

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. – МКР. 1617 «С» 2022.10.31 004 ПЗ

ГАФІЙЧУК АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
Інна САВИЦЬКА
«___» _____ 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
«___» _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Правове забезпечення системи управління персоналом»

Спеціальність
Освітня програма
Орієнтація освітньої програми

073 «Менеджмент»
«Управління персоналом»
освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
кандидат педагогічних наук, професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

Керівник магістерської роботи
кандидат педагогічних наук, професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

Виконав
Андрій ГАФІЙЧУК

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор Сергій КУБІЦЬКИЙ
(підпис)

20 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Гафійчуку Андрію Васильовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Правове забезпечення системи управління персоналом»** затверджена від **31.10.2022 р. № 1617 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру 10.11.2023
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація АБ «УКРГАЗБАНК» м. Києва;

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємства.
2. Кадрова політика аб «укргазбанк»: організація, стратегії та вимоги.
3. Організаційні документи, які забезпечують правову основу системи управління персоналом в АБ «УКРГАЗБАНК».

Дата видачі завдання «10» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Сергій КУБІЦЬКИЙ
(підпис)

Завдання прийняв до виконання Андрій ГАФІЙЧУК
(підпис)

НУБІП України

ВСТУП..... 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 7

- 1.1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємства..... 7
- 1.2. Правове забезпечення системи управління персоналом підприємства, як підсистема управління персоналом..... 15
- 1.3. Основні види та завдання правового забезпечення системи управління персоналом..... 22
- Висновки до першого розділу..... 28

РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА АБ «УКРГАЗБАНК»: ОРГАНІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, ВИМОГИ..... 29

- 2.1. План дій щодо управління кадрами на державному рівні в Україні..... 29
- 2.2. Досвід управління персоналом у фінансових установах країн Європейського Союзу за міжнародно-правовими стандартами..... 34
- 2.3. Правове забезпечення системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК»..... 40
- Висновки до другого розділу..... 56

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ПРАВОВУ ОСНОВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АБ «УКРГАЗБАНК»..... 58

- 3.1. Характеристика типових документів які мають правове значення для внутрішнього використання в діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»..... 58
- 3.2. Рекомендації для керівника АБ «УКРГАЗБАНК» стосовно ефективного управління персоналом під час війни та оптимального використання правових документів в діяльності даного банку..... 66
- Висновки до третього розділу..... 72

ВИСНОВКИ..... 74

СПИСК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 78

ДОДАТКИ..... 78

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність та необхідність правового забезпечення системи управління персоналом Товариства зумовлені тим, що в сучасному бізнес-середовищі існують великі ризики та виклики, пов'язані з трудовими відносинами та управлінням персоналом, які потребують чіткої правової регламентації та дотримання норм законодавства:

НУБІП України

Зміни у законодавстві про працю та соціальному законодавстві можуть включати нові вимоги та стандарти для Товариства, що стосуються процесів найму, звільнення, умов праці, безпеки на робочому місці та інших аспектів управління персоналом. Такі зміни передбачають, що компанія повинна дотримуватися нових правових вимог.

НУБІП України

Правове забезпечення включає в себе заходи для захисту прав та інтересів працівників, включаючи права на безпечність та гідні умови праці, справедливу оплату, відпустки та інші соціальні пільги. Підприємство та його керівництво повинні нести відповідальність перед законом за будь-які порушення трудового законодавства або прав працівників. Правове забезпечення допомагає підприємствам уникнути юридичних ризиків.

НУБІП України

Багато підприємств мають взаємодіяти на міжнародному рівні та враховувати міжнародні стандарти управління персоналом, які можуть мати правовий характер.

НУБІП України

Отже, правове забезпечення системи управління персоналом важливо для забезпечення відповідності законодавству, захисту прав працівників та уникнення юридичних проблем, що можуть виникнути в процесі управління персоналом в організації.

НУБІП України

Мета магістерської роботи – поглиблення теоретичних знань, освоєння сучасним інструментарієм, практичними навичками з ефективного забезпечення системи управління персоналом підприємств, захисту прав працівників та уникнення юридичних проблем, що можуть виникнути в процесі управління персоналом в умовах господарювання.

НУБІП України

Для досягнення мети у роботі вирішується послідовність завдань:

1. проаналізувати процес кадрової політики на підприємстві;
2. визначити структуру, сутність й особливості основних завдань та видів правового забезпечення системи управління персоналом;
3. визначити та встановити нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства;
4. розробити методичні рекомендації для керівництва АБ «УКРГАЗБАНК» з управління персоналом під час війни та запропонувати ефективні методи використання правових документів для оптимізації діяльності керівника.

Предмет дослідження: юридична підтримка правового забезпечення системи управління персоналом і процесу формування та функціонування кадрового складу підприємства.

Об'єктом дослідження є правове забезпечення системи управління персоналом АБ «УКРГАЗБАНК».

Наукова новизна роботи. Правове забезпечення системи управління персоналом є необхідними не лише для нових суб'єктів господарської діяльності, але, в першу чергу, для існуючих підприємств. Саме це робить діяльність з правового забезпечення системи управління персоналом предметом підвищеної уваги з боку вчених. Віддаючи належне, позначаючи їх наукові досягнення у цій галузі, важливо відзначити, що дослідження теоретичних аспектів розвитку правового забезпечення системи управління персоналом сучасного підприємства поки що не має організованого та системного підходу.

Практичне значення дослідження: Слід відзначити, що правове забезпечення системи управління персоналом є складовою частиною соціального управління, яке традиційно розуміється як управління людьми та їхніми колективами за допомогою правових засобів. У загальному контексті управління, зокрема в галузі державного управління, визначається як спрямована діяльність суб'єкта, спрямована на систематичний та організований вплив на об'єкт управління з метою досягнення бажаного стану останнього з позиції суб'єкта.

Таким чином, успішне функціонування правового забезпечення системи управління персоналом підприємства в умовах розвитку ринкової економіки

безпосередньо залежить від забезпечення високої якості кадрового потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним стандартам, а також від покладання цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням актуальних тенденцій, які існують у даній галузі в сучасний період.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управління персоналом в системі менеджменту підприємства

Управління персоналом є складним та багатограним процесом, що має свої власні характеристики та закономірності. Цей підхід відрізняється системністю та завершеністю, оскільки він вимагає розгляду проблеми в комплексі та розв'язання її з урахуванням взаємозв'язків між її складовими частинами. Системний підхід передбачає аналіз цих зв'язків для досягнення остаточних цілей, розробку стратегій вирішення, та створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. [4, с. 15]

Система управління представляє собою організовану колекцію взаємопов'язаних елементів, які мають власні функціональні цілі, працюють самостійно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Організаційна система визначає конкретні функції для структурних одиниць та працівників, а також регулює потоки інформації всередині системи управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається та вдосконалюється. На кожному етапі соціального розвитку вона повинна адаптуватися відповідно до потреб розвитку продуктивних сил, вносячи зміни в окремі її компоненти. Управління персоналом здійснюється через взаємодію між керівництвом та підпорядкованою системою.

Керуюча система (об'єкт), або суб'єкт управління, включає в себе групу органів управління та керівництва з визначеними розмірами діяльності, компетенцією та особливістю виконання своїх обов'язків. Вона може зазнавати змін під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів. Керуюча система включає лінійних керівників, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів з метою забезпечення розвитку та використання персоналу.

[10, с.12].

Керована система (об'єкт), представляє собою систему соціально-економічних відносин, пов'язаних із процесом відтворення та використання персоналу. Управління персоналом включає в себе комплексну систему, що включає в себе різні напрями, етапи, принципи, види та форми кадрової діяльності.

Основними напрямками є набір та збереження персоналу, їх професійна підготовка і розвиток, оцінка діяльності працівників з погляду досягнення цілей організації, що дозволяє коригувати їхню поведінку. Незважаючи на різноманітність сучасних організацій і видів діяльності, які вони здійснюють, управління людськими ресурсами вирішує одні й ті ж завдання, незалежно від їхньої специфіки.

По-перше, кожна організація залучає необхідну кількість співробітників, і методи їх підбору залежать від характеру та умов роботи в організації.

По-друге, всі організації проводять навчання свого персоналу для пояснення завдань та розвитку їхніх навичок та компетенцій відповідно до вимог завдань.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів роботи кожного працівника. Форми оцінки можуть бути різноманітними, в залежності від типу організації.

І нарешті, кожна організація в певному обсязі винагороджує своїх працівників, компенсуючи їх витрати на час, енергію та інтелект, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей. [7, с. 121].

Всі зазначені функції присутні в будь-якій організації, але вони можуть виражатися у різних формах та різній мірі розвиненості. Таким чином, для успішного розвитку організація повинна керувати процесами набору, навчання, оцінки та винагород персоналу, розробляючи та вдосконалюючи методи, процедури та програми для керування цими процесами. У їх загальній системі і є система управління персоналом.

Правове забезпечення системи управління персоналом - це сукупність законів, правил, нормативних актів та документів, що встановлюють права, обов'язки, процедури та регламентацію взаємодії між працівниками та роботодавцями в рамках трудових відносин. Його мета полягає в забезпеченні

додержання законодавчих норм, що регулюють трудові відносини та створюють рамки для управління персоналом у відповідності з правами та обов'язками сторін.

Це включає в себе законодавчі акти, які визначають права працівників і роботодавців, такі як Кодекс законів про працю, інші закони, що регулюють трудові відносини, колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про працю, угоди між сторонами, які встановлюють права і обов'язки при управлінні персоналом.

Правове забезпечення системи управління персоналом є ключовим для забезпечення додержання прав працівників та роботодавців, уникнення конфліктів, створення сприятливого робочого середовища, а також для встановлення чітких норм, що регулюють трудові відносини в організації.

Правове забезпечення системи управління персоналом на підприємстві – це комплекс правових норм, документів та правил, які регулюють взаємовідносини між працівниками та роботодавцями в організації. Це включає в себе законодавчі акти, норми трудового законодавства, колективні договори, положення про працю, регламентуючі документи, які визначають права та обов'язки працівників і роботодавців.

Правове забезпечення системи управління персоналом на підприємстві визначає умови праці, права та обов'язки сторін працівники-робітники та роботодавці, процедури трудового прийому, звільнення, заохочення, робочий час, умови безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, компенсаційні та соціальні виплати, а також інші аспекти, що впливають на трудові відносини в організації.

Це система, яка забезпечує виконання прав працівників та обов'язків роботодавців відповідно до законодавства та узгоджених подожень, що регулюють трудові відносини. Правове забезпечення допомагає уникнути конфліктів між сторонами, забезпечує захист прав та інтересів працівників, а також створює стабільні та прозорі умови праці в організації.

Правове забезпечення системи управління персоналом, що сформувалося на провідних вітчизняних підприємствах під впливом впровадження передових

зарубіжних технологій у керуванні персоналом та накопиченням власного досвіду, на сьогодні включає такі підсистеми:

а) аналіз та планування персоналу: ця підсистема включає в себе розробку стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організацію рекламної діяльності та встановлення співпраці з зовнішніми організаціями, які надають підприємству кадри.

б) підбір та найм персоналу: ця підсистема включає проведення співбесід, тестів, анкетування для визначення рівня інтелектуальних здібностей, професіоналізму, комунікативних навичок та інших необхідних якостей.

в) оцінювання персоналу: оцінювання включає в себе оцінку рівня знань, навичок, майстерності та особистої відповідальності кожного співробітника, а також оцінку результатів виконаної роботи.

Сьогодні всі розуміють, що для досягнення росту, отримання прибутку та збереження конкурентоспроможності підприємства, керівництво повинно ефективно оптимізувати використання різних видів ресурсів, включаючи матеріальні та фінансові, а найважливіше - людські. Коли підприємство відділяє належну увагу своїм співробітникам, це невідмінно відбивається на загальній філософії, атмосфері та настрої в організації і обов'язково відображається на її результативності.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний, організаційний.

У контексті функціонального підходу під управлінням персоналом розуміється виконання таких важливих завдань та елементів [11, с. 74]:

Визначення загальної стратегії організації; планування потреби в персоналі враховуючи існуючий кадровий склад; залучення, відбір і оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та їх переїдготовка; управління професійним ростом в службі (управління кар'єрним розвитком); звільнення персоналу;

організація та побудова робочих процесів, включаючи визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт та умов праці; розробка політики оплати праці та соціальних послуг; управління витратами на персонал.

Організаційно, управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які відповідають за взаємодію з персоналом. Підприємство або його штатний склад є ключовим фактором розвитку, оскільки коли підприємство виявляє турботу про своїх співробітників, це обов'язково впливає на його результати. Тому управління персоналом має базуватися на основних аспектах теорії та практики менеджменту.

Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на максимально ефективне використання працівників для досягнення організаційних та особистих цілей.

Напрями діяльності менеджменту персоналу відображені на рис. 1.1. основні аспекти менеджменту персоналу має такі характерні особливості для цієї області [14, с. 102]:

- менеджмент персоналу більше акцентує увагу на конкретних діях, а не абстрактних процедурах і правилах. Воно приділяє більше уваги розв'язанню проблем підприємства та досягненню поставлених завдань, забезпечуючи при цьому розвиток усього персоналу та кожного окремого працівника і створюючи необхідні умови для роботи.

- менеджмент персоналу індивідуально налаштований на кожного працівника як на окрему особистість і надає послуги для задоволення індивідуальних потреб.

- менеджмент персоналу орієнтований на майбутнє. Він сприяє забезпеченню підприємства професійними кадрами, і це береться до уваги при розробці стратегічних цілей.

За допомогою теоретичних основ управління менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції [33]:

планування - це встановлення цілей, розробка правил і послідовності дій, створення планів та прогнозування можливостей у майбутньому.

організація - це встановлення завдань для кожного підлеглого на підприємстві, створення відділів, підрозділів, передача частини відповідальності підлеглим, створення механізмів управління та обміну інформацією, а також забезпечення спільної роботи підлеглих.

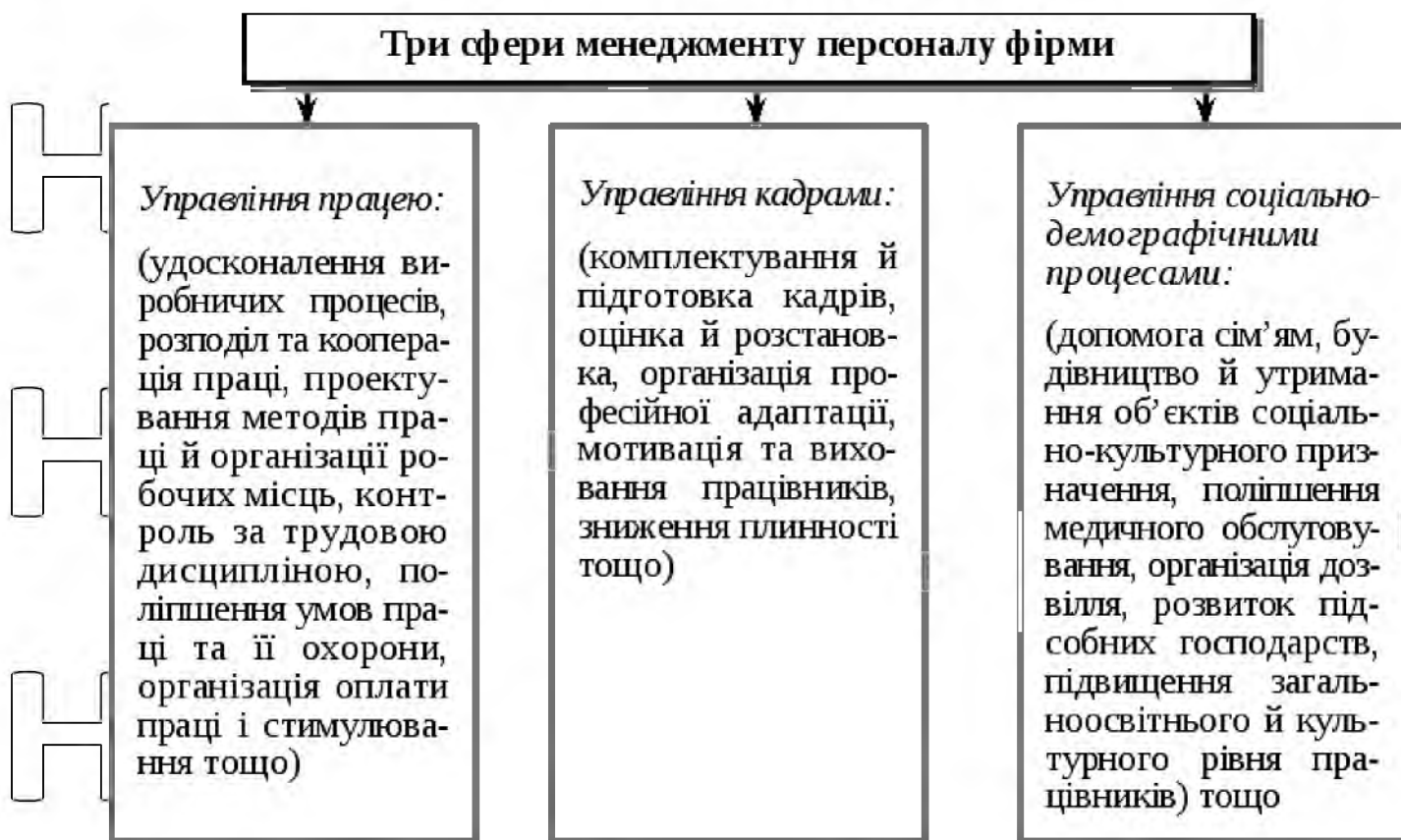


Рис. 1.1. Напрями діяльності менеджменту персоналу

керівництво охоплює процеси встановлення стандартів для кандидатів, відбір і підбір співробітників, формулювання вимог до виконаної роботи, оцінку робочих процесів, надання консультацій працівникам та розвиток кар'єри;

- контроль передбачає виявлення відхилень в якості і кількості виконаної роботи, оцінку продуктивності та перевірку відповідності результатів установленим стандартам і нормам [9, с. 18];

- регулювання полягає в коригуванні виконаної роботи і встановлених вимог у випадку необхідності.

В умовах ринкової економіки головним завданням будь-якої організації є виживання та конкурентоздатність.

Управління персоналом грає ключову роль в забезпеченні життєздатності та розвитку організації.

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності у взаємодії з людськими ресурсами та розв'язання проблем, пов'язаних з різними аспектами працівників, такими як:

- виконавчість,
- задоволеність,
- довгострокова відсутність,
- прогули,
- плинність,
- конфлікти,
- скарги,
- нещасні випадки та стабільність.

Для досягнення цих цілей важливі три вирішальні компоненти: визначення завдань та стратегії їх виконання, організаційна структура та система управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто відбуваються через зміни у складі персоналу та їхнє ставлення до роботи. Функція управління персоналом полягає в прийнятті заходів у відповідь на ці зміни та адаптації до них.

Повноваження означають право приймати рішення, керувати діяльністю інших осіб та видачу директив.

У контексті організацій повноваження в галузі кадрового менеджменту розділяються між "лінійними" та "кадровими" менеджерами.

Функції, пов'язані з управлінням персоналом, зазвичай виконуються наступними категоріями осіб:

- вищі керівники організації, такі як президенти та директори.

- менеджери структурних підрозділів організації.
спеціалісти-менеджери, спеціалізовані в галузі управління персоналом.

Менеджери цих підрозділів беруть участь в управлінні персоналом, оскільки вони відповідають за ефективне використання всіх доступних ресурсів, включаючи людські ресурси.

Якщо вони неефективно використовують людські ресурси, то це може негативно вплинути на загальну ефективність їх роботи навіть більше, ніж у випадку з іншими видами ресурсів, такими як фінанси та матеріальні ресурси.

Іншими словами, інвестиції у людські ресурси можуть призвести до більших результатів, ніж інвестиції в інші ресурси, такі як гроші, матеріали та обладнання.

[19, с.144].

Отже, менеджери структурних підрозділів відводять значну кількість часу на виконання завдань з управління персоналом, що включає в себе наступні аспекти:

розташування працівників на відповідних робочих місцях; моніторинг навчання працівників і їх якості виконаної роботи; забезпечення професійної відповідності працівників до їх робочих обов'язків; залучення нових працівників та участь у їх найманні; участь у прийнятті рішень щодо кар'єрного росту працівників та їх звільнення; створення сприятливих умов для співпраці та творчості; вирішення питань та проблем, що впливають на працівників; контроль за трудовими ресурсами та витратами; пошук методів запобігання майбутнім ускладненням; підтримка позитивного мікроклімату в колективі; турбота про здоров'я та фізичний стан працівників.

На малих підприємствах, де відсутні окремі відділи кадрів, виконавчі менеджери структурних підрозділів відіграють роль управління персоналом, займаючись завданнями, такими як прийом на роботу, складання робочих графіків, встановлення винагороди і т.д.

Прийняття рішень та ведення кадрового обліку покладають на керівників підприємства. Спеціалісти з управління персоналом введені в штат організації при збільшенні чисельності працівників відповідно до світового досвіду, зазвичай при кількості працівників від 100 до 150 осіб.

Відділ кадрів створюється, коли кількість працівників перевищує 200-500 осіб, залежно від профілю підприємства.

Навіть у випадку наявності спеціалістів з управління персоналом, менеджери структурних підрозділів також беруть участь в управлінні персоналом і несуть відповідальність перед вищим керівництвом за ефективне використання людських ресурсів. Усе це залежить від характеру і розміру організації, особливостей виробничої діяльності і інших факторів.

На малих і середніх підприємствах велику частину обов'язків управління персоналом виконують виконавчі менеджери, і лише на великих підприємствах створюють самостійні структурні підрозділи для управління персоналом під керівництвом вищого рівня управління персоналом.

Якщо керівник ефективно планує, має стратегічний погляд та ефективно взаємодіє з працівниками, то це визначає успіх організації та досягнення її головної мети - отримання максимального прибутку.

Управління персоналом виступає ключовим чинником у бізнесі, а стратегія управління персоналом сприяє досягненню стратегічних конкурентних переваг підприємства.

У структурі системи управління персоналом визначається видом і розмірами організації, а також її галузевими особливостями. У невеликих і середніх компаніях один відділ може виконувати функції декількох різних функціональних підрозділів, а за різних умов управлінські функції можуть бути призначені для зняття, зміни або перетворення.

1.2. Правове забезпечення системи управління персоналом підприємства, як підсистема управління персоналом

Правове забезпечення системи управління персоналом на підприємстві включає розробку та застосування юридичних інструментів для впливу на діяльність роботодавців і найнятих працівників з метою забезпечення ефективності організації та дотримання прав і обов'язків сторін, які передбачені законодавством.

Іншими словами, правове забезпечення системи управління персоналом включає в себе законодавчі акти, які регулюють трудові відносини.

Основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом включають [6, с. 12]:

- регулювання трудових відносин між роботодавцем і найнятими працівниками;

- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин;

- дотримання, виконання і застосування чинного законодавства в галузі праці та трудових відносин;

- розробка та затвердження локальних нормативних актів, які стосуються організаційних, організаційно-розпорядчих і економічних аспектів;

- підготовка пропозицій щодо змін, скасування або заміни застарілих нормативних актів, що видаються в організації щодо питань праці та кадрів.

Правове забезпечення системи управління персоналом включає трудове законодавство та інші нормативні акти відповідних галузей, такі як пенсійне законодавство та норми, що стосуються соціальних та трудових прав окремих категорій громадян і інше.

Для правового забезпечення системи управління персоналом слід враховувати два рівні [15]:

- законодавчі акти національного та регіонального рівня;

- локальні нормативні акти (розробка правил на рівні організації);

- акти локального регулювання трудових відносин складають нормативно-методичне забезпечення для системи управління персоналом організації.



Рис. 1.2. Функціональні компоненти відділу управління персоналу

У системі управління персоналом на рівні організації функції юридичного забезпечення розділяються між декількома групами [5, с. 114]:

директором організації.

директором та співробітниками відділу кадрів.

- юридичною службою, що залучена до виконання цих завдань.

Важливими нормативно-правовими актами у сфері трудових стосунків є закони і підзаконні акти, які забезпечують правове регулювання широкого спектру суспільно-трудова відносин і встановлюють найвищий рівень гарантій трудових прав найманих працівників на території всієї держави.

Нормативно-правові акти є обов'язковими складовими системи джерел трудового права.

Україна, на зразок багатьох інших країн континентальної системи права, визнає принципи централізованого встановлення норм, що регулюють трудові та пов'язані з ними відносини. Навіть при тенденції до розширення децентралізованого правового регулювання у сфері трудового права, акти органів державної влади залишаються основою для суспільної організації праці.



Рис. 1.3. Види підзаконних нормативно-правових актів за формою

Серед джерел трудового права найважливіше місце належить Конституції України.

Вона визначає ключові положення законодавця з найважливіших аспектів регулювання трудових та пов'язаних із ними суспільних відносин. Відповідні статті Конституції закріплюють основні права громадян як суб'єктів трудового права.

Конституція України встановлює заборону використання примусової праці та визнає право громадян на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, яка не може бути нижчою від визначеної законом, а також право на відпочинок.

Всім працюючим Конституція гарантує захист від незаконного звільнення.

Згідно зі статтею 36 Конституції України, громадяни мають повне право на участь у професійних спілках для захисту своїх трудових, соціально-економічних прав та інтересів. Професійні спілки створені на основі вільного вибору працівників без отримання попереднього дозволу.

Конституція гарантує працівникам право на страйк для захисту їх економічних і соціальних інтересів [1, с. 102]. Ці та інші норми Конституції мають

велике значення для регулювання трудових відносин і розглядаються як правові принципи у сфері трудового права.

Крім Конституції, принципово важливими законодавчими актами - джерелами трудового права можна вважати закони України "Про державну службу" від 17 листопада 2011 р., "Про зайнятість населення" від 5 липня 2012 р., "Про колективне сільськогосподарське підприємство" від 14 лютого 1992 р. № 2114-П та багато ін.

Цими актами законодавець або визначає сферу дії трудового законодавства, або встановлює деякі особливості правового регулювання праці на підприємствах різних форм власності. Зокрема, в Законі України "Про державну службу" від 17 листопада 2011 р. який вступає в дію з 1 січня 2014 р., визначено, що дія норм трудового законодавства поширюється на державних службовців у частині відносин, не врегульованих цим Законом; Закон України "Про зайнятість населення" передбачає додаткові гарантії працевлаштування окремих категорій громадян та визначає загальні правові засади соціального захисту безробітних в Україні та осіб, що шукають роботу.

Закон України "Про колективне сільськогосподарське підприємство" встановлює, що сфера застосування трудового законодавства щодо працівників цих формувань обмежується найманими працівниками, працюючими в підприємстві регулює його статут та названий Закон [9]. Закон України "Про фермерське господарство" від 19 червня 2003 р. № 973-IV визначає, що у разі виробничої потреби фермерське товариство має право залучати до роботи в ньому інших громадян за трудовим договором (контрактом).

При цьому з такими особами, які залучаються до роботи у фермерському господарстві, трудовий договір укладається у письмовій формі. Законом України "Про загальні засади створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" визначено, що заробітна плата працівників в таких місцях визначається контрактом і обмеженню не підлягає. І таких Законів, що так чи інакше торкаються питань регулювання трудових відносин, є досить велика кількість [6].

Найголовнішим серед законодавчих актів як джерел трудового права є, звичайно, Кодекс законів про працю України. Він вважається основним галузевим джерелом трудового права. КЗпП був прийнятий ще 10 грудня 1971 р.

Найбільш принципові зміни до Кодексу були внесені, зокрема, 27 травня 1988 р., 20 березня 1991 р.⁴, 18 лютого 1992 р.⁵. Останнім часом практикується попереднє прийняття спеціальних законів, які в подальшому стають в основу самостійних підрозділів Кодексу законів про працю.

Так, Закон України "Про колективні договори і угоди" послужив основою для нової редакції глави II Кодексу "Колективний договір". Було внесено зміни до глави XI "Охорона праці" на підставі Закону України "Про охорону праці" від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХП та глави VII "Оплата праці" на підставі Закону України "Про Відомості оплати праці". Верховної Ради Української РСР. 1988. № 23. ст. 556 [2].

Незважаючи на внесені зміни та деякі подальші покращення, на сьогодні Кодекс законів про працю (КЗпП) все ще не відповідає поточним вимогам правових норм, які мають регулювати працю в умовах ринкових відносин.

Тому наразі активно ведеться розробка концепції нового Трудового кодексу України. При цьому чинний КЗпП має 18 глав та 265 статей, призначених для регулювання трудових відносин. Глави III та XVI доповнені додатковими главами III-A і XVI-A [5].

Навіть як основне джерело трудового права, КЗпП не може забезпечити повне охоплення регулювання трудових та пов'язаних із ними відносин.

У багатьох випадках статті мають загальний характер, що, однак, не повинно тлумачитися як недолік.

Специфіка трудових відносин у певних сферах економіки та інші об'єктивні умови вимагають більш точних окремих положень Кодексу відповідно з цими умовами шляхом прийняття підзаконних актів чинного Законодавства.

До проведення нової кодифікації трудового законодавства України, у випадках, коли немає актів, що регулюють відповідні трудові стосунки, своє юридичне значення мають деякі нормативні акти минулого СРСР, які не суперечать

Конституції та Законодавству України. До отаких нормативних актів можемо віднести Указ Президії Верховної Ради СРСР "Про умови праці тимчасових робітників і службовців" від 24 вересня 1974 р. або "Положення про умови праці надомників", затверджене Постановою Держкомітету СРСР з праці та соціальних питань та секретаріату ВЦРПС від 29 вересня 1981 р. № 275/17-99 [7].

Президент України, в межах повноважень Голови держави, видає Укази щодо регулювання трудових відносин, які теж слід враховувати як джерела трудового права.

Прикладом може бути Указ Президента України "Про запровадження на території України регіональних графіків початку робочого дня" від 26 квітня 1995 р. № 334/95 чи Указ "Про невідкладні заходи щодо забезпечення своєчасної виплати заробітної плати, пенсій, стипендій та інших соціальних виплат" від 12 травня 1996 р. № 333/96 [8].

Укази Президента України в сфері трудового права спрямовані, головним чином, на виконання законів та забезпечення встановлених ними гарантій трудових прав працівників. Однак їхню роль важливо враховувати при аналізі нормативних актів, що стосуються трудового права.

Останнім часом серед нормативних актів, які є джерелами трудового права, помітне місце займають постанови Кабінету Міністрів України.

Наприклад, постанова від 1 листопада 1999 р., якою затверджено "Порядок оформлення іноземцям та особам без громадянства дозволу на працевлаштування в Україні" [11, с. 19].

Відомчі акти також визнаються джерелами трудового права України.

До них належать накази, розпорядження, інструкції галузевих міністерств, які містять положення з окремих питань регулювання трудових відносин на підприємствах певної галузі.

Наприклад, Міністерством освіти і науки України затверджено розміри посадових окладів (ставок заробітної плати) працівників навчальних закладів, що регулює оплату праці професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів.

Значущу роль в системі підзаконних нормативних актів, спрямованих на регулювання трудових відносин, відіграють акти Міністерства праці та соціальної політики України. Ці правові документи забезпечують правильне тлумачення та застосування законодавства з питань оплати, режиму праці як загалом, так і у окремих гілках народного господарства.

Також була затверджена "Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників", яка має велике значення як офіційний документ, що підтверджує трудову діяльність кожного працівника.

Мінпраці затвердило "Типову форму контракту з працівником", яка є зразком для розробки та укладення трудових контрактів при прийнятті на роботу, якщо Законом передбачено застосування контрактної форми трудового договору.

Враховуючи вищесказане, констатуємо, що нормативні Акти, видані різними гілками влади та міністерствами, складають водночас систему джерел трудового права в Україні, яка забезпечує регулювання трудових відносин в країні.

1.3. Основні види та завдання правового забезпечення системи управління персоналом

Основаючись на законодавчих актах, розробляються внутрішні документи компанії, які визначають правові умови для управління персоналом. Серед цих документів важливим є трудовий договір.

Трудовий договір представляє собою угоду між працівником і роботодавцем, в рамках якої працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підпорядковуючись внутрішнім трудовим правилам.

Зі свого боку, роботодавець зобов'язується оплачувати заробітну плату і створювати відповідні умови праці, які передбачені чинним законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін [19, с. 122]. Даний договір може бути підкріплений різними типами забезпечення, такими як нормативно-методичне, інформаційне, кадрове, правове, та діловиробниче (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Види забезпечення

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного управління персоналом, охоплюючи організацію розробки та впровадження методичних документів, а також здійснення нормативного господарювання в системі управління персоналом.

Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними документами покладається на відповідні підрозділи апарату управління організації, такі як відділ організації управління та юридичний відділ.

Нормативно-методичні матеріали поділяються за їхнім змістом та можна виділити три основні групи документів [18]:

Нормативно-довідкові документи, які включають норми і стандарти, необхідні для вирішення завдань організації та планування праці в матеріальному виробництві і управлінні. Сюди належать тарифно-кваліфікаційний повідник і положення про персонал.

Документи організаційного, організаційно-розпорядчого і організаційно-методичного характеру, які відображають питання професійного і соціального розвитку трудового колективу, взаємовідносини з адміністрацією, гарантування зайнятості персоналу та інші аспекти.

Документи технічного, техніко-економічного і економічного характеру, що визначають завдання, пов'язані з оцінкою кількості працівників за різними параметрами, такими як категорії персоналу, механізація і умови праці, рівень кваліфікації [20, с. 82].

Посадова інструкція - це документ, який нормує діяльність кожної окремої посади, встановлює вимоги до працівника, який займає цю посаду. Розробляється фахівцем служби управління персоналом, керівником відповідного структурного підрозділу або непосредньо працівником у співпраці з безпосереднім керівником, підписується керівником підрозділу або фахівцем-розробником, затверджується вищим керівником підприємства погоджується з юристом та надсилається працівникові на підпис.

Стандартна посадова інструкція містить такі розділи: обов'язки посади, загальні положення, функції, права та відповідальність.

Положення про підрозділ - це документ, що регулює діяльність структурного підрозділу організації, визначаючи його завдання, права та відповідальність та функції.

Зазвичай, стандартна структура положення включає сім основних розділів: загальні положення, завдання підрозділу, організаційну структуру, функції, взаємовідносини з іншими ланками організації, права та відповідальність.

Правила внутрішнього трудового розпорядку - це організаційно-розпорядчий документ, що визначає порядок прийому, переведення та звільнення працівників, основні обов'язки адміністрації, робочий час та його використання, заохочення за успіхи в роботі, внутрішній режим та організацію роботи, санкції за порушення трудової дисципліни.

Штатний розпис - це організаційно-розпорядчий документ, який містить певний реєстр посад службовців з вказівкою кількості посад та розмірів посадових ставок.

Штатний розпис затверджується власником підприємства, керівником або або вищою інстанцією.

Документи техніко-економічного, технічного та економічного спрямування включають у себе нормативи та вимоги, які стосуються стандартів у всіх категоріях технічних та економічних аспектів управління персоналом. Це охоплює норми щодо планування робочих місць і приміщень, стандарти, технічні установки, коефіцієнти доплати та тарифні ставки.

Серед внутрішніх документів, що використовуються для регулювання трудової діяльності, входять Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір, Положення про структурні підрозділи організації, Посадові інструкції, а також плани та графіки виконання робіт.

Правила внутрішнього трудового розпорядку - це юридичний документ, що визначає порядок та організацію роботи, та пов'язані з цим обов'язки та права роботодавця і найманих працівників. Спрямовані на виховання працівників підприємства, утвердження трудової дисципліни, належну організацію праці, раціональне використання робочого часу та забезпечення високої якості роботи.

На підставі стандартних документів, ураховуючи специфіку функціонування підприємства, спеціалісти служби управління персоналом розробляють внутрішні документи для внутрішнього використання.

Організаційно-розпорядчі документи:

- правила внутрішнього трудового розпорядку включають в себе розділи, які охоплюють процеси прийому та звільнення робітників і службовців, обов'язки адміністрації, робочий час та його використання, заохочення за успіхи та відповідальність за порушення трудової дисципліни.

- колективний договір - угода між трудовим колективом та адміністрацією підприємства, яка регулює їхні взаємовідносини протягом року. Закон України "Про колективні договори і угоди" визначає її правову основу. трудовий договір з працівником.

Організаційно-методичні та методичні документи:

положення про формування кадрового резерву на підприємстві; рекомендації щодо підбору та відбору персоналу; положення про організацію адаптації працівників; положення про оплату та стимулювання праці; положення про регулювання взаємин у колективі; інструкція з техніки безпеки.

Організаційно-регламентуючі документи:

- положення про підрозділ регламентує діяльність будь-якого структурного підрозділу кадрової служби, охоплюючи завдання, права, функції, відповідальність.

- посадові інструкції. Важливо зауважити, що ефективність служби значною мірою залежить від якості цих інструкцій, їхньої інформаційної наповненості відповідності вимогам формулювань. Нормативна регламентація служби сприяє її спеціалізації та чіткій взаємодії працівників.

Організаційні документи визначають прийняту систему, основні директиви та принципи управління кадрами, встановлюють порядок роботи кадрової служби, проте не розробляють стратегію управління персоналом.

Сформована система управління кадрами, головним чином, здійснює обліково-реєстраційні функції, що традиційно закріплені в положеннях про кадрові служби та посадових інструкціях їх працівників [26, с. 421].

Нормативно-довідкові документи: маршрутно-технологічна карта; технологічна карта управлінських процедур; операційно-технологічна карта; змінно-добові завдання; оперограма.

Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру:

- тимчасові санітарні норми і правила працівників.
 - бізнес-план; звіт про чисельність працівників підприємства; кошторис витрат на виробництво; система стандартів з техніки безпеки; типові норми часу на розробку конструкторської документації; рекомендації Міжнародної організації праці про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті.

Правове забезпечення системи управління персоналом використовує юридичні засоби та форми впливу на органи та об'єкти управління персоналом для підвищення ефективності діяльності організації.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є права та захист законних інтересів працівників, а також регулювання трудових відносин між роботодавцями і персоналом.

НУБІП України

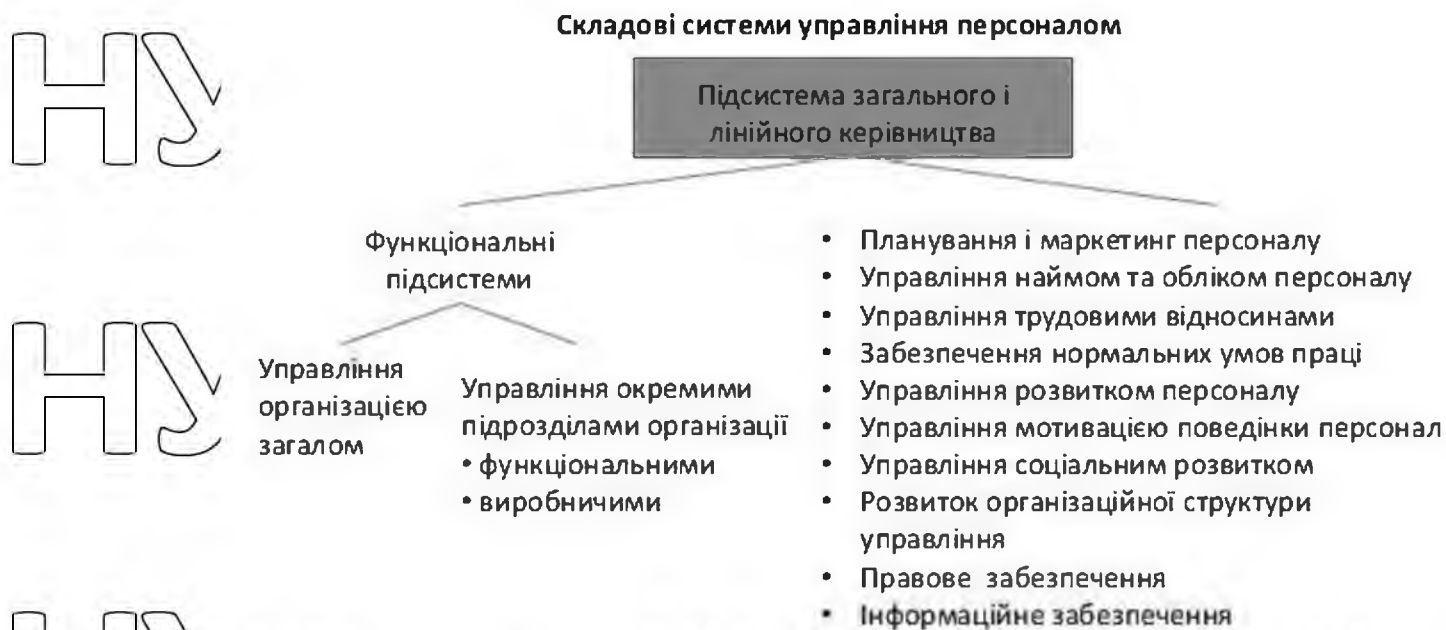


Рис. 1.5. Місце правового забезпечення у системі управління персоналом

Правове забезпечення системи управління персоналом визначає [22, с. 14]:

- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці та трудових відносин (Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України, постанов уряду України, актів Міністерства праці України)
- затвердження і розробка внутрішніх нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру (наказів керівника організації щодо кадрових питань, положень про підрозділи, посадових інструкцій).
- підготовка пропозицій про зміну чинних чи відміну застарілих і таких, що втратили силу нормативних актів щодо кадрових питань.

Правове забезпечення системи управління персоналом реалізується керівництвом організації, керівництвом кадрових підрозділів і юридичним відділом.

Основними завданнями юридичного відділу в цій галузі є: розробка проектів нормативних актів організації; правова експертиза і візування нормативних актів щодо управління персоналом в організації; інформування підрозділів та служб про чинне трудове законодавство; організація систематизованого обліку і зберігання

законодавчих і нормативних актів; роз'яснення порядку і змісту застосування чинного трудового законодавства [31, с. 52]

Висновки до першого розділу

У розділі проведено аналіз первинних джерел та визначено основний зміст правового забезпечення системи управління персоналом. Можна зробити кілька висновків щодо правового забезпечення системи управління персоналом.

Важливість законодавчої бази: Наявність законів, правил і нормативних актів у сфері управління персоналом є ключовою для забезпечення справедливих трудових відносин, захисту прав працівників та регулювання діяльності роботодавців.

Визначено основну роль укладення колективних договорів між сторонами праці, що є важливим елементом правового забезпечення, оскільки вони визначають умови праці, права та обов'язки сторін і сприяють вирішенню трудових спорів.

Розкрито чіткість і стабільність правового середовища у сфері управління персоналом, що сприяє покращенню взаємовідносин між працівниками та роботодавцями, а також уникненню конфліктів та недорозумінь.

На основі аналізу з'ясовано, важливість додержання прав та обов'язків як працівників, так і роботодавців є ключовою для створення сприятливого та ефективного робочого середовища.

Постійна адаптація до змін: Система управління персоналом повинна постійно адаптуватися до змін в законодавстві та вимогах ринку праці для забезпечення відповідності нормам і досягнення успіху у вирішенні завдань управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

КАДРОВА ПОЛІТИКА ДБ «УКРГАЗБАНК»:
ОРГАНІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, ВИМОГИ

2.1. План дій щодо управління кадрами на державному рівні в Україні

Створення та втілення сучасної кадрової політики в Україні в усіх галузях фінансової діяльності вимагає дієвої системи управління персоналом. Ця система включає в себе всі кадрові установи та організаційні структури, які відповідають за управління персоналом, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Стратегія державної кадрової політики - це цільовий план або певний набір дій, спрямованих на досягнення певних кадрових цілей і завдань в галузі фінансів.

Ця стратегія розробляється державною установою з метою оптимізації використання її кадрового потенціалу та досягнення визначених результатів у контексті фінансової діяльності.

Створення державної стратегії управління персоналом є важливим кроком для діяльності цієї установи. Кадрова політика визначає стратегічний напрямок управління персоналом та створює фреймворк для прийняття рішень у сфері управління людськими ресурсами. Вона відображає цінності, цілі та завдання державної установи щодо її персоналу і визначає, яким чином організація буде працювати зі своїми співробітниками.

Головні аспекти формування кадрової політики у державній установі включають наступне:

Визначення стратегічних цілей:

Важливо визначити, які цілі установа прагне досягти в галузі управління персоналом. Це може включати в себе підвищення кваліфікації співробітників, зменшення текучості кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників тощо.

Аналіз потреб у персоналі:

Оцінка поточного стану кадрового складу та ідентифікація потреб у нових співробітниках для досягнення стратегічних завдань.

Політика найму та збереження персоналу:

Розробка підходів до найму нових працівників і збереження поточних. Включає в себе процедури відбору, навчання новачків, мотивацію та розвиток персоналу.

Навчання та розвиток:

Розробка системи навчання та розвитку для забезпечення постійного підвищення кваліфікації співробітників.

Оцінка працівників:

Встановлення механізмів для об'єктивної оцінки та винагородження працівників відповідно до їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей.

Управління талантами:

Створення стратегії щодо ідентифікації, розвитку та збереження висококваліфікованих кадрів.

Адаптація до змін:

Розробка методів адаптації кадрового потенціалу до змін в галузі фінансів і суспільних потреб.

Культура організації та лідерство:

Створення корпоративної культури у фінансовій установі, яка сприяє досягненню стратегічних цілей, і розвиток лідерства серед кадрового складу.

Забезпечення дотримання законодавства та стандартів:

Розробка процедур та політик для забезпечення відповідності діяльності державної установи законодавству та нормативам галузі.

Моніторинг та оцінка:

Розробка системи моніторингу та оцінки впровадження стратегії та її результатів для внесення коректив у діяльність.

Саме ці принципи, які відповідають, надають кадровій політиці у державній установі цілісності та чіткості, що дозволяє їй впливати на всі кадрові процеси в цій установі.

Розробка та впровадження науково обгрунтованої кадрової політики є нагальною необхідністю для державного сектору в Україні і є важливою

передумовою успішної реалізації інноваційної стратегії розвитку товариства, спрямованої на забезпечення високих темпів економічного зростання підприємства.

Отже, перш ніж визначати, як вирішувати конкретні кадрові питання, важливо встановити основні принципи та ключові концепції кадрової політики у державних установах. Треба визначити, яке місце і роль цієї політики відводиться в державному фінансовому секторі, хто є її суб'єктами та що є об'єктами цієї політики, а також розглянути особливості їх взаємодії.

Програма, яка включає в себе підготовку співробітників державних установ, а також визначені в законі питання їх прийому, розвитку кадрового резерву та завершення робочої діяльності. Вона спрямована на створення системи навчання, передпідготовки та підвищення кваліфікації працівників і керівників державних установ, з метою підтримки ідеї створення єдиної кадрової політики для України.

Головною метою та ключовим принципом сучасної кадрової політики є внесення змін у взаємодію між державою та окремою особою. Суть цієї політики полягає в забезпеченні громадянського права на свободу вибору місця, виду і годин своєї професійної діяльності.

В цій новій кадровій концепції визнається, що окрема особа і державна установа є соціальними партнерами у питаннях щодо професійного та трудового розвитку особистості. Досягнення гармонії між інтересами окремої особи і держави, між індивідуальними і загальнодержавними інтересами, є ключовим принципом в сучасній кадровій діяльності.

Один з обов'язкових кроків у процесі розробки кадрової політики в державній установі - це теоретичне обґрунтування та визначення її концепції.

Це означає встановлення системи основних принципів та ключових ідей, які висвітлюють наукові основи найбільш ефективних підходів, які держава застосовує для вирішення кадрових питань в сучасних умовах і в майбутньому.

Ці ідеї визначають цільові завдання і пріоритети, спрямовані на створення, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України.

Концепція політики допомагає чітко визначити структуру, складові елементи і основні принципи кадрової політики у державних установах, а також встановити конкретні цілі і завдання для досягнення очікуваних результатів.

Відсутність чіткої концепції може призвести до втрати головної лінії розвитку кадрових процесів і позбавити можливості проводити наукове прогнозування, програмування та планування.

Важливо пам'ятати, що обмеження кадрової політики в установі тільки до професійного навчання сертифікованих працівників, кадрового забезпечення окремих підрозділів у державних установах не враховує різноманітні аспекти, що впливають на кадрову сферу.

Такий корпоративний та обмежений підхід робить більш складним розвиток кадрової політики у державному секторі як частини загальної стратегії.

Термін "кадрова політика" є важливим у сфері управління.

Основна різниця полягає в підходах до його тлумачення: деякі експерти розуміють під кадровою політикою стратегічний план дій з управління персоналом кожної управлінської організації, своєрідний набір дій.

Інші вважають, що кадрова політика тотожна кадровій роботі і включає в себе всю сферу управління персоналом в широкому контексті. Насправді, між цими підходами не існує чіткої межі, але вони різняться за змістом та способами впровадження, оскільки відображають різні аспекти та етапи управління персоналом.

Кадрова робота - це комплекс дій багатьох суб'єктів, спрямований на реалізацію кадрової політики; це сукупність методів, технологій та механізмів її впровадження; це система управління персоналом.

Кадрова політика, розглядають її як соціальне явище, має багато аспектів, ширших за зміст кадрової політики у державних установах. В останніх випадках суб'єктом виступає державна установа, яка повинна самостійно вирішувати всі кадрові питання.

Отже, кадрова політика у державних установах визначає стратегію, політичний курс управління персоналом на рівні установи, який віддзеркалює

стратегію стосовно формування, розвитку та раціонального використання кадрів та усіх робочих ресурсів підприємства.

У змістовному плані кадрова політика визначає систему офіційних цілей, завдань, пріоритетів та принципів діяльності фінансових установ, організацію та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи визначають головні критерії оцінки персоналу, способи підвищення кваліфікації та раціонального використання кадрового потенціалу товариства.

Кадрова політика, як наука, спрямована на відображення закономірностей у розвитку кадрових процесів, відносин та зв'язків у сфері управління персоналом. Вона визначає основні принципи та риси кадрової роботи.

Одночасно державна кадрова політика має суб'єктивний характер у вияві та реалізації через механізми, технології та вплив окремих осіб - керівників державних структур, що визначається їхнім підходом та уявленнями.

Стратегія державної кадрової політики та широкий спектр дій її впровадження є соціальним процесом, регульованим з метою досягнення конкретних цілей і виступає як важливий та організований інструмент управління.

Концепція цієї політики, чітко визначаючи мету, принципи та пріоритети, надає їй напрямок і структурованість, що об'єднує організаційні заходи та дії.

Вона сприяє взаємному збагаченню теорії і практики, враховуючи, що:

а) створення та реалізація державної кадрової політики є складною та багатогранною проблемою на державному рівні.

Ця політика не обмежується лише організаційно-управлінськими завданнями, але стає важливим засобом взаємодії кадрових процесів з соціально-економічними, політичними, управлінськими та культурно-духовними аспектами українського суспільства, враховуючи історично сформовані уявлення та стереотипи в суспільстві.

б) кадрова політика держави включає різноманітні соціальні функції; вона, як ефективний інструмент управління, виступає як важливий фактор розвитку суспільства, а також водночас є елементом саморегуляції життєдіяльності населення.

Ця політика має свою об'єктивну логіку, відображаючи рівень розвитку, потреби та можливості українського суспільства й держави, реальний стан кадрів, рівень їхньої професіоналізму і закономірності розвитку кадрових процесів, їхню залежність від характеру та рівня суспільно-політичного та економічного устрою.

Мета, пріоритети та принципи кадрової політики визначаються великою мірою роллю держави в суспільстві, рішенням основних завдань формування української державності, типом управління (пропорцією президентської та парламентської республіки), рівнем та демократизацією механізмів управління державою, розподілом та взаємодією гілок влади (законодавчої, виконавчої та судової), розмежуванням їхніх функцій і повноважень, перспективами змін у центральних, регіональних та місцевих структурах влади. [38, с. 742]

Кадрова політика повинна охоплювати не лише стратегічне забезпечення кадрами для вирішення завдань реформування держави та суспільства.

Критично важливою є розробка політики, яка враховуватиме потреби та сучасний стан держави, а також її перспективи у майбутньому.

2.2. Досвід управління персоналом у фінансових установах країн Європейського Союзу за міжнародно-правовими стандартами

У реальній практиці управління персоналом останнім часом спостерігається перехрещення різних моделей, таких як американська, японська і західноєвропейська. Це свідчить про інтернаціоналізацію сучасного менеджменту.

Важливим етапом цього процесу є усвідомлення ідей системного підходу та розробка різноманітних моделей організації як системи, яка не лише функціонує, а й активно розвивається. На основі цього виник новий підхід до управління людськими ресурсами - кадровий менеджмент.

У сучасній практиці та теорії управління персоналом в промислово розвинених країнах переважають два протилежних підходи: американський та японський [41, с. 62].

Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі "посада" та "привласнення" найбільш відповідних

працівників за схемою "посада - працівник". Характеристиками управлінської системи в американських компаніях є наступні аспекти: персонал розглядається як ключовий ресурс для підвищення продуктивності, надається певний рівень автономії; підбір працівників здійснюється на основі критеріїв, таких як освіта, практичний досвід, психологічна взаємодія та уміння працювати у команді; акцентується на вузькій спеціалізації менеджерів, інженерів та науковців.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати. Управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткостроковий характер.

Рішення в управлінні зазвичай приймають конкретні особи, які несуть відповідальність за їх втілення та реалізацію.

Характерні умови праці включають наступне [15]:

- зменшення обсягу роботи у центральних службах та скорочення адміністративного персоналу;
- розширений перелік професій та інструкцій для посад;
- перехід до гнучких систем оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробників у трансфункціональні групи - проектно-цільові колективи.

У традиційних індустріальних країнах, таких як Канада та США, як у малих, так і у великих підприємствах, застосовується відкрита політика «вхід - вихід», де процедура набору персоналу є простою, що дозволяє роботодавцю звільнити або перемістити працівника, якщо це необхідно для компанії.

Японська модель включає в себе аналіз як сильних, так і слабких сторін працівника на початковому етапі, а вже потім підбір відповідної робочої позиції для нього (система «працівник - посада») [37, с. 28].

Основні характеристики японської моделі управління персоналом включають:

високу стійкість та бажання співробітників працювати на одному підприємстві тривалий час.

- оцінка та врахування особистого потенціалу працівника при призначенні на робочі посади.

- комплексний підхід до визначення оплати праці, який ураховує вік, робочий стаж, освіту та професійні навички.

- участь працівників у внутрішніх групах, які формуються всередині підприємства, а не на рівні галузі.

Основні принципи управління персоналом в цій моделі включають:

- взаємоплетіння інтересів та спільний стиль життя співробітників і фірми.

- висока залежність працівників від фірми, обмін гарантіями відданості фірмі та бажанням захищати її інтереси.

- пріоритет колективним формам співробітництва всередині підприємства в невеликих групах.

- створення атмосфери рівності серед працівників незалежно від їхньої посади.

- збалансоване врахування впливу та інтересів трьох основних сил, які забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів та працівників.

В Японії не існує розділення працівників на три чітко визначених категорій: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Кожен працівник під час прийняття на роботу вважається не кваліфікованим і змушений постійно підвищувати свою кваліфікацію. Більше того, в цій системі немає чіткої роздільної лінії між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

У США та Європі існує чітке визначення службових обов'язків для інженерів, технічних спеціалістів і робітників. Обидві моделі, як американська, так і японська, мають свої переваги і недоліки. Тому спостерігається тенденція в світовій практиці до застосування змішаної системи управління людськими ресурсами. [42, с. 582].

У контексті глобалізації та євроінтеграції України, удосконалення вітчизняного правового регулювання іноземного банківського сектору набуває важливості. Однією з ключових стратегій у цьому процесі є гармонізація та уніфікація наших нормативних актів з вимогами законодавства країн

Європейського Союзу. Аналіз основних міжнародних правових актів, директив та документів ЄС, проведений раніше, допоможе визначити основні напрями реформування системи правового регулювання в Україні.

Перед вивченням директив ЄС, важливо зрозуміти їх природу як типу законодавчого акту Європейського Союзу. Директива встановлює зобов'язання для країни-члена прийняти конкретні заходи з метою досягнення визначених нею цілей.

Також у директиві вказується строк досягнення цих цілей. Директиви часто використовуються для узгодження законодавства країн-членів, дозволяючи вибирати методи та інструменти, які гарантують застосування однорідних правових норм після певного періоду часу [41, с. 332].

Загалом, щодо регулювання банківської сфери, директиви Європейського Союзу можуть бути логічно розподілені на групи документів, що відображають специфічні критерії. Наприклад, варто розглянути групу нормативних документів ЄС, які визначають порядок створення, переформування та припинення діяльності банківських установ на території країн-членів ЄС.

Другий блок документів налічує директиви, що охоплюють операційні аспекти функціонування банків, зокрема, їхню діяльність у проведенні операцій, обліку, фінансовій звітності, а також систему контролю та нагляду за їх діями в країнах-членах ЄС.

Третя група документів об'єднує директиви та інші міжнародні нормативні акти, спрямовані на забезпечення безпеки в банківській сфері, включаючи гарантії для банківських депозитів та запобігання використанню фінансової системи для відмивання грошей та фінансування тероризму.

Зі всього комплексу директив Європейського Парламенту та Ради ЄС (див. рис. 1), наша увага спрямована на директиви, що, на нашу думку, найбільше стосуються міжнародного банківського сектора. Розглянемо ці аспекти більш детально. Наприклад, Директива Ради 69/335/ЄЕС "Про непрямі податки на мобілізацію капіталу" від 17.07.1969 року (зі змінами відповідно до Директиви Ради 74/553/ЄЕС від 07.11.1974 року) регулює питання, пов'язані з оподаткуванням

капіталу у формі зовнішньої мобілізації капіталу в компаніях з акціонерним капіталом.

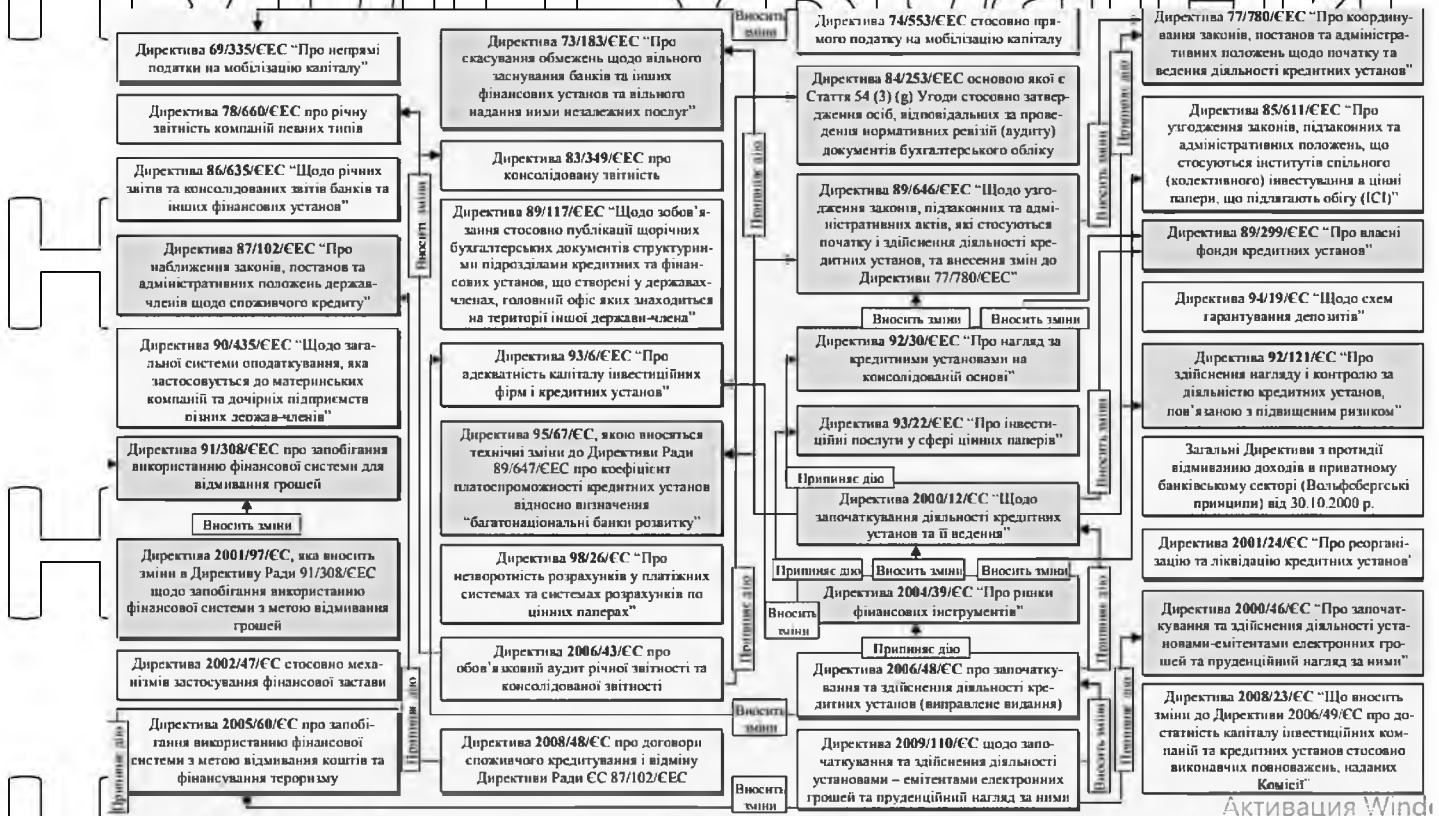


Рис. 2.1. Головні нормативні акти ЄС, які регулюють банківську діяльність

Тому, будь-яке підприємство чи організація, що здійснюють прибуткову діяльність та використовують акції або активи для операцій на фондових біржах, і чий персонал має можливість управляти власними акціями та іншими питаннями, вважаються компаніями з акціонерним капіталом. Оподаткування цих організацій застосовується в державі-члені Європейського Союзу, де знаходиться активний центр управління цим підприємством.

У випадку, якщо цей центр управління розташований за межами Європейського Союзу, оподаткування застосовується до зареєстрованого офісу чи філії в країні-члені ЄС.

Так, у п'ятому розділі Директиви 2006/48/ЄС встановлено принципи та інструменти пруденційного нагляду та розголошення інформації. Деякі з цих аспектів включають:

Проконтроль над банком проводять компетентні органи держави-члена, де було утворено банк, але це не виключає консолідований нагляд.

Країни-члени, де знаходиться філія банку, мають відповідальність у співпраці з компетентними органами країни-члена, де було створено банк, для нагляду над ліквідністю філії банку.

Країни-члени тісно співпрацюють та обмінюються інформацією для здійснення нагляду, забезпечують оперативну перевірку інформації, а також обмін інформацією з компетентними органами чи іншими установами (органами влади, включеними до процесу ліквідації чи банкрутства банків, аудиторами, наглядовими органами платіжних систем, центральними банками та іншими органами, які виконують подібні функції).

Також передбачається право укладення угод про співпрацю для здійснення нагляду та забезпечення конфіденційності інформації.

Право застосування санкцій і звертання до суду за порушення законодавства, регламентів та інших положень.

Серед технічних інструментів пруденційного нагляду визначено структуру власних коштів банків, їх характеристики, вимоги та обмеження. Значна увага також приділяється питанням "ризикової вразливості", у тому числі визначено мінімальні вимоги до власних коштів щодо мінімізації ризику, розподілу активів та позабалансових статей залежно від ступеня ризику, обчислення сум ризикових вразливостей за різними підходами (стандартизований підхід), підходом на основі внутрішніх рейтингів, зменшенням кредитного ризику, сек'юритизацією, ризиковою вразливістю у довгострокових позиціях, обмеженням володіння пакетами акцій у секторі за межами фінансового сектору.

Директива вимагає від компетентних органів різних держав-членів оприлюднення різних документів, таких як закони, підзаконні акти, правила, що стосуються пруденційного регулювання, методів виконання операцій та правил вільної діяльності, загальних критеріїв та методологій, які застосовуються при оцінці загальної статистичної інформації та іншої інформації, а також від кредитних установ.

Шостий і сьомий розділи містять інформацію про виконавчі повноваження, а також перехідні та заключні положення. Директива 2009/110/ЄС Європейського Парламенту та Ради стосується започаткування та здійснення діяльності установами - емітентами електронних грошей та пруденційного нагляду за ними, що вносить зміни до Директиви 2005/60/ЄС та 2006/48/ЄС, та скасовує Директиву 2000/46/ЄС від 16 вересня 2009 року. Вона визначає вимоги до первинного капіталу, власних коштів для започаткування діяльності установ-емітентів електронних грошей, перелік операцій і послуг, які може здійснювати така установа, за винятком емісії електронних грошей (зокрема, зазначено, що такі установи не повинні приймати депозити або інші кошти, які підлягають виплаті населенню), і встановлює вимоги до захисту коштів і викупу електронних грошей. Отже, законодавство Європейського Союзу ретельно регулює діяльність іноземних банків та їх філій в різних європейських країнах. Це охоплює ключові аспекти створення та операцій іноземних банків та їх філій у країнах-членах Європейського Союзу, а також встановлює конкретні вимоги до філій банківських установок, що мають свою головну офісну структуру у країнах, які не є членами ЄС [39, с. 104].

Україна за останні роки виявила позитивні тенденції у реформуванні правового регулювання банківської сфери. Однак вважаємо, що більше уваги має бути приділено розробці правових актів, спрямованих на регулювання діяльності іноземних банків та визначення системи стимулів і вимог для банків з іноземним капіталом та їх філій.

2.3. Правове забезпечення системи управління персоналом

АБ «УКРГАЗБАНК»

Нормативно-правова база управління персоналом охоплює сукупність документів, що утворюють нормативно-методичну та правову основу для операцій управління персоналом як системою.

До категорії нормативно-методичних документів відносяться [15]:

- нормативно-довідкові, які включають стандарти і норми для організації та планування роботи (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні картки, технологічні картки управлінських процедур, централізовані норми, такі як розмір податку на прибуток фізичних осіб та інше);

- документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру, які визначають завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників у системі управління персоналом.

Одним з ключових документів є колективний договір, який розробляється за участю підрозділів служби управління персоналом (кадрового відділу, відділу організації праці та заробітної плати, юридичного відділу).

Колективний договір є угодою між трудовим колективом та адміністрацією, спрямованою на регулювання їх відносин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

Основними внутрішніми організаційно-регламентуючими документами в будь-якій організації є:

- посадові інструкції;
- положення про підрозділи.

Основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом

включають:

захист законних прав і інтересів працівників, які впливають з трудових взаємовідносин;

- правове регулювання трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

У зв'язку з цим правове забезпечення системи управління персоналом охоплює:

Виконання і застосування чинного законодавства у сфері праці та трудових відносин;

- підготовку пропозицій щодо змін чинних або скасування застарілих та непотрібних нормативних актів, що стосуються трудових питань у внутрішній структурі організації;

розробку і затвердження внутрішніх нормативних і не нормативних документів організаційного, організаційно-розпорядного, економічного характеру.



АТ "УКРГАЗБАНК" є одним зі найбільших фінансових установ в Україні. Наші співробітники, які складають близько чверті банківського персоналу України

в цілому, відзначаються високою цілеспрямованістю та відданістю своїй справі.

Вони не лише успішно виконують завдання у межах щоденної роботи, а й є пишною частиною банку, співділяючи його цінності та місію.

Професіоналізм наших співробітників є основою нашої репутації. Стже, відбір висококваліфікованого персоналу для нас є пріоритетом. Процес відбору складається з кількох етапів, що дозволяє нам оцінити здібності та навички кожного кандидата і гарантує рівні можливості для всіх претендентів.

АТ "УКРГАЗБАНК" забезпечує своїм працівникам соціальний захист та сприяє професійному та особистісному розвитку. Ми цнуємо колективну роботу та прагнемо створити дружню робочу атмосферу, де кожен має можливість навчатись, вільно обмінюватись ідеями, думками та досвідом.

З 2016 року Укргазбанк успішно розвиває напрям "зеленого" банкінгу, залишаючись лідером серед банків України за цим напрямом. Кожен еко-проект, запущений за допомогою фінансування банку, робить вагомий вклад у забезпечення кліматичної стабільності планети та енергетичної незалежності України.

Сьогодні, попри всі виклики вже другого року повномасштабного вторгнення РФ у нашу країну, Укргазбанк демонструє стабільну роботу відділень та якісне обслуговування клієнтів, надає кредитну підтримку бізнесу. У пріоритеті банку наразі фінансування проєктів сталого відновлення та сталого довоєнного розвитку

України у тісній співпраці з міжнародними та українськими партнерами в сфері

ESG. У першу чергу це відновлення громад, критичної інфраструктури та забезпечення безперервності діяльності бізнесу та економіки.

Укргазбанк провідний банк торговельного фінансування. З початку повномасштабного вторгнення банк спрямував торговельне фінансування на угоди з критичного імпорту та експорту, які вкрай важливі для підтримки економіки країни. У 2023 році здійснено понад 400 угод з Лідерство Укргазбанку на ринку торговельного фінансування підтверджено міжнародними партнерами. Навесні банк отримав 2 нагороди від ЄБРР у номінаціях «Most Active Issuing Bank Award» («Найактивніший банк-емітент в Україні») за програмою підтримки торгівлі ЄБРР (TFP) та Deal of the year — Green trade (Угода року.). Також Укргазбанк отримав 2 нагороди від найавторитетнішого у торговельному фінансуванні видання Global Trade Review: «Найкращий банк з торговельного фінансування Східної Європи» за результатами 2022 року та «Найкраща імпортна угода у 2022 році».

Укргазбанк створив мережу відділень, що здатні забезпечувати безперебійну роботу в умовах війни. Наприкінці 2022 року він став учасником спільної мережі банків України Power Banking за ініціативи НБУ. Чергові відділення цієї мережі, яких в Укргазбанку понад 120, надаватимуть банківські послуги, зокрема отримання готівки, проведення платежів, перекази, обмін валют, навіть в умовах тривалої відсутності електроенергії. Такі відділення забезпечено альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку.

З початку 2023 року ефективна робота банку дала можливість демонструвати прибуткову діяльність та поліпшення операційних показників.

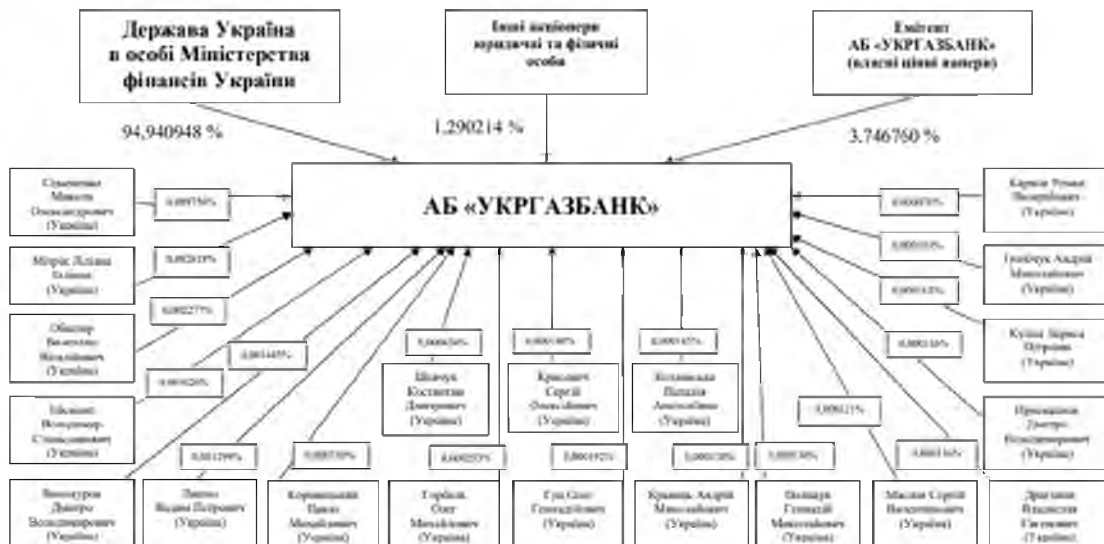
Від початку повномасштабної війни банк веде активну благодійну діяльність: донатить на ЗСУ, допомагає відбудові постраждалих від російських загарбників міст, збирає кошти на допомогу дітям, що залишились без батьків, для благодійного фонду «Діти Героїв».

Загалом на потреби армії банком вже спрямовано 382 млн грн. Банк також допомагає забезпечувати військові частини необхідною амуніцією й обладнанням, а саме дронами, антидроновими рушницями, засобами зв'язку, бронежилетами,

паливом. Передано 1 авто для військових та парамедиків, з них 2 авто передано медичному батальйону «Госпітальєри».

Додаток 4
до Положення про порядок подання відомостей про структуру власності банку (пункт 11 розділу II)

Схематичне зображення структури власності ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО БАНКУ «УКРГАЗБАНК» станом на 01 січня 2023 року



Голова Правління АБ «УКРГАЗБАНК» Кравець А.М.

Рис. 2.2. Структура власності АБ «УКРГАЗБАНК»

Загальні (правові) положення статуту ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АКЦІОНЕРНИЙ БАНК УКРГАЗБАНК»

1. АБ «Укргазбанк» увійшов до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Таке рішення затверджене Постановою № 83 Кабінету Міністрів України від 4 березня 2015 року[7].

2. Банк створений і здійснює діяльність на основі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про валюту і валютні операції», «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про депозитарну систему України», «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». «Про

управління об'єктами державної власності», нормативно-правових актів Національного банку України, інших актів законодавства України та нього Статуту. 1.3. Банк є правонаступником відкритого акціонерного товариства акціонерною банку «Укргазбанк» (протокол № 3 позачергових Загальних (борів учасників Відкритого акціонерного товариства акціонерного банку «Укргазбанк» від 29 травня 2009 року), правонаступника акціонерного банку «Укргазбанк» (протокол № 21 Загальних зборів акціонерів від 15 червня 2001 року), створеного у вигляді відкритого акціонерного товариства, правонаступника акціонерного банку «Укргазбанк» (протокол № 1 установчих зборів акціонерного товариства від 26 серпня 1997 року), створеного у вигляді закритого акціонерного товариства, який є правонаступником акціонерного банку «Інтергазбанк» (протокол № 12 Загальних зборів акціонерів акціонерного банку «Інтергазбанк» від 21 квітня 1997 року), створеного у вигляді закритого акціонерного товариства, який, в свою чергу, є правонаступником акціонерного банку «Хаджибейбанк», зареєстрованої в Національним банком України 21 липня 1993 року за № 183, створеного згідно з рішенням установчих зборів (протокол № 1 від 3 червня 1993 року) на умовах установчого договору, укладеного 25 травня 1993 року.

3. Банк є правонаступником АКБ «Сервіс», відкритого акціонерного товариства, зареєстрованого НБУ 23 липня 1993 року за № 186, у відповідності з угодою від 01 грудня 1998 року про умови проведення реорганізації АКБ «Сервіс» шляхом приєднання до АБ «Укргазбанк» на умовах філії. Банк є правонаступником Українського комерційного банку розвитку нафтогазового комплексу «Укрнафтогазбанк», відкритого акціонерного товариства, зареєстрованого НБУ 30 жовтня 1991 року за № 26, у відповідності з угодою від 01 жовтня 1999 року про умови проведення реорганізації АКБ «Укрнафтогазбанк» шляхом приєднання до АБ «Укргазбанк» на умовах філії.

Банк є правонаступником АКБ «Народний банк», відкритого акціонерного товариства, зареєстрованого НБУ 7 жовтня 1991 року за № 15, у відповідності з угодою від 15 січня 2002 року про умови проведення реорганізації АКБ «Народний банк» шляхом приєднання до ВАТ АБ «Укргазбанк» на умовах філії.

4. Організаційно-правова форма Банку - акціонерне товариство, тип - публічне.

5. Тип акціонерного товариства - публічне.

6. Банк є юридичною особою за законодавством України та набуває нрав юридичної особи з моменту його державної реєстрації у порядку, і передбаченому законодавством України.

7. У своїй діяльності Банк керується законодавством України, включаючи вимоги нормативно-правових актів Національного банку України, положеннями цього Статуту, а також внутрішніми документами Банку, прийнятими відповідно до цього Статуту.

8. Банк має у власності рухоме та нерухоме майно, самостійний баланс, відкриває власні кореспондентські рахунки у Національному банку України та інших банках, використовує власні печатки, штампи, фірмові бланки та інші реквізити.

9. Банк може мати основну печатку зі своїм повним найменуванням та додаткові (неосновні) печатки. Банк має власний фірмовий бланк, де зазначається найменування Банку та інші реквізити. На основній та додаткових печатках зазначається ідентифікаційний код Банку. 2.3. Банк володіє, користується та розпоряджається своїм майном та коштами відповідно до цілей своєї діяльності, передбачених цим Статутом.

10. Право власності Банку охороняється у відповідності з чинним законодавством України.

11. Банк самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном та коштами, на які відповідно до чинного законодавства України може бути звернено стягнення.

12. Банк не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава не відповідає за зобов'язаннями Банку.

13. Національний банк України не відповідає за зобов'язаннями Банку, а Банк не відповідає за зобов'язаннями Національного банку України, якщо інше не передбачено законом або договором.

14. Банк не відповідає за зобов'язаннями своїх акціонерів. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями Банку і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Банку, у межах вартості акцій, що їм належать. Акціонери, які не повністю оплатили акції, відповідають за зобов'язаннями Банку в межах вартості належних їм акцій, в тому числі в межах несплаченої частини вартості належних їм акцій (яка була погоджена у відповідних цивільно-правових договорах на придбання акцій).

15. Пов'язана з Банком особа за порушення вимог законодавства, у тому числі нормативно-правових актів Національного банку України, здійснення ризикових операцій, які загрожують інтересам вкладників чи інших кредиторів Банку, або доведення Банку до неплатоспроможності несе цивільно-правову, адміністративну та кримінальну відповідальність.

16. Пов'язана з Банком особа, дії або бездіяльність якої призвели до завдання Банку шкоди з її вини, несе відповідальність своїм майном. Якщо внаслідок дій або бездіяльності пов'язаної з Банком особи Банку завдано шкоди, а інша пов'язана з Банком особа внаслідок таких дій або бездіяльності прямо або опосередковано отримала майнову вигоду, такі особи несуть солідарну відповідальність за завдану Банку шкоду.

17. Банк надає інформацію, що містить банківську таємницю, також Мінфіну в обсязі, необхідному для проведення моніторингу діяльності Банку та стану виконання стратегії розвитку Банку.

18. Банк наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, може бути позивачем та відповідачем у сулі. 2.5. Банк є власником:

- грошових коштів, переданих йому засновниками та акціонерами Банку у власність як вклади до статутного капіталу;
- грошових коштів, отриманих від продажу цінних паперів Банку юридичним та фізичним особам;
- доходів та майна, отриманих Банком в результаті фінансової, господарської та банківської діяльності в Україні та за її межами;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

19. Банк здійснює володіння, користування та розпорядження своїм майном відповідно до мети і предмету своєї діяльності та призначення майна.

20. Банк розробляє та впроваджує заходи для правового захисту своїх інтересів, фінансової, господарської та інформаційної безпеки, охорони свого майна та грошових коштів.

Правління є виконавчим органом Банку, який очолює Голова Правління.

Правління здійснює управління поточною діяльністю Банку.

До компетенції Правління належить вирішення всіх питань, пов'язаних з діяльністю Банку, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради.

Голова Правління призначається (обирається) Наглядовою радою більшістю голосів членів Наглядової ради, які беруть участь у засіданні, сі роком не більше як на 5 (п'ять) років, що має бути вказано у рішенні Наглядової ради, і може переобиратися необмежену кількість разів.

Пропозиція про висунення кандидата на посаду Голови Правління повинна містити ім'я кандидата, місце його роботи, займану посаду, відомості про зайнятія посад в органах управління інших організацій.

Голова Правління має право без довіреності діяти від імені Банку.

Голова Правління уповноважений керувати поточними справами Банку, виконувати рішення Загальних зборів та Наглядової ради, представляти Банк в його відносинах з державними органами, підприємствами, установами, організаціями, у тому числі іноземними; українськими та іноземними громадянами та будь-якими іншими третіми сторонами; вести переговори та укласти будь-які правочини, договори (контракти тощо) від імені Банку, у тому числі зовнішньоекономічні. Голова Правління відповідає за ефективну діяльність Правління і Банку в цілому, координацію діяльності Правління із Наглядовою радою та іншими колегіальними органами. Голова Правління має право надавати пропозиції Загальним зборам та Наглядовій раді за всіма напрямками діяльності Банку.

До компетенції Голови Правління належать

- без довіреності представляти інтереси Банку в державних установах, підприємствах всіх форм власності та громадських організаціях, в усіх правоохоронних та контролюючих органах; вчиняти від імені Банку правочини та здійснювати всі юридично значимі дії; підписувати будь-які договори та зовнішньоекономічні кої факти; здійснювати інші юридичні дії в межах компетенції, визначеної Статутом Банку, рішеннями Загальних зборів та Наглядової ради та Положенням про Правління;

- представляти Банк у відносинах з іншими суб'єктами господарювання та фізичними особами як на території України, так і за її межами;

- видавати від імені Банку довіреності працівникам Банку та третім особам та зобов'язання;

- скликати засідання Правління, визначати їх порядок денний та голосувати на них;

- розподіляти обов'язки між членами Правління та іншими працівниками Банку;

- призначати та звільняти працівників Банку, в тому числі керівників філій, відділень, представництв та головних бухгалтерів філій (за наявності), вживати до них заходи заохочення та накладати дисциплінарні стягнення відповідно до чинного законодавства України. Статуту та внутрішніх документів Банку;

- в межах своєї компетенції видавати накази, розпорядження і давати вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками Банку, включаючи працівників відокремлених підрозділів Банку (філій, представництв, відділень тощо);

- встановлювати форми, системи та порядок оплати праці працівників Банку згідно вимог чинного законодавства, затверджувати штатний розклад Банку та штатні розклади відокремлених підрозділів Банку (філій, відділень, представництв тощо), визначати розміри посадових окладів всіх працівників Банку, крім тих, розмір винагороди яким визначається Наглядовою радою;

- підписувати від імені Банку цивільно-правові договори з Головою та членами Наглядової ради щодо виконання ними функцій голови (члена) Наглядової ради Банку на умовах, за тверджених рішенням Загальних зборів;

- підписувати Колективний договір та подавати Наглядовій раді кандидатури осіб для обрання їх до складу Правління;

- вимагати скликання позачергових засідань Наглядової ради, приймати участь в засіданнях Наглядової ради з правом дорадчого голосу;

- приймати участь в Загальних зборах;

- розпоряджатися майном та кош тамі Банку відповідно до законодавства, Статуту Банку та Положення про Правління;

- вживати заходи по досудовому врегулюванню спорів, підписувати позови та скарги, підписувати всі документи, що стосуються судових розглядів

позовів пі скарі, представляти і інтереси Банку в судах з усіма правами, наданими законодавством позивачу, відповідачу, третій особі в судовому процесі, в тому

числі повністю або частково відмовлятися від позовних вимог, визнавати позов, змінювати предмет позову, укладати мирову угоду, оскаржувати рішення суду,

подавати виконавчий документ до стягнення або видавали довіреність на вчинення відповідних дій іншій особі;

- вносити у встановленому порядку на розгляд Правління, Наглядової ради, Загальних зборів питання, пов'язані з діяльністю Банку;

- виконувати інші функції, необхідні для забезпечення поточної діяльності Банку.

Правління

Морозов Родіон Валерійович — виконуючий обов'язки Голови Правління
--

Василець Наталія Євгенівна — заступник Голови Правління

Пономарьов Володимир Миколайович – заступник Голови Правління

Савощенко Тамара Юріївна — заступник Голови Правління

Ващук Максим Володимирович — директор департаменту комплаєнс
--

Рис. 2.3. Структура правління АБ «УКРГАЗБАНК»

Правління повинне у встановлені строки, що передбачені законами та іншими нормативно-правовими актами, надавати інформацію Національному банку щодо наступного:

- звільнення керівника (керівників) Банку та призначення кандидатури на цю посаду;
- зміни в юридичній адресі та місцезнаходженні Банку та його відокремлених підрозділів;
- втрати, які перевищують 15% капіталу Банку;
- зниження рівня капіталу Банку нижче регулятивного рівня.
- існування хоча б однієї з підстав для віднесення Банку до категорії проблемних або неплатоспроможних, або для позбавлення банківської ліцензії та ліквідації Банку;
- завершення банківської діяльності.
- повідомлення про підозру щодо вчинення кримінального правопорушення керівнику Банку.

Банк має право на комерційну таємницю та її захист.

Під комерційною таємницею розуміються відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю Банку та афілійованих осіб Банку, розголошення (передача, втрата) яких небажана для Банку, за винятком відомостей, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці.

Кожен із акціонерів і працівників Банку зобов'язаний зберігати сувору конфіденційність відносно відомої їм інформації (науково-технічної, фінансово-кредитної, комерційної та іншої), що складає комерційну таємницю Банку, і зобов'язаний вживати всіх заходів для збереження одержаної інформації від розголошення. У разі розголошення комерційної таємниці акціонер чи працівник несе відповідальність згідно із законами України.

Порядок визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю Банку, їх складу та обсягу, порядок захисту визначаються Правлінням з урахуванням вимог законодавства України.

Перелік відомостей, що не складають комерційну таємницю, визначається відповідно до чинного законодавства.

Поняття конфіденційної інформації про діяльність Банку та порядок її використання та захисту визначаються Правлінням.

Банк самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку, підвищення доходів.

Банк має право самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові, порівняно із законодавством, трудові та соціально-побутові пільги (в тому числі, додаткові відпустки, скорочений робочий день тощо).

Питання соціального розвитку, включаючи покращення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу, вирішуються Правлінням згідно із законодавством України.

Контроль за додержанням трудовою законодавства покладається на Голову 1 Правління.

Нагляд та контроль за додержанням законодавства про працю і правил охорони праці, а також іншого законодавства здійснюється у порядку, передбаченому законодавством України.

Банк забезпечує для всіх працівників безпечні умови праці і несе відповідальність у встановленому порядку за шкоду, що спричинена їх здоров'ю та працездатності при виконанні ними трудових обов'язків.

Соціальне і медичне страхування та соціальне забезпечення працівників Банку здійснюється в порядку і на умовах, встановлених законодавством. Банк сплачує внески на соціальне страхування в порядку і розмірах, передбачених законодавством.

Банк реалізує послуги за цінами і тарифами, що встановлює самостійно або па договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України - за державними (регульованими) цінами і тарифами.

Інтереси трудового колективу представляє Первинна професійна спілка Банку.

Банк може бути реорганізований за рішенням власників Банку.

Реорганізація може здійснюватися шляхом злиття, приєднання, поділу, виділу, перетворення.

Порядок здійснення реорганізації визначається чинним законодавством України, у тому числі нормативно-правовими актами Національного банку України.

Банк може бути ліквідований

- за рішенням власників Банку;
- у разі відкликання Національним банком України банківської ліцензії з власної ініціативи або за пропозицією Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Аналіз управлінської практики банківської сфери в Україні показує, що організаційні структури управління банками формуються за принципами, подібними до інших суб'єктів господарювання, з урахуванням особливостей функціонування конкретного банківського закладу.

Організаційна структура управління АБ «УКРГАЗБАНК» обумовлена спрямованістю на різні сегменти клієнтів та асортиментом банківських послуг. Наприклад, банк активно працює у наступних цільових сегментах, як показано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Сфери/сегменти діяльності АБ "УКРГАЗБАНК"

Отже, можна зазначити, що відповідно до стратегії розвитку АБ "УКРГАЗБАНК" систему управління можна розглядати як взаємопов'язану систему, що складається з трьох складових елементів: а) управління персоналом; б) внутрішнє банківське управління; в) управління операціями. З урахуванням суттєвого скорочення відділень та зміни керівного складу, можна зробити висновок, що основоположну роль в системі управління комерційним банком відіграє організація управління персоналом. Місце управління персоналом в банку у загальній організаційно-управлінській структурі відображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Місце управління персоналом в банку у загальній організаційно-управлінській структурі АБ «УКРГАЗБАНК»

Управління персоналом в АБ «УКРГАЗБАНК» - це різноманітна діяльність спеціалізованих функціональних служб організації та керівників відповідних підрозділів, спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії та виконання тактичних завдань для максимально ефективного використання працівників.

У функціональному плані управління персоналом включає всі завдання та рішення, пов'язані з роботою в сфері кадрів, такі як відбір, управління кадрами, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення та інші. У організаційному контексті це включає всі особи та інститути, відповідальні за роботу з персоналом, такі як керівні особи, відділ кадрів, виробничі ради, профспілки.

Головними складовими елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Ця спроможність людських ресурсів бути і об'єктом, і суб'єктом управління є основною характеристикою управління. Люди є творцями організації, вони визначають цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а також є важливим ресурсом, який використовується організаціями для досягнення власних мет. У зв'язку з цим управління персоналом представляє собою особливий аспект управління, оскільки його об'єктом є людина.

Управління персоналом в АБ «УКРГАЗБАНК» здійснюється за взаємодією між управлінською та керованою системами. Оскільки керівництво виражає намір делегувати значну частину повноважень на місцях, таких як керуючі відділеннями, необхідно розглянути організаційну та управлінську структуру відділень банку, яка відображена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Організаційно-управлінська структура відділення

АБ «УКРГАЗБАНК»

Під час аналізу системи управління персоналом банку було виявлено, що кадровий склад АБ «УКРГАЗБАНК» характеризується сталими змінами, що виникають у зв'язку з активністю організації у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі банку.

Зміна кадрового складу зумовлена рухом працівників, змінами у їхній мотивації, забезпеченням умов, що сприяють розвитку і виявленню індивідуального та професійного потенціалу співробітників.

Висновок полягає у тому, що організаційно-управлінська структура АБ «УКРГАЗБАНК» відображає щоденні процедури функціонування банку, методи розвитку бізнесу та має складну структуру, яка може бути описана за допомогою п'яти площин, відповідно до передового підходу у світовій банківській сфері.

Система управління персоналом спрямована на відповідність потребам у кадрах та є комплексним об'єднанням кількох підсистем, кожна з яких відповідає за виконання конкретних завдань.

Висновки до другого розділу

У розділі наведено план дій щодо управління кадрами на державному рівні та наведений досвід управління персоналом у фінансових установах країн ЄС. Зазначено основні деталі правового забезпечення системи управління персоналом в АБ «УКРГАЗБАНК», що включає ряд аспектів таких як: трудове законодавство, положення про персонал, правові норми та стандарти в галузі фінансів, корпоративне законодавство, відповідність із загальними правовими нормами.

Ці аспекти відіграють ключову роль у створенні та забезпеченні правової бази для управління персоналом в банку та забезпечує дотримання норм та ефективну діяльність персоналу відповідно до встановлених правил і вимог.

Також нами було вказано, що професіоналізм співробітників є основою репутації Банку. Тобто, відбір висококваліфікованого персоналу для Банку є пріоритетом. Процес відбору складається з кількох етапів, що дозволяє оцінити здібності та навички кожного кандидата і гарантує рівні можливості для всіх претендентів.

У розділі описано процедуру забезпечення своїм працівникам соціального захисту, що своєю чергу сприяє професійному та особистісному розвитку. Доведено, що Банк цінує колективну роботу та прагне постійно створювати дружню робочу атмосферу, де кожен працівник має можливість навчатись, вільно обмінюватись ідеями, думками та досвідом. Нами визначено, що не зважаючи на значне зменшення кількості філій та зміни керівного складу, прийшли до висновку, що організація управління персоналом відіграє ключову роль у системі управління комерційним банком.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ПРАВОВУ
ОСНОВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1. Характеристика типових документів, які мають правове значення
для внутрішнього використання в діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»

Комерційні банки різних типів та форм власності утворюються як акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, відповідно до законодавства України, такого як "Про банки і банківську діяльність", "Про цінні папери і фондову біржу", "Про підприємництво", "Про господарські товариства", "Про обмеження монополізму та недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності", та інших актів законодавства України та нормативних актів Національного банку України. Створення комерційного банку вважається завершеним та придбає статус юридичної особи з моменту його реєстрації в Національному банку України.

Акціонери (учасники), засновники, комерційних банків можуть бути як українські, так і іноземні юридичні і фізичні особи. Єдиним винятком є Ради народних депутатів на всіх рівнях, їх виконавчі органи, політичні та професійні організації, спілки та партії, а також громадські фонди. Згідно з Законом України "Про банки і банківську діяльність" встановлюється мінімальний розмір статутного капіталу банку. Засновники (акціонери) банку здійснюють внески до статутного капіталу лише у формі грошових коштів у національній валюті України.

Для реєстрації комерційного банку протягом двох тижнів після аудиторської перевірки фінансового стану його засновників необхідно подати до регіонального управління НБУ за місцем створення банку наступні документи:

- заява про реєстрацію банку;
- установчий договір, підписаний засновниками банку;
- статут банку;
- протокол засновницьких зборів;

- економічне обґрунтування та мета створення банку;
 бухгалтерська та фінансова звітність учасників (засновників) банку;
 аудиторський висновок про фінансовий стан та платоспроможність засновників;

- копія платіжного документа, що підтверджує оплату реєстраційного збору за створення банку,

- наявність керівних осіб банку (голови правління та головного бухгалтера);

- угода про надання приміщення для розміщення банку;

- копія звіту про проведення відкритої підписки на акції;
 копія рішення Антимонопольного комітету України щодо згоди на створення банку у випадках, передбачених законодавством;

- установчі документи акціонерів.

Регіональне управління Національного банку України за місцезнаходженням комерційного банку протягом двох тижнів після отримання від банку повного пакета необхідних документів, складає висновок наступних аспектів:

- фінансовий стан, платоспроможність та добросовісність акціонерів (учасників) банку, наявність достатніх власних коштів для внеску до статутного капіталу банку та документи, що підтверджують внесок на тимчасовий рахунок банку коштів до статутного капіталу кожним акціонером (учасником) у встановлених законодавством розмірах;

- наявність відповідного приміщення для функціонування банку;

- професійну придатність та репутацію голови виконавчого органу (правління) та головного бухгалтера банку.

Цей пакет документів, включаючи статут банку у чотирьох примірниках, а також висновок регіонального управління Національного банку України, передається до Національного банку України. Документи для реєстрації банку переглядаються Департаментом реєстрації та ліцензування банків, Юридичним департаментом та, при необхідності, іншими департаментами, а потім подаються

Комісії Національного банку України з питань регулювання та нагляду діяльності банків.

Комерційні банки, які зареєстровані в Національному банку України, утворюють філії та представництва лише після отримання відповідної ліцензії Національного банку України. Умовою є дотримання вимог, на підставі яких була виdana ліцензії, протягом періоду між отриманням цієї ліцензії та відкриттям конкретної філії.

Філія банку - це банківська установа, яка діє від імені головного банку і не є юридичною особою. Вона має власне субкореспондентський рахунок та код МФО.

Філія здійснює банківські операції, визначені положенням про філію, за умови наявності відповідно оформленого доручення від головного банку і дозволу на проведення операцій, який видано регіональним управлінням Національного банку України за адресою філії банку.

Національний банк України надає новим банкам ліцензії на проведення банківських операцій за умови, що такі банки мають:

- професійно підготовлених перших керівних осіб (голову правління та головного бухгалтера), кандидатури яких отримали погодження з Національним банком України;

- підрозділ, який буде відповідати за банківські операції, та внутрішній аудит, забезпечені професійно підготовленими та кваліфікованими кадрами;

- внутрішні документи банку, які регулюють ліцензовану діяльність, узгоджені з Національним банком України;

- приміщення для банку, яке відповідає стандартам Національного банку України, або діючий договір оренди приміщення протягом не менше 5 років, або свідоцтво про право власності на приміщення;

- відповідне банківське обладнання, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та засоби зв'язку, що відповідають вимогам Національного банку України.

Новим банкам, які мають намір отримати ліцензію, потрібно надіслати національному банку наступні документи: звернення від банку про отримання ліцензії на проведення банківських операцій; бізнес-план діяльності банку на період перших трьох років; підтвердження професійної придатності керівництва відповідних підрозділів, а також висновок регіонального управління Національного банку України з приводу технічної готовності та наявності кваліфікованих кадрів

Таблиця 1

Основні вимоги до реквізитів службового документа

1.	Зображення Державного герба України	Розміщують на бланках документів відповідно до Постанови Верховної Ради України «Про Державний герб України»; герба Автономної Республіки Крим — відповідно до нормативно-правових актів Автономної Республіки Крим.
2.	Зображення емблеми організації або товарного знака	Відповідно до статуту (положення) розміщують з лівого боку від назви організації. Зображення емблеми реєструють згідно з установленим порядком. Емблему не відтворюють на бланку, якщо розміщено зображення Державного герба України.
3.	Зображення нагород	Відтворюють на бланках документів згідно із законодавством і розміщують на лівому березі бланка на рівні реквізитів 07 і 08.
4.	Код організації	Проставляють за ЄДРПОУ [15] після реквізиту довідкові дані про організацію (09).
5.	Код форми документа	Проставляють згідно з ДК010 вище реквізиту назву виду документа (10).
6.	Назва організації вишого рівня	Зазначають скорочено, а в разі відсутності офіційно зареєстрованого скорочення — повністю.
7.	Назва організації — автора документа	Повинна відповідати назві, зазначеній у його установчих документах. Скорочену назву організації зазначають тоді, коли її офіційно зафіксовано в статуті (положенні про організацію). Скорочену назву подають у дужках (або без них) нижче від повної, окремим рядком у центрі.
8.	Назва структурного підрозділу організації	Зазначають тоді, коли вони — автори документа, розміщують нижче від реквізиту 07.
9.	Довідкові дані про організацію	Містять: поштову адресу та інші відомості (номери телефонів, факсів, телексів, рахунків у банку, адресу електронної пошти тощо), їх розміщують нижче від назви організації або структурного підрозділу.
10.	Назва виду документа	Має відповідати переліку форм, які використовують в організації. Перелік містить назви уніфікованих форм документів згідно з ДК 010 та назви інших документів, що відповідають організаційно-правовому статусу організації. У листі назву виду документа не зазначають.

НУБ	11.	Дата документа	Це дата його підписання, затвердження, прийняття, реєстрації, яку оформлюють цифровим способом. Елементи дати подають арабськими цифрами в один рядок у послідовності: число, місяць, рік. У нормативно-правових актах і фінансових документах застосовують словесно-цифровий спосіб оформлювання дати, наприклад: 29 січня 2001 року.	И
НУБ	12.	Реєстраційний індекс документа	Складають з його порядкового номера, який можна доповнювати за рішенням організації індексом, справи за номенклатурою справ, інформацією про кореспондента, виконавця тощо. Місце розташування цього реквізиту залежить від бланка та виду документа. Якщо документ підготувати дві чи більше організацій, то реєстраційний індекс складають із реєстраційних індексів кожної з цих організацій, які проставляють через правобіжну похилу риску згідно з послідовністю підписів авторів документа.	И
НУБ	13.	Посилання на реєстраційний індекс і дату документа	Містить реєстраційний індекс і дату того документа, на який дають відповідь. Цей реквізит розташовують нижче або на рівні реєстраційного індексу на спеціально відведеному місці на бланку.	И
НУБ	14.	Місце складення або видання документа	Зазначають на всіх документах, крім листів, у яких ці відомості визначають із реквізиту «Довідкові дані про організацію», і розмішують на рівні або нижче від реквізитів 11, 12.	И
НУБ	15.	Гриф обмеження доступу до документа	Проставляють без лапок праворуч у верхньому куті на першій сторінці документа. За потреби його доповнюють даними, передбаченими нормативно-правовими актами, які регламентують порядок ведення діловодства, що містить інформацію обмеженого доступу.	И
НУБ	16.	Адресат документа	Можуть бути організації, їх структурні підрозділи, посадові особи та громадяни. У разі адресування документа організації або її структурному підрозділові без зазначення посадової особи їхні назви подають у називному відмінку. У разі адресування документа керівникові установи або його заступникові назва установи входить до складу назви посади адресата. Якщо документ надсилають посадовій особі, назву установи зазначають у називному відмінку, а посаду і прізвище адресата — у давальному. Якщо документ адресують багатьом однорідним організаціям, адресати зазначають узагальнено. До реквізиту «Адресат» входить поштова адреса.	И
НУБ	26.	Відбиток печатки	Засвідчує на документі підпис відповідальної особи. Перелік документів на які ставлять відбиток печатки, визначає організація на підставі нормативно-правових актів. Його подають в інструкції з діловодства організації. Відбиток печатки ставлять так, щоб він охоплював останні кілька літер назви посади особи, яка підписала документ.	И
НУБ	27.	Відмітка про засвідчення копії документа	Складають зі слів «Згідно з оригіналом», назви посади, особистого підпису особи, яка засвідчує копію, її ініціалів та прізвища, дати засвідчення копії і проставляють нижче від реквізиту 23.	И
НУБ	28.	Прізвище виконавця документа і номер його телефону	Зазначають на лицьовому боці в нижньому лівому куті останнього аркуша документа.	И

НУБ І УКРАЇНИ

НУБ	17.	Гриф затвердження	Складається зі слова ЗАТВЕРДЖУЮ (без лапок), назви посади, підпису, ініціалу(-ів) і прізвища особи, яка затвердила документ, дати затвердження. У разі затвердження документа кількома посадовими особами їхні грифи затвердження розташовують на одному рівні. Якщо документ затверджено постановою, рішенням, наказом, протоколом, то гриф затвердження складається зі слова ЗАТВЕРДЖЕНО (без лапок), назви, дати і номера затверджувального документа у називному відмінку.	И
НУБ	18.	Резолюція	Складається з прізвища виконавця (виконавців) у давальному відмінку, змісту доручення, терміну виконання, особистого підпису керівника, дати. Резолюцію треба ставити безпосередньо на документі, нижче від реквізиту «Адресат», паралельно до основного тексту або на вільній площі лицьового боку першого аркуша, але не на березі документа, призначеного для підшивання. Якщо на документі немає вільного місця для резолюції, дозволено оформлювати її на окремих аркушах або спеціальних бланках	И
НУБ	19.	Заголовок до тексту документа	Повинен бути узгоджений з назвою документа і містити короткий виклад його основного смислового аспекту. Заголовок відповідає на питання «про що?», «кого?», «чого?». Наприклад, наказ (про що?) про створення установи; посадова інструкція (кого?) секретаря-референта; протокол (чого?) засідання правління. Текст документа, надрукований на папері формату А5, дозволено подавати без заголовка.	И
НУБ	20.	Відмітка про контроль	Контроль за виконанням документа позначають літерою «К», словом або штампом «Контроль» на лівому березі першого аркуша документа, на рівні заголовка до тексту.	И
НУБ	21.	Текст документа	Містить інформацію, заради зафіксування якої було створено документ. Організації здійснюють діловодство, ведуть документацию і листування українською мовою. У населених пунктах країни, де більшість населення становлять громадяни, які належать	И
НУБ	22.	Відмітка про наявність додатків	Розмішують під текстом документа. Наявність додатків, повну назву яких наводять у тексті, фіксують за такою формою: Додаток: на 5 арк. у 2 прим. Якщо документ має додатки, повних назв яких немає в тексті, то ці назви треба подати після тексту, зазначивши кількість аркушів у кожному додатку та кількість їхніх примірників. Додаток до розпорядчого документа повинен мати відмітку з посиланням на цей документ, його дату і номер. Відмітку роблять у верхньому правому куті першого аркуша додатка.	И
НУБ	23.	Підпис	Складається з назви посади особи, яка підписує документ (повної, якщо документ надруковано не на бланку, скороченої — на документі, надрукованому на бланку), особистого підпису, ініціалу(-ів) і прізвища. Якщо документ підписують кілька осіб однакових посад, то їхні підписи розташовують на одному рівні. Документи колегіальних органів підписують голова колегіального органу і секретар. У разі відсутності посадової особи, підпис якої зазначено в документі, документ підписує особа, яка виконує її обов'язки, або її заступник. У цьому випадку обов'язково зазначають посаду і прізвище особи, яка підписала документ (виправлення вносять рукописним або машинописним способом), наприклад: «Виконувач обов'язків», «Заступник». Підписувати документ із прийменником «за» або ставити правобіжну похилу риску перед назвою посади не дозволено.	И
НУБ	24.	Гриф погодження	Розмішують нижче від реквізиту «Підпис». Він складається зі слова ПОГОДЖЕНО (без лапок), назви посади особи, яка погоджує документ (разом з назвою організації), особистого підпису, ініціалу(-ів) і прізвища, дати погодження.	И

Коллективний договір є юридичним документом, який укладається між власником або органом, що ним уповноважений, та представницьким органом трудового колективу. Цей документ визначає мабуть правила, які регулюють умови праці, обговорені та узгоджені сторонами на підприємстві.

Коллективний договір залишається основним документом, який впливає на роботу підприємства та має значний вплив на регулювання виробничих та трудових відносин. Укладення цього договору великою мірою сприяє вирішенню питань у виробничій діяльності, підвищенню продуктивності, удосконаленню умов праці та їхньої безпеки, забезпеченню соціального захисту працівників і їхніх сімей. Крім того, це може сприяти зменшенню соціально-економічних напруг у періоди кризи.



Рис. 3.1. Документи правового забезпечення АБ «УКРГАЗБАНК»

Трудовий договір, згідно зі статтею 21 КЗпП України, є угодою між працівником та власником, уповноваженим органом чи фізичною особою. Ця угода передбачає, що працівник виконуватиме певну роботу за спеціальністю,

кваліфікацією або посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку. У свою чергу, власник підприємства зобов'язується виплачувати заробітну плату працівникові та створювати необхідні умови для виконання роботи, відповідно до законодавства, колективного договору та угоди сторін.

Перед початком роботи працівника за укладеним трудовим договором йому мають пред'явити Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір, умови праці, а також провести інструктаж з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та пожежної безпеки.

Трудова книжка працівників, які приймаються на роботу вперше, повинна оформлюватись не пізніше, ніж через п'ять днів після прийняття на роботу.

Завершення трудового договору може мати місце тільки з підстав, визначених законодавством України. Якщо розірвання трудового договору ініціюється працівником, це відбувається згідно до статей 38 та 39 КЗпП України.

Протягом двох тижнів працівник має право припинити трудовий договір, укладений на невизначений термін, попередивши адміністрацію підприємства письмово.

Якщо розірвання стосується строкового трудового договору, тоді його можна припинити за бажанням працівника, якщо він хворіє чи має інвалідність, що перешкоджає виконанню роботи, а також у разі порушення адміністрацією трудового законодавства, Колективного або трудового договору. Ініціативу про припинення договору може взяти адміністрація підприємства за підставами, визначеними у статтях 40 та 41 КЗпП України, а також відповідно до пунктів 13 і 58 статті 36 КЗпП України. Припинення трудового договору оформляється Наказом.

3.2. Рекомендації для керівника АБ "УКРГАЗБАНК" стосовно ефективного управління персоналом під час війни та оптимального використання правових документів в діяльності даного банку

Українські установи, підприємства та організації змушені невідкладно адаптуватися до ситуації, що виникла внаслідок масштабне вторгнення агресора.

У першу чергу, керівництво повинно зібрати колектив та проінформувати співробітників про ситуацію. Необхідно знаходити ефективні методи збереження безпеки, зберігання спокою та захисту людей у цей важкий період, при цьому забезпечуючи функціонування установи та збереження робочих місць.

Країна вже декілька місяців живе в умовах війни. Наші захисники й захисниці мужньо боронять нашу землю, у той час як фахівці цивільної сфери не дозволяють занепасти державі. Навіть при масштабному вторгненні агресора, банківська система України не припинила своєї роботи ні на день і продовжує працювати на повну потужність. Кожен українець може переконатися в цьому, користуючись банківською картою для оплати товарів або послуг, або здійснюючи онлайн-донати на потреби ЗСУ. Однак існують певні обмеження.

Наприклад, з метою забезпечення надійності та стабільності банківської системи, 24 лютого 2022 року Правління Національного банку України прийняло постанову № 18 "Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану" (далі - Постанова), якою були визначені основні правила функціонування банків в умовах війни.

Відповідно до Постанови, банки забезпечують безперервну роботу своїх відділень у випадках, коли не виникає загрози життю та здоров'ю населення. Однак існують обмеження, що стосуються зняття готівки.

Усупереч воєнному стану, банківська система залишається активною, забезпечуючи можливість розрахунків за допомогою карток та безперебійну роботу платіжних терміналів. Також, як і раніше, доступні операції безготівкового поповнення мобільного рахунку, оплати житлово-комунальних послуг та безготівкові перекази коштів.

У зв'язку з початком війни внесено зміни до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів, що регулюють функціонування банків та небанківських фінансових установ, зокрема у сфері кредитування.

Ці зміни спрямовані на полегшення умов позичальників на період війни та післявоєнного відновлення економіки, адже не всі клієнти здатні своєчасно відплачувати кредити в умовах конфлікту. Вони передбачають ряд заходів, зокрема, звільнення від сплати штрафів за прострочення платежів, можливість отримання кредитних канікул та обмеження збільшення відсоткових ставок за користування кредитом, крім випадків, коли це прописано в умовах кредитної угоди.

Інформацію щодо роботи банківських відділень можна знайти на їхніх офіційних сайтах, а стан банківського сектору загалом оновлюється на веб-ресурсі Національного банку України.

Задля безпеки працівників та клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» під час сигналу повітряної тривоги відділення припиняють роботу та обслуговування клієнтів. Якщо під час сигналу тривоги ви опинились у відділенні, потрібно дотримуватись наступного порядку дій:

- необхідно терміново покинути приміщення;
 - пройти до найближчої захисної споруди для укриття;
- при наявності в установі Банку підвального приміщення на час повітряної тривоги клієнтам та відвідувачам банку направитись туди, як до захисної споруди для укриття.

Перебуваючи в підвальному приміщенні клієнтам та відвідувачам відділення банку необхідно дотримуватись вказівок відповідальної особи та не залишати укриття без її дозволу.

Рекомендації для керівництва щодо ефективного управління персоналом під час війни та оптимального використання правових документів у діяльності банку:

Розробка кризового плану управління персоналом:
розглянути створення стратегії, що охоплює можливі сценарії кризових ситуацій, таких як війна або глобальна нестабільність;

- планування реакції на події, включаючи збільшення безпеки працівників, оптимізацію робочих процесів та можливі переговори з відповідними урядовими органами;

- Забезпечити безпеку та психологічну підтримку працівників;

- розглянути можливості для переведення на дистанційну роботу тих, хто може працювати віддалено;

- зберігати стабільність в комунікації та надайте чітку інформацію щодо заходів безпеки;

- проводити оновлення планування персоналу та розгляньте можливості збереження ключових працівників;

- подумати про можливості перепідготовки та розширення обов'язків деяких працівників;

- проводити огляд та оновлення всіх правових документів, що стосуються управління персоналом, з урахуванням поточної ситуації;

- переконатися, що всі документи відповідають сучасним вимогам та регулятивам;

- забезпечувати соціальний захист працівників банку, зокрема заохочувати внутрішню підтримку та розглядайте можливості розширення соціальних програм на час кризи;

- постійне оновлення стратегії та пристосування, в умовах кризи необхідно постійно переглядати стратегії управління персоналом, акцентуючи на адаптації та реагуванні на зміни відповідно до поточних обставин;

- діалог з персоналом, є важливим моментом щодо підтримувати відкритий діалог з персоналом, враховуючи їхні потреби, стурбованості та пропозиції;

Ці рекомендації можуть бути варіативно адаптовані відповідно до конкретної ситуації банку в умовах війни.

Відповідно до наведеної інформації можна зробити висновок, що якщо керівник АБ "УКРГАЗБАНК" дотримуватиметься рекомендацій, наведених вище, робота у цій установі зможе подолати важкі часи й кризи, дозволить

працівникам повернутися до активної праці з більшою витримкою, сильнішими навичками та ефективністю.

До нормативно-правової бази управління персоналом належать різні документи, що створюють правове забезпечення та методичну базу функціонування системи управління персоналом.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками, а також захист прав працівників, що впливають із трудових відносин. Це досягається шляхом застосування норм законодавства та розробки локальних нормативних актів з організаційних та економічних питань управління персоналом.

Основними організаційно-розпорядничими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають загальні положення, обов'язки робітників та адміністрації, порядок прийому та звільнення співробітників, робочий час, заохочення за успіхи в роботі та відповідальність за порушення трудової дисципліни. Один із найважливіших документів — це колективний договір, який розробляється з участю служб управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, юридичного відділу).

Робота кадрових служб пов'язана безпосередньо з людьми, і організація може здійснювати ефективну діяльність лише при належному регулюванні прав і обов'язків учасників трудових відносин за допомогою встановлення правових норм на центральному чи локальному рівні.

Відповідальність за правове забезпечення в організації покладається на її керівника, посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом та її працівників, які здійснюють відповідну роботу. Юридичний відділ є ключовим у веденні правової роботи в галузі трудового законодавства.

Основні права та обов'язки працівників можуть бути описані таким чином:

1) право на повагу особистої гідності та справедливе, шанобливе ставлення зі сторони керівників та колег;

2) право на справедливу оплату праці відповідно до посади, досвіду та результатів роботи;

3) право на вільний вибір або узгодження праці, а також право на завершення трудових відносин;

4) право на кар'єрний розвиток і просування, з урахуванням професійних знань та демонстрації високих результатів роботи;

5) право на соціальний захист;

6) право на професійний розвиток, навчання та підвищення кваліфікації;

7) право на належні, безпечні та здорові умови праці, включаючи доступ до інформації про умови праці та вимоги охорони праці, а також право відмовитися від роботи в умовах, що не відповідають стандартам безпеки.

8) право на звернення до професійних спілок за захистом, допомогою та підтримкою у відстоюванні своїх законних інтересів та прав;

9) право на правовий захист, включаючи залучення юристів та інших фахівців у галузі права у разі подання позовів проти них або участі у справах, пов'язаних з їхніми посадовими обов'язками;

10) право на захист від несанкціонованого втручання у особисте життя, включаючи посягання на особисту кореспонденцію та приватні повідомлення;

11) право на захист своїх законних прав та інтересів у визначеному законодавством України порядку;

12) право на відмову виконання службового доручення, якщо його виконання завдає шкоди законним інтересам, правам і свободам людей, установ, суспільства або держави.

Працівники мають дотримуватися наступних правил:

- використовувати свої знання та професійний досвід для якісного виконання посадових обов'язків;

- строго дотримуватися Кодексу етики працівника Національного банку України;

прикладати зусиль для підвищення рівня свого професійного розвитку.

- дотримуватися Конституції України, вітчизняного законодавства, а також нормативно-правових та розпорядчих актів АБ «УКРГАЗБАНК»;

забезпечувати трудову дисципліну відповідно до вимог установлених Правилами;

- захищати майно Національного банку та ретельно його зберігати шляхом ефективного та обережного використання;

- слідувати правилам збереження та обробки обмеженої інформації, включаючи конфіденційну, банківську та комерційну інформацію, відповідно до законодавства України та актів АБ «УКРГАЗБАНК»;

- поважати правила техніки безпеки, охорони праці та протипожежної безпеки;

дотримуватися правил користування інформаційними мережами згідно з внутрішніми актами АБ «УКРГАЗБАНК» ;

Щодо стандартів зовнішнього вигляду працівників (дрес-код):

- працівники АБ "УКРГАЗБАНК" повинні дотримуватися ділового стилю одягу, що передбачає акуратність, стриманість та підходити для роботи.

- враховуючи плановані офіційні заходи та зустрічі, працівники АБ "УКРГАЗБАНК" мають відповідати вимогам, встановленим для цих подій у виборі стилю одягу.

учасники внутрішніх та зовнішніх заходів АБ «УКРГАЗБАНК» також мають вибирати одяг відповідно до вимог, встановлених для цих заходів.

- деяким працівникам АБ "УКРГАЗБАНК" можуть бути встановлені особливі вимоги до одягу залежно від їхніх особливостей та умов роботи, включаючи використання спеціального одягу певного типу.

- ухвалення правил внутрішнього трудового розпорядку є обов'язковим на тих підприємствах, де діють статuti та положення щодо дисципліни.

Значущість цих правил внутрішнього розпорядку підтверджується тим, що обставини, пов'язані з нещасними випадками, розглядаються як пов'язані з виробництвом, відповідно до визначень Порядку проведення розслідування та

ведення обліку нещасних випадків, що встановлені постановою КМУ №1232 від 30.11.2011:

виконання обов'язків працівника відповідно до робочого графіку підприємства, включаючи відрядження;

- присутність працівника на території підприємства або іншому місці під час перерви для відпочинку та харчування, яке визначається відповідно до внутрішніх правил робочого розпорядку;

- перебування на робочому місці, території або іншому місці для виконання обов'язків працівника з моменту прибуття до моменту від'їзду, яке регулюється правилами внутрішнього розпорядку, включаючи робочий і понаднормовий час.

Висновки до третього розділу

У розділі описано характеристику типових документів які мають правове значення для внутрішнього використання в діяльності банку. Описано вплив Колективного договору на роботу та має значний вплив на регулювання виробничих та трудових відносин. Зокрема укладення цього договору в значній мірі сприяє вирішенню проблем у виробничій діяльності, підвищенню продуктивності, поліпшенню умов праці та їх безпеки, забезпеченню соціального захисту працівників і членів їхніх сімей.

У розділі описано рекомендації для керівництва стосовно успішного керування персоналом у період війни та оптимального застосування правових документів у банківській діяльності.

Розкрито розробка кризового плану управління персоналом дозволяє банку швидко та адекватно реагувати на зміни, забезпечуючи безперервну роботу та збереження високого рівня професійності персоналу в умовах воєнних дій.

Особливу увагу у розділі приділено підвищенню готовності персоналу до кризових ситуацій, розкриває роль та обов'язки кожного співробітника у випадку екстремальних обставин. Такий підхід допомагає забезпечити безперебійне функціонування банку та збереження його ділової активності, не допускаючи

значного впливу негативних факторів на його діяльність. Доведено, що важливим елементом у діяльності банку, розробка кризового плану, оскільки він забезпечує готовність до негайних дій, а також зменшує ризики та мінімізує можливі втрати у періоди надзвичайних ситуацій.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

В результаті проведення аналізу ми звернули увагу на кілька ключових завдань: розглянули процес формування стратегії управління персоналом, визначили сутність та особливості основних завдань і видів правового забезпечення системи управління персоналом. Також ми розглянули нормативно-правове забезпечення управління персоналом у конкретній установі, надали рекомендації керівництву АБ «УКРГАЗБАНК» з управління персоналом під час війни та запропонували шляхи ефективного використання документів, що стосуються правового забезпечення, у діяльності керівника.

Таке розуміння ресурсів та їхнє використання у процесі управління персоналом вважається однією з основних факторів успішної роботи організації. Однак це не обмежується просто знанням складових ресурсів; також важливо чітко уявляти їхню структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом включає нормативно-правову базу, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення.

Особливу увагу варто приділити правовому забезпеченню системи управління персоналом, яке передбачає використання юридичних інструментів для впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою забезпечення ефективності діяльності організації. Неповне розуміння правових аспектів у сфері трудових відносин часто призводить до конфліктів між роботодавцями та працівниками на підприємствах в Україні.

Основні завдання правового забезпечення у сфері управління персоналом включають:

- регулювання трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником;
- розробка та затвердження місцевих нормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького та економічного характеру;
- захист прав та законних інтересів працівників, що виникають із трудових відносин;
- дотримання, виконання та застосування чинного законодавства у сфері праці та трудових відносин;

- виконання правового забезпечення у організації лежить на керівництві та інших посадових осіб, а також на керівництві системи управління персоналом та їхніх співробітників у сфері їхніх компетенцій. Основний підрозділ, що відповідає за ведення правової роботи у сфері трудового законодавства, - це юридичний відділ;

- підготовка пропозицій щодо зміни або відміни застарілих чи фактично застосованих нормативних актів, виданих на підприємстві у сфері трудових та кадрових питань.

Для ефективного функціонування системи управління персоналом критично важливо мати необхідні ресурси у відповідній кількості та своєчасно. Ресурсне забезпечення управління персоналом включає нормативно-правову та інформаційну бази, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне і фінансове забезпечення.

Однією з особливостей діяльності кадрових служб є тісний зв'язок з людьми. Організація роботи з ними потребує чіткого визначення прав та обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом встановлення правових норм на рівні централізованих або локальних рішень.

Конституція України гарантує громадянам основне право на працю. Вона проголошує працю вільною (згідно зі статтею 43). Кожна людина має право самостійно розвивати свої здібності, обирати вид трудової діяльності та професію за власним бажанням, отримувати за свою працю заробітну плату не менше встановленого законодавством мінімуму та працювати в належних, безпечних і здорових умовах. Згідно з Конституцією, кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (згідно зі статтею 23).

Централізовані норми охоплюють законодавчі акти такі як Кодекс законів про працю, урядові постанови, акти Міністерства праці та соціальної політики.

Одночасно, певні питання у сфері праці можуть бути регульовані за допомогою внутрішніх правових норм, що приймаються в кожній конкретній організації.

Нормативно-правова база управління персоналом також включає документи, які розробляються та схвалюються керівництвом організації для внутрішнього використання. Ці документи включають:

Правила внутрішнього трудового розпорядку - у них фіксуються загальні положення, обов'язки працівників і адміністрації, процеси прийняття на роботу та звільнення, регулювання робочого часу, системи заохочення за успіхи в роботі та відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір: Укладається між власником чи уповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим представницьким органом трудового колективу. Регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини та взаємодію між сторонами.

Положення про структурні підрозділи – це документи, що регулюють діяльність конкретних структурних підрозділів: їх завдання, права, функції, відповідальність та взаємодію з іншими підрозділами. Розробляються на основі типових положень про структурні підрозділи або за ініціативою керівників підрозділів та затверджуються вищим керівництвом організації.

Посадові інструкції – документи, що встановлюють обов'язки, права, відповідальність, вимоги до кваліфікації, а також взаємозв'язки посадових осіб з іншими працівниками та структурними підрозділами. Розробляються керівниками відповідних підрозділів на основі типових вимог до посад та затверджуються керівництвом організації.

Нормативно-правові норми становлять ключовий регулятор управління персоналом, вплив яких залежить від визначення їхнього змісту державою. Індивідуальні правові акти також можуть мати певний юридичний вплив, розглядаючи їх як загальнообов'язкові правила.

Нормативний аспект правового регулювання означає розробку та закріплення в актах державних органів правил поведінки та справ, що мають суспільне значення. Якість нормативного аспекту визначається тим, як державні органи формулюють юридичні норми.

Практичний аспект правового регулювання полягає у реальному застосуванні норми у суспільній практиці. При прийнятті будь-якого правового акта потрібно не тільки враховувати встановлення певних суспільних інтересів, але й оцінювати, наскільки цей акт буде виконуватися особами, які мають інші інтереси.

Предметом правового регулювання управління персоналом є державно-правові інститути або їх елементи, свідомість, поведінка та діяльність людей, що пов'язані із забезпеченням формування та реалізації державного та управлінського впливу.

Підсумовуючи, навіть у складні часи під час війни можна досягти успішного управління персоналом та захистити інтереси установи та її працівників, якщо дотримуватися ефективних рекомендацій. Керівнику потрібно поставити чіткі завдання, розподіляючи їх доцільно та правильно серед підлеглих. Потрібно створити всі необхідні умови праці під час війни для забезпечення безпеки колективу та відвідувачів (клієнтів). Окрім цього, керівник зобов'язаний внести зміни до правил внутрішнього трудового розпорядку стосовно роботи дистанційної форми та контролювати їх виконання.

Отже, в період війни використання ефективних рекомендацій може призвести до значних досягнень, уникнення припинення роботи, збереження робочих місць та навіть до покращення професійних, комунікативних, організаційних та інших навичок працівників. Це можливо завдяки цілеспрямованим порадам та великим зусиллям керівника, спрямованим на підтримку колективу в умовах війни.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про зайнятість населення» // *Голос України*. — 1997. — 30 груд.

2. Закон України «Про загально-обов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» // *ВВР України*. — 2000. — № 11. — Ст. 47.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу. — К.: КНЕУ, 2002.

4. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. — К.: Видав. дім «Юридична книга», 2003. — 258 с.

5. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання. — К.: КНЕУ, 2003.

6. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Навч.-метод. посіб. — К., 2002. — 182 с.

7. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 367 с.

8. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004.

9. Петюх В. М. Ринок праці. — К.: КНЕУ, 1999.

10. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000.

11. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.

12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М., Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 509 с.

13. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О. А., Наумова О. О. // *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* — Т. 2: Управління персоналом в організаціях. — К. 2015. — С. 42-50.

14. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л. О. Гризовська // *Вісник Хмельницького національного університету*. — 2011. — № 5. — Т. 2. — С. 192-196.

15. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. – № 5. – С. 32-34.

16. Даниюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.

17. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 146 с.

18. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 8-19.

19. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. – К., 2013. – С. 476-481.

20. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-46.

21. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П.В. Журавель // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 32-36.

22. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. – 2004. – № 19. – С. 2-5.

23. Іванілов О.С. Економіка підприємства – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 728 с.

24. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації / Г.Д. Ковальов // Персонал. – 2000. – № 8. – С. 14-19.

25. Кравченко Г.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Г.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – № 7. – С. 13-21.

26. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики / О.В. Крушельницька // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 3-12.

27. Макарєнко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 126-135.

28. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві / Є.В. Маслов // Персонал. – 2013. – № 8. – С. 32-36.

29. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки, БІЗНЕСІНФОРМ №10, 2013

30. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку / Л. Молдаван, О. Бородіна, В. Юрчишин, Б. Пасхавер, І. Прокопа, О. Шубравська, Т. Осташко // Дзеркалотижня. – 2010. – № 26 (806).

31. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / АгроСвіт – 2010 – № 14. – С. 41

32. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи/ О.Осипова//Освіта і бізнес. - 2000.- № 16. – С. 43-46.

33. Пащенко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л. Пащенко // Статистика України. - 2004.- №2.- С. 40-44.

34. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент. конспект лекцій/М.М. Пушкарьов. – К., 2014. – С. 23-35.

35. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур / М.Райсс// Проблеми теорії і практики управління. - 2014. - №5. – С. 14-16.

36. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств / К. Саруханов // Проблеми теорії і практики управління. - 2014. - № 4. – С. 71-76.

37. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління № 2, 2013

38. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління/ Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.

39. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К., 2012. – С. 5-

40. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмащенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

41. Бабаєв В.Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – 207 с.

42. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. – № 3. – С. 5-10.

43. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна».

44. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб. В.А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.

45. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2012. – С. 37-44.

46. Михайличенко М.В. Кадровий менеджмент: навчальний посібник / М.В. Михайличенко, Я.М. Рудик. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 323 с.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України