

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 МКР. 1617 «С» 2023.10.31_001 ПЗ

АБРАМЧУК РОМАН ІГОРОВИЧ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/.96

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан Завідувач кафедри управління та
гуманітарно-педагогічного освітніх технологій
факультету

Інна САВИЦЬКА Сергій КУБЦЬКИЙ
(підпис) (підпис)

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління розвитком персоналу».

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д. п. н., професор

Ірина ШУМІЛОВА
(підпис)

Виконав

(підпис)

Роман АБРАМЧУК

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТУ

Абрамчук Роман Ігорович

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 31.10.2023 р. № 1617 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Національної академії економічних наук України; 4) матеріали Національної академії економічних наук України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу організації.
2. Дослідження управління розвитком персоналу організації.
3. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу організації.

Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Орина ШУМІЛОВА

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Роман АБРАМЧУК

(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління розвитком персоналу»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України
Абрамчука Романа Ігоровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 14 рисунків. Список використаних джерел включає 88 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади управління розвитком персоналу організації, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито сутність теоретичних аспектів дослідження управління розвитком персоналу організації.

Другий розділ присвячено аналізу стану управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group). Охарактеризовано стан управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group). Проведено діагностику управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group).

У третьому розділі окреслено напрями удосконалення управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group) як складової управління персоналом та схарактеризовано шляхи і методи її удосконалення. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у даному розділі.

Ключові слова: управління, розвиток, персонал, удосконалення, організація.

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП.....6

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....8

1.1. Сутність управління розвитком персоналу організації.....8

1.2. Аналіз стратегічних підходів до управління розвитком персоналу організації.....13

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....26

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group).....27

2.1. Характеристика стану управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group).....27

2.2. Діагностика управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group).....37

2.3. Особливості управління розвитком персоналу «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group).....48

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....57

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....58

3.1. Шляхи і методи вдосконалення управління розвитком персоналу.....58

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу....65

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....73

ВИСНОВКИ.....75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....81

НУБІП України

ВСТУП

Впливовим і значущим ресурсом будь-якої компанії завжди були і є її люди: інтелект, розумові здібності, уміння проєктувати, жага до знань, застосування інновацій тощо. Важливою умовою успішного функціонування організації є розвиток персоналу.

Останнім часом роль управління розвитком персоналу в організаціях/компаніях/підприємствах має тенденцію до зростання. Отже, доцільно враховувати сучасні турбулентні умови середовища, щодо забезпечення конкурентоспроможності організації, що є обов'язковим у визначенні стратегії розвитку персоналу.

Розвиток персоналу – один з основних напрямків системи управління персоналом організації або її кадрової політики. Адже кадрова політика організації має бути спрямована не тільки на досягнення головної мети організації, такої як – отримання прибутку, а й відповідати її основній стратегії. І крім цього, визначати цілеспрямоване керівництво основним багатством організації – людьми, або здійснювати грамотне управління персоналом.

Матеріальне забезпечення управління розвитком персоналу вивчали В. Биба [1], О. Горпинченко [Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 10. С. 166–171.], В. А. Савченко [Савченко В.А., Гемма М.Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2016. Вип. 1. С. 42–51.], С. Сардак [Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12. С. 132–139.], Л. Телищевська [Телищевська Л.], Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7. С. 498–502.], А. Шугаєв [11], О. Яцун [Яцун О.В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. О.М. Левченка. Кіровоград:

Ексклюзив-Систем, 2015. Ч. 1. 580 с.]. Дослідженням сутності поняття механізм управління переймаються Л. Гурвиц, Р. Майерсон, Е. Маскін, М. Кравченко, Р. Рудницька, О. Сидорчук, О. Стельмах, О. Федорчук.

Метою дослідження є визначення шляхів удосконалення управління розвитком персоналу організації.

Для того щоб досягти поставленої мети, слід виконати такі завдання:

- визначити сутність та основні підходи в управлінні розвитком персоналу;
- визначити і схарактеризувати основні фактори управління розвитком персоналу в організації;
- розкрити методологічні принципи управління розвитком персоналу в організації;
- розкрити особливості стимулювання праці персоналу організації;
- охарактеризувати методи і форми управління розвитком персоналу;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління розвитком персоналу в організації.

Об'єктом дослідження є управління розвитком персоналу організації.

Предметом дослідження є організаційні умови ефективного управління розвитком персоналу.

Методи дослідження: аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, порівняння, які було використано з метою визначення наукових джерел і літератури з питань удосконалення управління розвитком персоналу.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення управління розвитком персоналу «Пріорус Банк МКБ».

НУБІП України

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління розвитком персоналу організації

НУБІП України

З метою осмислення системного підходу на розвиток персоналу доцільно розглянути поняття «розвиток персоналу». Конкурентоспроможність на ринку праці висуває перед працівниками організації необхідність постійного розвитку та вдосконалення професійних умінь. Адже розвиток персоналу в сучасних умовах діяльності будь-якої організації або підприємства, або компанії став стратегічним напрямом в управлінні. На сьогодні як науковці, так і фахівці-практики в галузі управління персоналом вивчають питання розвитку персоналу. У той же час слід зазначити, що не має єдиного розуміння сутності управління розвитком персоналу.

НУБІП України

Саме тому вважаємо за доцільне розглянути різні тлумачення поняття «розвиток персоналу».

НУБІП України

Досліджуючи інноваційні методи розвитку персоналу Гетьман О., Білодід А. зазначають, що розвиток персоналу це каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників, що здійснюється шляхом удосконалення компетенцій працівників організації. Завдяки чому розширюється обсяг знань, підвищуються компетентності, розвиваються здатності до навчання, формується професійний інтерес до змісту праці на основі цінностей організації. Основною метою розвитку персоналу є збільшення «віддачі» кожним працівником, а також структурним підрозділом та організацією загалом, яка реалізується за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників [8].

НУБІП України

В. Брич та О. Гугул вважають розвиток персоналу комплексним, багатогранним поняттям, що охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення [14].

НУБІП України

Т. Збрицька, І. Савченко, М. Татаревська зазначають, що сфера професійного розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань [45].

За Ю. Плугіною розвиток персоналу характеризується зміною якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього [36].

В. Сливка вважає, що розвиток персоналу є критерієм ефективності соціально-економічної діяльності підприємства [56].

За А. Ткаченко, К. Марченко професійний розвиток персоналу це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей [46].

Й. Хентце так тлумачить розвиток персоналу – «одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей» [56].

Отже, дослідники розглядають розвиток персоналу з таких позицій.

- реалізація функцій менеджменту;
- цілеспрямований і систематичний вплив;
- критерій ефективності;
- зміна якісних характеристик;
- підготовка співробітників до виконання нових функцій;
- широке коло проблем;
- каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників.

Враховання різних підходів у дослідженні поняття «розвиток персоналу» дозволило нам сформулювати власне поняття. Так, розвиток персоналу, це організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників.

Представляємо основні фактори, що мають вплив на розвиток персоналу. Див. таблицю 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні фактори впливу на розвиток організації

[35]

№ п/п	Фактор	Характеристика
1.	Динамічні зміни, які відбуваються за рахунок функціонування середовища	Схильність організації / підприємства / компанії / установи до впливу змін, які відбуваються у навколишньому соціально-економічному середовищі, а також вплив внутрішніх умов господарювання. Отже, доцільно підвищувати кваліфікацію персоналу організації. Управлінська ланка має відповідати динамічним змінам діяльності.
2.	Збалансована система стратегічного управління організацією	Із позиції сучасної системної концепції управління підприємством є функція розвитку персоналу є складовою частиною збалансованої системи стратегічного управління організацією та реалізує прийняту соціальну стратегію, спрямовану на збереження кадрів і підвищення продуктивності праці. У такому розумінні

завданнями системи розвитку персоналу виробничої організації є не тільки покрити нестачу в кадрах необхідної кваліфікації, але й стимулювати підвищення продуктивності праці співробітників, реалізуючи заходи, співзвучні їхнім особистим очікуванням, професійним та кар'єрним планам.

3. Необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування

Система розвитку персоналу реалізує важливу освітню функцію організації, на яку звертають увагу багато сучасних економістів. У сучасному світі становище людини в широкому плані визначається його спеціальністю і рівнем кваліфікації, тому працівник змушений для пристосування до швидкозмінних потреб часу протягом своєї трудової діяльності безперервно вдосконалювати свої професіоналізм і кваліфікацію. Корпоративні системи розвитку персоналу повинні сприяти збереженню соціального статусу людини.

4. Конкурентні позиції виробничої організації на ринку

Постійна готовність виробничої організації до успішної конкурентної боротьби та можливість розширення бізнесу багато в чому визначаються кваліфікацією зайнятих у ній працівників. Дослідження показують, що така постійна готовність забезпечується планомірною роботою у сфері розвитку персоналу. Таким чином, ефективна модель розвитку персоналу є своєрідною гарантією

<p>НУБІП</p>	<p>підвищення конкурентоспроможності організації.</p>
<p>5 Широкий вибір претендентів на заміщення вакантної позиції в організації</p>	<p>Організація, яка сприяє розвитку власних кадрів, може дозволити запросити до себе на роботу таких претендентів, які ще не мають необхідної кваліфікації, але потенційні можливості яких достатні для досягнення необхідної кваліфікації шляхом відповідних внутрішньофірмових заходів щодо навчання персоналу (перепідготовка, перепрофілювання або підвищення кваліфікації)</p>
<p>НУБІП</p>	<p>України</p>

У дослідженні питань розвитку персоналу доцільним є звернення уваги на професійний розвиток персоналу. Під яким науковці розуміють набуття працівниками нових компетенцій – системи знань, умінь і навичок, досвіду, якостей, які працівники використовують або будуть використовувати у професійній діяльності. Цей процес тісно пов'язаний із розвитком компетенцій та посиленням компетентностей персоналу. Іноді виникає асоціативне сприйняття понять «компетенція» і «компетентність», але ототожнювати ці поняття не є правильним. З метою визначення відмінностей у розумінні понять «компетенція» та «компетентність» наведемо найбільш розповсюджені дефініції, які зустрічаються у літературі.

Компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а компетентність – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці.

Компетенції – це знання, навички, здібності чи характеристики, що пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, наприклад такі, як уміння

вирішувати проблеми, аналітичне мислення чи лідерський потенціал. Компетенції – це сукупність знань у певній галузі, навиків і відносин, які пов'язані з виконанням діяльності, можуть бути виміряні і розвинуті.

Компетенції – це базові характеристики індивіда, причинно пов'язані з критеріями ефективних та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях. «Базова характеристика» означає, що компетенція – це глибока і стійка складова особистості, за якою можна передбачити поведінку людини у досить широкому колі ситуацій, як життєвих, так і професійних. Причинний зв'язок означає, що компетенція обумовлює поведінку або дію.

Головний акцент у визначенні компетенцій слід робити на тому, що вони впливають на ефективність діяльності. Це означає, що вивчивши і сформулювавши компетенції для певної роботи, їх можна цілеспрямовано розвивати, покращуючи результати.

На основі компетенцій можна не лише відбирати потенційно успішних працівників, а й побудувати ефективну систему оцінювання і розвитку персоналу. Підсумовуючи результати зібраної інформації, можна зробити висновок, що поняття «компетентність» асоціюється із категорією «здатність до дії», тобто вміння застосовувати та використовувати знання і навички в практичній діяльності та під час прийняття управлінських рішень.

Компетентність розглядається як здатність використовувати і поєднувати вміння, знання і навички в умовах виникнення складних непередбачуваних ситуацій, що постійно змінюються. Як правило, компетентність розглядається як володіння відповідною компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані й результативні дії з ним.

Компетентність від латинської *competens* – здібний – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, специфічна здатність людини ефективно виконувати конкретну діяльність у певній предметній галузі: вузькоспеціальні знання; предметні навички; способи мислення; відповідальність за свої дії; задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання), використання знань та

умів на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати знання і вміння в нових умовах виробничої діяльності. Поряд із поняттям «компетенція», доцільно було б звернути увагу і на такий термін, як «кваліфікація». Узагальнюючи думки різних вчених, можна дійти висновку, що кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації персоналу характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді.

Особливу увагу приділяють визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться:

1. Освітні фактори
2. Фактори професійного розвитку кар'єри
3. Фактори тренінгового навчання
4. Фактори морального та матеріального стимулювання

Згідно з концепцією неперервної освіти можна виокремити три основні рівні освіти, які відрізняються підготовкою фахівців зі здобуттям різних компетенцій.

Отже, група освітніх факторів формування компетенцій охоплює такі види освіти:

- а) початкова та середня освіта,
- б) вища освіта; в) післядипломна освіта.

Відповідно до групи факторів професійного розвитку кар'єри можна виокремити фактори формування компетенції у межах самого підприємства в процесі:

- а) горизонтального кар'єрного пересування працівника;
- б) вертикального кар'єрного пересування працівника.

Формуючи компетенції внаслідок тренінгового навчання виділяють такі види навчальних програм: тренінги (training); портфоліо (portfolio); коучінг (coaching); менторство (mentoring).

1.2. Аналіз стратегічних підходів до управління розвитком персоналу організації

Успіх організації залежить від рівня розвитку персоналу. Адже персонал організації це її стратегічний ресурс. Від якості роботи персоналу як стратегічного ресурсу організації залежатиме результат діяльності та її довгострокове функціонування.

Отже, управління персоналом це і важливий напрямок у загальній системі управління організацією. Одним з елементів управління персоналом виступає управління розвитком персоналу. У свою чергу управління розвитком персоналу дає можливість максимально ефективно використовувати потенціал трудових ресурсів, а значить людських організації. Врахування сучасної соціально-економічної ситуації, умов невизначеності передбачає наявність того факту, що перед персоналом організацією постають нові професійні виклики, які вимагають постійного розвитку та трансформації. Тому бути конкурентоспроможним та відповідати сучасним умовам персоналу допомагає саме безперервний процес розвитку.

Умовою успішного розвитку персоналу в організації є врахування керівництвом функцій та принципів стимулювання праці, що розглядається і є зовнішнім спонуканням, способом винагороди працівників щодо їх участі в процесі виробництва. Адже процес стимулювання праці має вплив на поведінку персоналу в сфері діяльності. І спрямований цей процес на використання як фізичного, так і розумового потенціалу персоналу в процесі здійснення покладених на нього функцій. Причому у повній мірі. Отже, охарактеризуємо особливості стимулювання праці персоналу організації. Зазначимо, що стимул характеризується як важіль впливу на працівника організації. Важіль впливу на працівника організації є рушійною силою, що спонукає працівника до певних дій в інтересах організації. Виокремлюють такі види стимулів: прямі матеріальні, непрямі матеріальні, нематеріальні (соціальні, моральні, творчі). Див. рис. 1.



Рис. 1. Види стимулів

У свою чергу нематеріальні стимули характеризуються такими складовими (див. рис. 2):



Рис. 2. Нематеріальні стимули

Слід зазначити, що стимули виконують певні функції. Це такі функції: економічна, соціальна та моральна. Відповідно до реалізації функцій – отже функціонування організації. Керівництво організації використовує певні інструменти з метою стимулювання ефективної праці працівників.

Існує типова структура прямих матеріальних стимулів. До них відносяться форми заохочення. У свою чергу кожна форма заохочення характеризується певним змістом.

До форм заохочення відносяться: заробітна плата, премії, бонуси, система участі в управлінні організацією (відповідно до акціонерних товариств), участь у розподілі капіталу, підтримка ініціативності, заплановані доплати до заробітної плати.

Слід зазначити, що зміст заробітної плати характеризується такими особливостями:

- для основної заробітної плати характерною винагородою за виконану роботу у відповідності до встановленого нормування праці. Це – норми часу; виробіток; обслуговування; посадові обов'язки;
- додатковою заробітною платою – винагородою за працю понад установленої норми, у трудових успіхах та винахідливості; врахування особливих умов праці. Це стосується доплат, надбавок, гарантійних і компенсаційних виплат, передбачених чинним законодавством; премії, що пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;
- іншими заохочувальними і компенсаційними виплатами (виплати – винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках графітів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми).

Також формою заохочення є премії, для яких характерні одноразові виплати працівнику у вигляді заохочення (річна премія, стаж, надбавки за відсутність прогулів тощо).

Одноразовими виплатами, які пропонуються працівнику за високу продуктивність праці (перевиконання плану по виробництву, збільшено обсяг реалізації тощо) є бонуси.

Системою участі в управлінні організацією, зокрема для акціонерних товариств є придбання акцій та отримання дивідендів, можливість придбати акції за зниженою ціною; передача акцій безкоштовно.

Участь у розділі капіталу характеризується встановленням частки капіталу, що утворює фонд заохочення. Це певні групи працівників (зазвичай, управлінській та адміністративний персонал) беруть участь у розподілі прибутку компанії.

Для підтримки ініціативності характерними є отримання працівниками винагороди, в тому випадку, якщо організація виграє від пропозиції, запропонованих працівником.

Заплановані доплати до заробітної плати. Це субсидування ділових та особистих витрат залежно від результату роботи.

Базової оплати праці має бути достатньо, для того, щоб привернути в організацію працівника затребуваної кваліфікації, яка не може перевищувати 70-90% загального доходу, що призначено працівнику. Слід враховувати, що збільшення розміру базової оплати праці має відбуватися у відповідності із підвищенням продуктивності праці. Також слід враховувати, що система додаткових виплат діє як у вітчизняних, так і в зарубіжних організаціях.

Доцільно виходити з того, що додаткові виплати здійснюються виходячи із мети, яка закладається у програму стимулювання праці. Так, відома компанія IBM є наявним прикладом стимулювання інновацій. IBM активно заохочує раціональні пропозиції свого персоналу. Автор пропозиції, яка використовується отримує 25% загальної суми економії протягом двох років після її впровадження.

Рознесення набуває також розроблена американськими фахівцями система оплати за кваліфікацію (ОЗК). Суть оплати за кваліфікацію полягає в тому, що рівень оплати залежить не лише від складності виконуваної роботи, але й від набору спеціальностей, які працівник здатний використовувати у своїй діяльності.

При оволодінні кожною новою спеціальністю виконавець отримує надбавку до заробітної плати. Це відбувається за умови, якщо здобуті знання застосовуються у професійній діяльності.

Так, за загальними висновками у всіх організаціях / установах / підприємствах, якими вивчено «ОЗК» різко зросли витрати на навчання персоналу. Але, слід зазначити, що спеціалісти вважають – додаткові витрати на робочу силу компенсуються зростом продуктивності праці і зменшенням витрат виробництва (за деякими даними вони на 30-50 % нижче, у порівнянні із традиційною оплатою), що в свою чергу дає можливість до 10-15 % фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку [HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Соchiniська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.]

Серед вживаних систем участі працівників у прибутку, найбільш відомими є системи Скенлона, Ракера та «Іпрошеар». Охарактеризуємо їх.

Система Скенлона ґрунтується на розподілі між працівниками та компанією економії витрат за заробітну плату, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці (виробітку одного працівника). Отримана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між компанією та працівниками. Із суми, призначеної для премійованих працівників, 1/5 направляється до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового вкладу у збільшення обсягу реалізованої продукції. Система Скенлона більш ефективна для тих організацій, де частка живої праці велика і зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції може бути чуттєвим.

Система Ракера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на один долар заробітної плати. Технологія застосування даної системи полягає в тому, що на основі кількісного аналізу визначаються обсяг умовно чистої продукції та індекс її зростання в компанії; вираховується «стандарт Ракера» (середня величина за кілька років) – частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції.

Система «Іпрошеар» заснована на основі преміювання працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), що витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Алгоритм використання визначається базовий норматив – кількість людино-годин робочого часу, що необхідні для виробництва одиниці

продукції (загальна кількість відпрацьованих людиногодин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції); розрахунок фактичної кількості людино-годин робочого часу, витраченого на випуск одиниці виробленої продукції в поточному періоді, що потім зіставляється з базовим нормативом; якщо фактична кількість людиногодин менша за базовий норматив, працівникам виплачується премія.

Нами було охарактеризовано першу групу матеріальних стимулів праці. До другої групи матеріальних стимулів праці входять непрямі фактори спонукання трудової діяльності.

Так, формами заохочення нематеріальних стимулів праці є: відшкодування транспортних витрат, використання резервних фондів, харчування, реалізація власної продукції працівниками, програми розвитку працівників, медичне обслуговування, консультування, організація житла для співробітників, розвиток та освіта для дітей співробітників, соціальні пільги та премії, страхування життя та майна співробітників, витрати, що пов'язані із тимчасовою втратою працездатності, медичне страхування, пенсійний фонд, кредитування, відпочинок.

Змістовні характеристики відшкодування транспортних витрат ґрунтуються на таких показниках: виділяються кошти на відшкодування витрат на відрядження; сприяння поїздки службових автомобілів та умови користування ними; відшкодування витрат на доставку працівника на роботу, надання безкоштовних стоянок для автомобілів.

Змістовні характеристики користування резервними фондами ґрунтуються на таких показниках: створюються резервні фонди для працівників організації, використовуються кошти, які надаються за відсотковою ставкою, що є вигіднішою за банківську.

Харчування забезпечується підтримкою енергетичного рівня працівників і відбувається шляхом: виділення коштів на харчування на території організації чи за її межами, забезпечення працівників бізнес-ланчами (за рахунок організації або часткового покриття) тощо.

Реалізація власної продукції працівниками характеризується придбанням власної продукції організації за вигідною ціною та можливістю її реалізації.

Програми розвитку працівників стосується перепідготовки або навчання працівників за рахунок організації; оплати (повної або часткової) курсів підвищення кваліфікації працівників; компенсації витрат на міжнародне стажування працівників тощо.

Для медичного обслуговування характерною ознакою є організація медичного обслуговування в організації або в спеціальних закладах охорони здоров'я.

Консультавання організовано в рамках трудового законодавства, психологічної допомоги тощо.

Організація житла для співробітників сприяння співробітникам у покупці власного житла на пайових умовах.

Розвиток та освіта для дітей співробітників позначається участю в оплаті навчання дітей співробітників; наданні пріоритету влаштування в різних дошкільних та шкільних закладах освіти.

Соціальні пільги та премії – організація виплачує працівникам обов'язкові соціальні пільги та застосовувати необхідні привілеї.

Страхування життя та майна співробітників – організація повністю або частково за свій рахунок страхує працівників їх життя та певну власність.

Витрати, що пов'язані із тимчасовою втратою працездатності – виплати з соціального фонду у вигляді компенсації працівникам у зв'язку з втратою працездатності через хворобу або з інших причин заробітку.

Медичне страхування – гарантія для працівника та його членів сім'ї у забезпеченні певних медичних послуг при настанні страхового випадку; заключення договору із страховим агентом про купівлю (повну або часткову) полісів для працівників організації

Пенсійний фонд – створення приватної альтернативи в державному пенсійному фонду

Кредитування – організація має право встановлювати пільгові умови для кредитування працівників для створення власного майна.

Відпочинок – надання у користування працівникам об'єкти відпочинку та розваг

Перейдемо до характеристики групи стимулюючих факторів в організації, які відносять нематеріальні стимули, що діють у організаційно-моральній та психологічній площині. Форми нематеріальних стимулів праці такі: умови праці, управління вільним від роботи часом, дотримання демократичних принципів на роботі, визнання, просування по службі, статус, дисциплінарні стягнення

Змістовними характеристиками форми заохочення умови праці є створення безпечних умов праці, що не шкодять здоров'ю працівника; забезпечення морально-психологічного клімату на робочому місці; - підвищення змістовності праці.

Управління вільним від роботи часом характеризується збільшенням часу дозвілля активних і творчих працівників за рахунок надання додаткових вихідних та відпусток;

- впровадження в практику гнучкого робочого часу;
- заохочення високої продуктивності праці працівників шляхом скорочення тривалість робочого тижня;
- забезпечення work-life balance.

У дотриманні демократичних принципів на роботі актуальним є створення дружньої командної атмосфери, яка підтримує відданість організаційним цілям та ідеї компанії через:

- активні профспілки; консультацію із працівниками щодо укладання колективного договору;
- постійне оповіщення працівників про плани та перспективи діяльності компанії;
- демократичний стиль керівника;
- автономія, розширення повноважень працівника у прийнятті рішень;
- врахування думок та ініціативність працівників тощо.

Змістовною характеристикою визнання є надання особливої уваги чи поваги, що задовольняє его підлеглих. Прикладами визнання працівника є публічна подяка

працівнику за гарно виконану роботу, демонстрація досягнень працівника, вручення свідоцтва про досягнення, роздача сувенірів, подарунків тощо.

У просуванні по службі надають консультації щодо побудови кар'єрного росту в організації.

Статус стосується рангу, повноважень, відповідальності, визнання та престижу, пов'язаного з роботою. Пропонуючи вищий статус або ранг в організації, менеджери можуть мотивувати співробітників, які потребують поваги та самоактуалізації.

Невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків Працівника карається зауваженням, доганою або звільненням (пониженням) із відповідної посади це дисциплінарне стягнення.

Для стимулювання працівників творчої діяльності істотне значення можуть мати такі види не грошової винагороди: публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород; присвоєння більш яскравої назви їхній посаді; прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства у наукових товариствах; публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани, фотографування з президентом компанії, в антуражі президентського кабінету; публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньоорганізаційних друкованих засобах інформації. Це також оплата організацією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях; направлення за рахунок організації у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки тощо, в тому числі за кордон; оплата участі та проїзду на наукові конференції, в тому числі за кордон. Нематеріальні форми стимулювання праці набувають широкого розповсюдження оскільки не потребують значних фінансових витрат.

Висновки до розділу 1

У першому розділі визначено сутність та основні підходи в управлінні розвитком персоналу. З'ясовано, що дослідники розглядають розвиток персоналу з таких позицій: реалізація функцій менеджменту; цілеспрямований і систематичний вплив; критерій ефективності; зміна якісних характеристик; підготовка співробітників до виконання нових функцій; широке коло проблем; катализатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників.

Врахування наукових підходів у дослідженні поняття «розвиток персоналу» дозволило нам сформулювати власне поняття. Так, розвиток персоналу це організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників.

Визначено і схарактеризовано основні фактори, що мають вплив на розвиток персоналу. Це такі: динамічні зміни, які відбуваються за рахунок функціонування середовища; збалансована система стратегічного управління організацією; необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування; конкурентні позиції виробничої організації на ринку; широкий вибір претендентів на заміщення вакантної позиції в організації.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group)

2.1. Характеристика стану управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group)

- «Піреус Банк МКБ» – міжнародний банк. Це дочірній банк. Піреус Банк – це про турботу людей та їхні потреби. Персонал банку використовує доступні інструменти та керується реалізацією клієнторієнтованих принципів, що допомагають краще обслуговувати клієнтів.

- Для малого та середнього бізнесу пропонує повний цикл фінансових продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів.

- Роздрібний банкінг – це усі щоденні банківські потреби в одному місці. У 2020 році Піреус Банк відзначився такими досягненнями:

- увійшов до рейтингу найнадійніших банків України, рейтинг видання «Новий Час»;

- став першим у рейтингу надійності середніх і невеликих банків з активами менше 15 млрд. грн., який проводив журнал «Гроші»;

- увійшов до рейтингу фінансового здоров'я банків України, проведеного Міжнародним центром перспективних досліджень, проведеного на аналізі даних за перший квартал 2020 р.

- У 2021 році Піреус Банк увійшов до п'ятнадцяти рейтингу надійності середніх і невеликих банків. Рейтинг представлено виданням «Гроші»

- Банк затвердив Стратегічний план на 2022-2024 роки рішенням Наглядової Ради 31 грудня 2021 року. Стратегічний план визначає ключові амбіції та цілі для досягнення на наступні три роки. Він продовжує втілювати стратегію Групи Піреус (далі «Група») щодо присутності та розвитку банківського бізнесу в Україні, відображає прагнення здійснювати активний внесок у економічний розвиток України. Банк прагне працювати на довгостроковій перспективі у всіх регіонах

України. З початком війни на території України, для мінімізації ризиків та забезпечення безперервності роботи Банку, керівництвом було прийняте рішення здійснити ряд заходів, а саме:

- мінімізувати та ліквідувати зберігання готівки у відділеннях та банкоматах, де це необхідно, з метою зниження ризику її знищення;

- призупинити роботу відділень, розташованих на тимчасово окупованих територіях;

- утримуватися від надання нових позик новим клієнтам і активно брати участь у зменшенні непогашеного залишку кредитного портфеля, де це можливо;

- запровадити кредитні канікули та реструктуризацію кредитів, якщо такі дії допоможуть позичальникам зберегти чи відновити свою ділову спроможність, одночасно з покращенням структури застави кредитів для посилення повернення суми кредиту, наданої банком;

- скоротити загальні та адміністративні витрати шляхом оптимізації;
- посилити інформаційну безпеку шляхом контрагування відповідних послуг, у тому числі створення резервної копії даних банку в хмарі;

- структурувати депозитні продукти, адаптовані до нинішнього середовища високих процентних ставок, невизначеності тривалості та наслідків війни; зберегти поточний рівень високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), у тому числі шляхом збереження значної суми депозитів банку в іноземній валюті в банках Європи та США;

- поступово збільшувати інвестиційний портфель банку в депозитні сертифікати НБУ відповідно до помірного зростання депозитів клієнтів. Тенденція «діджиталізації» банківських послуг набрала оберти у банківській сфері в 2019 році, даний тренд продовжується і до сьогодні. Тому реалізація проєктів, спрямованих на осучаснення Банку, залишатиметься стратегічно важливою складовою розвитку Банку.

24 лютого 2022 року відбулося широкомасштабне вторгнення росії в Україну. Бойовими діями, оточенням і тимчасовою окупацією у різний час було охоплено до 35% території України. Вторгнення росії в Україну призвело до значних

людських жертв, масового переміщення населення та значного пошкодження інфраструктури.

Суттєвим був вплив на економічну активність: реальний ВВП скоротився на 30%, інфляція зросла до 27%, а бюджетний дефіцит значно зріс. Зниження дієвості ринкових інструментів та висока невизначеність в умовах повномасштабних бойових дій унеможливили здійснення монетарної політики в традиційному форматі інфляційного таргетування.

З метою збереження макроекономічної стабільності в Україні, стримування панічних настроїв та недопущення розкручування інфляційної спіралі, НБУ вимушено зафіксував обмінний курс гривні до долара США та запровадив низку адміністративних обмежень, зокрема на валютні операції та рух капіталу. На початку повномасштабної агресії росії, НБУ не змінював облікової ставки.

Такий підхід був виправданий в умовах значного психологічного шоку, спричиненого війною. Проте, у червні 2022 року, Національний банк підвищив облікову ставку одразу на 15 в. п. до 25% для підтримання цінової та фінансової стабільності. Очікується, що ставка залишатиметься на високому рівні до кінця I кварталу 2024 року. За прогнозами НБУ, у 2023 році відбудеться сповільнення інфляції до 18,7% (26,6% у 2022 році).

Цьому сприятимуть збереження жорстких монетарних умов та зниження світової інфляції. У наступні роки інфляція скоротиться швидше завдяки зниженню безпекових ризиків, повноцінному відновленню логістики та збільшенню врожаїв. НБУ очікує, що інфляція зменшиться до 10,4% у 2024 році та 6,7% у 2025 році.

Від початку воєнних дій суттєвим джерелом доходів країни стали грантові кошти від міжнародних партнерів. У 2022 році Україна отримала понад 32 млрд дол. США міжнародної допомоги, з яких більше 14 млрд дол. США становили гранти. Завдяки цьому вдалося профінансувати більшу частину дефіциту зведеного бюджету (понад 27% ВВП без урахування грантів), а також наростити міжнародні резерви до 28,5 млрд. дол. США на кінець року.

Наступ росії суттєво змінив умови функціонування банківського сектору. Своєчасні кроки банків та НБУ для забезпечення безперервної роботи фінансової системи електронних платежів дали змогу пройти перші місяці війни з помірними втратами для фінансового сектору. Обсяг коштів клієнтів у банках зріс, що забезпечувало стабільно високий рівень ліквідності попри воєнні ризики.

Під впливом підвищення облікової ставки НБУ та інфляції зростали відсоткові ставки за гривневими вкладами. Обсяги чистих активів банківського сектору перевищили довоєнний рівень, передусім завдяки зростанню вкладень у депозитні сертифікати НБУ та коштів в інших банках. Проте чистий кредитний портфель загалом скорочувався, лише в державних банках обсяг корпоративних кредитів нарощувався за підтримки державних програм. Зросла частка непрацюючих кредитів, зокрема у роздрібному сегменті. Кредитний ризик залишався ключовим для банків у 2022 році. Повномасштабна війна росії проти України призвела до глибокої кризи, що матиме далекосяжні наслідки для фінансового сектору, а це, в свою чергу, матиме значний вплив на діяльність Банку у майбутньому.

Місією Банку є розвиток банківського бізнесу в Україні, що відображає прагнення акціонерів Банку здійснювати активний внесок у економічний розвиток країни. Після початку агресії Російської Федерації проти України, Банк пропонує свої послуги в регіонах, де життя співробітників і клієнтів не загрожує істотному ризику. Крім того, Банк продовжує підтримувати своїх клієнтів, надаючи, за необхідності, рішення для полегшення операційного тягара, спричиненого російським вторгненням для його позичальників.

Після закінчення бойових дій, у довгостроковій перспективі Банк прагне працювати у всіх регіонах України із інноваційними та перспективними клієнтами, організаціями малого та середнього бізнесу, що здійснюють внесок у сталий економічний розвиток країни, захист навколишнього середовища, сприяють зайнятості населення працездатного віку. Через збільшення обсягів залучень, кредитування, надання послуг через платформу цифрового банкінгу банк продовжуватиме підвищувати якість обслуговування клієнтів, збільшувати продуктивність та вартість бізнесу для акціонерів.

Основні напрями та пріоритети розвитку Банку:

- забезпечення реалізації бізнес-моделі Банку як універсального банку орієнтованого на кредитування малого та середнього бізнесу в частині активних та пасивних операцій Банку та надання якісного комплексного обслуговування фізичним та юридичним особам в цілому;

- підтримка позитивного іміджу Банку, розвиток ділового партнерства з клієнтами Банку на основі взаємної довіри. Надання переваги клієнтам із позитивною історією відносин із Банком;

- дотримання законодавчих вимог, що регулюють діяльність банків, а також внутрішніх вимог Банку та Групи;

- дотримання політики пропорційного зростання Банку та фондування, диверсифікації клієнтів і послуг;

- активна співпраця із міжнародними фінансовими установами, НБУ та державними програмами в частині фондування Банку з метою підтримки малого та середнього бізнесу та фінансування реального сектору економіки;

- підтримання ризик-експозицій та достатності капіталу Банку на рівні встановленого законодавством України та внутрішніми вимогами ризик-апетитів, підтримання високої якості кредитного портфелю Банку відповідно до внутрішніх вимог Банку;

- пріоритетне розміщення власних та залучених коштів клієнтів в реальний сектор економіки та державні цінні папери, зокрема депозитні сертифікати НБУ та ОВДП Міністерства Фінансів України;

- впровадження інноваційних технологій для автоматизації обслуговування клієнтів, «діджиталізація» послуг та розвиток нових сучасних онлайн сервісів;

- подальший розвиток ІТ-інфраструктури в напрямку удосконалення банківських систем та процесів управління даними для посилення інформаційної безпеки, якості та своєчасності аналізу даних і звітності;

- забезпечення операційної ефективності та прибутковості роботи Банку.

Банк надає широкий спектр послуг юридичним та фізичним особам.

В цілому банк орієнтований на корпоративних клієнтів, а також на малий та

середній бізнес, але послуги для фізичних осіб також широко представлені у діяльності Банку. Представляємо спектр послуг, які надає «Піреус Банк МКБ» (див. рис. 2.1).

Крім цього нами розроблено модель основних послуг АТ «Піреус Банк МКБ», яка представлена в роботі (див. рис 2.2).

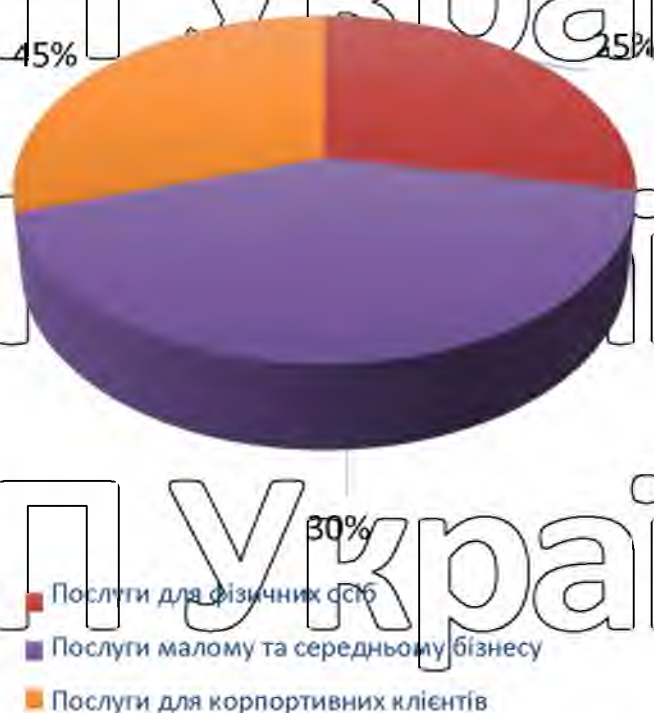


Рис. 2.1. Спектр послуг АТ «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group)

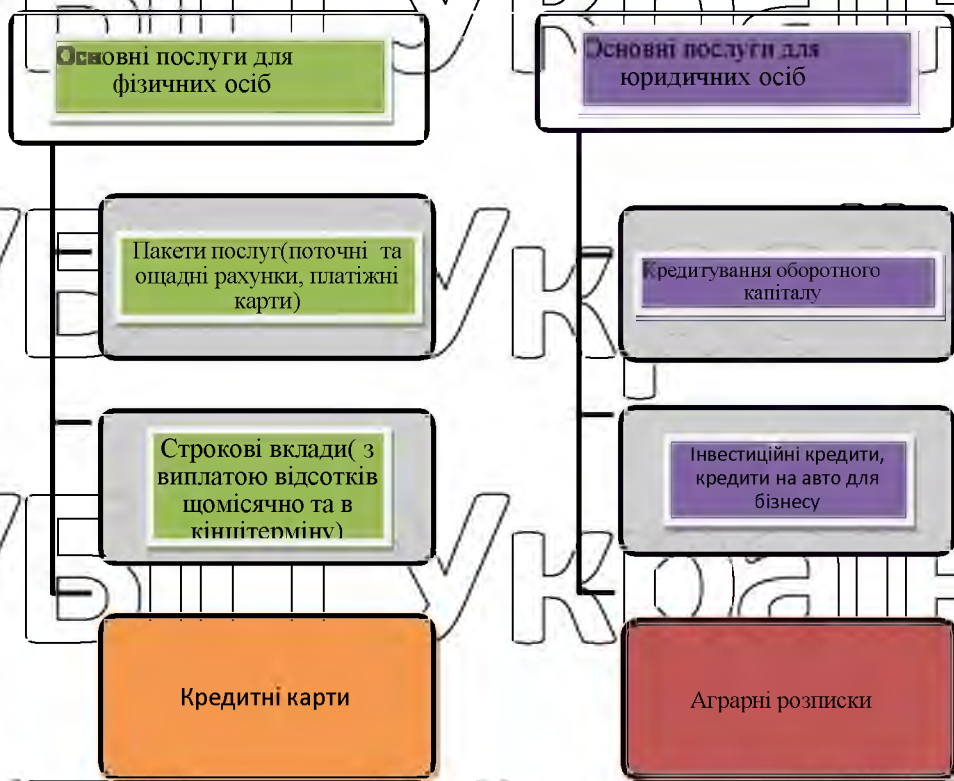


Рис. 2.2. Модель основних послуг «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group)

Банк надає широкий спектр банківських послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб, тому позиціонує себе як універсальний банк. Ключовим та стратегічним сегментом для генерації доходів Банку є бізнес-лінія МСБ (або кредитування бізнесу), основними кредитними продуктами для якої є:

- кредитування оборотного капіталу;
- інвестиційні кредити.

Також суттєвим джерелом доходів від МСБ сегменту є комісійний дохід. Основні продукти для МСБ, що генерують даний дохід:

- валюто-обмінні операції;
- розрахунково-касове обслуговування, включаючи зарплатні проекти. Бізнес-

лінія МСБ є ключовим бізнес сегментом Банку за рахунок залучення досить стабільних та недорогих ресурсів, які Банк може використовувати для надання

короткострокових кредитів та розміщення вільної ліквідності у казначейські інструменти (див. рис. 2.4).

У 2022 році Банк продовжив співпрацю із Фондом ділового співробітництва, розпочату у 2020 році, у вигляді участі у державній програмі підтримки малого підприємництва в Україні «Доступні кредити 5-7-9», що передбачає фінансову допомогу шляхом здешевлення кредитів через державну компенсацію процентної ставки, що буде залежати від обсягу річного доходу від ведення господарської діяльності та кількості створених робочих місць. Роздрібний бізнес – на даний момент є суттєвою ресурсною базою для фінансування (станом на 31 грудня 2022 року 28% від залучених коштів клієнтів). Дані кошти є найбільш стабільними та використовуються для фінансування кредитних операцій.

Основні продукти для клієнтів роздрібногo бізнесу:

- пакети послуг (поточні та карткові рахунки, платіжні картки, ощадні рахунки тощо);
- строкові вклади (з виплатою відсотків в кінці терміну та щомісячно);
- кредитні картки.

Представляємо організаційну структуру Банку станом на 31 грудня 2022 року.

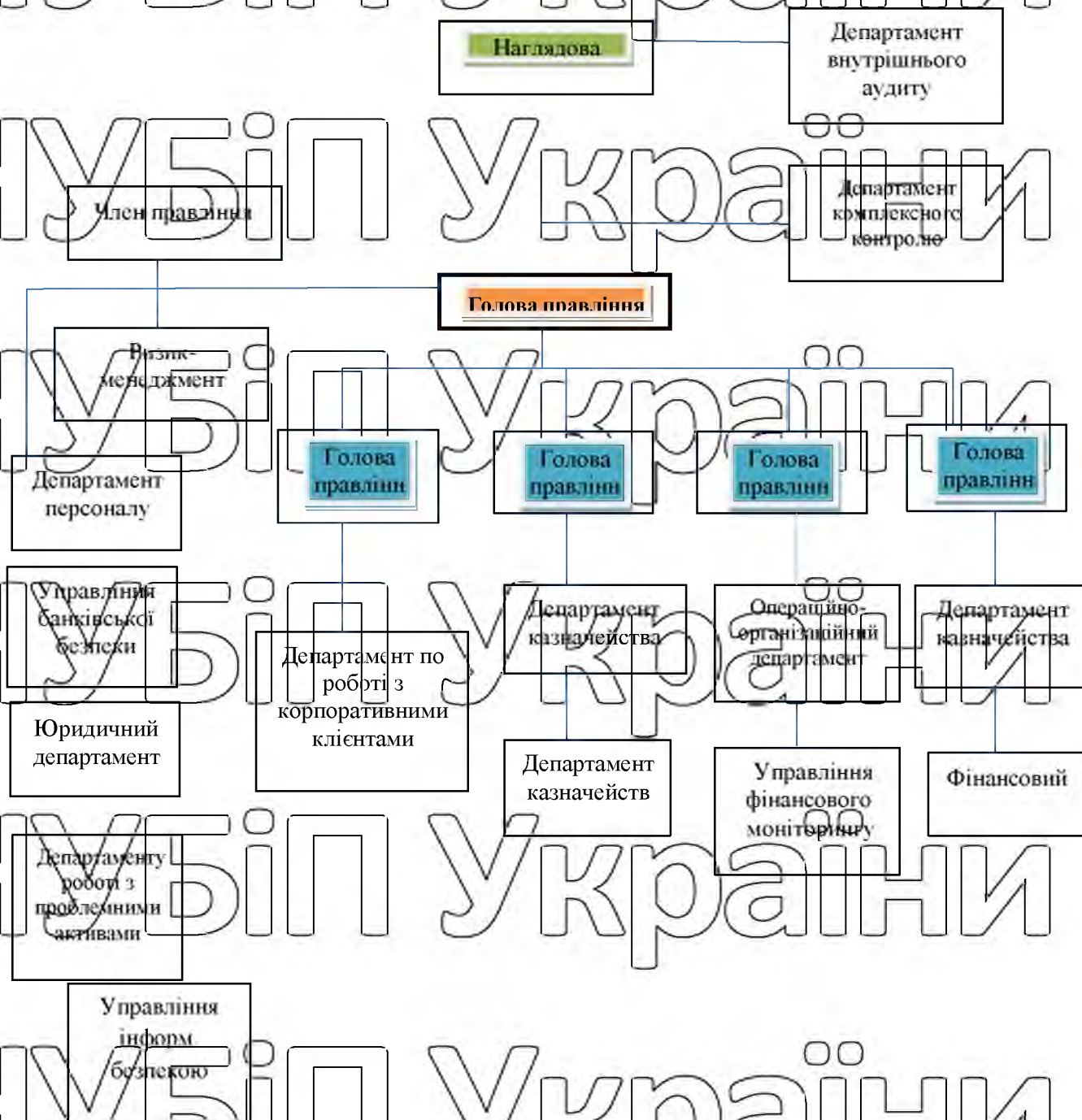


Рис. 2.4. Організаційна структура АТ «Піреус Банк КБ» (Piraeus Bank Group)

2.2. Діагностика управління розвитком персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group)

Основними пріоритетами розвитку Банку є «диджиталізація» банківських послуг та осучаснення бізнес процесів. Тенденція «диджиталізація» банківських послуг набрала обертів у банківській сфері починаючи з 2018 році і передбачалося, що даний тренд буде продовжуватись у наступні роки. Тому реалізація проєктів спрямованих на осучаснення Банку є стратегічно важливою складовою розвитку Банку до 2025 року.

За рахунок реалізації ряду проєктів Банк планує (див. рис. 2.5):

Рис. 2.5. Цілі «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group)



Стратегією Банку передбачається підвищення операційної ефективності та прибутковості за рахунок оптимізації фіксованих витрат по окремих бізнес-процесах, що дозволить підвищити ефективність праці та мінімізувати ріст операційних витрат у майбутньому. Керівництво Банку на постійній основі оцінює та порівнює з конкурентами операційну ефективність Банку, а саме коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів. Операційні витрати протягом 2022 були в межах планових показників, при цьому коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів у 2022 році зменшився до 72,8% з 98,4% у 2021 році. Зменшення витрат було зумовлене введеними після початку війни заходами щодо скорочення загальногосподарських та адміністративних витрат та ростом операційного доходу.

Станом на 31 грудня 2022 року, заборгованість перед материнською компанією складала 397 204 тисячі гривень (31 грудня 2021 року: 283 206 тисяч гривень). Керівництво Банку не планує знижувати фінансування від материнського Банку, при цьому планується подальше залучення коштів клієнтів. Однією із пріоритетних цілей минулих років для Банку було зниження частки проблемних кредитів яка була успішно реалізована, що дозволило досягти одного з найнижчих показників непрацюючих кредитів серед українських банків. В Банку створений окремий підрозділ по роботі з проблемною заборгованістю, головне завдання якого полягає у врегулюванні відносин з проблемними боржниками шляхом добровільного погашення заборгованості, примусового стягнення, добровільного продажу заставного майна третім особам та списання проблемної заборгованості, стосовно якої відсутні очікування щодо погашення.

Банк управляє ліквідністю, підтримуючи її на достатньому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строківості й валюти платежів, забезпечує потрібне співвідношення між власними та залученими коштами, формує оптимальну структуру активів із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятним рівнем кредитного ризику для виконання вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів. З метою контролю за станом ліквідності, Банк контролює та підтримує на рівні значно вищому від мінімально необхідного такі нормативи ліквідності: коефіцієнт чистого стабільного фінансування (норматив NSFR) та коефіцієнт покриття ліквідністю (норматив LCR).

Норматив NSFR визначає мінімальний необхідний рівень ліквідності банку на горизонті один рік. Станом на 31 грудня 2022 року даний норматив становив 186,0% (31 грудня 2021 року: 167,0%) при нормативному значенні 100%. Норматив LCR установлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів.

Станом на 31 грудня 2022 року норматив LCR (за всіма валютами) становив 252,7% (31 грудня 2021 року: 165,5%) при нормативному значенні 100%. Протягом року Банк не допускав порушення нормативів ліквідності. Станом на 31 грудня

2022 року зареєстрований статутний капітал Банку становив 2 531 347 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 2 531 347 тисяч гривень), а загальна сума капіталу складала 587 469 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 699 690 тисяч гривень).

Різниця між зареєстрованим статутним капіталом та загальною сумою капіталу в більшій мірі пояснюється наявністю накопичених збитків минулих років, що складають 1 952 772 тисячі гривень на 31 грудня 2022 року (31 грудня 2021 року: 1 841 115 тисяч гривень). Протягом 2022 року, Банк не збільшував статутний капітал та не залучав субординований борг. Станом на 31 грудня 2022 року, норматив адекватності регулятивного капіталу (H2) склав 19,7% (31 грудня 2021 року: 17,8%), що у 1,97 разів перевищує мінімальний рівень встановлений НБУ (10%). Капіталізація Банку є на достатньому рівні, що дозволяє нарощувати обсяги активних операцій без додаткового збільшення капіталу.

Станом на 31 грудня 2022 року показник рентабельність капіталу (ROE) становив – 17,4% (31 грудня 2021 року: 7,1%). Керівництво Банку на постійній основі здійснює моніторинг за виконанням стратегії та бюджету Банку шляхом порівняння фактичних та планових показників, а також аналізу макроекономічних факторів. У разі значних відхилень може ініціювати внесення змін до стратегії чи бюджету Банку.

Ключові показники діяльності з моменту початку війни на території України 24 лютого 2022 року для мінімізації ризиків та забезпечення подальшої діяльності, керівництво впровадило низку заходів, а саме:

- призупинило роботу філій, розташованих на тимчасово окупованих територіях;
- активно працювало над скороченням непогашеного залишку за кредитним портфелем;
- запровадило кредитні канікули та реструктуризацію кредитів, одночасно покращуючи структуру забезпечення кредитів для зміцнення їхньої можливості до відшкодування;
- скоротило загальногосподарські та адміністративні витрати, включно з витратами на оренду, виплати персоналу, маркетингові та рекламні витрати;

- змінило інформаційну безпеку за рахунок укладення договорів щодо відповідних послуг, включно із забезпеченням резервування даних Банку у хмарному середовищі;

- структурувало депозитні продукти, адаптовані до поточного середовища із високим рівнем процентних ставок та невизначеності стосовно тривалості війни та її наслідків.

В результаті запроваджених заходів Банк у 2022 році збільшив частку ліквідних активів та покращив показники операційної рентабельності у порівнянні з аналогічним періодом милого року. У 2022 році активи Банку зросли на 405 967 тисяч гривень або 7,1%, головним чином, за рахунок зростання грошових коштів та їх еквіваленти на 782 335 тисяч гривень або 96,5% та вкладень у державні цінні папери на 172 943 тисячі гривень або 8,9%. Чиста балансова вартість кредитів та авансів клієнтам зменшилась на 493 920 тисяч гривень або 19,0%. При цьому, частка непрацюючих кредитів станом на кінець 2022 року складає 4,1% і залишається однією з найнижчих у банківській системі України, що свідчить про зважену та ефективну кредитну політику. Приріст коштів клієнтів склав 1 040 409 тисяч гривень або 29,0%.

Водночас Банк скоротив кошти банків на 365 005 тисяч гривень або 47,9% та інші залучені кошти на 139 747 тисяч гривень або 27,7%. Залучені кошти клієнтів станом на 31 грудня 2022 складають 4 625 578 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 3 585 169 тисяч гривень). Приріст обумовлений ростом коштів юридичних осіб на 1 096 012 тисяч гривень або 49,0% до 3 331 531 тисяч гривень, при цьому кошти фізичних осіб скоротилися на 55 603 тисяч гривень або 4,1% до 1 294 047 тисяч гривень.

У структурі залучених коштів станом на 31 грудня 2022 року кошти фізичних осіб складають 28,0% (31 грудня 2021 року: 37,6%). Строкові вклади фізичних осіб складають 26,4% від загальної суми коштів фізичних осіб або 342 069 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 33,2% та 448 442 тисяч гривень, відповідно), решта 73,6% або 951 978 тисяч гривень – поточні та ощадні рахунки фізичних осіб (31 грудня 2021 року: 66,8% та 901 208 тисяч гривень, відповідно). Кошти залучені від юридичних

осіб станом на 31 грудня 2022 року складаються з поточних рахунків у сумі 1 671 275 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 1 582 268 тисяч гривень), та строкових коштів – 1 660 256 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 653 251 тисячі гривень).

Більшість строкових рахунків юридичних осіб складають строкові кошти з терміном погашення до 1 місяця. Розкриття ризику ліквідності наведено у примітці 30 «Управління фінансовими ризиками» до фінансової звітності. За результатами роботи у 2022 році Банк отримав збиток у сумі 1 11 743 тисячі гривень, головною причиною збитковості є ріст очікуваних кредитних збитків. Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9 склав 237 266 тисяч гривень.

Операційні доходи склали 461 210 тисяч гривень у 2022 році, що на 94 071 тисячі гривень або 25,6% більше, ніж у попередньому році. Збільшенню операційних доходів сприяли наступні чинники: • Збільшення чистого процентного доходу до 344 842 тисячі гривень, що на 87 779 тисяч гривень або на 34,1% більше, ніж у 2021 році.

Процентний дохід Банку у 2022 році збільшився на 180 677 тисяч гривень або 47,5% до 560 669 тисяч гривень. 59,9% процентного доходу складають доходи від кредитів та авансів клієнтам Банку (2021 рік: 76,7%); 33,7% припадає на високоліквідні депозитні сертифікати НБУ та Державні облигації України, що обліковуються за амортизованою собівартістю (2021 рік: 41,6%). Збільшення обсягу залучених коштів та відсоткових ставок по ним призвело до зростання процентних витрат на 92 898 тисяч гривень або 75,6%.

- Чистий комісійний дохід Банку зменшився у 2022 році на 24 644 тисячі гривень або 24,7% до 75 203 тисяч гривень. Зменшення чистого комісійного доходу відбулося за рахунок зменшення комісійних доходів за розрахунково-касове обслуговування клієнтів на 8 170 тисяч гривень або 10,1%, доходів за валютними операціями на 5 267 тисяч гривень або 15,7% та доходів за гарантії надані на 3 690 тисяч гривень або 71,5%.

- Торговий дохід від операцій з іноземною валютою збільшився у 2022 році на 22 580 тисяч гривень або 224,0% до 32 659 тисяч гривень.

• Інші операційні доходи Банку зменшилися у 2022 році на 4 218 тисяч гривень або 39,3% до 6 525 тисяч гривень.

Детальний опис структури інших операційних доходів наведено у Примітці 26 «Інші операційні доходи» до фінансової звітності. Виплати працівникам зменшилися у 2022 році на 16 024 тисячі гривень або 7,6% та склали 196 112 тисяч гривень. Зменшення витрат на персонал пов'язане із заходами по оптимізації витрат запровадженими на початку війни. Адміністративні та інші операційні витрати у 2022 році зменшилися на 11 988 тисяч гривень або 13,7% та склали 94 016 тисяч гривень.

Зменшення операційних витрат у 2022 році відбулося, головним чином, за рахунок зменшення витрат на рекламу та маркетинг на 3 320 тисяч гривень або 45,7%, витрат на відрядження на 1 470 тисяч гривень або 83,7%, витрат на професійні послуги на 1 403 тисячі гривень або 20,9%, канцтовари та витратні матеріали на 1 207 тисяч гривень або 21,0%, інші адміністративні послуги на 4 976 тисяч гривень або 32,8% та інші витрати на приміщення та обладнання на 5 934 тисячі гривень або 64,3%. При цьому витрати на підтримку нематеріальних активів збільшилися на 6 720 тисяч гривень або 23,3%.

Керівництво Банку здійснює регулярний контроль за адміністративними витратами Банку та проводить заходи по їх оптимізації. Витрати, що перевищують 100 тисяч гривень повинні бути затверджені шляхом тендерного відбору, що дозволяє Банку обирати найкращу пропозицію у співвідношенні ціни, якості та строків виконання. В подальшому керівництво Банку очікує зростання витрат на персонал у зв'язку з збільшенням інфляції та посиленням конкуренції на ринку праці. Очікується також ріст адміністративних витрат у зв'язку з ростом інфляційних очікувань.

Стратегією Банку передбачається підвищення операційної ефективності та прибутковості за рахунок оптимізації фіксованих витрат по окремих бізнес-процесах, що дозволить підвищити ефективність праці та мінімізувати ріст операційних витрат у майбутньому. Керівництво Банку на постійній основі оцінює та порівнює з конкурентами операційну ефективність Банку, а саме коефіцієнт

співвідношення операційних витрат до операційних доходів.

Операційні витрати протягом 2022 були в межах планових показників, при цьому коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів у 2022 році зменшився до 72,8% з 98,4% у 2021 році. Зменшення витрат було зумовлене введеними після початку війни заходами щодо скорочення загальногосподарських та адміністративних витрат та ростом операційного доходу.

Станом на 31 грудня 2022 року, заборгованість перед материнською компанією складала 397 204 тисячі гривень (31 грудня 2021 року: 283 206 тисяч гривень). Керівництво Банку не планує знижувати фінансування від материнського Банку, при цьому планується подальше залучення коштів клієнтів.

Однією із пріоритетних цілей минулих років для Банку було зниження частки проблемних кредитів яка була успішно реалізована, що дозволило досягти одного з найнижчих показників непрацюючих кредитів серед українських банків. В Банку створений окремий підрозділ по роботі з проблемною заборгованістю, головне завдання якого полягає у врегулюванні відносин з проблемними боржниками шляхом добровільного погашення заборгованості, примусового стягнення, добровільного продажу заставного майна третім особам та списання проблемної заборгованості, стосовно якої відсутні очікування щодо погашення. За рахунок того, що Банк використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу.

Банк надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток персоналу. Працівники банку – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності банку. В 2022 році, у зв'язку з військовою агресією з боку російської федерації, активність по проведенню всіх заходів, що були б спрямовані на всебічний розвиток співробітників та формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі, була обмежена. Натомість, особлива увага керівництва Банку була спрямована на

безпеку співробітників, організацію роботи виходячи із нових обставин та підтримку морального стану команди.

Протягом перших місяців війни Банк забезпечив виплату повної заробітної плати всім співробітникам наперед, разом із запровадженням ще більшої можливості дистанційної роботи для персоналу, та регулярне інформування команди щодо певних кроків по збереженню морального здоров'я під час війни.

Особливу увагу було приділено безперервності діяльності Банку та розробки плану дій в умовах ракетних обстрілів, відключень світла, а також ризик хакерських атак на банківську систему. Крім того, головний офіс працював як пункт укриття під час повітряних тривоги та пункт «Незламність» для членів сімей співробітників, де можна працювати під час відключення світла. Протягом 2022 року, попри військові дії, співробітники Банку провели більше ніж 5000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професійних навичок співробітників.

Філософія бізнесу Банку проявляється в щоденній операційній роботі; відповідності продуктів та послуг банку встановленим стандартам якості; виконанні зобов'язань перед клієнтами, партнерами, співробітниками, а також в суспільній просвітницькій та благодійній діяльності банку. Окрім цього, Банк, будучи міжнародним банком, бере активну участь у популяризації грецької культури в Україні. Протягом 2022 року Банк не проводив діяльності у сфері розробок чи досліджень.

Станом на 31 грудня 2022 року інформаційні технології Банку відповідають законодавчим вимогам НБУ. У зв'язку з посиленням загроз інформаційної безпеки, Банк вживає необхідні заходи щодо надійного збереження банківської та комерційної таємниці.

Розглянемо, яка філософія банку з розвитку персоналу. Політика розвитку персоналу «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group) містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри, навчання, створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто

оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group) містить у собі такі складові:



Рис 2.6. Політика розвитку персоналу АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group)

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення. Фонд основної заробітної плати Фонд доплаткової заробітної плати Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових складів Премії та винагороди, що носять систематичний характер Фонд оплати праці штатних працівників, усього 59 поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належного винагородою.

«ПІРЕУС БАНК МКБ» (Piraeus Bank Group) має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить

дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить систему сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постає слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства).

Процес дистанційного навчання в «Піреус Банк МКБ» складається з таких етапів:

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.
2. Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.
3. Повідомлення учасників про старт навчання.
4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.
5. Аналіз результатів навчання.



Рис. 2.7. Запровадження дистанційного навчання в «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group)

Дистанційне навчання в «Піреус Банк МКБ» засноване на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту, можливість створення копій, висока стійкість);
- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);
- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);
- зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу

від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора тощо;

- наявність вебсайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників.

Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

2.3. Особливості управління розвитком персоналу «Піреус Банк МКБ»

(Piraeus Bank Group)

Розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку банку. В даний момент, за основу розвитку персоналу в «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group) взято принципи, наведені на рисунку нижче. «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group) завжди розвивався завдяки хорошій роботі свого персоналу. Але через те, що суспільство постійно розвивається та оновлюється, банку потрібно досить часто оновлювати знання своїх працівників.

здійснення доцільного вибору та розстановки персоналу, залучення необхідних для досягнення цілей банку фахівців

підготовка і перепідготовка всіх співробітників

оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед банком

Рис. 2.8. Принципи розвитку персоналу в «Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group)

Це дасть можливість самореалізації та кожного працівника, в результаті банк буде досить ефективно функціонувати на ринку

«Піреус Банк МКБ» (Piraeus Bank Group) є банком з інтегрованим капіталом, а його материнська компанія знаходиться в Греції. Через це, багато зарубіжних принципів використовуються для розвитку персоналу. Вивчення функціонування системи управління розвитком персоналу у АТ «Піреус Банк МКБ» також дасть можливість застосовувати їх у вітчизняних організаціях.

Банк приділяє не аби яку увагу повній реалізації можливостей своїх працівників, поліпшенню умов праці. Важливим аспектом є і корпоративна культура.

Банк надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівники банку – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності банку. Протягом 2021 року співробітники Банку провели більше ніж 10 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професійних навичок та розвиток співробітника як особистості. Ряд внутрішніх навчальних програм було присвячено розвитку гнучких навичок («soft skills»), що покликані сприяти гармонійному розвитку всередині організації.

В 2021 році, у зв'язку з певними карантинними обмеженнями, активність по проведенню майстер-класів, екскурсій, інших заходів, що були б спрямовані на всебічний розвиток співробітників та формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі, була обмежена. Натомість, особлива увага керівництва Банку була спрямована на безпеку співробітників та піклування про їх здоров'я. Банк забезпечив регулярне інформування співробітників щодо кроків по збереженню їх здоров'я та основні протоколи дії під час пандемії на COVID-19, разом із запровадженням можливості частково дистанційної роботи. Крім того, співробітники були забезпечені засобами індивідуальної безпеки, Банк запровадив заходи по регулярній дезінфекції приміщень для безпеки співробітників та відвідувачів, а також організацію працівникам ПЦР тестів та транспорту та такої необхідності. Такі кроки з боку керівництва Банку сприяли підвищенню лояльності

та залучення співробітників.

Також у Банку є власна футбольна команда, до якої активно долучаються співробітники багатьох підрозділів Банку. Окрім цього, Банк, будучи міжнародним банком, бере активну участь у популяризації грецької культури в Україні.

За основу управління персоналом «Піреус Банк МКБ» взяв навчання персоналу. Завдяки чому працівники мають можливість постійно підвищувати ефективність своєї роботи, і в результаті підніматись по кар'єрних сходах. «Піреус Банк МКБ» має багато різних методів навчання.

Досить велику увагу «Піреус Банк МКБ» приділяє адаптації нових працівників до нового місця роботи. На старті кар'єри в «Піреус Банк МКБ» кожний працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду. Банком було створено спеціально класи для адаптації нових співробітників, що дозволило суттєво зменшити витрати на навчання.

У 2018 році банк провів безліч технічних тренінгів для персоналу, який використовує UPC та IS-Card. За мету було взято пришвидшення роботи персоналу з даними системами та використання повних можливостей сервісів. Також, коли банк мігрував на нову IT-платформу Б2 було проведено безліч тренінгів по банківських продуктах. HR-відділ надає постійну підтримку працівникам, які мають безпосередній контакт з клієнтами, для поліпшення комунікації та збільшення продажів банківських продуктів.

Усі тренінги «Піреус Банк МКБ» забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють працівникам безперервно поліпшувати свої професійні та особисті можливості, що забезпечить їх подальше кар'єрне зростання.

Ще одним досить важливим напрямком є безкоштовне навчання англійській мові усіх бажаючих працівників банку. «Піреус Банк МКБ» проводить двічі на тиждень курси з англійської мови з носієм. Курси проводяться за рахунок обіду працівників, але є абсолютно безкоштовними.

Досить велика увага приділяється і підбору та розвитку нових, молодих спеціалістів, адже знайшовши талановитого працівника, можна забезпечити

хороший резерв керівників, в подальшому не буде проблем з пошуком якісних менеджерів вищих ланок.

У 2018 році майбутні керівники мали можливість проходити спеціальні тренінги для розвитку їх сильних сторін. Тренінги були індивідуально підібрані для кожного працівника. Найкращі з працівників, які показали відмінні результати мали можливість поїхати на стажування до головного офісу Групи Піреус Банк, який знаходиться в Афінах.

«Піреус Банк МКБ» спрямовує навчання свого персоналу на комплексний розвиток працівників на всіх рівнях та на всіх посадах. Досить сильно «Піреус Банк МКБ» пов'язує розвиток персоналу з відданістю корпоративній культурі. Управління розвитком персоналу «Піреус Банк МКБ» є традицією банку. Потреба в розвитку персоналу «Піреус Банк МКБ» є першим етапом.

Вона базується на основі загальних програм розвитку банку, річних планів з розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби підвищити кваліфікації.



Рис. 2.9. Вплив програми навчання на підрозділи Банку



Рис. 2.10. Вплив програми навчання на підрозділи Банку

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає такі заходи:



Рис. 2.11. Заходи другого етапу розвитку персоналу «Піреус Банк МКБ»

В системі управління розвитком персоналу «Піреус Банк МКБ» мають місце різні форми і методи навчання.

Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Для того щоб збільшити можливий дохід, потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. Так само як і звичайне навчання на місці, навчання без відриву від робочого процесу має свій план. До цього навчання можна віднести коучінг персоналу. Коучінг так само повинні бути зафіксовані в плані розвитку кожного співробітника. Вони базуються на неформально зворотньому зв'язку.

Далі будуть наведені основні інструменти розвитку персоналу в «Піреус Банк МКБ»:

- нові напружені завдання, проєкти, нові посади – діяльність, яка спрямована на набуття нового досвіду, яка надає можливість розкрити свої здібності на практиці;
- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання знань та практичного досвіду роботи для поглиблення спеціалізації або період входження у професію;
- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника для

НУБІП УКРАЇНИ

отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без
безпосереднього керівництва іншою людиною,
- коучінг та наставництво – процес взаємодії коуча/наставника та

працівника з метою підвищення результативності, навчання та розвитку
працівника.

НУБІП УКРАЇНИ

- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних та особистих
якостей працівника, за встановленими критеріями відповідно до посади та
надання рекомендацій щодо розвитку працівника за результатами оцінки;

- тренінги – короткостроковий захід активного навчання, направлений
на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки;

НУБІП УКРАЇНИ

- електронні курси – система електронного навчання за допомогою
інформаційних електронних технологій;

- навчатись у інших та вчити інших – процес спостереження за іншими,
аналіз їх дій, обговорення поведінки;

НУБІП УКРАЇНИ

- книги, журнали, статті – пізнавальний процес, джерелом якого є
книги, журнали, ЗМІ, навчальні посібники та фільми;

- інші інструменти розвитку – будь-які дії працівника або джерела
інформації, що мають вплив на отримання нових знань, відпрацювання
навичок та зміни у поведінці [56]

НУБІП УКРАЇНИ

Досить хорошим методом навчання без відриву від робочого місця є
онлайн система розвитком персоналу. У «Пріус Банк МКБ» існує

НУБІП УКРАЇНИ

платформа, за допомогою якої співробітники можуть проходити різноманітні
курси та тренінги. Раніше були розроблені різні комплекси курсів для різних
підрозділів банку. Але на сьогоднішній день, платформа давно не

НУБІП УКРАЇНИ

оновлювалась, і більшість онлайн тренінгів та курсів по самонавчанню є
застарілими.

Якщо всерйоз зайнятись розробкою та оновленням даних на платформі,
це значною мірою підвищить ефективність розвитку працівників банку.

НУБІП УКРАЇНИ

Онлайн платформа дозволить:

1) В дуже короткий період, надат новому працівнику всі необхідні

знання для ефективної роботи.

2) Дуже швидко знайомити працівників зі змінами у внутрішніх процедурах банку та банківському законодавстві.

3) Розділити усі навчальні матеріали відповідно по підрозділах банку.

4) Тестування працівників зробити швидшим та практичнішим.

У висновку можна сказати, що онлайн система розвитку персоналу дозволить постійно тримати високий рівень професіоналізму працівників банку, а також економити кошти на їх навчання.

Система розвитку персоналу у «Піреус Банк МКБ» дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Банк старається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом і з новітніми формами розвитку працівників. Персонал банку має можливість на постійній основі отримувати нові знання, удосконалювати свої навички, відвідувати як українські так і зарубіжні тренінги

Але не дивлячись на всі позитивні моменти в управлінні розвитком персоналу в «Піреус Банк МКБ», є деякі аспекти, на які потрібно звернути увагу. Дані аспекти потрібно удосконалювати та розвивати.

Головна проблема – в «Піреус Банк МКБ» немає чіткої система щодо визначення потреб персоналу в навчанні. З цієї причини працівники певного підрозділу змушені проходити одні і ті ж тренінги, незалежно від рівня свого професійного розвитку. Подекуди на тренінг записують працівників, у яких просто вийшло прийти на нього за графіком.

Співробітники також відмовляються приїжджати на тренінги, а проводити навчання виключно для відділення є економічно недоцільним. Саме тому працівники, які мають підвищувати свій кваліфікаційний рівень можуть не включатись до тренінгу. Це сприяє зниженню якості обслуговування клієнтів і системи управління розвитком персоналу банку в цілому.

Важливою є система заходів з розвитку персоналу. На сьогодні АІ «Піреус Банк МКБ» не має чітко розробленої системи, за якою можна

Об'єктивно оцінити ефективність проведення тренінгів та навчання. Система має будуватись на аналізі якісних показників розвитку персоналу. Для цього потрібно виправити такі проблеми:

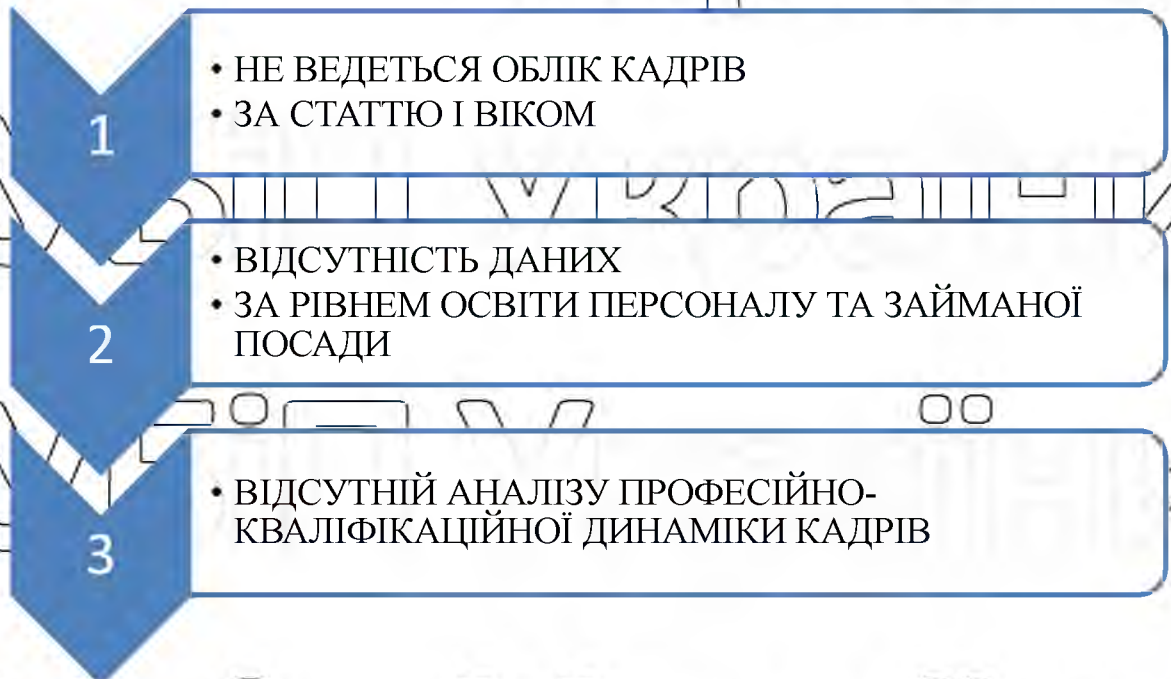


Рис. 2.12. Заходи другого етапу розвитку персоналу «Піреус Банк МКБ»

Отже, рівень розвитку персоналу організації на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. АТ «Піреус Банк МКБ» має забезпечувати розвиток персоналу.

Висновки до розділу 2

Здійснення аналізу сучасного стану системи розвитку персоналу «Піреус Банк МКБ» дозволило виявити основні показники діяльності організації у сфері розвитку та управління персоналом.

В розділі представлена організаційна структура «Піреус Банк КБ» (Piraeus Bank Group)

Охарактеризовано основні напрями та пріоритети розвитку Банку:

- підвищувати конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг;

- залучати нових клієнтів МСБ та роздрібний бізнес;
- збільшувати кредитний портфель.
Проведено аналіз політики розвитку персоналу. А саме: навчання;

оцінюванню результатів і досягнень; розвитку кар'єри; створенню та ведення
кадрового резерву.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи і методи управління розвитком персоналу

НУБІП України

Розглянемо шляхи і методи управління розвитком персоналу організації.

Тренінг передбачає сукупність завдань, спрямованих на формування й удосконалення компетенцій працівника. Тренінг як явище – це форма активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку закладених від природи здібностей, а також спрямованих на вироблення способів подолання типових ускладнень. Ефект тренінгів визначається сполученням поставленої мети тренінгу й використанням широкого набору завдань та ігор за рахунок максимально повного включення працівника в процес тренінгу. Тренінг припускає неінформованість учасника про майбутню дію й спирається на первинний рівень умінь. Тому основним завданням тренінгу є вдосконалення наявних, отримання нових, в першу чергу, професійних компетенцій, а також доведення їх до операційного автоматизму. У процесі навчання кожна людина засвоює поданий матеріал порізно, тому важливим для зацікавлення усіх учасників тренінгу є правильний вибір методів його проведення та способів подання матеріалу, з урахуванням рівня знань учасників. Узагальнюючи вітчизняні та іноземні літературні джерела, можна виокремити такі основні тренінгові методи:

- 1) групові дискусії;
 - 2) інтерактивні методи;
 - 3) медитативні методи;
 - 4) методи розвитку сенсорної чутливості.
- НУБІП України

За допомогою групових дискусій проблему обговорення можна побачити з цих позицій, тобто завдяки груповим обговоренням спірних питань можна прийти до певного рішення.

Одним із ефективних засобів компетентісного підходу в групових дискусіях є методика проведення диспутів, де також усі учасники залучені до активного ігрового процесу. В інтерактивній грі учасники навчаються новим навичкам, тренують необхідні професійні компетенції, відбувається їх саморозкриття, підвищується їх творчий потенціал.

До інтерактивних ігор можна віднести:

- організаційно-імітаційні ігри, які дають змогу учаснику самостійно готуватися, збирати та обробляти інформацію на певну тему, самостійно приймати управлінські рішення, розвиваючи професійні компетенції;

- ділові ігри, які ґрунтуються на моделюванні об'єкта управління; а з метою прийняття рішень у ній обов'язково повинні бути: ролі, ігрове проектування рішень і взаємодія учасників. Рішення, прийняті на основі вихідної інформації, впливають на модель об'єкта управління, а тим самим – на зміну його стану;

- міні-лекції.

Ця форма роботи означає усний виклад основних положень навчального матеріалу протягом короткого проміжку часу. Хороший ефект дає пропозиція учасникам написати запитання до організаторів на спеціально підготованих аркушах. Збільшує зацікавленість слухачів присутність експерта з теми та його короткий виступ з наведенням конкретних фактів та статистичних даних;

- презентації, які спрямовані на подання нових результатів, нової інформації з конкретного, досить вузького, практичного аспекту теми, що є предметом навчання. Щоб презентація була успішною, треба заздалегідь потренуватися у її проведенні, аби виглядати й почувати себе впевнено; організувати усі необхідні умови для проведення презентації (підготувати робоче місце, засоби наочності – плакати, слайди, демонстраційну апаратуру тощо);

НУВБІП УКРАЇНИ

- метод кейсів. Сутність якого полягає в тому, що певна ситуація подається у вигляді мікропроблем і в результаті дослідження та прийняття творчого і успішного рішення розвиваються компетенції. Медитативні методи

використовують для зняття зайвої напруги в учасників групи, а також розвитку в них додаткових можливостей. Вони підвищують стійкість до стресових ситуацій, роблять поведінку гнучкішою, зменшують рівень страху перед невизначеними або незнайомими ситуаціями.

Методи розвитку сенсорної чутливості допомагають учасникам тренінгу розвивати вміння сприйняття, розуміння та оцінювання усього довколишнього за допомогою вербальної і невербальної інформації. Отже, можна зробити висновок, що основною умовою ефективності проведення тренінгу є його контроль та оцінювання результатів. Контрольні заходи є складовими

НУВБІП УКРАЇНИ

досягнення мети навчання – засвоєння певної сукупності предметних знань, формування вмінь і навичок, що є основою відповідного рівня кожного працівника. Також із проаналізованого вище можна побачити, що оцінювання ефективності тренінгу полягає в тому, щоб виявити корисність організованого навчання та корисність результатів навчання, які впливають на розвиток та

формування компетентностей персоналу. Ефективною формою тренінгового навчання персоналу є портфоліо. Портфоліо – це збірка матеріалів за певний проміжок часу, яка ілюструє різноманітні аспекти діяльності працівника, його професійного росту та кваліфікації. Портфоліо досить поширене в практиці

НУВБІП УКРАЇНИ

таких країн, як Великобританія, Канада та США. Портфоліо виступає інструментарієм заохочення працівників до обговорення різних робочих аспектів. Створення портфоліо допомагає фахівцю критично оцінити власну професійну діяльність, визначити її переваги та зробити висновки щодо корегування недоліків. У портфоліо працівник збирає факти, які ілюструють

НУВБІП УКРАЇНИ

його професійні якості, аспекти професійної діяльності, розвиток та удосконалення навчальних досягнень. Портфоліо є доволі успішною формою професійного розвитку, оскільки дає змогу оцінити власну професійну діяльність, цілі, завдання та їхні результати. Крім цього, завдяки обговоренню

власної професійної діяльності можна усвідомити цінність особистісних і професійних знань, вмінь та навичок, сформувавши продуктивні стосунки у колективі, передаючи власний досвід, знання та вміння, а також сформувавши

власний стиль професійної діяльності. Гарно зарекомендував себе на практиці

метод професійного розвитку - коучінг (наставництво, менторство) – це

процес передавання знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини

менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом

ускладнюючих завдань. Відповідно, оскільки коучінг передбачає передачу

знань та вмінь, співбесіди, консультації, то у фахівців формуються і

розвиваються такі компетенції, як комунікативні (пов'язані з процесом

спілкування), аналітичні (здатність творчого вирішення поставлених завдань),

діагностичні (збір та обробка інформації). Термини «менторство»,

«наставництво» і «коучінг» є близькими за змістом, але характеризуються

певними відмінностями.

Ментор – це досвідчена особа, яка має бажання та вміння поділитися

власним досвідом. Менторство, з одного боку, – це розвиток кар'єри, а з

іншого – соціально-психологічний розвиток особистості за допомогою

консультування та спілкування. Ментор забезпечує новачка підтримкою,

інструкціями, інформацією та зворотним зв'язком колективу, порадами щодо

прийняття рішень.

Отже, менторство спрямоване на надання допомоги працівникам і

основними обов'язками менторів є: поширення інформації, забезпечення

ресурсами, надання консультацій та порад тощо.

Коучінг розглядають як форму менторства або один із його вузьких

аспектів, спрямованих на виконання завдань, пов'язаних із професійною

діяльністю, розвиток певних вмінь та навичок. Коучінг – це процес, під час

якого слухач, ставить запитання, аналізує (трансформує інформацію) та подає

пропозиції, що допомагають фахівцю професійно рости, аналізувати та

приймати відповідні рішення.

Менторство як форма діяльності розвитку та удосконалення компетентностей персоналу дає змогу отримати практичну пораду і допомогу у процесі прийняття важливих професійних рішень; корисну інформацію під час спілкування з ментором чи наставником; одержати можливості обміну навчальними матеріалами чи ресурсами; набути необхідних навичок та вмінь в професійній діяльності тощо.

В процесі вибору технології управління професійним розвитком працівників необхідно розуміти, що система менеджменту розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на підприємстві.

При цьому увага повинна концентруватися на вирішенні наступних завдань: розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреби у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій; вибір ефективних форм і методів підготовки, передпідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання; знаходження коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

3.2. Технологія управління розвитком персоналу

Система цілей, засобів та способів здійснення управлінського впливу на персонал організації визначається як технологія управління персоналом. Таким чином, технологія – це інструмент впливу, використання якого може бути доручено різним внутрішньо-організаційним суб'єктам (адміністрації тощо). Технологія управління розвитком персоналу буде ефективною за наявності різних видів навчання, які пропонує організація. Всі існуючі методи розвитку персоналу можна умовно розділити на дві категорії. Див. рис. 3.1.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Рис. 3.1. Методи розвитку персоналу

Навчання безпосередньо пов'язане із мотивацією. Значення технологій управління розвитком персоналу для підсистеми мотивації і стимулювання персоналу полягає в тому, що за допомогою навчання персоналу, сучасної допомоги у придбанні актуальних для роботи навиків у процесі проходження перепідготовки, формується мотивація досягнень, що спонукає персонал не тільки краще працювати і прагнути до просування кар'єрними сходами, а також збільшення доходів від професійної діяльності. Крім цього стимулювати персонал до навчання та розвитку особистих умінь і доцільне застосування вже отриманих у ході трудової діяльності навичок. Таким чином, персонал залучений до діяльності організації, коли досягнення особистих цілей працівника повністю інтегруються у тактичні та стратегічні плани організації.

Так, у подальшому подібні зусилля будуть адекватно та справедливо оцінені організацією, що сприятиме мотивації працівника в результаті визнання його досягнень. Організація зі свого боку чіткіше усвідомить можливості та потенціал власного штату. Щодо підсистеми мотивації та стимулювання персоналу – технології управління розвитком співробітників

НУБІП України

використовуються тут у комплексі економічні спільно соціально-психологічними.

Економічні пов'язані з використанням способу управління – видлучення економічних переваг. Це можуть бути системи стимулювання, системи заохочення, винагороди або системи санкцій.

Використання соціально-психологічних технологій управління персоналом сприяє формуванню психологічного клімату в організації, а також організації стану певного працівника.

Регулювання відносин, їх упорядкування відповідно до цілей організації

– предмет ведення соціально-психологічних технологій, які сприяють суміщенню формальних та неформальних способів оцінки однією людиною іншої, а також затвердження та підтримці статусу працівників, як усередині організації, так і поза нею. Врешті, у вигляді ефектів управління від використання соціально-психологічних технологій виступають важливі, але

важко оцінювані фактори. До цих факторів відносяться гордість, вірність, лояльність тощо.

Навчання безпосередньо в самій організації включає в себе: інструктаж,

ротацію, наставництво і учнівство. До цих способів можна також віднести

перехресне навчання, що набуває популярності останнім часом. Коли керівник або колега виступає в ролі тренера, це не погані переваги, які в подальшому можуть слугувати джерелом нових ідей. Мінусом навчання на робочому місці є неможливість співробітника вийти за межі звичної поведінки і

відсторонитись від існуючої ситуації.

Навчання на робочому місці більш різноманітне ніж навчання поза організацією. У той же час таке навчання не потребує додаткових фінансових витрат і відволікає співробітників від процесу роботи. Як приклад такого навчання це: різноманітні лекції, тренінги, ділові ігри. Самим простим методом навчання є самонавчання. Але дана методика гарантує високий

результат, тому що з одного боку співробітник може самостійно

керувати темп і тривалість занять. З другого боку – керівник не має можливості слідкувати за процесом такого навчання. Таким чином в управлінні розвитком персоналу доцільно використовувати такі методи:

- навчальні програми (тренінги, семінари, програми, орієнтації);
- практичні заняття (управління проектами, стажування між функціональними групами, зміна посад);
- саморозвиток (навчальна література, тематична періодика, конференції, комп'ютерні програми навчання);

- навчання колег (підготовка програм професійного розвитку для колег, наставництво, підготовка нормативної документації).

У наш час ефективним способом підвищення продуктивності і знаходження рішення поставлених задач у співробітників є коучинг. Він розкриває у працівників внутрішній потенціал і скриті резерви, тим самим залучає до робочого процесу. Це у свою чергу позитивно позначається на продуктивності праці колективу. Після проведення тренінгу з елементами коучингу працівники розуміють, що саме в цій організації вони можуть досягнути позитивних результатів у роботі, поставлених цілей і самореалізуватися. Працівники починають більш активно залучатися в організаційний процес, усвідомлюючи перспективи своїх можливостей. Вкладання коштів і трудовитрат у власний персонал – одна з найбільш вигідних довгострокових інвестицій. Управління розвитком персоналу має проводитись на всіх рівнях і бути одним з пріоритетних видів діяльності будь-якої організації.

Перш ніж почати будь-яку справу, процесом кожної організації стикається з визначенням мети, того а навіщо це треба і яку користь з цього можна отримати. Мета управління рушійна сила, яка дає поштовх до дій, це механізм, який заводить процес і спонукає до постійного руху. Далі в дію вступають функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), які мають чітко поставлені задачі, виконання

яких призводить до реалізації поставленої мети. За допомогою методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) відбувається вплив суб'єктом на об'єкт, на структуру, йде коригування способів щодо досягнення кінцевих цілей.

Персонал це стратегічний ресурс розвитку організації. Стратегічні спрямування у сфері управління і розвитку персоналу визначаються керівником організації. Адже саме керівник несе соціальну відповідальність за реалізацію кадрової політики, формування мотивованого і компетентного персоналу несуть спеціалісти служби управління персоналом. Сучасний механізм управління розвитком персоналу характеризує систему управлінських впливів в сфері підготовки і розвитку кадрів.

Організаційно-економічним механізмом управління персоналом – є система формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, які дозволяють перетворити в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності елементи системи розвитку персоналу на необхідний її стан із врахуванням чинників.

В економіці категорію «механізм» трактують так: «внутрішня будова, система функціонування, апарат діяльності» [Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика [Текст] Навч. посіб. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2002. – 300 с.]. За трактуванням Лео Гурвица під механізмом розуміється взаємодія між об'єктами управління та їх керівниками, що мають три стадії обміну інформацією для отримання позитивного ефекту: суб'єкти надсилають її топ-менеджерам, топ-менеджер отримує всю інформацію розраховує майбутній результат, керівник оголошує результат. У своїй жергу економічний словник трактує категорію «механізм» як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище [Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво.* 2014. № 1. С. 130-136. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26].

Механізмом управління є набір методів, важелів, інструментів, законів, за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання

суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток організації [Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства / І. М. Хвостіна // Інвестиції: практика та досвід. 2015. Вип. 1. С. 30-33.]. Отже,

взаємоузгодженої та єдиної думки щодо трактування поняття «механізм управління» на сьогодні не існує. Тому прийнято вважати, що механізм управління це перш за все чіткість та послідовність дій, етапів, кроків, які призводять до визначення процесу управління, що направлений на вирішення поставлених завдань. Крім цього це алгоритм, який містить набір інструкцій, що описують послідовність дій та правил за якими досягається запланований результат

Охарактеризуємо два основні підходи щодо трактування поняття «механізм управління», які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [Гончаров А. Б., Олейникова Н. М. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.].

Вчені виділяють сім видів механізмів управління. Це організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, державний, інформаційний. Сім механізмів представлені на рис. 1.



Рис. Види механізмів управління

Адміністративний механізм управління система взаємозгоджених дій, процесів, які забезпечують стабільний розвиток та діяльність організації за рахунок підтримання дисципліни та порядку, що забезпечує отримання позитивних фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності.

Безпосередньо в цьому механізмі управління задіяний керівник підприємства, який встановлює правила гри, стандарти, норми, формує політику ведення бізнесу, тобто фактично є законодавчою гілкою владою в організації, що додатково здійснює й виконавчі функції в управлінні та приймає стратегічні рішення та несе за них відповідальність.

Організаційний механізм управління являє собою сукупність елементів та складових, які створюють організаційну основу процесів і явищ. Одного прийнятого трактування сутності даного виду не існує, кожен з науковців його розуміє по-своєму. Одні вважають, що це певна кількість взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації, інші говорять про те, що це життєві цикли організації, правила та норми за якими відбувається функціонування

всієї управлінської системи у суб'єкта господарювання. Організаційний механізм управління він не зосереджений тільки на самій організації, даний процес також співвідноситься і до певного виду діяльності, виділяють організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства, бюджетування; фінансової діяльності та ін. Розкриття основної суті

організаційного механізму управління відбувається через впровадження правил та норм, якими керуються в середині організації та всі виробничо-господарські процеси, що в ній відбуваються для досягнення поставленої мети. Даний вид має сильний зв'язок з економічним та адміністративним механізмами управління, адже він поєднує їх характеристики і в більшості випадків має однаковий з ними рівні впливу на процеси, структурні перетворення, що відбуваються у внутрішньому середовищі функціонування організації [Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. - 608с.].

Економічний механізм управління – сукупність елементів планування та прогнозування за допомогою яких здійснюється в організації формування політик ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення [Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного, вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.].

Даний механізм залежний від зовнішніх та внутрішніх факторів ринкового середовища, зміни в яких зараз постійно відбуваються, тому є доцільним в даному контексті використовувати також інноваційний менеджмент, адже сьогодні інновації виступають двигуном у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його ефективності в виробничо-господарській діяльності, що є основним завданням у реалізації економічного механізму.

Структурний механізм управління це способи послідовного розподілу обов'язків в апараті управління та між підрозділами, взаємоузгоджені дії, які мають deadline на виконання, при цьому кожний усвідомлює якщо будуть порушені строки, то це вплине на загальний результат і призведе до не отримання заохочення кожним з залучених учасників.

Суть технічного механізму управління полягає у впровадженні у виробничий процес підприємницької діяльності сучасних цифрових технологій, автоматизації через заміну устаткування на нове при цьому

керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. За рахунок чого відбувається суттєва економія ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяє отримати

швидкий результат в плані досягнення поставленої мети. В контексті даного виду механізму управління не останню роль відіграють впровадження інтернет-технологій, адже вони забезпечують швидку комунікацію між персоналом та машинами.

Механізм державного управління – важелі, інструменти, елементи, процеси і закономірності соціально-економічного характеру за допомогою яких виконавчі та законодавчі органи влади здійснюють вплив на господарську, фінансову, виробничу діяльність підприємств, організацій, з метою стабілізації та розвитку існуючої соціально-економічної системи. Він

має системний, регуляторний, ціннісний вимір, обумовлює жорсткі правила взаємодії влади і бізнесу, але також націлений на співпрацю, закономірне функціонування та розвиток. Проявляється для суб'єктів господарювання даний вид управління через законодавчі акти, інструкції, нормативи, норми, стандарти, методичні вказівки виконання яких в більшості випадках є обов'язковим і тільки менша їх частина носить рекомендаційний характер.

Інформаційний механізм управління – забезпечення збору і оперативної доставки нової достовірної, актуальної інформації щодо суб'єктів зовнішнього середовища управлінському персоналу всіх рівнів підприємства, яка структурована відповідно до виконуваних ним функцій і завдань. Для

забезпечення ефективного впровадження механізму управління в дію по відношенню до того чи іншого виробничо-господарського процесу він повинен бути інформаційно-забезпеченим, через збір статистичних даних, обстеження та аналіз існуючого становища цієї ніші в яку планується інвестування та залучення додаткового капіталу, маркетингова оцінка ринків.

Цей вид механізму управління стимулює організацію попередньо вивчати стан та ситуацію перед тим як планувати вкладати фінансові кошти, дає змогу

оцінити стан входу на ринок та з прогнозувати те яким буде кінцевий результат.

Кожен з представлених видів механізмів управління взаємопов'язаний та перетікає один в інший. В процесі здійснення управлінської діяльності ефективний керівник керується критеріями кожним з них, адже він розуміє,

що вдале поєднання призводить до отримання бажаних результатів, а не використання хоч одного негативно впливає на весь процес і на очікуваний ефект в цілому. Для ефективного впровадження кожного з механізмів управління існує певна кількість їх обов'язкових елементів, поєднання яких

дозволить управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат. На рис. 2 представлені структурні складові механізму, що запускають роботу в системі управління організації.

Додатково до тексту, на рис. 2 представлені структурні складові механізму, що запускають роботу в системі управління організації.



Рис. Структурні складові механізму управління в організації

Під завданнями управління розуміється конкретизація мети управління для кожного підрозділу, виконавців організації, де враховані професійні компетентності та функціональні обов'язки. В той же час кожен механізм управління функціонує в колі правил та норм, які існують в самій організації

(трудоий розпорядок, посадові інструкції, положення підрозділів) та йому

диктує зовнішнє середовище через закони, постанови та підзаконні правові акти, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання. Для того щоб кожний елемент механізму управління працював у безперервному русі та у взаємодії його треба правильно організувати та налаштувати, щоб кожне завдання було виконано, функції реалізовані при застосуванні відповідних методів та правил гри задля стримання результату.

Цілі управління розвитком персоналу:

- підвищення ефективності і продуктивності праці;
- професійна підготовка керівників;
- підвищення кваліфікації молодих співробітників;
- зростання соціального задоволення співробітників;
- професійний перехід на нові технології;
- зниження рівня відтоку кадрів.

Управління розвитком персоналу зводиться до таких основних задач див.

рис. 4

Формування і розвиток у працівників здатностей і моделей поведінки, які корелюються з цілями і задачами організації	Створення соціально-економічних і виробничо-технічних умов для максимальної реалізації здібностей працівників	Розвиток персоналу за власними інтересами	Збереження накопиченого досвіду, знань та навичок
ЗАДАЧІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ			
Підготовка персоналу для здійснення майбутніх планів і проєктів	Збереження корпоративної культури	Створення позитивної атмосфери і здорової конкуренції	Підтримка системи мотивації

Рис. 4. Основні задачі управління розвитком персоналу

Таким чином, механізм управління це складний та багатоетапний процес, який включає низку важливих елементів та складових

прогнозування, планування розвитку, мотиваційне, організаційне, інформаційне забезпечення та ін., який здійснює підбір методів та способів управління, завдяки якому відбувається взаємозгоджений вплив суб'єкта керуючої системи на керовану.

Механізм управління – це перш за все ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій. В свою чергу комплексне та вдале застосування всіх різновидів управлінських механізмів призводить до зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє зміцненню

ринкових позицій та досягненню цілей, які були передбачені на стадії стратегічного планування розвитку діяльності. При правильному управлінні кожний елемент механізму повинен мати своє відображення у його виді, адже це невід'ємні частини однієї управлінської системи. Це складові за

допомогою, яких відбувається здійснення моніторингу конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку, проводиться оцінка конкурентних переваг та формуються і реалізуються ефективні конкурентні стратегії.

3.3. Рекомендації щодо покращення управління розвитком персоналу «Пріус Банк МКБ»

В сучасних організаціях / підприємствах / установах / компаніях розробляються на основі поточних недоліків (проблем) рекомендації з підвищення ефективності функціонування розвитку персоналу, які включають:

– проведення методу Shadowing, який полягає в тому, що працівник закріплюється за досвідченим співробітником в реальній робочій обстановці впродовж декількох робочих днів. Таким чином, працівник має можливість обговорювати робочі ситуації.

І не тільки з тим працівником, до якого його закріплено, але і з іншими спеціалістами, і отримують інформацію про особливості цієї або іншої посади; проведення психологічного тестування або анкетування. На цьому етапі проявляється готовність працівника до майбутнього навчання, його моральний настрій і психологічний стан;

– використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника і банку. При цьому використання методів можуть бути різними в залежності від виділеного бюджету і цілей банку;

– після проходження навчання, підвищення кваліфікації працівників необхідно провести анкетування. Анкетування проводиться з метою: виявлення як позитивних, так і негативних сторін від занять, позитивного настрою з боку співробітників, тому що керівництво проявляє

інтерес і увагу до співробітника. Запровадження таких рекомендацій передбачає: підвищення зацікавленості і працездатності в процесі навчання і підвищення кваліфікації, тому що виникає усвідомлення вигоди від процесу формування і розвитку персоналу, через отримання соціальної і економічної ефективності, зниження витрат на розвиток працівників. Завдяки врахуванню

позитивних і негативних сторін, психологічного і морального стану працівника, підвищення продуктивності праці і збільшення віддачі від працівників у вигляді підвищення результативності діяльності банку, завдяки більш досвідченому і кваліфікованому персоналу.

Нами виокремлено методи, які впливають на розвиток співробітників банку. Див. таблицю 3.1.

Таблиця 3.1.

Методи впливу на персонал

№ п/п	Назва методу	Характеристика методу
-------	--------------	-----------------------

1.	Коучинг	бесіда з співробітником, яка розкриває його потенціал і впливає на його подальший розвиток.
2.	Наставництво	метод, заснований на навчанні власним прикладом. Цей метод найбільш часто зустрічається. Він знаходить своє застосування повсюдно. Працює він за принципом «дивись і навчайся».
3.	Делегування	Метод полягає в тому, щоб доручити співробітнику виконувати роботу, яка знаходиться поза його кваліфікації, що змушує розвиватися, набуваючи необхідні знання і навички. Працівник підвищує свій рівень, здобуває нову професію або відкриває для себе новий напрямок в ній діяльності, що позитивно позначається на ньому особисто і на банку загалом.
4.	Buddying	Метод найбільш ефективний за умови правильного його використання. В колективі немає наставників, коучей, а є співробітники, які володіють рівними правами і підтримують один одного, допомагають справлятися з поставленими задачами.
5.	Job Shadowing	Це спостереження за роботою спеціалістів. Один з самих популярних методів навчання співробітників за кордоном. Він полягає в тому, що новий член команди закріплюється до співробітника, уважно спостерігає за всіма його робочими діями. При цьому він може ставити запитання щодо особливостей діяльності не тільки йому, але й іншим співробітникам.
6.	Counselling	Застосування цього методу таке: консультація з психологом, психотерапевтом або юристом, що дозволяє не допускати нервових зривів працівників, запобігаючи їм, а також виключає безліч зайвих

<p>7. Навчання дією</p>	<p>розмов впродовж робочого дня, що відволікають від виробничого процесу.</p> <p>Метод дозволяє ефективно вирішувати складні задачі банку руками співробітників в процесі їх навчання</p>
-------------------------	---

У роботі з персоналом керівництву доцільно враховувати замученість персоналу до певних видів діяльності в організації.

Залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури організації та потенціал її розвитку за рахунок того,

наскільки небаїдує співробітники ставляться до діяльності і справ організації. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика

Слід враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи:

залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре);

незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант,

виконують свою роботу задовільно), активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Така статистика говорить про те, що троє незалучених співробітників

практично зводять «нанівець» все зроблене одним залученим. Отже, впровадження відповідної HR-технології є першочерговою задачею для підприємства. Першим етапом впровадження технології залученості персоналу є визначення та аналіз рівня залученості персоналу. Найбільш

розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є методика Q12.

Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні». Див. таблицю 3.2.

НУБІП України

Таблиця 3.2.

Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (так) або не відповідає (ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності

1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	Так	Ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	Так	Ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	Так	Ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	Так	Ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	Так	Ні
6.	Дехто на роботі сприяє моему розвитку.	Так	Ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	Так	Ні
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчувати важливість моєї праці.	Так	Ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	Так	Ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	Так	Ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	Так	Ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	Так	Ні

Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховується рівень залучення. Спочатку визначається, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додається кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Кількість позитивних відповідей переводиться у відсотки. Приймаючи загальну суму всіх відповідей по організації (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розраховується, скільки відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є

відсоток залучення персоналу. Наприклад, якщо в опитуванні на виявлення рівня залучення співробітників взяли участь 20 осіб. Позитивних відповідей було 123. Щоб розрахувати відсоток залучення, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на число питань в анкеті (12): $20 \times 12 = 240$ балів. Потім розрахуємо власне відсоток залучення, використовуючи принцип пропорції і спираючись на кількість позитивних відповідей: $123 \times 100 (\%) : 240 = 51,25\%$.

Говорити про високий рівень залучення можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 50% і менше, це тривожний сигнал. Швидше за все, на підприємстві працюють люди, яким все одно, що відбувається в організації. Вони байдужі до цілей, виконують свої обов'язки на автоматі, не турбуючись про якість.

Технологія залучення персоналу, полягає у реалізації наступних блоків заходів:

1. Інвестування в комунікації, впровадження та розвиток програми переваг. Для кожного працівника важливими є програми комунікацій, можливості для навчання, кар'єрна мапа та чітко описані вимоги до посад на кожному рівні, прозоре конкурсне заміщення посад, програма ротації персоналу, нагороди та визнання, а також програми переваг.

2. Взаємодія з працівниками різних структурних підрозділів підприємства у цифровому світі. Із розвитком цифрових технологій, стає дедалі важливішим забезпечувати потребу працівників у мобільних і соціальних технологіях.

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань.

З одного боку, менеджери в змозі сьогодні самостійно провести опитування, оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати. З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готіві опитування, методологію та потрібні технології.

Метою проведення опитування є:

НУБІП УКРАЇНИ

- визначення рівня залучення персоналу;
- виявлення ключових факторів, що впливають на залучення персоналу;
- визначення напрямків розвитку кадрової політики та найбільш ефективних технологій управління персоналом, з урахуванням зворотного зв'язку працівників;

НУБІП УКРАЇНИ

- впровадження плану заходів для підвищення рівня залучення персоналу;
- підвищення рівня результативності персоналу шляхом удосконалення системи менеджменту, направленої на підвищення показників залучення персоналу.

НУБІП УКРАЇНИ

Під час проведення опитування дотримуються принципів добровільності, конфіденційності, анонімності та безпеки даних, об'єктивності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності працівників. Ідеологія опитування передбачає, що рівень результативності персоналу залежить від рівня залучення, а тому працівники з високим рівнем залучення, зазвичай, досягають більш високих результатів професійної діяльності, ніж їх менш залучені колеги. Залучений працівник перетворюється з працівника, який формально виконує роботу в межах своїх службових обов'язків, на працівника, який відчуває себе частиною команди, яка разом йде до стратегічних цілей та завдань.

НУБІП УКРАЇНИ

Вимірювання рівня залучення персоналу надає можливість менеджеру та службі управління персоналом визначити стратегічні напрямки розвитку кадрової політики з урахуванням думки працівників. Для визначення рівня залученості персоналу, як правило, визначають наступні показники:

НУБІП УКРАЇНИ

1. **Загальна залученість персоналу.** Показник, який характеризує підхід працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль до реалізації цілей та цінностей організації, в якому працюють, вбачають сенс своєї роботи в тому, щоб робити внесок в успіх організації. Залученість персоналу організації – результат створення умов для повної реалізації потенціалу працівників.

НУБІП УКРАЇНИ

2. **Емоційна залученість персоналу організації.** Компонент загальної залученості, що базується на емоційному контексті: гордості за роботу в

організації, поділяючи бачення та місії організації, ідентифікуючи себе з її цінностями.

3. Вимушена лояльність персоналу організації. Відданість працівників організації через труднощі знайти інше місце роботи.

4. Нормативна лояльність персоналу організації. Відданість працівників організації через відчуття зобов'язання, особисті установки, що ускладнюють зміни. Під час проведення опитування вимушену та нормативну лояльність поєднують в один фактор та аналізують в порівнянні з показниками загальної та емоційної залученості працівників.

5. Задоволеність персоналу організації. Рівень того, наскільки працівники задоволені різними аспектами роботи та умовами праці, а саме: організацією роботи, керівництвом, визнанням та заробітною платою, можливостями розвитку та кар'єри, умовами праці та іншими аспектами роботи.

В опитуванні вимірюють наступні фактори задоволеності: управління організацією; управління змінами; безпосередній керівник; кар'єрне зростання; навчання та розвиток; організація праці; комунікація між структурними підрозділами; команда; автономія та вплив на результат; визнання та оплата праці; управління результативністю.

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості персоналу. Цей метод було розроблено працівниками компанії The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «П'ять дисциплін» Пітера Сенге. Основою методу є дослідження колективу організації на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації задоволеність воіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій (рис. 11.2).



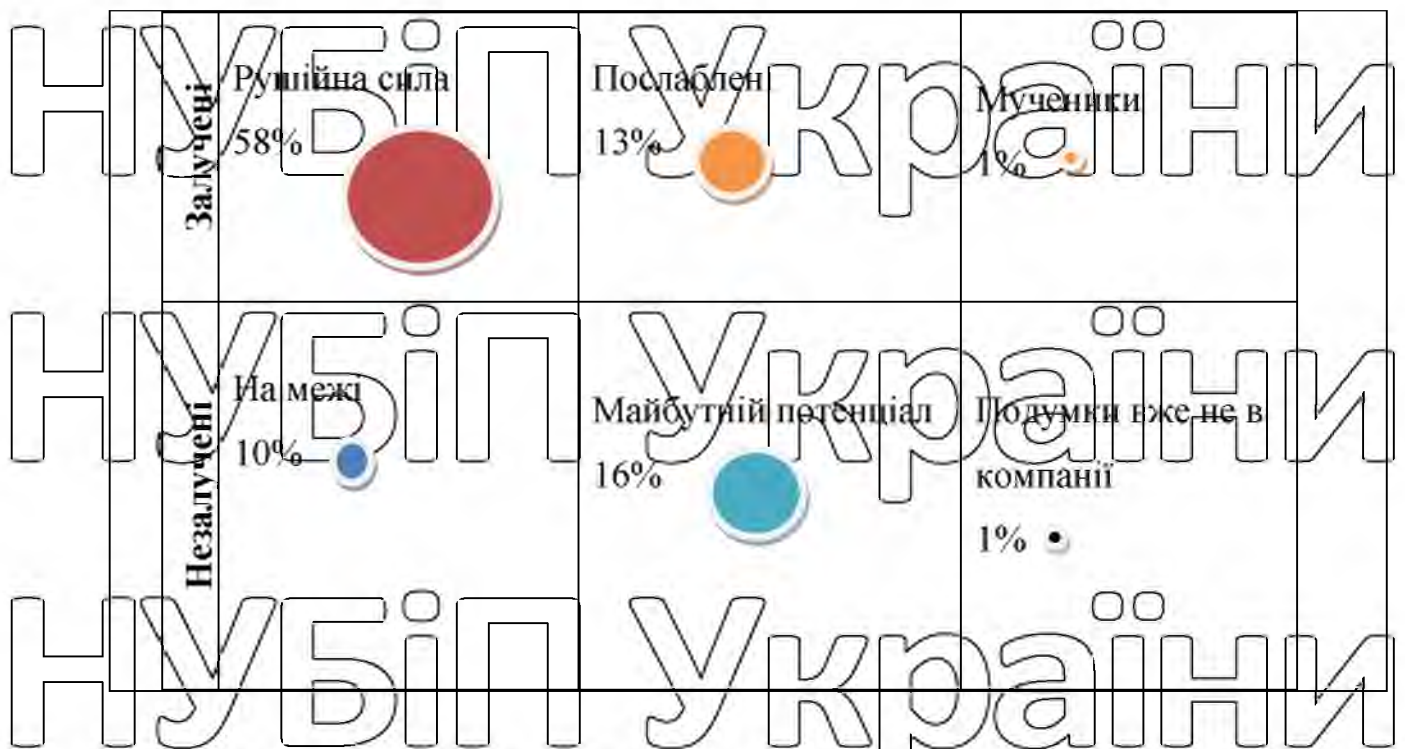


Рис. 3.1. Крос-аналіз залученості персоналу

В залежності від категорії формуються заходи з упровадження технології залученості персоналу. До «рухійної сили» відносяться працівники, які залучені до роботи, у зв'язку з чим проявляють незмінно високі результати у своїй діяльності та задоволені майже всіма умовами, які створені для їх роботи.

«Послаблені» працівники мають високий рівень залученості, але незадоволені більш ніж трьома факторами в банку. Навіть незначні зусилля, спрямовані на підвищення рівня задоволеності дозволять зберегти залучених співробітників, від ефективної праці яких підприємство тільки виграє.

До категорії «на межі» відносяться абсолютно не залучені до справи працівники та при цьому усім задоволені. Це можуть бути лояльні працівники, що роками працюють в банку, але при цьому не подають ідей за реалізацію яких, вони могли б взятися. Не беруть на себе відповідальності та при виконанні роботи особливо бажання не виказують. Такі співробітники складають суттєву загрозу, оскільки, можуть руйнувати мотивацію до роботи, як для себе, так і для інших.

Для категорії «майбутній потенціал» характерна низька залученість та наявність сфер, якими вони не задоволені. Оскільки рівень соціального розвитку цих працівників не високий, вони мають потенціал та можуть розвиватися. Та у перспективі поповнити ряди найбільш мотивованих людей підприємства. При ефективній політиці соціального розвитку ця категорія здатна швидко перейти до категорії «рушійна сила».

«Думками вже не в компанії» – це категорія працівників, які готові змінити робоче місце вже завтра. Ця група не залучена і не має жодної сфери, якою б була задоволена. Немає сенсу впроваджувати якісь заходи у спробі утримати таких працівників. Якщо спитати такого співробітника про причини залишення, то скоріше він скаже про незадоволеність працею або відсутність достойної винагороди.

Для останньої категорії «мученики» характерна абсолютна залученість, але при цьому така ж незадоволеність умовами праці. Для таких працівників достатньо змінити умови праці і вони зразу перейдуть до категорії «рушійна сила». Як доводить практика, за умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу, приріст рівня професійного розвитку персоналу складає не менше 5% на рік.

Висновки до розділу 3

У другому розділі удосконалено підходи до управління персоналом.

У ході дослідження визначено і схарактеризовано методи впливу на розвиток потенціалу: коучинг; наставництво; делегування; навчання дією; counseling; job shadowing; buddying.

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості персоналу. Цей метод було розроблено працівниками компанії The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «Г'ята дисципліна» Пітера Сенге. Основою методу є дослідження колективу організації на предмет узгодження таких показників як: ставлення

до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій: російська сила; послаблені; мученики; на межі; майбутній потенціал; подумки вже не з вами.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено теоретичне узагальнення щодо вдосконалення управління розвитком персоналу в організації. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність управління розвитком персоналу в організації.

Виконано такі завдання кваліфікаційної магістерської роботи.

1. Визначено сутність та основні підходи в управлінні розвитком персоналу. У процесі дослідження з'ясовано, що дослідники розглядають розвиток персоналу з таких позицій: реалізація функцій менеджменту; цілеспрямованій і систематичний вплив; критерій ефективності; зміна якісних характеристик; підготовка співробітників до виконання нових функцій; широке коло проблем; каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників.

Враховання наукових підходів у дослідженні поняття «розвиток персоналу» дозволило нам сформулювати власне поняття. Так, розвиток персоналу це організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників.

2. Визначено і схарактеризовано основні фактори, що мають вплив на розвиток персоналу. Це такі: динамічні зміни, які відбуваються за рахунок функціонування середовища; збалансована система стратегічного управління організацією; необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування; конкурентні позиції виробничої організації на ринку; широкий вибір претендентів на заміщення вакантної позиції в організації.

Звернено увагу на професійний розвиток персоналу. З'ясовано, що професійний розвиток персоналу це набуття працівниками нових компетенцій – системи знань, умінь і навиків, досвіду, якостей, які працівники

використовують або будуть використовувати у професійній діяльності. Процес професійного розвитку персоналу тісно пов'язаний із розвитком компетенцій та посиленням компетентностей персоналу.

З'ясовано, що іноді виникає асоціативне сприйняття понять «компетенція» і «компетентність», але ототожнювати ці поняття не є правильним. З метою визначення відмінностей у розумінні понять «компетенція» та «компетентність» наведемо найбільш розповсюджені дефініції, які зустрічаються у літературі.

Особливу увагу доцільно приділяти визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться: освітні; професійного розвитку кар'єри; тренінгового навчання; морального та матеріального стимулювання.

Згідно з концепцією неперервної освіти виокремлено три основні рівні освіти, які відрізняються підготовкою фахівців зі здобуттям різних компетенцій. Отже, група освітніх факторів формування компетенцій охоплює такі види освіти: початкову та середню освіту; вищу освіту; післядипломну освіту.

Відповідно до групи факторів професійного розвитку кар'єри виокремлено фактори формування компетенції у межах самої організації в процесі: горизонтального кар'єрного пересування працівника; вертикального кар'єрного пересування працівника.

Формуючи компетенції внаслідок тренінгового навчання виділяють такі види навчальних програм: тренінги (training); портфоліо (portfolio); коучінг (coaching); менторство (mentoring).

3. Розкрито особливості стимулювання праці персоналу організації;

Доведено, що умовою успішного розвитку персоналу в організації є врахування керівництвом функцій та принципів стимулювання праці, що розглядається і є зовнішнім спонуканням, способом винагороди працівників щодо їх участі в процесі виробництва. Адже процес стимулювання праці має вплив на поведінку персоналу в сфері діяльності і спрямований на

використання як фізичного, так і розумового потенціалу персоналу в процесі здійснення покладених на нього функцій. Причому у повній мірі.

Охарактеризовано особливості стимулювання праці персоналу організації. Стимул характеризується як важіль впливу на працівника організації. Важіль впливу на працівника організації є рушійною силою, що спонукає працівника до певних дій в інтересах організації. Виокремлюють такі види стимулів: прямі матеріальні, непрямі матеріальні, нематеріальні (соціальні, моральні, творчі).

4. Охарактеризовано методи і форми управління розвитком персоналу:

тренінг (тренінгові методи: групові дискусії, інтерактивні та медитативні методи, метод розвитку сенсорної чутливості); метод кейс в презентації, формою тренінгового навчання є портфоліо; метод професійного розвитку - коучінг (наставництво, менторство).

5. Розроблено технологію управління розвитком персоналу – це інструмент впливу, використання якого може бути доручено різним внутрішньо-організаційним суб'єктам (адміністрації тощо). Технологія управління розвитком персоналу буде ефективною за наявності різних видів навчання, які пропонує організація. Всі існуючі методи розвитку персоналу можна умовно розділити на дві категорії. А саме: навчання в організації та навчання поза організацією. Економічні та соціально-психологічні. Економічні пов'язані з використанням способу управління – вилучення економічних переваг. Це можуть бути системи стимулювання, системи заохочення, винагороди або системи санкцій.

Використання соціально-психологічних технологій управління персоналом єриє формуванню психологічного клімату в організації, а також організації стану певного працівника.

Доведено значущість в технології механізму управління розвитком персоналу як стратегічного ресурсу розвитку організації. Стратегічні спрямування у сфері управління і розвитку персоналу визначається керівником організації. Адже саме керівник несе соціальну відповідальність за

реалізацію кадрової політики, формування мотивованого компетентного персоналу несуть спеціалісти служби управління персоналом. Сучасний механізм управління розвитком персоналу характеризує систему управлінських впливів в сфері підготовки і розвитку кадрів.

Організаційно-економічним механізмом управління персоналом – є система формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, які дозволяють перетворити в процесі трудової інтелектуальної та розумової діяльності елементи системи розвитку персоналу на необхідний її стан із врахуванням чинників

Механізмом управління є набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток організації.

6. Обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком персоналу в організації.

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості персоналу. Цей метод було розроблено працівниками компаній The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «П'ять дисциплін» Пітера Сенге. Основою методу є дослідження колективу організації на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій: рушійна сила; ослаблені; мученики; на межі; майбутній потенціал; подумки вже не з вами.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвіна. Київ : Наш-формат, 2019. 312 с.

2. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.

3. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження // Ефективна економіка. 2018. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6681> (дата звернення 9.04.2021).

4. АРТЮШОК, Вікторія. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. Рекомендовано до друку науково-технічною, ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень»(Протокол № 6 від 01.07. 2022 р.), 2022, 133.

5. Баришевська І.В. Малишенко Ю.Г. Скляма К.В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №11.

URL:

<http://dspace.mnau.edu.ua/ispu/bitstream/123456789/4915/1/baryshevskaya.pdf>
(дата звернення : 17.03.2021).

6. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України: Дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. / Білоус Олена Юріївна. – Одеса, 2016. – 195с.

7. Близнюк К.М. Управління формуванням кадрової політики організації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Магістерська дипломна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій спеціальність 073 Менеджмент – Полтавська державна аграрна академія, Полтава, 2018.

8. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. Підприємство, господарство і право. 2019. № 5. С. 125–131.

9. Бузоверя Д.В., Лінькова О.Ю. Управління персоналом на підприємстві // Труды X - ої Міжнародної науково-практичної Internet - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019». 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286994724.pdf#page=37> (дата звернення : 13.04.2021).

10. Вінниченко О.П., Кравцов О.В., Кравцова О.О. Коучинг у менеджменті // Розвиток промисловості та суспільства. 2020. URL: [http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/423456789/3948/1/%D0%92%D1%96%D0%](http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/423456789/3948/1/%D0%92%D1%96%D0%86)

[86](http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/423456789/3948/1/%D0%92%D1%96%D0%86)
[BD%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%20%D0%9F%20%D0%9A%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96.pdf](http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/423456789/3948/1/%D0%92%D1%96%D0%86) (дата звернення : 10.05.2023).

11. Волкова Н., Красноштан Ж. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. АНГОС. Мистецтво наукової думки. 2019. № 8. С. 40–42. DOI: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008>.

12. Волянська-Савчук Л.В., Мицишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах // Економіка і організація управління. 2019. №1 (33). С. 33–42.

13. Воробйова Н.П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 12. URL : https://www.nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2017_12_050.pdf (дата звернення : 28.08.2021).

14. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. Державне будівництво. 2018. № 2. URL: http://pbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_15.

15. Галкова А.В. Дослідження сутності поняття “мотивація” // Труды X - ої Міжнародної науково-практичної Internet - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність» («Форвард-2019»). 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286994724.pdf#page=37> (дата звернення : 13.04.2021).

16. Глушук С. Е-урядування як механізм громадянської участі в умовах масштабування інформаційного поля управлінської діяльності. Наукові праці 269 Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. 2019. Вип. 55. С. 309–316.

17. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.

18. Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. Економіка та управління національним господарством. 2018. Випуск 25. С. 35-38. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/9.pdf.

19. Горяченко Р. І. «Кадрова функція», «кадрова стратегія», «кадрове забезпечення»: зміст понять та їх співвідношення з кадровою політикою в органах поліції. Науковий вісник публічного та приватного права. 2021. Вип. 2. Т. 2. С. 18–25.

20. Горяченко Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. Юридична наука. 2020. №8 (110). С. 56–64.

21. Горяченко Р. І. Основні напрямки реалізації кадрової політики в органах Національної поліції. KELM. 2020. № 3. С. 159–165. (Республіка Польща)

22. Готра В.В., Теличко В.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання // Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Випуск 1(53). - С. 86-90.

23. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. Science and Global Studies : Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46–48.

24. Грідін О.В. Роль та значення управління персоналом на сучасному етапі розвитку. Global Economic Trends : New Opportunities and Threats: International Scientific Conference (November 20 th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing», 2020. P. 65–70.

25. ГРІДІН, О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2021, 41: 22-26.

26. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. URL : http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення : 7.04.2023).

27. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

28. Денисенко, М. П., & Будякова, О. Ю. (2018). КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ. Вчені записки Університету «КРОК», (4 (52), 231–238. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2023).

30. Дзеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. Сучасні альтернативні джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств: монографія. Дніпро: Пороги, 2020. 520 с.

31. Дикань В. В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sc_2017_2_15, с. 92.

32. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання / О.В. Дмитрук, О.М. Свінцицька // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 5(10). – С.182-186.

33. Довгаль Л.С., Бедута Л.Л./ Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/> (дата звернення: 10.12.2019).

34. Єпіфанова І.Ю. Стратегічні карти як важливий елемент інноваційної стратегії // Репозитарій Вінницького Національного Технічного Університета. URL :

<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17100/1824.pdf?sequence=3>
(дата звернення: 21.03.2021).

35. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці.– 2019.– №3. – С. 39–42.

36. КЛІОБА, Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2020, 25: 137-138.*

37. Коваленко О.М., Воробйова Н.П., Вінчук І.М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_5_13 (дата звернення: 5.09.2021).

38. КОВАЛЕНКО, В. Л.; КАЛУГІНА, К. Ю.; ДЕНИСЕНКО, Н. В. ПЕРСОНАЛ-СТРАТЕГІЯ ЯК СТРИЖЕНЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА НЕОБХІДНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ. *СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ*, 2021, 86.

39. Колесник Т. В. Шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції. *Українська поліцейська теорія, законодавство, практика*. 2021. № 1 (1). С. 165–173

40. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія. Київ : КіМ, 2018. 96 с.

41. Костенко, О., & Грушинська, Н. (2020). ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД. *Економічний простір*, (158), 77-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-73>

42. Кравченко І. Правові засади реалізації кадрової політики Національної поліції України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 68–72.

43. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 32-36.

44. КУЗЬМЕНКО, Г. О. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Економічні науки*, 2022, 2 (65): 13-18.

45. Лазоренко Л. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку / Л. В. Лазоренко // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. - 2018. - № 1. - С. 27-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_6.

46. Мельничук Л.С. Основні проблеми зайнятості населення України. Наукові праці. Економіка. 2012. Вип. 177. Т. 189. С. 105-108. Режим доступу: <http://lib.chd.edu.ua/pdf/naukopraci/economy/2012/189-177-20.pdf>

47. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 323 с.

48. Міжнародний кадровий портал [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gre.ua>

49. МОГИЛЬНА, Л. М.; СЛАВКО, В. В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ. ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПРАВА, 2021, 20.

50. МОРОЗОВ, О. Ф.; ГОНЧАР, В. О. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ. СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ, 2021, 263.

51. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування : електрон навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с.

52. Образцова В. В. Механізм стримувань та противаг у публічноуправлінських відносинах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 107–112.

53. Пекар Валерій. Різнобарвний менеджмент. Харків : Фоліо, 2020. 191 с.

54. Петрук Т.А., Миколайчук І.П. Роль соціально-психологічних методів в управлінні персоналом // Труды X - ой Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019». 2019. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/286994724.pdf#page=37> (дата звернення : 20.04.2021).

55. Прокоф'єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правосховорної сфери. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Вип. 1 (26). С. 166–171.

56. Прушківська Е. В., Авраменко К. О. Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації // Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrgu_2020_4_5 (дата звернення: 7.04.2021).

57. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с2.

58. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата доступу 28.10.2022).

59. Рудь О. О. Підходи та інструментарій обґрунтування угод злиття та поглинання / Рудь О. О. / Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 96-100.

60. САВАРИНА, І. П.; БАРКОВА, Ю. Ю. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ, 2021, 64.

61. Сванідзе Х. Ш., Бурлаєнко Т. І. Удосконалення системи матеріальної мотивації праці. Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 14 трав. 2020 р.). Київ: Навчально-науковий і-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 32–37. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimr> (дата звернення: 12.08.2022).

62. Сергеева Л. М., Стойчик Т. І. Конкуレントоздатність як умова професійного становлення фахівців: монографія. / Л. М. Сергеева, Т. І. Стойчик. Дніпро: Журфонд, 2020. 182 с.

63. Скіцько В. І. Ризики процесів злиття та поглинання / Скіцько В. І., Гузенко О. Ю. / Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 260-267.

64. Сороківська М. В. Фінанси підприємств : навч. посібник / М. В. Сороківська, Т. Я. Андрейків. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2018. 288 с.

65. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. – 642 с.

66. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / За ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2018. – 184 с.

67. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник / В.С. Тарасенко. – Одеса: «Фенікс», 2021. – 38 с.

68. Тарасов С. С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу / С. С. Тарасов // Публічне управління та митне адміністрування. 2018. № 1 (18). С. 141–146.

69. Терещенко Д. А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : «Ща плюс», 2020. 308 с.

70. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: кол. монографія / за заг. ред. В. В. Іванової. Суми: ПФ «Вид-во “Університетська книга”», 2020. 231 с.

71. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / [С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко]. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

72. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. К.: ЦУЛ. 2019. 500 с.

73. ФЕДОРИШИНА, Лариса Миколаївна; ГАРВАТ, Ольга Анатоліївна. **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ** В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА*, 2022, 1: 52-59.

74. ФУРМАНОВА, О.; НІКІТЕНКО, В. О. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. *ЕКОНОМІЧНІ, ПОЛІТИЧНІ, ПРАВОВІ ТА КУЛЬТУРНІ ВИМІРИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА*, 2021, 12.

75. Хондока В. А. Управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення стабільності його діяльності. магістерська дис. ... магістра : 051. Київ, 2018. 109 с.

76. Хромушина Л. А. Інноваційність та формування інноваційної стратегії підприємств // *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcfr_2020_40/56 (дата звернення : 5.04.2021).

77. ХРУСТАЛЬОВА, Юлія. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ. *ЕКОНОМІЧНІ, ПОЛІТИЧНІ, ПРАВОВІ ТА КУЛЬТУРНІ ВИМІРИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА*, 2021, 110.

78. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. **Розвиток персоналу** як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *ModernEconomics*. 2021. No 26(2021). С. 160-166.

79. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 97–100.

80. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32.

81. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 7–16.

82. ШАФРАН, Андрій; ЯРЕМКО, Ірина. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК КОМПОНЕНТ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*,
2022, 7 (25).

83. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / О.М.

Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В.

Потьомкіна, О.В. Серета; за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького

НТУ, 2018. – 404 с.

84. Щьокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент

управління людськими ресурсами // *Демографія, економіка праці, соціальна*

економіка і політика. 2020. Вип. 43. URL :

http://www.marketinfoc.com.ua/journals/2020/43_2020_ukr/64.pdf (дата звернення :
12.04.2021).

85. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика

підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український*

журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

86. Doronina, O., & Riazanov, M. (2019). Кадрова політика як

інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і
організація управління*, (1 (33)), 15-20.

87. Kopytko M., Franchuk V., Panchenko V., Viunyk O., Myshchysyn O.

Impact of Military Actions on the EU Labor Market. *International Journal of
Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 5. pp. 25-30

88. Kopytko M., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T.

Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and
Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network
Security*. 2022. Vol. 22. No.6. pp. 13-18.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України