбутнього проходження. Зауважмо ,що співробітник має доступ до усієї інформації пройдених

тренінгів, а ось майбутні тренінги відкриються в назначений термін проходження [70].

У вкладці «Моє оцінювання» співробітник можемо побачити свої бали, та середню оцінку по проходженню тренінгів [71].

Вкладка «Додаткові матеріали» відкриває для співробітника доступ до усієї літератури і статей пов'язаних з банківською діяльністю.

«Запитання та відповіді» дозволить співробітнику отримати зворотній зв'язок від тренера або менеджера відповідного за інформування та роботу з персоналом, таким чином співробітнику буде приділена індивідуальна увага і він буде відчувати свою важливість і приналежність до підприємства.

Окремо для керівництва і керівників відділу буде доступна вкладка «Звіт» яка дасть змогу побачити всю актуальну інформацію з тренінгів, результати їх проходження, та результативність після їх закінчення.

За проходження тренінгів і оцінювання працівник зможе отримати премію як матеріального характеру, так і можливість отримати квитки на культурні заходи (на двох осіб), це зроблено для того щоб персонал міг не тільки зростати в професійному плані але й в культурному та духовному.

2) Оцінка персоналу розроблена здебільшого для покращення роботи підприємства в цілому, вона буде складатись з таких можливостей (рис.3.5):

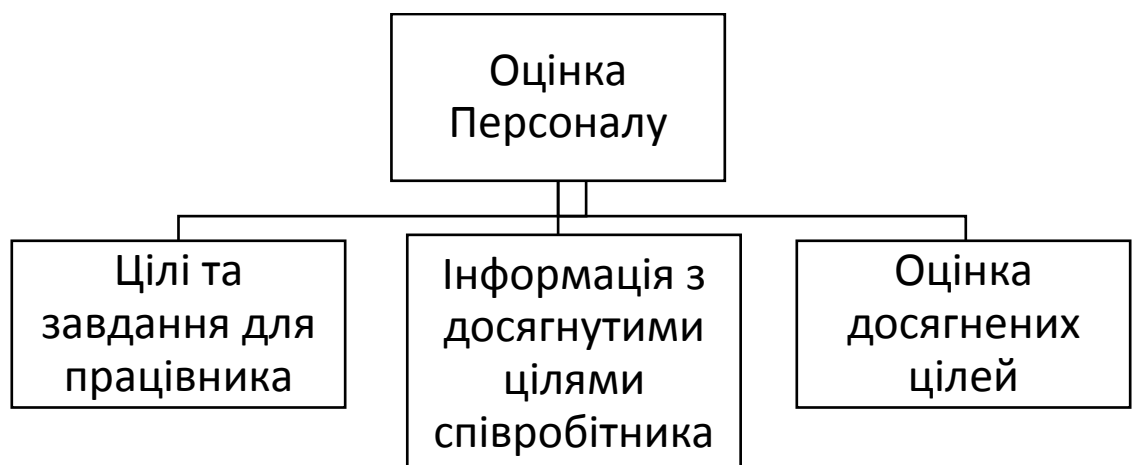


Рис. 3.5. – Оцінка персоналу на платформі «К.Е.А.Т.Е»

Джерело: сформовано автором.

Керівництво зможе на платформі розробити 3 основні цілі на квартал, та 5 цілей на рік. Вони будуть відноситись до окремого відділу, співробітника або підприємства в цілому. Співробітник на своїй сторінці побачить повідомлення з поставлено цілю, більш детально він зможе ознайомитись з нею у «Цілі та завдання працівника», в «Інформації з досягнутими цілями співробітника» він зможе відстежувати наскільки він досяг мети та розуміти скільки в нього ще часу на її досягнення. В свою чергу керівництво зможе побачити як загальну картину, так і в індивідуальному порядку, та зможе більше увагу приділити для підвищення ефективності роботи і допомогти співробітнику її досягнути.

За виконання досягнутих цілей буде надаватись премія і збільшення можливостей на просування по кар'єрних сходах.

Анонімно платформа надасть можливість оцінити роботу керівництва у балах, а коментарем можна зазначити саме подобається, при негативному оцінюванні обов'язково вказати причину даній оцінці.

3)Для навчального відділу будуть відкриті такі функції на платформі:

- календар тренінгів в якому буде складений розклад тренінгів на рік, при необхідності його можна корегувати, наприклад при введені червоної зони із-зі пандемії або захворювання більшої кількості учасників.
- Каталог тренінгів. Створений так щоб було видно весь список тренінгів що проводяться у банку, тренер зможе їх сортувати за такими критеріями: обов'язкові, добровільні, залежно від підрозділу який повинен їх проходити, групові або індивідуальні, та за датою створення (таким чином тренер може побачити який з тренінгів потребує оновлення інформації).
- Записи на тренінг. Тренер буде бачити список тренінгів і кількість записаних на них кандидаті, окремо можна побачити у кожного співробітника графу з позначкою добровільного запису або направлений керівництвом.

- Тренери. Окремо буде сторінка на якому будуть представлені усі тренери, які тренінги вони проводять, коротенька інформація про них. Також працівники які відвідували їх тренінг зможуть поставити їм оцінку, та залишити коментар. На сторінці «тренери» будуть виставляти вакансію на позицію тренера, та співробітник який бажає перейти на цю посаду зможе залишити свою заявку і пройти співбесіду.

Платформа «К.Е.А.Т.Е» направлена на мінімізування витрат завдяки повному доступу до актуальної інформації виставленої онлайн, організувати виїзні тренінги не потрібно, так як і орендувати приміщення. Завдяки доступності працівник сам може обирати час в який буде вивчати матеріал, проходити тестування після призначеного та пройденого тренінгу можна протягом 24 годин. Що також дозволить не відволікатись співробітнику від роботи.

Тренер зможе слідкувати за успішністю пройденого тренінгу, тестуванню або побачити запитання від учасників завдяки організованій, єдиній системі.

Приємним доповненням є наочність цілей співробітника, оскільки на сьогодні це більш усне повідомлення, яке повідомляє ціль на місяць/квартал/рік. Проблема в тому що працівник не розуміє на скільки він досяг поставленої мети, і скільки йому ще потрібно для досягнення. З можливістю сайту працівник буде бачити свої досягнення, оновлення буде відбуватись кожен вівторок, це направлено для підвищення ефективності, оскільки працівник мотивований премією та подальшим кар'єрним ростом [69].

Оцінка керівництва що буде доступна на платформі здебільшого зроблена для врегулювання конфліктних ситуацій, а анонімність дозволить працівнику не піклуватись про булінг з боку керівництва [60].

В подальшому розвитку «К.Е.А.Т.Е» буде окремо розроблена вкладка в якій працівник зможе розвиватись не тільки в професійному плані, але й в всебічному.

Для підтримання функціонування платформи необхідно прийняти два спеціаліста, які будуть виконувати такі функції:

- Контроль та взаємодія з тренерами;
- Написання міні-статей (кожної середи працівник буде виставляти інформацію з датами найближчих тренінгів, змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, поздоровлення іменинників та інформацію щодо досягнень кращих працівників за тиждень);
- Адміністративне введення платформи «К.Е.А.Т.Е»;
- Звіти пов'язані з роботою системи та можливими нововведеннями.

Таким чином розробивши платформу «К.Е.А.Т.Е» для ПАТ «Банк Восток» ми підійшли до розвитку персоналу з нового боку, задіявши великі можливості дистанційного навчання. Завдяки цьому ефективність від навчання стане вище, керівництво зможе систематично слідкувати за розвитком персоналу, та не чекати критичних помилок від працівника, онлайн платформа значно мінімізує витрати, а її доступність надасть можливість працівнику своєчасно оновлювати інформацію, а не чекати очного тренінгу.

3.3 Економічні вигоди від реалізації запропонованого проекту

Дистанційна освіта зручна і проста у використанні працівниками. До переваг ми можемо віднести комплексно зібрану інформацію, доступність, можливість створювати тренінги та імпортувати їх, тренер може дистанційно надавати допомогу та направляти працівника при навчанні відстежувати та оновлювати інформацію. Але для такого ефекту потрібно витратити кошти та

додати чимало зусиль. Розглянемо в таблиці які витрати очікують ПАТ «Банк Восток» на першому етапі створення платформи «К.Е.А.Т.Е».

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію проекту з розвитку персоналу (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний за виконання	Сума витрат, грн
1	Формування посадових інструкцій з описанням обов'язків	Рекрутер	10 000
2	Створення платформи	ІТ-відділ	296 000
3	Системна підтримка функціонування сайту	Системний адміністратор	154 000
4	Розробка тренінгів та контенту	Менеджер відділу тренінгу	193 000
5	Оцінювання ефективності персоналу від використання платформи	HR-менеджер	28 000

Джерело: таблиця розроблена автором.

Зауважимо, що економія витрат відбувається за рахунок зниження витрат на управління, підвищення ефективності в роботі з спеціалістами. Працівник може в розпочати ознайомлення в зручний для себе час і на проходження тренування в нього є 24 години (працівник може пройти тренінг протягом 4 днів від дати початку зазначеного тренером).

Якщо розглянути соціально-психологічний ефект після проходження тренінгу, ми побачимо зміни клімату в колективі, при появи нової людини на посаду з'являється довіра до керівництва, рівень взаємодопомоги в колективі став набагато вищим завдяки комунікації колективу.

Більш відкриті для розуміння працівника цілі та задачі підприємства за рахунок наглядної картини.

При прийнятті такого проекту у 2022 році витрати складуть приблизно 681 000 грн. або 56 750 грн. на місяць.

Економічний ефект передбачається на рівні 800 000 грн. Завдяки проекту ми змогли зменшити на приміщення для відділу навчання та проведення тренінгу, організувати трансфер для привезення працівників на тренінг, також зауважимо що відтепер потрібно не 7 працівників відділу, а 5 (1 керівник відділу, 3 тренери та 1 спеціаліст з ведення платформи), економія також відбудеться за рахунок зниження витрат на обладнання для проведення очних тренінгів. Очні тренінги не будуть проводитись в такій великій кількості, як раніше, а це означає що тепер не потрібно відволікати працівників від роботи, за рахунок цього підприємство буде отримувати прибуток. Матеріали та тренінги куплені в консалтинговій фірмі можна завантажити на платформу та використовувати до часу оновлення інформації.

Зробимо розрахунок терміну окупності за проектом з розрахунком на один рік (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок терміну окупності проекту

Місяць	Передбачень витрати, тис. грн	Витрати за проектом, тис. грн
Січень	66,7	66,7
Лютий	66,7	66,7
Березень	66,7	66,7
Квітень	66,7	62,5
Травень	66,7	62,5
Червень	66,7	62,5
Липень	66,7	56
Серпень	66,7	56
Вересень	66,7	56

Жовтень	66,7	41,8
Листопад	66,7	41,8
Грудень	66,7	41,8

Джерело: таблиця розрахована автором.

Зробимо обчислення річного економічного ефекту, який є результатом реалізації програм та заходів з мінімізацією витрат, та є відношенням отриманого результату до витрат ресурсів:

$$EE_p = E_p - Z_k$$

де, E_p - річна економія за рахунок зменшення витрат завдяки провадженню заходів на умовно-постійних витратах, грн;

Z_k – одноразові капітальні затрати, виконані завдяки обраним заходам та стратегії розвитку на підприємстві, грн:

$$EE_p = 800000 - 681000 = 119000 \text{ грн}$$

Ефективність - це величина, яка характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю визначаються впроваджені заходи до їх затрат. Формулою визначаємо відношення ефективності заходів які впровадили за рахунок скорочення витрат до умовно-постійних витрат:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k$$

де EE_p – річний економічний ефект від обраних заходів, грн;

Z_k - одноразові капітальні затрати, виконані завдяки обраним заходам та стратегії розвитку на підприємстві, грн:

$$E_{вз} = \frac{119000}{681000} = 17,5\%$$

Відповідно до обчислень впровадження заходів стосовно здійснення стратегій розвитку колективу дозволено допускати досить дійовими, оскільки визначена економічна ефективність становить 17,5%.

Термін окупності капітальних інвестицій на введення заходів розраховується формулою:

$$T_{ок} = \frac{Z_k}{E_p - Z_p}$$

Де Зп- поточні затрати ,грн;

Ер - річна економія за рахунок зменшення витрат завдяки провадженним заходам на умовно-постійних витратах, грн;

$$\text{Ток} = \frac{681000}{800000} = 0,85 \text{ роки}$$

Розраховуючи затрати на реалізацію проекту щодо стратегії управління персоналу ПАТ «Банк Восток», ми побачимо що ці заходи будуть достатньо ефективними, оскільки річний економічний ефект 119 тис. грн, а термін окупності становить 10 місяців.

Висновки до розділу 3

Для вдосконалення системи розвитку кадрів на підприємстві ПАТ «Банк Восток», було запропоновано створити онлайн-платформу «Know everything about the East», що дасть змогу виконувати такі задачі:

1. За допомогою вистроєного додатку можна створювати або редагувати інформаційні сторінки або матеріал для тренінгу, також є можливість імпортувати матеріал з бідь-якого зручного додатку. Завдяки оновленим можливостям управління навчанням стане більш легким та надасть можливість створювати тести і опитування (де всі результати зможе побачити тільки керівництво і тренінг менеджер); інформаційні сторінки, які несуть навчальний характер; спеціалізовані тренінги для кожного підрозділу та загальні для всіх працівників.

2. Навчання тепер може керуватись дистанційно. Можна формувати списки кандидатів через платформу або списки завдань які призначаються індивідуально працівнику, або групі яка проходить тренінг. Платформа надасть можливість співробітникам мати доступ до всіх матеріалів пройдених тренінгів після їх проходження. Працівник автоматично отримує оповіщення з приводу тренінгу, тестування або опитування.

3. Сайт надає можливості комунікації в середині підприємства. Це створено для більш зручного отримання зворотного зв'язку, що дозволить більш ефективно проводити тренінги та допомагати працівникам у випадку виникнення труднощів.

4. Оновлювати навчальні матеріали при змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Система пошуку дозволить швидко знайти необхідний матеріал.

5. Оцінка персоналу залежить від результатів пройденого навчання. Для об'єктивності використовують методи 360, анонімні, персональні опитування у відкритому доступі, які будуть стосуватись спеціальних або загальних питань, які направлені на покращення підприємства в цілому.

Для створення онлайн-платформи потрібно витратити 681 000 грн. Розрахований термін окупності становить 10 місяців, а річний економічний ефект складає 119 000 грн.

ВИСНОВКИ

1. Результатом проведеного дослідження є виявлення недоліку та пропозиція з його вдосконалення, завдяки вивченню теоретичного аспекту в напрямі управлінського консалтингу та кадрової політики підприємства. Отримані результати дозволяють зробити висновок в доцільному впровадженні змін в систему управління розвитком персоналу ПАТ «Банк Восток».

2. При вивченні управлінського консалтингу та кадрової політики, ми виявили головний ресурс підприємства – людський, він в першу чергу відповідає за успіх. Банк може зробити новий продукт, надати додаткову послугу, бути більш клієнтоорієнтованим, але без належного розвитку персоналу компанія може не досягти поставленої мети та отримати стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Тому слід уважно віднестись до кадрової політики для забезпечення подальшого розвитку підприємства. В роботі ми багато приділяли увагу саме кадровій політиці та як вона відповідає за персонал, його ефективність та подальший професійний розвиток.

3. На сьогодні світ дуже швидко змінюється і ринок повен технічними, економічними та технологічними інноваціями, що тягне за собою потребу в постійному розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу, що в подальшому призведе до збільшення капіталу для підприємства.

4. В період дослідження та аналізу кадрового становища ПАТ «Банк Восток», було визначено основні показники банківської діяльності і стан в якому знаходиться управління та розвиток персоналу.

5. Зауважимо, що в період з 2018-2021 рр. численність персоналу зросла на 216 осіб, цей ріст відбувся протягом всього періоду. Зазначимо, що показник зменшився за рахунок зменшення звільнень завдяки стабільному положенню працівника в умовах пандемії COVID-19. За цей період

працівники навчилися працювати дистанційно, пандемія не відобразилась на заробітній платі, а навпаки кожен рік банк підвищує платню на 10-15%, вводить нову систему мотивації за рахунок якої співробітник ще може отримати винагороду, продовжують отримувати премії та рухаються по кар'єрних сходах.

6. Зменшився коефіцієнт плинності кадрів. Аналіз показав що у 2020 р він був 8 %, а в 2021 р. знизився до 4 %. Це досить гарний показник для підприємства з чисельністю 1152 осіб. Тобто, цей показник дає нам змогу зрозуміти, що станом на 2021 р. це не є критичним явищем у процесах.

7. При цьому завдяки аналізу та виявленим показникам ми бачимо, що ПАТ « Банк Восток» немає критичних моментів в кадровій політиці, але їм слід звернути увагу на систему розвитку персоналу і його оцінювання.

8. Для вдосконалення розвитку кадрів ПАТ «Банк Восток» було запропоновано створити онлайн-платформу «Know everything about the East», яка дасть змогу виконувати такі функції:

1. Дистанційне навчання, що повністю керується тренером;
2. Розвиток бази знань;
3. Створення навчальних матеріалів;
4. Проводити оцінку персоналу на базі пройденого матеріалу;
5. Окрема система на базі платформи, що буде підпорядкована тренеру, в якій він буде мати доступ до інформації кожного співробітника і результатів тестування.

9. Для створення онлайн-платформи потрібно витратити 681 000 грн. Розрахований термін окупності становить 10 місяців, а річний економічний ефект складає 119 000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. Управлінський консалтинг : підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 337 с.
2. Смігунова О.В. Основи управлінського консультування : курс лекцій. Харків, «Міськдрук» 2011, 73 с.
3. Управлінське консультування/укладач С.І. Тарасенко. Кам'янське, 2017. 149 с.
4. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2008. 240 с.
5. Попова Н.В., Гурова К.Д. Управлінський консалтинг : навч.посіб. Харків,2016. 307 с.
6. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. № 9. С. 712–715.
7. Стец В.А. Менеджмент персоналу : навч. посіб./ ред. В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. Москва : Проспект, 2011. 688 с
9. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2000. 416 с.
10. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / ред. О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
11. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава,2011. № 4(2). С. 275–279.
12. О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 201с.
13. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / ред. Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с .

14. Питання управління кадрами банку : веб-сайт.
URL:https://stud.com.ua/73558/bankivska_sprava/pitannya_upravlinnya_kadrami_banku (дата звернення: 18.10.2021).
15. Планування потреби банку в персоналі та способи її задоволення.
Кадрове планування в банку: основні положення : веб-сайт.
URL:https://stud.com.ua/73559/bankivska_sprava/planuvannya_potrebi_banku_personalni_sposobi_zadovolennya (дата звернення: 6.10.2021).
16. Вікіпедія. Банк Восток: веб-сайт. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/>
(дата звернення: 14.10.2021).
17. Про банк. Історія і досягнення: веб-сайт.
URL:<https://bankvostok.com.ua/about/history>(дата звернення: 15.10.2021).
18. ПАТ «БАНК ВОСТОК». Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності та звіт незалежних аудиторів Звіт керівництва (Звіт про управління) 31 грудня 2018 року : веб-сайт. С 24-25. URL:[https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/632/ru/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%20%D0%B7%D0%B0%202018%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80.\).pdf?v=636923921710000000](https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/632/ru/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%20%D0%B7%D0%B0%202018%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20(%D1%83%D0%BA%D1%80.).pdf?v=636923921710000000) (дата звернення: 23.10.2021).
19. ПАТ «БАНК ВОСТОК». Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності та звіт незалежного аудитора Звіт керівництва (Звіт про управління) 31 грудня 2019 року : веб-сайт. С 85-86. URL:<https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/966/ru/> (дата звернення: 30.10.2021).
20. ПАТ «БАНК ВОСТОК». Звіт про управління, фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року : веб-сайт. С 112-115.
URL:<https://bankvostok.com.ua/Content/Entities/SparkFile/1323/ru> (дата звернення: 1.11.2021).

21. Міністерство освіти і науки України. Дистанційна освіта : веб-сайт.
URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/distancijna-osvita> (дата звернення: 1.11.2021).
22. Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности: учебн. пособ./ ред. Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М. Москва : ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: ИЦ “МарТ”, 2003. 336 с.
23. В.П. Костін. Управлінське консультування : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 144 с.
24. О.О. Охріменко, А.Д. Кухарук. Міжнародний консалтинг : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
25. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнесадміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / кпоряд. Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Н.В. Семенченко, І.М. Крейдич. – Київ : НТУУ «КПІ», 2017. 198 с.
26. Основи управлінського консультування (вкл. модуль Актуальні проблеми теорії управління): методичні рекомендації до самостійної роботи для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / упоряд. А.С. Чкан, К.В. Сухарева. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 56 сн
27. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : Навч. посібник. / ред. В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – Київ : КНЕУ, 2000. 228 с.
28. Пожар О.М., Зеленський С.В. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
29. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом, 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 501 с.
30. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури 2007. 248 с.

31. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. Москва : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
32. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 232 с.
33. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекцій. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. 384 с.
34. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекцій . Ростов н/Д.: Феникс, 2006. 384 с.
35. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / ред .С. М. Бортнік. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. Володимир-Волинський, 2014. № 10.С. 40–51.
36. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / ред. Т.В. Бучинська. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Херсон, 2014. №7. С.144- 146.
37. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / ред. І. М. Вахович. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Володимир-Волинський, 2009. № 15. С. 17-27.
38. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
39. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
40. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.

41. Грузіна І.А, Дериховська В. І. Проблема розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : видавництво ХНЕУ ім. С. КузнецяЮ, 2014. 251 с.
42. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
43. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. 309 с.
44. Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов / ред. А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
45. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. Москва: Инфра-М, 2009. 301 с.
46. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. Москва: ИНФРА – М, 2003, 304 с.
47. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / ред. Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с.
48. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / ред. Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с.
49. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / ред. Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с.
50. Коротков Э. М, Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. / ред. Э. М. Короткова. Москва: Издательство Юрайт, 2013. 445 с.

51. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / ред. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
52. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях: текст / ред. Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха. Молодий вчений, 2018. №1.
53. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 155-163.
54. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / ред. В. И. Маслов. – Москва: Изд-во «Финпресс», 2004. 288 с.
55. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / под ред. П.В. Шеметова. Москва: ИНФРА-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1999. 312 с.
56. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили, 2010. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.
57. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. Курск: Курський держ. ун-т, 2008. Веб-стораниця. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-personalom-kak-sisteme-i-integrirovannoy-podsisteme-organizatsii/viewer>. (дата звернення: 14.11.2021).
58. Мескон М. Основы менеджмента / ред. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Москва: Дело, 1994. 464 с.
59. Методология управления трудовыми ресурсам: моногр. / ред. А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. Н.Новгород: НИМБ, 2008. 352 с.
60. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / ред. Е. А.

- Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. Москва: Проспект, 2013. 72 с.
61. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: текст. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. № 47. С. 137-142.
62. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. Науковий вісник ЛНАУ, 2010. № 17. С. 172–180.
63. Пашенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. Управління розвитком, 2012. № 11. С. 67–68.
64. Пелих А.С. Организация предпринимательской деятельности: учебн. пособ./ ред. Пелих А.С., Чумаков А.А., Баранников М.М. Москва : ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: ИЦ “МарТ”, 2003. 336 с
65. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ : Економічні науки ,2010. Вип.17. С. 210–218.
66. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
67. Управління персоналом / ред. М.Д Вино-градский, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін. Київ : Центр навч. літ-ри, 2006. 504 с.
68. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / ред. В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. Київ : Вид-во МАУП, 2001. –112 с.
69. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
70. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудоових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. Науковий вісник Ужгородського університету, 2010. № 30. С. 273-280.

71. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.- метод. пособ. Київ : МАУП, 2003. 280 с.
72. 9-ї Науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Том 1. Дніпро, 2021. 241 с.