

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

Здобувача: Рябоконя Дмитра Сергійовича

_____ (підпис)

Науковий керівник: д.е.н., проф. Сагайдак Михайло Петрович

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д. е. н., проф. Сагайдак М.П.

_____ (підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи
(гарант) освітньої програми



Голіонко Н.Г.

_____ 20 ____ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Сагайдак М.П.

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Рябоконею Дмитру Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління розвитком персоналу бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « » _____ 20р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах АТ
«Укрексімбанк»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК»
Розділ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК»

Об'єкт дослідження:	процес управління розвитком персоналу
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективного управління розвитком персоналу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу АТ «Укресімбанк»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1. Вивчити теоретико-методичні особливості управління розвитком персоналу бізнес-організації, розкрити сутність та значення системи управління розвитком персоналу в бізнес-організаціях, зокрема в банківських установах, навести методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу.

У розділі 2. Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укресімбанк», охарактеризувати елементи системи управління персоналом та проаналізувати підходи до його розвитку; продіагностувати проблеми, пов'язані з управлінням та розвитком персоналу в АТ «Укресімбанк».

У розділі 3. Запропонувати та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління розвитком персоналу в АТ «Укресімбанк», здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**



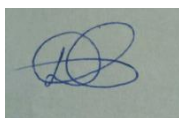
(підпис)

М.П. Сагайдак

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Д.С. Рябоконт

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Управління розвитком персоналу в бізнес-організації

Обсяг дипломної роботи - 77стор., включаючи список використаних джерел. Кваліфікаційна магістерська робота містить 19 таблиць, 15 рисунків, використано 47 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу. Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти ефективності управління розвитком персоналу.

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу АТ «Укрексімбанк».

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

- визначити сутність поняття та проаналізувати теоретичні засади розвитку персоналу бізнес-організації;
- навести специфіку управління розвитком персоналу в банківських установах;
- розглянути методичні підходи до забезпечення ефективного управління та розвитку персоналу банківської установи;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрексімбанк»
- охарактеризувати елементи системи управління персоналом та проаналізувати підходи до його розвитку в АТ «Укрексімбанк»;
- здійснити діагностику проблем пов'язаних з управлінням та розвитком персоналу в АТ «Укрексімбанк»;
- розробити заходи з оптимізації підходів до управління розвитком персоналу АТ «Укрексімбанк»;
- здійснити соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: методи емпіричного дослідження - спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики

дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні методичних підходів щодо системи управління персоналом через реалізацію проекту сучасного оцінювання та навчання працівників на підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених заходів щодо покращення ефективності управління розвитком персоналу в АТ «Укрексімбанк».

За результатами виконання кваліфікаційної магістерської роботи підготовлено тези доповіді: Рябоконт Д. Управління розвитком персоналу бізнес-організації. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Київ: КНЕУ, 2023. С. 166-168.

Роботу завершено у 2023 році та захищено у 2024.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, оцінювання персоналу, професійне навчання, управління навчанням персоналу.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Рябоконя Дмитра Сергійовича
на тему: «Управління розвитком персоналу бізнес-організації»

1. Актуальність теми. Керування персоналом і його розвиток для топ-менеджменту завжди мало актуальне значення. Наразі, з урахуванням чинників різної сили впливу, як на персонал, так і на діяльність бізнес-організації, потребує особливої уваги перегляд підходів на налагодження ефективної взаємодії керівництва з персоналом, оскільки останній впливає на забезпечення результативності діяльності бізнес-організації. Підняті в кваліфікаційній магістерській роботі питання частково висвітлюють сучасні тренди управління розвитком персоналу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. До позитивних рис виконання кваліфікаційної магістерської роботи слід віднести прагнення автора дослідити проблеми, пов'язані з неефективним керуванням персоналу банківської установи та запропонувати інструменти для вирішення поточних проблем, які у т.ч. пов'язані з рівнем оплати праці, перенавантаженістю і понаднормованою роботою персоналу.

3. Наявність самостійних розробок автора. За результатами виконання кваліфікаційної магістерської роботи було здійснено апробацію отриманих результатів на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», Київ: КНЕУ, 2023. С. 166-168.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Автор запропонував підхід до виявлення та оцінювання компетентності працівників з використанням моделей компетентності. Також здійснена діагностика проблем пов'язаних з управлінням та розвитком персоналу в АТ «Укресімбанк», за результатами якої було запропоновано для навчання персоналу банку використовувати платформу UdeMy.

5. Наявність недоліків. Окрім зазначеного вище, кваліфікаційна магістерська робота містить низку зауважень, недоліків і дискусійних питань. По-перше, у теоретичному розділі роботи, автором поверхнево висвітлюється специфіка управління розвитком персоналу в банківських установах; по-друге, в підрозділі 1.3 не наведено методичні підходи з визначеними чіткими критеріями щодо оцінювання розвитку персоналу банківської установи; по-третє, наведені в підрозділі 1.1 структурна характеристика та цілі розвитку персоналу підприємства не застосовуються при розробці заходів з оптимізації підходів до управління розвитком персоналу АТ «Укресімбанк». Також в аналітичній частині роботи відсутній структурований підхід до визначення і характеристики елементів системи управління персоналом, відповідно здійснено поверхневий аналіз підходів до його розвитку в АТ «Укресімбанк». Аналіз економічної діяльності банку здійснено поверхнево без дослідження показників результативності діяльності персоналу (KPI) на формування прибутку. В рекомендаційному розділі роботи, який має теоретично-описовий характер, без визначення процедури того, хто і як саме має здійснювати оцінювання компетентностей персоналу з метою його подальшого обґрунтованого розвитку, доцільно було навести програму дій щодо управління розвитком персоналу АТ «Укресімбанк» та запропонувати матрицю відповідальності за розробку та реалізацію заходів з розвитку персоналу. Наявні похибки в оформленні списку літературних джерел.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна магістерська робота Рябоконя Д.С. рекомендується до захисту перед ЕКА, з оцінкою 42 бали.

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор
«_____» _____ 20__ р.



Михайло САГАЙДАК

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Рябоконя Дмитра Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: Управління розвитком персоналу в бізнес-організації

Актуальність теми магістерської роботи не викликає сумнівів. Вона пов'язана з першочерговими завданнями, що стоять перед сучасними українськими підприємствами. Підвищення рівня розвитку персоналу має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Якість проведеного дослідження повністю відповідає поставленим завданням. Всі пункти роботи є правильними, послідовними та повністю поясненими. Чітко сформульовано доцільність обраної автором теми, а також цілі та завдання дипломної роботи. Розділ 2 містить основну інформацію АТ "Укресімбанк". Він включає основну інформацію про наш банк та детальний аналіз ключових показників діяльності компанії. На основі цього аналізу у Розділі 3 цієї дипломної роботи студент вносить свої пропозиції. У частині 3 дослідження автор пропонує заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи розвитку людських ресурсів на підприємствах та показано ефективність запропонованих заходів за допомогою розрахунків.

Дана магістерська робота написана з використанням даних, наданих компанією, а також сучасних досліджень. Магістерська робота написана з використанням даних звітності підприємств та сучасної вітчизняної і зарубіжної економічної літератури. Розрахунково-аналітичний матеріал, представлений в роботі об'єктивно відображає стан досліджуваного процесу, а всі цитати з літературних та електронних джерел супроводжуються посиланням на них. Висновки в роботі є логічними та аргументованими.

Рекомендації, представлені в магістерській роботі є доцільними для наступних застосувань банком. Магістерська робота буде використовуватись для

підвищення конкурентоспроможності нашого банку. Суттєвих недоліків у магістерській роботі не виявлено. Явних зауважень до оформлення дизайну та стилю викладення матеріалу немає.

АТ "Укрексімбанк"

Керівник напряму супроводження
проблемної заборгованості



Чайка О.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність поняття теоретичні засади розвитку персоналу бізнес-організації.....	6
1.2. Специфіка управління розвитком персоналу в банківських установах.....	14
1.3. Методичні підходи до забезпечення ефективного управління та розвитку персоналу банківської установи.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрексімбанк».....	31
2.2. Характеристика елементів системи управління персоналом та аналіз підходів до його розвитку в АТ «Укрексімбанк».....	39
2.3. Діагностика проблем пов'язаних з управлінням та розвитком персоналу в АТ «Укрексімбанк».....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК».....	49
3.1. Розробка заходів з оптимізації підходів до управління розвитком персоналу АТ «Укрексімбанк».....	49
3.2. Соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність. Розвиток персоналу допомагає компаніям адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність та надавати високу якість власних послуг. Розвиток персоналу для банківської установи є важливим у зв'язку з: технологічною трансформацією, оскільки банки активно впроваджують цифрові технології, що вимагає від персоналу оволодівати новими навичками; змінами у фінансовій галузі у зв'язку з динамічними змінами у фінансовому середовищі, які вимагають актуальних знань для ефективної роботи та конкурентоспроможності; безпекою та захистом даних, у зв'язку зі зростанням кіберзагроз та регуляційними вимогами, персонал повинен бути навчений забезпечувати безпеку і конфіденційність даних; підвищенням клієнтської свідомості, а саме розуміння потреб та очікувань клієнтів є ключовим для покращення обслуговування та вивчення нових способів їх привертання; необхідністю підвищення ефективності операцій, зокрема шляхом забезпечення ефективних робочих процесів через навчання та розвиток персоналу.

Розвиток і впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та аналітика даних, змінюють вимоги до компетентностей персоналу. Організації, підприємства та установи повинні забезпечити навчання та підготовку своїх працівників, щоб вони могли ефективно використовувати нові інструменти та були більш ефективними.

Дослідження показують, що управління розвитком персоналу є важливим фактором для успіху бізнесу. Організації, які виділяють кошти для розвитку свого персоналу, мають більший потенціал для досягнення високої продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості. Процес управління розвитком персоналу включає в себе адаптацію до технологічних змін, управління ризиками та диверсифікацію навчальних програм. Бізнеси, які

приділяють увагу цьому аспекту, матимуть кращу підготовку до майбутніх викликів та можливостей.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу АТ «Укресімбанк»

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення *таких завдань дослідження*:

- визначити сутність поняття та проаналізувати теоретичні засади розвитку персоналу бізнес-організації;
- навести специфіку управління розвитком персоналу в банківських установах;
- розглянути методичні підходи до забезпечення ефективного управління та розвитку персоналу банківської установи;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укресімбанк»
- охарактеризувати елементи системи управління персоналом та проаналізувати підходи до його розвитку в АТ «Укресімбанк»;
- здійснити діагностику проблем пов'язаних з управлінням та розвитком персоналу в АТ «Укресімбанк»;
- розробити заходи з оптимізації підходів до управління розвитком персоналу АТ «Укресімбанк»;
- здійснити соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу.

Предмет дослідження - теоретичні положення та прикладні аспекти ефективності управління розвитком персоналу.

В кваліфікаційній магістерській роботі використані наступні методи дослідження: емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану організації).

Інформаційною базою виконання кваліфікаційної магістерської роботи стали праці українських та закордонних авторів, публікації періодичних фахових видань, навчальні посібники, монографії з досліджуваної проблематики, звітність АТ «Укрексімбанк», джерела Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів, викладених у магістерській дипломній роботі, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу АТ «Укрексімбанк».

За результатами виконання кваліфікаційної магістерської роботи підготовлено тези доповіді: Рябоконь Д. Управління розвитком персоналу бізнес-організації. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Київ: КНЕУ, 2023. С. 166-168.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття та теоретичні засади розвитку персоналу бізнес-організації

Люди є основною складовою будь-якої соціально-економічної системи. Працівники підприємства є безцінним ресурсом, в який необхідно інвестувати в розвиток навчання і підвищення кваліфікації. Діяльність персоналу підтримується значними витратами на нього, від цього залежить продуктивність праці на підприємстві. Міжнародні дослідження в області математичного аналізу та вітчизняні дослідження показали, що ключовими факторами конкурентоспроможності компаній є турбота про людей, які мають продуктивно виконувати свої обов'язки. Найуспішніші світові компанії впевнені, що їх співробітники є найважливішим фактором розвитку та успіху організацій [1].

Управління персоналом - це спосіб побудови взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами, для забезпечення досягнення цілей організації за певних умов. Ключові поняття менеджменту тісно пов'язані з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів та розподілом між ними повноважень[1].

Структура управлінської системи має бути системною для того, щоб усі процеси, які в ній відбуваються, здійснювалися оперативно і якісно. Керівники організацій приділяють увагу принципам і методам побудови структур організації, вивченню тенденцій змін та оцінкам відповідно до задач організацій.

Важливим та першочерговим завданням підрозділу по управлінню персоналом є прийом працівників на роботу, від того кого менеджер приймає на роботу й буде залежати ефективність на відповідному етапі та підрозділі в цілому. Так щоб визначити чи працівник підходить на ту чи іншу вакансію, необхідно перевірити його досвід, практичні навички з вирішення схожих завдань, провести ділову бесіду. Часто організації спрощують цей процес закриваючи очі на професійні якості працівника, що в подальшому приносить проблеми організації.

Перевірка навичок працівника під час процесу працевлаштування є важливою для того, щоб впевнитися, що працівник відповідає вимогам посади і може ефективно виконувати свої обов'язки [3]. Дієвими методами для перевірки навичок працівника мають бути:

- співбесіда та оцінка навичок;
- перевірка референцій;
- портфоліо та робочі зразки;
- тести та завдання;
- онлайн-платформи та сертифікати.

Побудувавши ефективну систему по підборі працівників на роботу, компанія буде нести менші витрати пов'язані з персоналом, буде більш привабливою для потенційних працівників, покращуватиме свою репутацію та конкурентоспроможність, як роботодавця.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Дж. М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що: «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності по управлінню персоналом і для зіставлення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [8].

На думку, Базалійської Н.П., Пилипчук У.О. [8] розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації, тобто

підвищення ефективності та якості роботи, так і в інтересах особистості, підвищення рівня життя та створення можливостей для реалізації своїх здібностей. Працівники є конкурентоспроможними на ринку праці, а освітній рівень є одним із трьох показників, що складають індекс людського розвитку, який включає показники тривалості життя та доходу на душу населення. Відмінною рисою цього визначення є те, що автор враховує зацікавленість у процесі зростання двох суб'єктів: роботодавця та працівника.

У визначенні Бей Г.В. розвиток людських ресурсів - це «діяльність компанії для покращення знань, вмінь і навиків її співробітників, розвитку особистих якостей, необхідних організації зараз і в майбутньому, а також фактичний процес отримання цих знань та вмінь [4]. Тобто розвиток персоналу треба вивчати як управлінську діяльність підприємства і в той же час як процес отримання співробітниками знань.

Гризовська Л.О. в своїх роботах під розвитком персоналу визначає цілеспрямований комплекс заходів, що включає інформаційні, освітні та прив'язані до конкретних робочих місць елементи, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників компанії відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та особливостей кожного працівника [5]. Обмеженістю даного підходу є розгляд виключно підвищення кваліфікації як способу розвитку співробітників.

В працях Гугул О.Я. розвиток персоналу визначається «процесом цілеспрямованого вдосконалення освітньої, кваліфікаційної та організаційної структури персоналу шляхом навчання й забезпечення внутрішньої мобільності персоналу, націлених на вирішення поточних і стратегічних задач підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» [8]. Особливістю даного визначення є розгляд розвитку через призму структур персоналу та «забезпечення внутрішньої мобільності персоналу» як способу досягнення мети поряд із навчанням. Ми вважаємо, що забезпечення внутрішньої мобільності раціонально використовувати як критерій досягнення певного рівня розвитку персоналу, якого можна досягти завдяки отриманню

універсальних знань у межах компанії і як наслідок можливості взаємозамінності значної частини працівників.

Інший підхід полягає в тому, що розвиток людських ресурсів включає досить широкий спектр заходів, включаючи професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри та професійну адаптацію. Розвиток людських ресурсів-це систематично організований процес безперервного професійного навчання співробітників з метою підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, підвищення кваліфікації, формування управлінського резерву і поліпшення соціальної структури персоналу. Цей підхід дозволяє виділити чіткий перелік засобів для розвитку, головне щоб їх використання дозволяло краще реалізувати потенціал працівників для збільшення індивідуальної та загальної ефективності.

Розширенням та уточненням продовженням цього підходу є розуміння природи розвитку людських ресурсів, яке запропоноване Гугул О.Я. «розвиток персоналу – це сукупність організаційних заходів для комплексного забезпечення якісних змін у структурі діяльності працівників». Складність забезпечення процесу розвитку означає одночасне охоплення різних аспектів діяльності компанії, наслідком яких повинно стати підвищення професійних можливостей працівника. Це означає, що навчальні заходи повинні бути узгодженими із заходами щодо створення умов розвитку, та мають забезпечити мотивацію до розвитку, враховувати набуті рівні професійних та особистісних компетентностей, відповідати індивідуальним характеристикам та зоні найближчого розвитку працівника [8].

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо виділити ключові аспекти поняття «розвиток персоналу», які дозволяють визначити його сутність, а саме:

- 1) розвиток персоналу необхідно розглядати із точки зору двох задіяних суб'єктів – роботодавця та працівника;

- 2) з боку роботодавця розвиток персоналу є управлінською діяльністю підприємства, що:

- спрямована для досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства;
- є комплексом різнопланових заходів, які формують, забезпечують та покращують якісні характеристики персоналу;
- має бути добре налагодженою, безперервною, цілеспрямованою, активною;
- передбачає вдосконалення або набуття потрібних знань, умінь, навиків, досвіду та компетенцій працівниками, для вирішення професійних завдань;
- охоплює не лише розвиток з ініціативи підприємства, а й створює умови та перспективу для саморозвитку працівників.

Оскільки розвиток людських ресурсів – це набуття якісних характеристик, необхідних для розвитку компанії, саме це завдання варто вважати пріоритетним. Хоча звісно, неможливо говорити про майбутні успіхи, якщо співробітники компанії у поточній діяльності не дозволяють досягати позитивних показників господарської діяльності.

Тому не варто випускати з уваги таке завдання, як задоволення існуючих потреб в конкретних якостях співробітника. Підвищення ефективності підприємства-це свого роду дієвий показник, на який впливає політика компанії в області розвитку персоналу. А всебічний розвиток співробітників є незмінним завданням самого процесу розвитку. Важливо не обмежувати розвиток співробітників професійною підготовкою або підвищенням кваліфікації.

Головною ціллю розвитку персоналу багато науковців зазначають збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та компанії в цілому. Проте трохи некоректним є вжите словосполучення «віддачі продуктивності». З врахуванням проаналізованих вище підходів пропонуємо наступну ієрархію цілей розвитку персоналу підприємства, наведену на рисунку 1.1.

Таким чином, розвиток персоналу в компанії спрямований на досягнення кількох важливих завдань, які можуть бути досягнуті шляхом виконання окремих цілей або проведення спеціальних заходів.

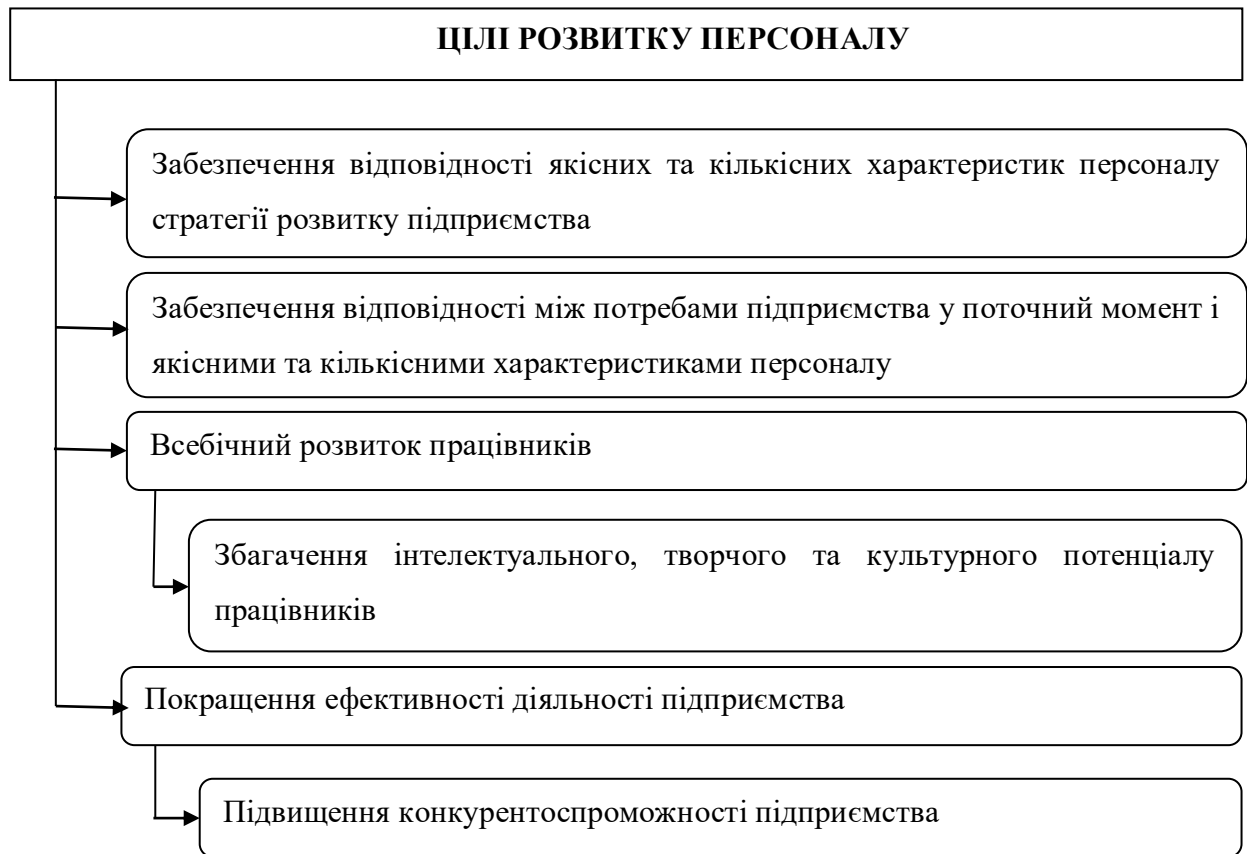


Рис. 1.1 - Цілі розвитку персоналу підприємства [8]

Основними завданнями розвитку персоналу підприємства можна виділити:

- проведення професійної підготовки працівників, створення комфортних умов для ефективної роботи співробітників, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти персоналу;

- організація процесу адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування та просування його ідей, для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення максимального використання здібностей, навичок і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для успішного впровадження нововведень в робочий процес, використання сучасних

технологій, цим самим підвищуючи гнучкість компанії, її конкурентоспроможність на ринку;

- системне проведення ефективної оцінки персоналу, використання результатів цієї оцінки під час здійснення виробничої адаптації, призначення завдань для працівників, забезпечення логічного зв'язку результатів оцінки зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу компанії;

- формування позитивного ставлення працівників до організації, керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості компанії та умов праці які надає організація серед населення [6].

Ми вважаємо, щонайбільш структуровано елементи розвитку персоналу та їх взаємозв'язки показано у роботі, де автор виділяє три ключові напрями розвитку:

- професійний розвиток;
- соціальний розвиток;
- особистісний розвиток.

В наведеному дослідженні описано, що професійний розвиток кадрового потенціалу відбувається не лише через безпосереднє навчання, а й через процес набуття умінь і навичок, розкриття професійного потенціалу працівника. Однак я вважаю це визначення неповним. Метою професійного розвитку є розкриття професійного потенціалу. Справді навчання може виявити наявні навички та здібності працівника. Проте отримання нових знань підвищує професійні навички, покращує якісні характеристики та забезпечує накопичення потенціалу співробітників. З цієї причини я пропоную доповнити завдання професійного розвитку примноженням професійного потенціалу, як показано на рис. 1.2.

В результаті ефективного професійного розвитку відбувається соціальний розвиток особистості, який проявляється в кар'єрному зростанні і підвищенні соціального статусу. Нарешті, відбувається особистісний розвиток, який

проявляється через формування системи цінностей, набуття навичок запобігання конфліктам, командну роботу, а також фізичний, психологічний, духовний, культурний, етичний та естетичний розвиток особистості.

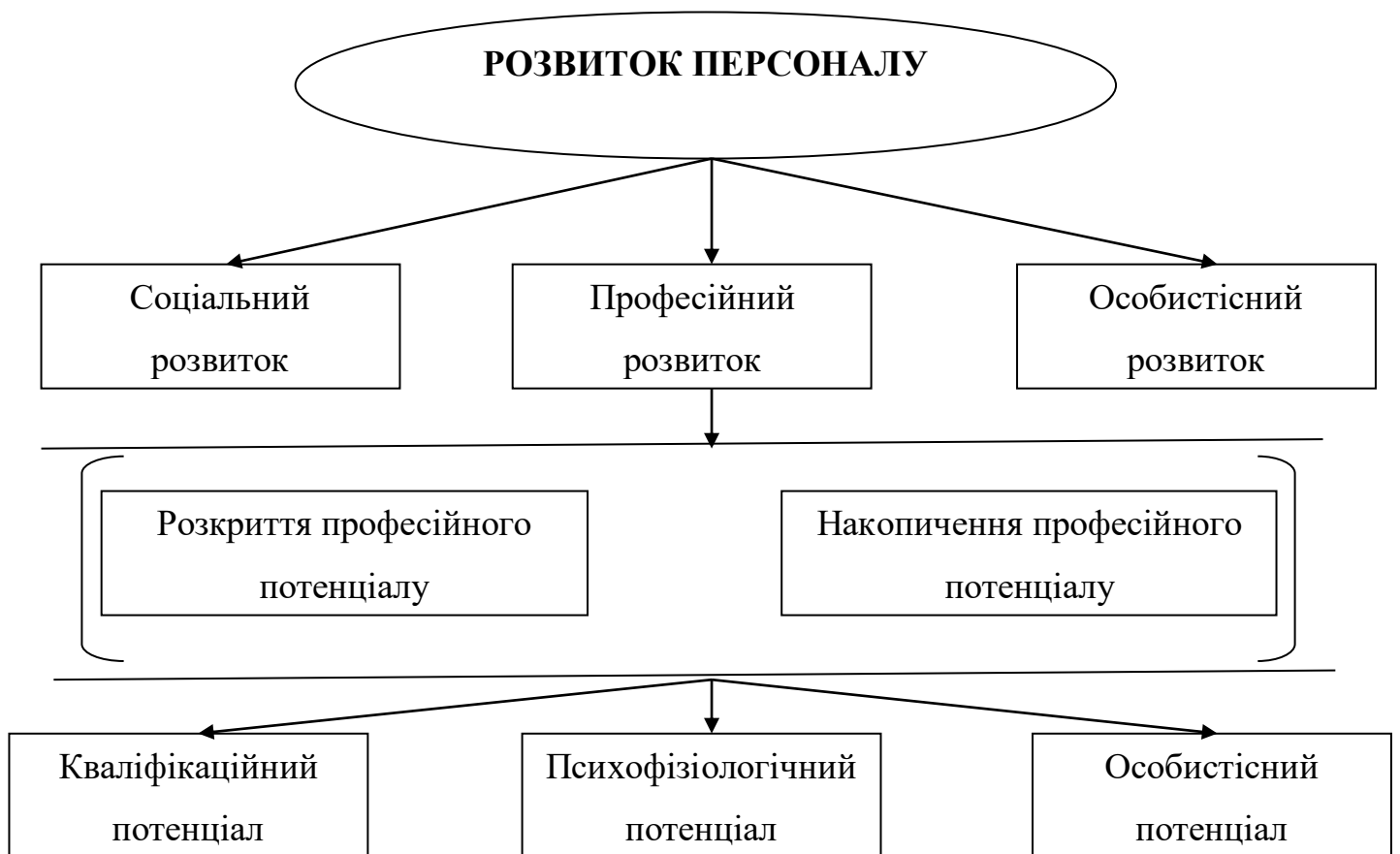


Рис. 1.2 - Структурна характеристика розвитку персоналу [7]

Розвиток персоналу є необхідним та водночас доволі системним процесом, який включає різні складові та потребує постійного контролю та вдосконалення зі сторони відповідальних осіб. Інвестиції в розвиток мають відповідати сучасним виробничим процесам, які постійно розвиваються.

1.2. Специфіка управління розвитком персоналу в банківських установах

Розвиток людських ресурсів, безумовно, враховується і повинен розглядатися як один із можливих шляхів і один із найбільш часто використовуваних засобів для досягнення поставлених цілей компанії. В системі управління персоналу провідне місце відводиться формуванню корпоративної культури, адже вважається, що розвиток персоналу забезпечує:

- набуття персоналом професійних знань і навичок, необхідних для досягнення економічних цілей компанії;
- розкриття потенціалу співробітників, повноцінне розкриття їх вмінь та навичок;
- зміцнення значущості персоналу, вірність працівників цілям організації та покращення корпоративної культури;
- сприяння процесу впровадження конкретних організаційних змін;
- виконання принципу наступництва в управлінні персоналом та організації [8].

Ми вважаємо, що розвиток персоналу – цілеспрямований організаційний процес покращення індивідуальних і колективних показників ефективності на систематичній основі з використанням різних методів, головним завданням якого є забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення.

Дослідження Гетьман О. О. та Білодід А. О. дали змогу узагальнити методи розвитку персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація методів розвитку персоналу[10]

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	Традиційні та сучасні
За ступенем залучення	Пасивні та активні
За кількістю осіб, що навчаються	Індивідуальні та групові
За ступенем виробничої інтегрованості	без відриву від виробництва; з відривом від виробництва

Продовження таблиці 1.1

За тривалістю	довгострокові; середньострокові; короткострокові
За джерелами фінансування	бюджетне фінансування; недержавні суспільні фонди й організації; фінансові ресурси підприємства;
За засобами навчання	власними силами підприємства; із залученням сторонніх організацій

Варто виокремити, що розвиток персоналу поділяється на загальний і професійний. Професійний розвиток, як правило, пов'язаний з удосконаленням в межах окремої спеціальності.

Одним з головних елементів професійного розвитку персоналу є профільне навчання. Ця концепція базується на цілеспрямованих зусиллях співробітників організації здобути чи покращити професійні знання, уміння та навички, необхідних для виконання конкретних завдань, з метою підвищення продуктивності праці та ефективності організаційної освітньої діяльності[11].

У науковій літературі немає єдиного підходу до класифікації видів, форм і методів професійного навчання персоналу. Досить ґрунтовними в цьому плані нам видаються праці Брича В. Я. та Гугул О. Я., Гетьман О. О. та Білодід А. О. [10], в яких відображено результати їх досліджень, детально описано та обґрунтовано ознаки класифікації сучасного професійного навчання, традиційні та інноваційні методи навчання. Так основні методи навчання персоналу з описом змісту представлено у вигляді табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Методи навчання персоналу

Група методів	Назва методу	Зміст методу
1	2	3
Традиційні	Наставництво	Комунікація керівника зі своїм персоналом під час щоденної роботи, підказки, поради для підлеглих
	Інструктаж	роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур
	Копіювання	працівник працює з досвідченим колегою і навчається, копіюючи його дії
	Лекція	монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух
	Самонавчання	працівник по власній ініціативі обирає навчання

Продовження таблиці 1.2

	Ротація	працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду
Інноваційні	Відео навчання	навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо
	Дистанційне навчання	навчання з використанням телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (Skype, Zoom, GoogleMeet, Microsoft Teams або прослуховування вебінарів)
	Модульне навчання	Очне навчання (пов'язане з навчальним центром), що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення конкретних результатів (наприклад, вирішення конкретного бізнес-завдання, розвиток конкретних компетенцій тощо). Навчання має включати вивчення теоретичного змісту, виконання практичної роботи та написанням відгуків про проведений курс навчання.
	Кейс-стадіз	Тренінг, що враховує реальні життєві ситуації з досвіду різних організацій (аналіз гіпотетичної чи реальної ситуації та групові дискусії). Цей метод дає можливість розвинути вміння аналізувати, діагностувати та приймати зважені рішення
	Мозковий штурм	Метод, який дозволяє генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений час шляхом колективного обговорення та подальшого аналізу з вибором оптимального варіанту управлінського рішення. Цей метод найбільш ефективний для командної роботи (малі групи).
	Сторітеллінг (storytelling мотиваційна–розповідь)	метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості
	Екшн-навчання	метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Період навчання може тривати від кількох тижнів до року.
	Шедоуінг (shadowing стеження)	надання можливості працівнику, який має пройти перекваліфікацію, ротацію чи отримувє кар'єрне зростання, необхідно декілька днів бути «тінню» співробітника, що займає визначену посаду. Завдяки цьому, працівник «занурюється» в особливості робочого процесу, може визначити зміст і обсяг необхідних йому знань, навичок і компетенцій
	Тренінг-навчання	метод набуття саме практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо
	Buddying	метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що саме цим і відрізняє метод від наставництва
	Коучинг	метод навчання, в процесі якого коуч (тренер) допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід. Тобто завдання коуча – допомогти знайти спосіб вирішення проблеми, а не вирішити проблему працівника

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 12; 15]

Керівники організації самостійно вибирають види і методи навчання персоналу, основне це пам'ятати, що процес розвитку людських ресурсів повинен бути системним і безперервним. якщо раніше 20-25 років тому стверджувалося, що людські знання старіють в межах 20 років, а 5-10 років тому вважалось що термін становить 5 років, сьогодні ми можемо сказати, що цей період скоротився до 3-5 років.

Ось чому як окремі працівники, так і роботодавці повинні бути про це обізнані та зацікавлені в постійному професійному навчанні та розвитку. Я вважаю, що необхідно реалізувати принцип «здорова освіта впродовж життя – розвиток загальних і професійних якостей впродовж трудового життя» [13]. Починаючи з дитинства нас навчають правильно використовувати, відновлювати і примножувати власні сили та здоров'я, працювати над постійною актуалізацією, вчать що необхідно розвиватися, здобувати професійну освіту, а далі розвивати професійні навички. Є нюанс, що це вимагає фінансових витрат, як з боку людини (батьків дитини до досягнення нею 18 років, а потім – власним коштом і за підтримки батьків, в разі потреби), так само й компанії в особі роботодавця шляхом інвестицій в здобуття необхідної освіти (в разі її відсутності) та призначення професійного навчання.

Змістовним є дослідження Львівської бізнес-школи УКУ стосовно видів корпоративного навчання і розвитку персоналу. Так, в корпорації «Артеріум» навчання здійснюється в наступних напрямках: функціональні знання і навички (т.з. *hard skills*), управлінські знання і навички (т.з. *soft skills*) та професійні навички (ті, що стосуються виробництва). Потрібне працівнику навчання і розвиток фіксується в індивідуальних планах розвитку та призначається на перспективу, тобто визначається на майбутні періоди за результатами проведення внутрішніх оцінок, досягнень і розвитку. Єдиною проблемою яка може виникнути це відсутність розвитку будь-яких компетенцій протягом року. В таких випадках організації варто задуматись над інвестуванням у розвиток такого працівника та намагається визначити причину чому співробітник

гальмує в розвитку. Розробка системи розвитку персоналу в компанії почався з розробки системи оцінки персоналу. Саме визначення механізму оцінювання менеджерів (за компетенціями) та оцінювання досягнення цілей лягло в основу розробки системи навчання і розвитку. Було створено «Університет» з метою навчання і розвитку персоналу, що дало змогу в подальшому: впровадити та інтегрувати у бізнес-процеси системи оцінювання, навчання і розвитку персоналу; розробити комплексні програми розвитку; залучити та навчити корпоративних викладачів (які є працівниками різних підрозділів корпорації і водночас проводять навчальні заходи за своєю спеціалізацією) та проводити на постійній основі навчальні заходи.

Друга організація яку вивчали дослідники це КБ «Приват Банк», питання навчання і розвитку персоналу в ньому координує Приват Університет та Навчальні Центри. Кожен Навчальний Центр відповідає за навчання персоналу, розвиток професійних навичок в межах бізнесу; в ролі тренерів виступають працівники банку, які викладають для менш досвідчених колег. А Приват Університет відповідає за координування роботи Навчальних Центрів та за навчання менеджерів середньої і вищої ланки. Варто зазначити, що кожен бізнес-напрямок платить Приват Університету за навчальні програми (тренінги-семінари), які для них проводить корпоративний Навчальний Центр. Ключовий момент коли працівники одночасно є тренерами, які проходять спеціальне–системі навчання КБ «Приват Банк» навчання та внутрішню сертифікацію; вони повинні постійно удосконалювати свої вміння. Soft Serve – перша українська ІТ-компанія, яка створила свій навчальний центр–Третя «Soft Serve University». Встановлено, що приблизно 140 осіб в рік відбираються і проходять 3-місячний тренінг – навчання (5 разів на тиждень по 1,5 год./день). Слухачі на цих тренінгах вивчають теорію, закріплюють її на практиці та виконують індивідуальні проєкти під керівництвом досвідчених працівників. Від 80 до 90% тих, хто пройшов курси, отримують запрошення на роботу [13].

Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у «професійну спільноту» (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку.

Кожна така спільнота визначає свій професійний напрямок в навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, оцінювання знань (тестування) та охоплює 5 офісів по всій території України. Спільноти проводять діяльність за допомогою офлайн-зустрічей, конференцій по інтернету тощо. Виділяють 3 етапи розвитку працівника у спільноті:

- 1) особистий та професійний розвиток;
- 2) особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії;
- 3) особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова програмування, наприклад, є унікальною).

Унікальність цієї моделі полягає в інтеграції зовнішнього та внутрішнього навчання. Організуючи навчання, компанія може обрати й запропонувати працевлаштування відповідним кандидатам, проводити навчання всередині компанії і користуватися послугами аутсорсингових компаній відповідно до наявних потреб. Дуже важливо щоб працівник розвивався та в майбутньому за потреби міг навчити інших. Таким чином, постійно підвищується кваліфікація співробітників, вони навчаються або виступають в ролі спеціалістів чи консультантів.

Варто звернути увагу на систему навчання та розвитку персоналу Метінвест, вона представлена Корпоративним університетом і навчальними центрами на підприємствах. Навчальні програми Корпоративного університету призначені для різних працівників, до них входять менеджерське та професійне навчання, а також програми з адаптації нових працівників. Головною ціллю Програм Корпоративного університету є акцент на підвищення показників ефективності кожного працівника завдяки отриманню та покращенню професійних навичок та розвитку лідерських здібностей [14]. 52% працівників

було залучено до електронного навчання, 73 год. навчання на рік припадає на одного працівника. Досить потужно проводиться навчання молодих працівників і в сукупності з кадровою політикою та формуванням резерву дана система має великі успіхи.

Воєнні події показали, що людям краще інвестувати у власний розвиток, у здатність до ефективного самоменеджменту, ніж в накопичення матеріальних благ як прийнято в соціумі (житло (друге-третє і т.д. за рахунком), автомобілі (другий-третій і т.д. за рахунком)). Саме розвиток людини її здатність бути універсальною, швидко адаптуватися до змін, працювати в стресовій умовах визначає перспективу досягти успіху на новому місці, в новому регіоні та в іншій країні. А організаціям, які інвестували та інвестують у розвиток персоналу, це дає змогу швидко перемістити потужності та персонал на нове місце, почати працювати у новому, більш безпечному регіоні або диверсифікувати діяльність, маючи відданий персонал.

Отже, виходячи з результатів дослідження, розвиток людських ресурсів має бути цілеспрямованим і системним, який може забезпечити не тільки реалізацію довгострокової кадрової стратегії кожної структурної одиниці, але й формування потужного кадрового потенціалу компанії в цілому. В умовах загальної невизначеності формування кваліфікованих ресурсів є ключовим завданням компаній та потенційних працівників.

1.3. Методичні підходи до забезпечення ефективного управління та розвитку персоналу банківської установи

Хоча поняття «ефективність» і «ефективність» детально розглядаються у науковій літературі, єдиного визначення цим поняттям дослідники так і не дали. Також поняття «ефективність» ототожнюється з трактуванням поняття

«ефект». Визначення сформульовані різними авторами, систематизовані та наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Змістовне та авторське наповнення категорії «ефект»

Автор	Визначення поняття
Сурмін Ю. П.	Ефект – результат, наслідок яких-небудь дій
Петрова І. В.	Ефект – корисний результат, виражений у вартісній оцінці
Сініцина Т. А.	Ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (введення нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів)
Лозовський Л. Ш.	Ефект – результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і витратами, пов'язаними з отриманням цього результату

Джерело: розроблено автором на основі [23]

"Ефект" - це зміна чи результат, який виникає внаслідок впливу чогось або певної дії. Це поняття може описувати явища в різних областях, включаючи фізику, психологію, економіку та інші. Загалом, "ефект" використовується для опису впливу, який призводить до специфічного результату чи явища.

З поняттям «ефект» тісно пов'язане поняття «ефективності», тому важливо зрозуміти відмінність між ними. Ефект – це абсолютний показник результату будь-якої діяльності [23]. Ефект може бути як позитивним, так і негативним. Ефективність в свою чергу є відносним показником результативності і може бути виключно позитивною величиною. Розглянемо визначення поняття «ефективність» різними авторами, вони представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.4 - Змістовне та авторське наповнення категорії «ефективність»[35]

Автор	Зміст
Сурмін Ю. П.	Успішність функціонування системи для досягнення встановлених цілей
Орлов П. А.	Співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності
Нусінов В. Я., Турило А. М.,	Результативність на одиницю використаних ресурсів

Продовження таблиці 1.4

Лямець В. І., Тевяшев А. Д.	Не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
-----------------------------	---

Успішне управління означає ефективне управління, яке здійснюється організовано, а не є відтворювальною функцією. Ефективне управління персоналом – це планомірний і системний процес відтворення та якісного використання людських ресурсів.

Для визначення поняття ефективності управління необхідні певні критерії. Критерієм ефективного управління є якість як відповідність виробничих потужностей конкретним умовам праці в галузі. Якість управління має враховуватись при побудові системи управління. Таким чином, ефективне управління персоналом - це управління, яке сприяє досягненню стратегічних цілей за допомогою управлінського обладнання, а також тактичних цілей з боку персоналу.

У сучасних умовах основним джерелом успішного функціонування підприємства є людські ресурси, які визначають стратегічний успіх підприємства, що перевищує інші фактори, а стратегія, орієнтована на персонал, що забезпечує його конкурентоспроможність, може служити важелем впливу на організацію, що, в свою чергу, може надати додаткові можливості для отримання прибутку. [12]

Довіра до персоналу як до одного з джерел конкурентного успіху - здатності компаній виживати і розвиватися в різних ситуаціях і ефективно реагувати на різні зміни - спонукає їх пропонувати ставити людські ресурси на перше місце в якості основного організаційного підходу.

По-перше, це підсистема аналізу, планування та прогнозування персоналу компанії. В основі цього підходу лежить створення об'єктів і структур управління, розрахунок кадрового резерву для проблемних вакансій,

спеціальностей і кваліфікації. Можна сказати, що вирішення проблеми цієї підсистеми - це "Кому і скільки потрібно?"

По-друге, це підсистема відбору талантів, працевлаштування, оцінки та безперервної освіти. Її основна мета-забезпечити організацію якісно створених приміщень і структур управління персоналом, а також ефективне просування їх діяльності. І, нарешті, підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Рішення задач, що стоять перед цією підсистемою, дозволяє реалізувати ряд заходів по створенню високопродуктивної і стійкої виробничої групи [24].

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів ефективного управління персоналом сформована в єдиній системі управлінської роботи, що включає 3 підсистеми. Для впливу на виконавця призначаються економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) і соціально-психологічні важелі впливу (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.5 - Важелі ефективного управління персоналом підприємства[35]

Вид важелю	Інструментарне наповнення
Адміністративні важелі	– застосування адміністративних норм і нормативів; – правове регулювання; – видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування; – відбір, добір і розміщення персоналу; – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	– техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; – техніко-економічне планування, економічне стимулювання; – фінансування, оплата праці, преміювання – кредитування; – ціноутворення; – оподаткування; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень.

Продовження таблиці 1.5

Соціально-психологічні важелі	– соціально-психологічне планування; – створення творчої атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація працівників; – задоволення культурних і духовних потреб; – створення нормального психологічного клімату; – встановлення соціальних норм поведінки;
-------------------------------	---

Адміністративний важіль-це ефективний метод управління персоналом, заснований на владі, дисципліні та покаранні. Організаційний вплив, адміністративний вплив, фінансова відповідальність, дисциплінарна відповідальність та покарання, адміністративна відповідальність [24, с.484-538]: існує 5 основних способів адміністративного впливу.

Вплив організації включає прийняття Статуту, колективних договорів, внутрішніх правил для персоналу, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства.

На підприємствах з високим рівнем організаційного впливу і високою трудовою і виконавчою дисципліною, введених в стандарти і керівні принципи підприємств, потреба в застосуванні адміністративного впливу значно знижується на підприємствах, які не впливають на стандарти і нормативні акти, потребують певного оперативного адміністративного впливу і мають гірші виробничі результати.

З іншого боку, реалізація організаційного ефекту багато в чому залежить від психіки працівника, його бажання працювати відповідно до "письмових інструкцій" та відповідно до Правил, затверджених адміністрацією. Корпоративні важелі повинні включати прийняття довгострокових і короткострокових наказів, розпоряджень, нормативних актів і програм корпоративного розвитку. Найбільш категорична форма адміністративного впливу-це порядок. Він спонукає підопічного правильно виконувати рішення,

прийняті у встановлені терміни, і його невиконання тягне за собою відповідні санкції (покарання).

Кожна сучасна велика організація, яка є різноманітною та багатофункціональною, потребує постійного розвитку та адаптації до зовнішнього середовища. Удосконалення систем управління персоналом є необхідною умовою ефективної діяльності сучасних компаній. Злагоджена та продуктивна робота команди на всіх етапах діяльності є основою успішної компанії [16].

З огляду на вищезазначені проблеми, було сформовано механізм управління персоналом підприємства, на базі сучасних принципів, які дадуть змогу досягти як загальних цілей у межах вибраних стратегій, так і високого рівня прихильності працівників (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Механізм удосконалення управління персоналом підприємства [17]

На рисунку 1.3 зображено механізм який складається із певної сукупності елементів, які, взаємодіючи один з одним, дозволять підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві.

Основним напрямом для подальшого удосконалення механізму управління персоналом на підприємстві має бути реалізація наступних етапів: оцінювання та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу та професійно-кваліфікаційне просування персоналу, що в кінцевому підсумку має стати базою для формування кадрового резерву. [25]

Варто проаналізувати усі ключові елементи механізму, оскільки на їх основі будується успішна схема управління персоналом.

1. Управління наймом персоналу – (процес планування, залучення, оцінки, обрання та утримання співробітників в організації, який включає в себе розробку стратегій найму, оцінку потреб у працівниках, проведення співбесід та вибір найкращих кандидатів, а також вирішення питань щодо збереження та розвитку персоналу.[18]).

2. Управління кадровим потенціалом (комплекс стратегічних і тактичних дій, спрямованих на розвиток, утримання та оптимальне використання талантів, знань і навичок працівників у межах організації [19]).

3. Управління розвитком персоналу (являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є важливим відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства [20]).

4. Мотивація персоналу (стимулювання та підтримка працівників з метою збільшення їхньої працездатності, залучення до досягнення цілей організації та підвищення загального задоволення від роботи [21]).

Одними з основних труднощів у банку є неспроможність персоналу працювати ефективно та недостатній рівень ініціативи серед працівників у межах їхніх обов'язків. Це сповільнює банк до виходу на вищий рівень

функціонування та успішного розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності.

Необхідно знайти шляхи вирішення даної проблеми. Для цього був використаний метод "дерево цілей", який наглядно відображає поставлені перед банком цілі і дозволяє визначити найбільш важливі та практичні для виконання на даний момент. [3].

Головну мету, що стоїть перед організацією, розіб'ємо на підмети двох рівнів і визначимо взаємозв'язок і підпорядкованість між ними, у такий спосіб будуючи дерево цілей (рис. 1.4).

Головна мета: Зниження плинності та підвищення ефективності та кваліфікації у підрозділах банку.



Рис 1.4 - Дерево цілей для банківської установи [2]

Підцілі першого рівня:

- Удосконалення системи управління мотивацією: впровадження програми підвищення мотивації у співробітників, індивідуальна робота зі складним персоналом.

- Удосконалення системи розвитку персоналу: оновлення системи навчання співробітників, підбір ефективніших методів розвитку, індивідуальна робота з новим персоналом.

Підділі другого рівня:

- ✓ Удосконалення системи матеріальної винагороди: аналіз наявних систем матеріальної винагороди, вибір тієї, що найбільше відповідає ситуації в банку.
- ✓ Удосконалення системи управління кар'єрою співробітників: аналіз наявних систем управління кар'єрою співробітників, вибір тієї, що найбільше відповідає ситуації в банку.
- ✓ Удосконалення системи навчання: впровадження нових методів навчання в систему розвитку і вдосконалення старих.
- ✓ Удосконалення системи кадрового резерву: аналіз наявної системи кадрового резерву, оновлення цієї системи та її запуск у робочий стан. [2]

Варто також зазначити, що ефективне управління персоналом є організованим та систематичним процесом, спрямованим на оптимальне використання трудових ресурсів. Для оцінки ефективності управління необхідні конкретні критерії. Якість управління визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати в конкретних умовах. Важливість якості управління повинна бути врахована при розробці системи управління.

Важливим етапом в управлінні розвитком персоналу є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Продумати щоб навчання було максимально ефективним - це процес трудомісткий, насамперед через значні витрати. Саме тому, усі працівники, в основному, керівники на вищому та середньому рівнях повинні чітко усвідомлювати мету та завдання підготовки персоналу, а також розуміти його необхідність у успішному функціонуванні компанії [22].

Стійке покращення знань, навичок і вмінь працівників є необхідною умовою для ефективного розвитку і функціонування банку. Проведення бізнес-

тренінгів передбачає впровадження отриманих знань і навичок на практиці, сприяючи тим самим виникненню нових ідей, оптимізації процесів у підприємстві, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та іншій позитивній динаміці. У цілому, система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників [25].

Реалізація запропонованих заходів дозволить банку набути статусу компетентного, мається на увазі здатність змога ефективно використовувати інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіння унікальним комплексом організаційних знань, а також акцент на формування та розвиток ключових компетенцій як факторів ключової переваги. Організацію навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві витримується чітка послідовність дій: «планування – реалізація – оцінка». Так, «планування» включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання; «реалізація» – передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання; «оцінка» – передбачає моніторинг ефективності навчання [26].

За умови використання системи навчання персоналу, прогнозований позитивний ефект досягається:

1) завдяки швидкому навчанню керівників без значного віддалення від основної роботи, оскільки навчання відбувається без перерви і не вимагає великого часу для адаптації до нового виду діяльності;

2) шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики. Це особливо стосується ситуації, коли систематичні заходи щодо розвитку управлінського персоналу включають в себе різноманітні сучасні форми та методи;

3) коли працівники, які успішно завершили навчання відповідно до запропонованих програм компанії, швидко реагують та вдало адаптуються до змін у швидкозмінному професійному оточенні

Отже важливим елементом механізму управління персоналом підприємства є управління розвитком персоналу, зокрема його навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації. Виходячи з того, що розвиток персоналу не можливий без постійного удосконалення знань, то можна стверджувати, що даний елемент механізму має бути максимально інтегрований, «вбудований» у загальну систему управління підприємством у цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрексімбанк»

Державний експортно-імпортний банк України створений 3 січня 1992 року згідно з Указом Президента України №29. Запис у Державному реєстрі банків про право юридичної особи на здійснення банківської діяльності №2 (чинна банківська ліцензія).

Акціонерне товариство "Укрексімбанк" є повністю в державній власності, з усіма 100% акціями, які належать Кабінету Міністрів. Структура банку в Україні включає Головний банк та 22 філії. та 28 відділень (станом на 01.10.2023).

Повна назва - Акціонерне товариство «Державний експортно-імпортний банк України»[28]

Кабінет Міністрів України виконує також функції вищого органу управління Банку. Статут АТ «Укрексімбанк» та зміни до нього затверджуються вищим органом управління.

Рішення вищого органу управління затверджуються актами Кабінету Міністрів України, проекти яких готуються і вносяться на розгляд Кабінету Міністрів України Мінфіном і не підлягають погодженню з іншими заінтересованими органами.

АТ «Укрексімбанк» є юридичною особою приватного права, яка була створена відповідно до законодавства. Банк як юридична особа має у власності відокремлене майно, самостійний баланс, відкриває власні рахунки в НБУ та інших банках, використовує власні печатки, штампи, фірмові бланки та банківські реквізити.

Банку надається право вчиняти дії від свого імені, що передбачає набувати різних майнових і особистих немайнових прав, включаючи укладення угод та контрактів, брати участь у судових процесах як позивач чи відповідач, бути учасником третейських судів, зокрема Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України, а також брати участь в міжнародних судових і арбітражних інстанціях.

Статутом АТ "Укрексімбанк" визначено його створення з метою залучення внутрішніх та зовнішніх кредитних ресурсів для підтримки економіки України. Банк діє в якості фінансового агента Уряду та надає та отримує кредити від імені та за дорученням Кабінету Міністрів України. Він також фінансує та гарантує експортно-імпорتنі операції підприємств, обслуговує державний зовнішній борг України та проводить операції на грошовому, валютному та фондовому ринку. Крім того, банк реалізує заходи щодо фінансування інвестиційних проектів, надає банківські послуги, співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями та виконує інші види діяльності та операцій відповідно до законодавства та вимог Статуту.

АТ «Укрексімбанк» у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, а також відповідними законами України "Про банки і банківську діяльність", "Про Національний банк України", "Про акціонерні товариства", а також іншими нормативно-правовими актами, положеннями цього Статуту, а також нормативними документами Банку.

Акціонерний банк "Укрексімбанк" є економічно автономним і абсолютно незалежним від втручання органів державної влади і органів місцевого самоврядування у своїх рішеннях і діях, пов'язаних з його операційною діяльністю. Банк здійснює свою діяльність на комерційних засадах, володіє, користується та розпоряджається власністю, включаючи будівлі, споруди, устаткування, інвентар, фонди та кошти, відповідно до законодавства. Власність банку може включати нерухомість загальною вартістю не більше 25% його власного капіталу. АТ «Укрексімбанк»

самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном та коштами відповідно до законодавства.

Метою діяльності АТ «Укресімбанк» є створення сприятливих умов для розвитку економіки; обслуговування експортно-імпортних операцій; кредитно-фінансова підтримка галузей економіки та підприємств, що є експортоорієнтованими або провадять діяльність, пов'язану з виробництвом імпортозамінної продукції. Банк прагне отримувати прибуток в інтересах самого банку та його акціонера. Діяльність банку включає в себе надання банківських та інших фінансових послуг, участь у грошовому, валютному, та ринках капіталу, а також здійснення інших операцій, які не заборонені для банків відповідно до законодавства.

На постійній основі АТ «Укресімбанк» забезпечує розширення та вдосконалення існуючих форм та впровадження нових прогресивних методів банківського обслуговування клієнтів. Відповідно до законодавства надає банківські та інші фінансові послуги, здійснює операції на грошовому, валютному ринках, ринках капіталу, а також здійснює інші види діяльності, які не суперечать законодавству. Банк має право надавати банківські та інші фінансові послуги відповідно до законодавства як у національній, так і в іноземній валюті.

АТ «Укресімбанк» на підставі банківської ліцензії може надавати такі банківські послуги:

- 1) залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;
- 2) відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, зокрема у банківських металах;
- 3) розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

АТ «Укресімбанк» відповідно до мети своєї діяльності також:

- 1) провадить операційну діяльність, зокрема щодо збереження коштів клієнтів, розрахункового та касового обслуговування клієнтів тощо;
- 2) придбаває за власні кошти засоби виробництва для передачі їх в лізинг/оренду;
- 3) залучає зовнішні і внутрішні кредитні ресурси та інвестиції;
- 4) фінансує та гарантує експортно-імпортні операції підприємств;
- 5) надає кредитно-фінансову підтримку суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності та вітчизняним товаровиробникам;
- 6) надає кредитно-фінансову підтримку для реалізації інфраструктурних проектів комунального сектору;
- 7) фінансує інвестиційні проекти та потреби клієнтів в оборотному капіталі;
- 8) провадить діяльність щодо управління власним та залученим капіталом;
- 9) здійснює розроблення, виробництво, використання, експлуатацію, ввезення, вивезення криптосистем і засобів криптографічного захисту інформації, надає послуги у галузі криптографічного захисту інформації для Банку та його клієнтів;
- 10) виконує функції страхового посередника;
- 11) здійснює випуск платіжних документів (чеків, акредитивів тощо), їх купівлю, продаж та зберігання, а також інші операції з ними;
- 12) здійснює купівлю у підприємств, установ, організацій та громадян і продаж їм іноземної валюти готівкою та валюти, що перебуває на рахунках і вкладах;
- 13) здійснює купівлю і продаж в Україні та за кордоном банківських металів;
- 14) залучає і розміщує дорогоцінні метали (у тому числі банківські метали) на рахунках і вкладах, а також здійснює інші операції з такими металами відповідно до міжнародної банківської практики;

15) обслуговує частку державного зовнішнього боргу України за кредитами, залученими державою або під державні гарантії, в рамках виконання Банком агентських функцій;

16) здійснює операції з касового обслуговування державного бюджету за угодами, укладеними з Казначейством;

17) здійснює випуск електронних грошей, номінованих в гривні, а також інші операції з ними;

18) забезпечує вступ та підтримку членства банків-партнерів у платіжних системах та системах термінових міжнародних та внутрішньодержавних грошових переказів, у яких Банк є учасником;

19) співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, урядовими, неурядовими організаціями та кредитно-фінансовими установами іноземних держав з питань залучення фінансових ресурсів в економіку України;

20) провадить інші види діяльності, не заборонені законодавством.

Банк має право виконувати будь-які дії, які є необхідними для надання банківських та інших фінансових послуг та здійснення інших видів діяльності.

АТ «Укрексімбанк» має право розпочати провадження нового виду діяльності або надавати новий вид фінансових послуг (за винятком банківських) за умови дотримання встановлених Національним банком України вимог щодо цього виду діяльності або послуги. Зобов'язання про повідомлення НБУ про намір розпочати цю нову діяльність або послугу повинно бути виконано не пізніше, ніж за місяць до початку здійснення. Повідомлення має відповідати вимогам та порядку, установленим Національним банком.

Органами управління Банку є:

- Кабінет Міністрів України, що здійснює управління корпоративними правами держави в Банку та виконує функції вищого органу управління Банку.

- Наглядова рада яка є колегіальним органом управління Банку, в рамках своєї компетенції забезпечуючи управління та нагляд за Банком. Також

вона контролює та регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку Банку.

- Правління є виконавчим органом Банку, який відповідає за забезпечення поточного управління його функціонування.

Керівним складом банку є голова, його заступники та члени наглядової ради, голова, його заступники та члени правління, головний бухгалтер Банку.

Керівництво АТ «Укресімбанк» повинно попереджувати виникнення конфліктів інтересів в організації та сприяти їх вирішенню. Керівники мають утримуватися від дій та прийняття рішень, які можуть призвести до конфлікту інтересів або заважати належному виконанню їх службових обов'язків в інтересах Банку.

В АТ «Укресімбанк» вирішення кадрових питань покладено на Департамент по роботі з персоналом, в який входять управління з підбору та адаптації персоналу, кадрове адміністрування та служба по роботі з персоналом.

Структура HR-служби реалізує повноцінний підхід до управління персоналом, включаючи процеси підбору, адаптації, оцінки, винагородження працівників, організаційного розвитку, кадрового адміністрування, навчання та розвитку персоналу, нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій.

У межах стратегії розвитку АТ "Укресімбанк" була розроблена та затверджена нова HR-стратегія на період 2020-2022 років. Основною стратегічною метою даної стратегії є послідовне впровадження трансформаційних змін у управлінні персоналом для зміцнення бренду роботодавця. Основним завданням є будівництво та збереження високопрофесійної, залученої, лояльної та мотивованої команди Банку. Ця команда повинна мати гнучкість реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити лідерські позиції Банку на фінансовому ринку.

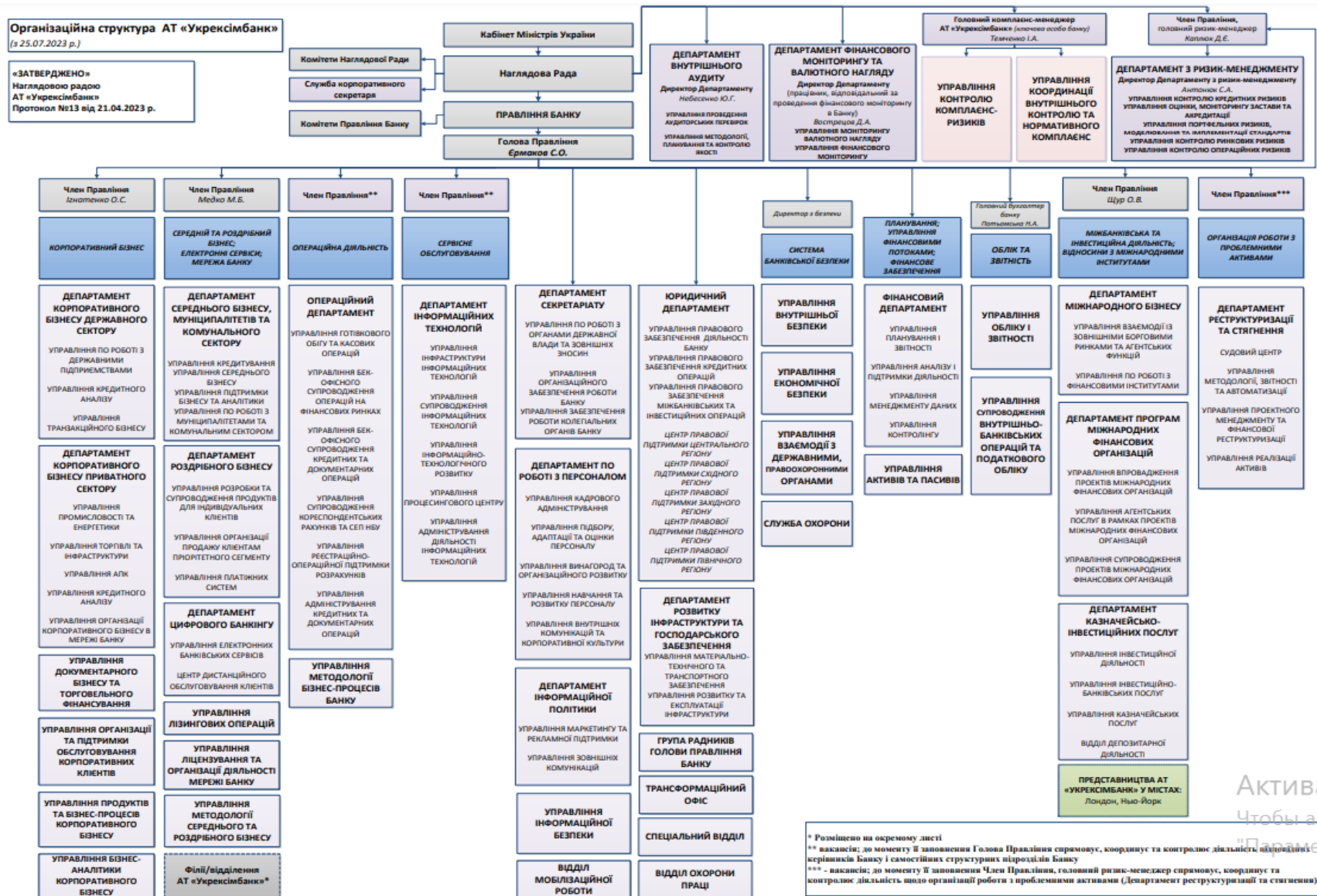


Рис 2.1 – Організаційна структура АТ «Укресімбанк»

Послуги банку

Банком надаються клієнту такі види банківських послуг:

- Кредитування. До кредитування входять наступні послуги:

1) Оформлення кредитних карт, Укрексімбанк пропонує кредитні картки для клієнтів банку, які є держателями зарплатних платіжних карток. Обирайте умови обслуговування залежно від Ваших потреб!

2) кредит під заставу облігацій внутрішньої державної позики

3) кредитна лінія під заставу депозиту

4) доступна іпотека «Оселя

- Випуск і обслуговування платіжних карток
- Розрахунково-касове обслуговування
- Індивідуальні сейфи
- Депозити
- Цінні папери
- Інші послуги (обмін валют, банківські метали, видача готівки за картками інших банків у касах) [27]

Таблиця 2.1 – Порівняння фінансових показників звітності АТ “Укрексімбанк” за 2020-2022 роки в тис. грн.[29]

Показник	2022 рік	2021 рік	2020 рік	ЗМІНА 2022 ДО 2020		ЗМІНА 2022 ДО 2021	
Процентний дохід	14 868 512	11 923 313	10 025 752	4 842 760	48%	2 945 313	25%
Процентні витрати	(10 865 346)	(7 409 358)	(8 688 409)	(2 176 937)	25%	(3 455 988)	47%
Чистий процентний дохід	4 003 166	4 513 955	1 337 343	2 665 823	200%	(510 789)	-11%
Чистий процентний дохід	2 695 870	1 701 279	1 106 449	1 589 421	143%	994 591	58%
Чистий операційний дохід	6 699 036	6 215 234	2 443 792	4 255 244	174%	483 802	8%
Операційні витрати	(2 713 951)	(2 665 273)	(2 461 845)	(252 106)	10%	(48 678)	2%
Операційний прибуток	3 985 085	3 549 961	(18 053)	4 003 138	-	435 124	12%

Продовження таблиці 2.1

Витрати на резервування та модифікацію фінансових інструментів	(11 655 972)	(21 817)	(4 510 161)	(7 145 811)		(11 634 155)	
Прибуток до оподаткування	(7 972 313)	2 709 316	(5 328 138)	(2 644 175)	50%	(10 681 629)	-394%
Витрати з податку на прибуток	257 534	(148)	(275 861)	533 395	-	257 628	0%
Чистий прибуток	(7 714 779)	2 709 168	(5 603 999)	(2 110 780)	38%	(10 423 947)	-385%

Аналізуючи таблицю 2.1. можна зробити висновок за показником операційного прибутку про стабільний розвиток банку за 2021-2022 роки. Але ріст витрати на резервування та модифікацію фінансових інструментів не дали забезпечити зростання чистого прибутку у 2022 році. Якщо порівнювати показники 2022 та 2020 року то відбулося зростання як прибутків так і витрат. Загалом фінансові результати є нестабільними, оскільки показники прибутків та витрат за останні три роки різко коливаються.

2.2. Характеристика елементів системи управління персоналом та аналіз підходів до його розвитку в АТ «Укрексімбанк»

Персонал, зайнятість, захист прав людини, інтелектуальний капітал та його використання для досягнення цілей – усе це робить АТ "Укрексімбанк" надійним роботодавцем у фінансовому секторі країни. Основні характеристики команди профіль співробітника банку подані нижче.

Станом на 31.12.2022 загальна облікова чисельність в системі АТ «Укрексімбанк» становить 2 709 працівників.

Протягом 2022 року продовжено впровадження прозорості та централізованої системи найму персоналу з метою покращення якості відбору кандидатів на вакантні посади в усіх самостійних структурних і відокремлених

підрозділах Банку. Також встановлені єдині принципи погодження кандидатів відповідно до стратегічних планів та потреб Банку.

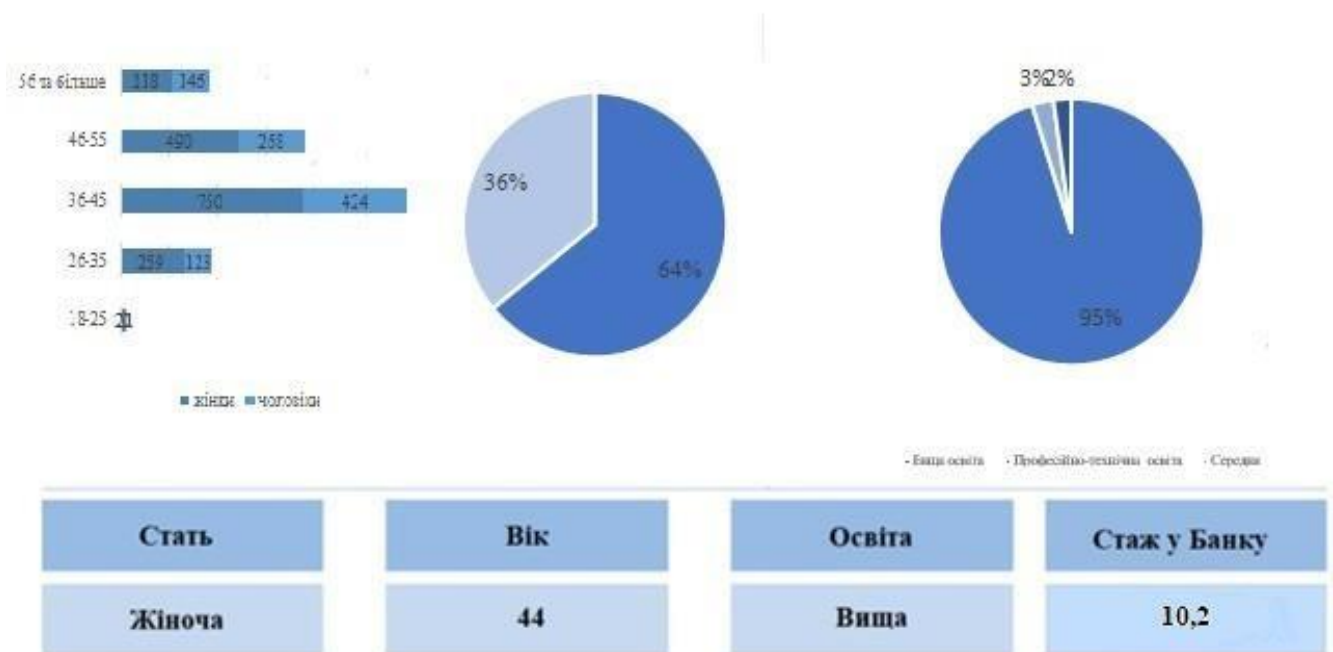


Рис 2.2 – Профіль команди та профіль працівника Банку [30]

Зареєстровано і прийнято на роботу в Банк 219 нових працівників, серед яких:

- в розрізі ГБ/філій: 161 новий працівник на вакантні посади Головного Банку та 58 нових працівників на вакантні посади філій;
- в розрізі посад: 16 нових працівників оформлено на керівні посади (керівники ССП, начальники управлінь та заступники керуючий філій), 16 – на посади керівників напрямів та 187 – на лінійні посади.

Департамент по роботі з персоналом займається всіма кадровими питаннями, до Департаменту входять наступні Управління:

1. Кадрового адміністрування
2. Підбору, адаптації та оцінки персоналу
3. Винагород та організаційного зв'язку
4. Навчання та розвитку персоналу
5. Внутрішніх комунікацій та корпоративної культури

Впродовж 2022 року тривало впровадження комплексної системи оцінки працівників, що включала застосування валідних інструментів відповідно до міжнародних стандартів. Вперше в історії Банку було реалізовано Оцінку 360° з використанням сучасної дистанційної онлайн платформи. Кількість працівників, які пройшли оцінку станом на 31 грудня 2022 року, склала 180 осіб з різних філій та Головного банку. Учасники отримали повернені відгуки та розробили індивідуальні плани розвитку на основі результатів оцінки.

Для організації та забезпечення розвитку високопотенційних працівників в межах Банку, які належать до кадрового резерву для оперативного заміщення вакансій, розроблено концепцію Порядку взаємодії з високопотенційними працівниками.

Був проведений аналіз навчальних потреб персоналу, розроблений і ухвалений План навчання для працівників Банку на 2023 рік (Наказ №25-23 від 01.02.2023 р.). Упродовж 2022 року:

- працівники Банку 23 900 разів пройшли навчання на 49 дистанційних курсах;
- 143 працівники прийняли участь у 33 навчальних заходах організованих зовнішніми провайдерами;
- проведено 11 очних тренінгів для 89 працівників Головного банку, а також 24 тренінги для 365 працівників філій;
- 426 працівників Головного банку та філій прийняли участь у 38 онлайн-тренінгах, проведених внутрішніми тренерами Банку;
- в середньому кожен працівник пройшов до 10 навчальних курсів;
- для всіх працівників було відзнято та запущено 15 навчальних відео-роликів[30].

Згідно з чинною законодавчою нормою, було проведено перетворення паперових трудових книжок у електронний формат управління кадрового адміністрування.

У межах внутрішньої комунікації та культурного розвитку надалі вдосконалюється формування корпоративної культури Банку. Ця ініціатива спрямована на підтримку досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Проведено аналіз рівня залученості, лояльності та задоволеності працівників банку, і отримані результати були представлені членам Правління.

Ефективно працює система внутрішніх комунікацій, яка охоплює як горизонтальний, так і вертикальний взаємозв'язок, що допомагає ефективно передавати ключові повідомлення працівникам Банку. Також була проведена стратегічна сесія з участю керівництва Банку, регіональних керівників та керівників ССП.

Були розроблені та впроваджені різні заходи та проекти з метою підтримки працівників під час воєнного вторгнення Російської Федерації в Україну. Серед них варто відзначити посилення комунікації для підтримки психічного здоров'я співробітників та реалізацію проектів, таких як «Разом до перемоги», «EximHelp», «Мова наша сила», «EximPeople», який розповідає про видатних працівників Банку.

У 2022 році акцент у внутрішніх комунікаціях був зроблений на підвищенні рівня інформованості серед працівників стосовно подій в Банку, надання підтримки колегам у тимчасовому переміщенні, а також на знайомстві з та допомозі в освоєнні нового програмного продукту Microsoft 365.

У своїй діяльності Банк керується Конституцією України та суворо дотримується законодавства та нормативних актів України. Також він враховує нормативні документи Банку, Кодекс поведінки (етики) АТ «Укрексімбанк» і Антикорупційну програму Державного експортно-імпортного банку України, а саме:

- В Банку формується атмосфера поваги як до керівників, так і звичайних працівників. Всім співробітникам Банку надається однаковий доступ до можливостей професійного зростання, використання своїх трудових прав та розвитку їх професійного потенціалу. Керівництво Банку вживає заходів для

забезпечення безпеки та здоров'я свого персоналу, створюючи необхідні умови для безпечної праці та підвищення соціального добробуту;

- У Банку виключаються будь-які прояви дискримінації стосовно керівників та працівників за такими ознаками, як расова приналежність, колір шкіри, політичні, релігійні, та інші переконання, стать, гендерна ідентичність, сексуальна орієнтація, етнічне, соціальне, та іноземне походження, або будь-якими іншими характеристиками під час прийому на роботу, оплати праці та просування по службі;

- Ключовими критеріями для призначення осіб на вищі посади в Банку є їх досягнення та професійні здібності. Кожен працівник має право подати свою кандидатуру на вакансії, що виникають в Банку, за умови відповідності кваліфікаційним вимогам;

- У своїй діяльності Банк не вживає заходів або обмежень щодо будь-яких осіб.

- Банк не допускає і не підтримує залучення до праці дітей, які ще не досягли відповідного віку, встановленого трудовим законодавством для прийняття на роботу. [30]

У АТ "Укрексімбанк" щорічно визначають норми робочого часу для календаря п'ятиденного тижня, не перевищуючи 40 годин на тиждень. Працюють у системі з двома вихідними днями, які припадають на суботу та неділю, при обов'язковому дотриманні встановлених норм робочого часу.

Згідно із чинним законодавством України, працівникам Банку надаються різні види відпусток, такі як щорічна відпустка (основана та додаткова згідно з особливостями роботи), додаткова відпустка у зв'язку з навчанням, соціальні відпустки (пов'язані з вагітністю та пологами, відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трьох років, відпустка для батьків, тощо), а також відпустки без утримання заробітної плати.

Співробітники банку підтримують здоровий спосіб життя, беручи участь у різноманітних заходах, які сприяють активному способу життя, як зовнішніх,

так і внутрішніх. Кожен з працівників банку добровільно забезпечений медичним страхуванням.

В узагальненні можна сказати у банку функціонує централізований підбір персоналу, встановлені єдині принципи погодження кандидатів на посади. Впроваджена система оцінки персоналу. Реалізуються заходи по підтримці персоналу.

2.3. Діагностика проблем пов'язаних з управлінням та розвитком персоналу в АТ «Укресімбанк»

З метою детального дослідження роботи персоналу, визначення загальних настроїв працівників до їх трудової діяльності, умов праці, соціального задоволення та для визначення проблем в роботі окремого підрозділу, було прийнято рішення провести міні-опитування для працівників банку Департаменту. Працівникам Операційного Департаменту було запропоновано пройти анонімне опитування з наступним пулом питань:

Як давно Ви працюєте в банку?

1. До 3 років
2. Від 3 до 10 років
3. Більше 10 років



Рис. 2.3 - Строк роботи працівників у банку

Джерело: розроблено автором

- **Чи задоволені ви умовами праці?**

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти



Рис. 2.4 – Задоволеність умовами праці

Джерело: розроблено автором

- **Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?**

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти



Рис.2.5 – Задоволеність рівнем з/п

Джерело: розроблено автором

- **Чи задоволені Ви відношенням керівництва?**

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти

задоволеність відношенням керівництва

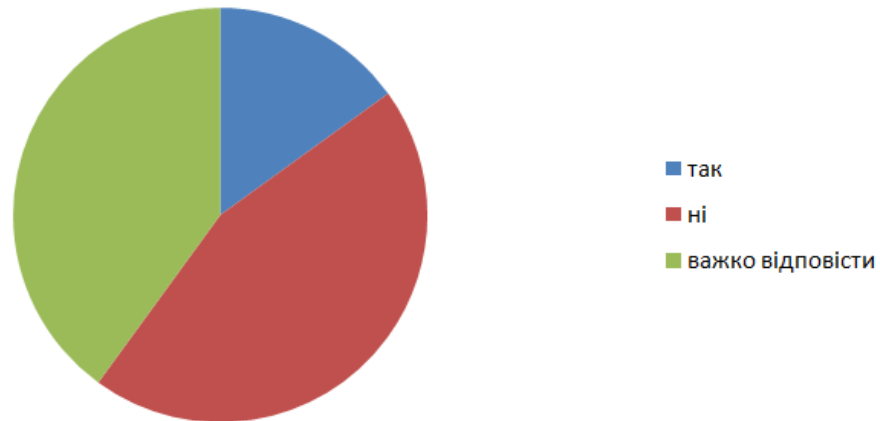


Рис. 2.6 – Задоволеність відношенням керівництва

Джерело: розроблено автором

- Чи бачите Ви себе працівником банку через 3 роки?

1. Так
2. Скоріше так
3. Скоріше ні
4. Ні

Чи бачите ви себе працівником банку через 3 роки?

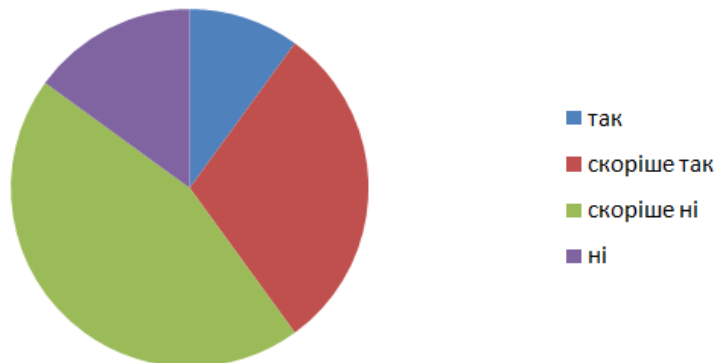


Рис. 2.7 – Чи бачите ви себе працівником банку через 3 роки?

Джерело: розроблено автором

- Чи отримуєте Ви задоволення від своєї роботи?

1. Так
2. Ні
3. Складно відповісти

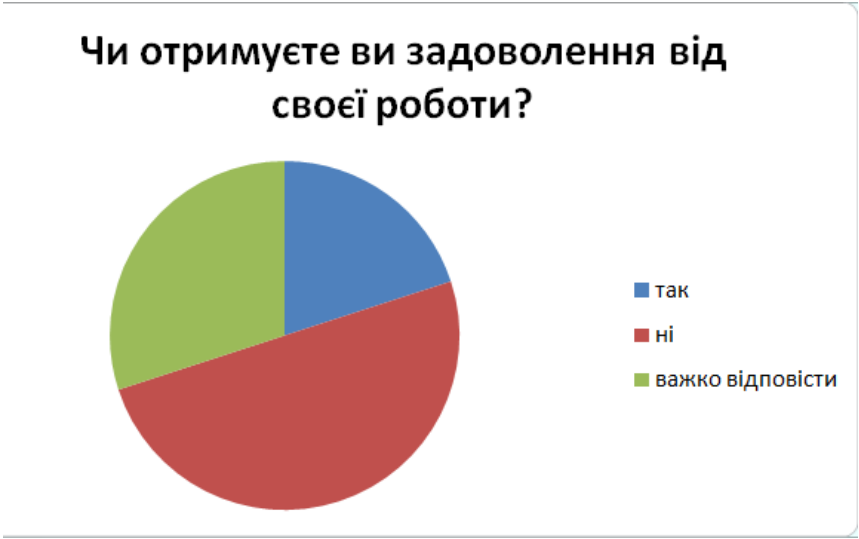


Рис. 2.8 – Задоволеність від своєї роботи

Джерело: розроблено автором

- **Які проблеми в робочому процесі Ви можете виділити? (вказати власний варіант)**



Рис. 2.9 – Проблеми в робочому процесі

Джерело: розроблено автором

З результатів опитування та власної незалежної оцінки можу виділити такі ключові проблеми в роботі Департаменту:

- Слабка автоматизація процесів (багато процесів виконуються вручну, що сповільнює роботу)
- перекладання повноважень, суперечки щодо завдань між підрозділами,
- проблема з робочим часом персоналу. Працівники систематично затримуються на роботі, на фоні цього виникають невдоволення;
- відсутність додаткової мотивації для персоналу в зв'язку з воєнним станом;
- окремі види навчання носить формальний характер
- слабкий зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом.

Підводячи підсумок зазначених проблем потрібно запровадити програми по оптимізації робочих процесів, перегляду функціональних обов'язків працівників, покращувати комунікацію з підлеглими. Управлінці повинні бути зорієнтовані на покращенні компетенцій своїх підлеглих, планувати та дбати про їх розвиток.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРЕКСІМБАНК»

3.1. Розробка заходів з оптимізації підходів до управління розвитком персоналу АТ «Укрексімбанк»

Враховуючи проблеми зазначені в попередньому розділі то можна запропонувати наступні заходи:

- підключення топових спеціалістів до вирішення проблем з автоматизацією;
- нормування робочого часу;
- введення системи оцінки персоналу та керівництва, за методом оцінки компетенцій;
- впровадження програм розвитку для працівників, покращення їх ефективності;
- пропозиція по покращенню корпоративної культури.

Досліджуючи роботу успішних світових організацій в тому числі банків я визначив, що абсолютно всі банки величезну увагу приділяють навчанню працівників, призначаючи їм курси по покращенню певних навичок та знань. З огляду на це на наш погляд буде раціональним впровадження оцінки персоналу методом поведінкових компетенцій, з подальшим призначенням необхідного навчання.

Оцінка компетенцій - це процес визначення та оцінки навичок, знань, навичок та інших характеристик працівників, які є важливими для ефективної роботи на конкретній посаді чи в конкретній області. Цей процес допомагає

роботодавцям зрозуміти, наскільки працівники відповідають вимогам їхньої роботи та як їх можна покращити.

Метод оцінки компетенцій базується на аналізі навичок, знань та умінь працівника, а також на його ділових та інтелектуальних характеристиках. У випадку, коли компетенції працівника не відповідають вимогам компанії або його навичок недостатньо, розробляється індивідуальний план розвитку [6].

Є 3 види компетенцій:

1. Корпоративні
2. Управлінські
3. Функціональні

Як використовувати цей метод? Необхідно розробити компетенції, специфічні для конкретної посади, і чітко визначити поведінкові індикатори, описуючи дії, які виконує працівник.

Наприклад, у випадку з компетенцією "Командна робота" індикатором є поведінка співробітника в колективі, його взаємодія з колегами, а також готовність допомагати вирішувати конфліктні ситуації та інші аспекти. Після застосування цього методу оцінки, відповідальна особа визначає, в якому напрямку доцільно розвивати даного співробітника.

Переваги методу оцінки на основі моделей компетентності:

- сприяє у створенні оптимального індивідуального плану розвитку для працівника.;
- виконання індивідуальних планів в роботі є предметом оцінки та самооцінки, а також незалежної експертизи.[31]

Експерти використовують цей метод оцінки компетенцій для вирішення різних завдань, проте частіше за все його застосовують для:

- ✓ Управління продуктивністю. Цей метод сприяє зв'язку функцій кожної посади із стратегічними цілями організації та сприяє розвитку талантів серед працівників для досягнення цих цілей.

- ✓ Оцінка ефективності. Моделі компетенцій створюють основу, яка є важливою для адекватної оцінки працівників під час проведення перевірки їх ефективності. [32]

Компетенції - це певні вміння, навички, знання, мотиваційні фактори і риси характеру, які визначаються як обов'язкові показники поведінки для успішного виконання роботи.

Кожній компетенції надається визначення. Кожна компетенція також містить у собі шкалу, яка визначає діапазон прояву компетенції. Більшість компетенцій мають шкалу з п'яти рівнів. Кожен рівень описується в термінах поведінкових показників. Поведінка на кожному рівні шкали є ілюстративною, а не остаточною; тобто можливий інші приклади поведінки. Кожна шкала компетенцій є кумулятивною, що означає, що, хоча опис поведінки з нижніх рівнів не повторюється на більш вищому рівні, проте він застосовується. Кожна компетенція містить у собі негативні показники, які допомагають визначити поведінкові ознаки низького рівня виконання роботи.[33]

Досягнення

Визначення: Досягнення визначається наявністю стійкої енергії та рішучості перед обличчям перешкод - ставити і виконувати складні завдання, що відповідають якості, часу та різноманітності стандартів, і забезпечувати необхідні бізнес-результати.

Негативні індикатори:

- Зупиняється і здається при першій перешкоді.
- Шукає відмовки, замість пошуку рішення
- Приймає відповідь "ні" без заперечень.
- Перебільшує власний внесок або видає чужу роботу чи ідею за свою. Не визнає внеску інших.
- Не бачить, як завдання вписується в загальну картину.
- Не вкладається в терміни або в бюджет без належної причини.
- Необхідно підганяти для виконання роботи в строк. [33]

Таблиця 3.1 – Оцінка по рівням компетенції “досягнення”[33]

Рівень 1 Хоче добре виконувати свою роботу і не здається	Рівень 2 Працює на результат і керує перешкодами	Рівень 3 Прихильний до поліпшенням, незважаючи на часті перешкоди	Рівень 4 Встановлює та досягає складних цілей та шукає довгострокові покращення	Рівень 5 Оцінює та приймає ризики для більш значних результатів
Роз'яснює, що очікується. Працює з позитивом і ентузіазмом. Не здається за першої перешкоди. Поважає права інших, у той же час, досягає власні цілі.	Розуміє та працює в Напрямку досягнення цілей, поставлених іншими. Порівнює прогрес із поставленими цілями. Намагається зрозуміти причини перешкоди знайти шляхи їх подолання. Визнає внесок інших у роботу.	Проявляє рішучість, незважаючи на часті перешкоди. Береться за складні проблеми та проявляє особисту відповідальність за знаходження рішення. Шукає шляхи покращити загальний рівень виконання роботи та дати більш високий рівень задоволення цільовим групам.	Досягає значного прогресу в довгостроковій перспективі, виконує ширший спектр робіт. Показує приклад; має власну міру майстерності та працює для її втілення.	Приймає рішення шляхом зважування витрат, результатів і наслідків ризиків. Діє в дусі підприємництва, щоб збільшити продуктивність

Управління конфліктами

Визначення: Запобігає конфліктам, керує нимита/ або ефективно вирішує конфліктні ситуації.

Негативні індикатори:

- Не звертає уваги на неналежну поведінку і не присікає приниження в команді
- Намагається зберегти мир, а не розібратися з проблемою
- Стає на чийсь бік під час конфлікту
- Не сприймає скарги співробітника всерйоз [33]

Таблиця 3.2 – оцінка по рівням компетенції “управління конфліктами”[33]

Рівень 1 Виявляє конфлікт	Рівень 2 Розбирається з існуючими конфліктами	Рівень 3 Передбачає і займається джерелами потенційного конфлікту	Рівень 4 Прописує стратегії для вирішення існуючих і потенційних конфліктів	Рівень 5 Створює середовище, у якому конфлікт вирішується належним чином
Визнає, що існує конфлікт між двома або більше сторонами Ділиться інформацією про наявність конфлікту з відповідними особами	Вислуховує різні точки зору та підкреслює пункти згоди як відправних точок для усунення розбіжностей Відкрито визначає спільні сфери інтересів - своєчасно і в поважній формі	Передбачає і вживає заходів, щоб уникнути або зменшити потенційний конфлікт (наприклад, шляхом підтримки та заохочення різних сторін зібратися разом і спробувати вирішити питання самим) Налаштовує команду на роботу і досягнення кінцевих цілей, подалі від особистісних проблем	Надає консультації тим, хто все-таки поділяє деякі спільні інтереси, але також має значні розбіжності Впроваджує інноваційні стратегії для ефективного вирішення конфліктів (наприклад, посередництво, стратегії співпраці і "взаємних вигод")	Створює середовище, що вирішує конфлікти, передбачаючи і реагуючи на ті сфери, в яких може виникнути потенційне нерозуміння і конфлікт Моделює конструктивні підходи до врегулювання протилежних думок, шляхом особистого виклику статусу-кво

Безперервне Навчання

Визначення: Виявляє і працює з індивідуальними, сильними та слабкими сторонами й потребами в галузі розвитку, змінюючи умови для підвищення особистої та організаційної ефективності

Негативні індикатори:

- Відмовляє в проханнях про організацію навчання
- Розглядає навчання як нагороду або привілей
- Не надає можливості для вдосконалення та розширення роботи
- Не дозволяє співробітникам використовувати нові навички, отримані в результаті навчання [33]

Таблиця 3.3 – оцінка по рівням компетенції “безперервне навчання”[33]

Рівень 1 Оцінює та контролює себе для підтримання особистої ефективності	Рівень 2 Прагне підвищити особисту ефективність у поточній ситуації	Рівень 3 Шукає можливості навчання за межами існуючих вимог	Рівень 4 Співвідносить особистісний розвиток із цілями організації	Рівень 5 Підганяє особисте навчання під очікувані зміни в організаційній стратегії
Безперервно оцінює себе і запитує зворотний зв'язок від інших, щоб виявити сильні і слабкі сторони та шляхи поліпшення. Використовує можливості навчання та постійного розвитку	Пробує нові підходи для максимального навчання в поточній ситуації. Використовує всі можливості для навчання (наприклад, курси, спостереження за іншими, проєктні завдання тощо). Використовує нові знання у роботі	Ставить перед собою складні цілі та встановлює для себе стандарти якості з точки зору зростання в поточній роботі й надалі. Активно займається саморозвитком на постійній основі (технічно й особистісно). Шукає завдання, що кидають виклик здібностям	Будує особисті цілі в навчанні, ґрунтуючись на мінливих потребах бізнес-портфеля або департаменту. Використовує організаційні зміни як можливість розвинути нові навички та знання	Визначає майбутні компетенції та знання, необхідні організації, розробляє і реалізує відповідні плани навчання. Безперервно сканує навколишнє середовище, щоб бути в курсі нових подій у ширшому контексті роботи

Креативне Мислення

Визначення: Піддає сумніву традиційні підходи, вивчає альтернативи та реагує на виклики інноваційними рішеннями або послугами, використовуючи інтуїцію, експеримент і нові можливості

Негативні індикатори:

- Може побачити тільки очевидну проблему
- У змозі виявити тільки найочевидніші зв'язки
- Задовольняється статусом-кво і нічого не ставить під сумнів
- Продовжує застосовувати недосконалі підходи та моделі
- Заплутується в деталях і не може побачити ширшу картину [33]

Таблиця 3.4 – оцінка по рівням компетенції “критичне мислення”[33]

Рівень 1 Визнає необхідність нових підходів	Рівень 2 Модифікує Існуючі підходи	Рівень 3 Вводить нові підходи	Рівень 4 Створює нові концепції	Рівень 5 Вирощує творчий потенціал
Відкритий новим ідеям Піддає сумніву традиційні підходи і шукає альтернативні варіанти. Розуміє, коли необхідний новий підхід; швидко враховує нову інформацію під час розгляду різних варіантів	Аналізує сильні і слабкі сторони наявних підходів Модифікує та адаптує наявні методи та підходи для кращої відповідності потребам Визначає альтернативні рішення, ґрунтуючись на попередньому досвіді Приймає оптимальне рішення після зважування переваг і недоліків альтернативних підходів	Шукає ідеї або рішення, які працювали в інших обставинах і застосовує їх в організації Використовує наявні рішення інноваційним шляхом для вирішення проблем Бачить довгострокові Наслідки можливих рішень	Інтегрує і синтезує відповідні концепції в нове рішення, яке не застосовувалося раніше Створює нові моделі та методи для організації Позначає гнучкі та адаптовані рішення, враховуючи професійні та організаційні стандарти	Створює середовище, яке підтримує творче мислення, допитливість і експериментуван ня Віддає перевагу викликам традиційним підходам Підтримує експериментуван ня, щоб максимально розвинути інноваційний потенціал

Ухвалення Рішень

Визначення: Ефективне прийняття рішень і розв'язання проблем, пов'язаних із різними рівнями складності, невизначеності та ризику.

Негативні індикатори:

- Пред'являє до інших нереальні вимоги
- Постійно критикує інших
- Не встановлює стандарти
- Виконує роботу, водночас створює нездорову робочу атмосферу
- Не звертає уваги на низький рівень роботи і дозволяє цьому тривати
- Бачить проблему, але не докладає зусиль, щоб її усунути
- Не може відсторонитися від поточних питань, щоб побачити потенційні можливості [33]

Таблиця 3.5 – оцінка по рівням компетенції “ухвалення рішень”[33]

Рівень 1 Приймає рішення, Засновані виключно на правилах	Рівень 2 Приймає рішення шляхом інтерпретації правил	Рівень 3 Приймає рішення у ситуаціях, де є простір для інтерпретації правил	Рівень 4 Приймає комплексні рішення за умови відсутності правил	Рівень 5 Приймає рішення з високим ступенем ризиків у складних і неоднозначних ситуаціях
Виносить прості рішення, засновані на заздалегідь визначених варіантах із використанням чітких критеріїв/процедур Радиться з іншими або виносить на обговорення ситуацію/питання, коли критерії неясні Працює з винятками в межах встановлених параметрів за чітко заданими правилами та процедурами	Застосовує керівництва та процедури, які вимагають деякої інтерпретації під час роботи з винятками Приймає прямолинійні рішення, засновані на інформації, яка, як правило, ясна й адекватна Прораховує ризиків та наслідки дій та/ або рішень	Застосовує рекомендації і процедури, які залишають значний простір для інтерпретації Приймає рішення, зважаючи кілька чинників, де деякі частково визначені і тягнуть за собою відсутні фрагменти ключової інформації	Спрощує складну інформацію з різних джерел для розв'язання проблем Приймає комплексні рішення, для яких немає жодних встановлених процедур Розглядає безліч взаємопов'язаних факторів, за якими існує неповна і суперечлива інформація	Приймає стратегічні рішення з високим ризиком, які мають серйозні наслідки Врівноважує прагнення до досконалості з інтересами клієнтів та організації під час ухвалення рішень Використовує принципи, цінності та розумні бізнес- підходи, щоб ухвалювати оптимальні рішення

Ефективна Комунікація

Визначення: Ефективність передачі точної інформації вірним способом та вчасно - це навичка використання різноманітних комунікаційних засобів для спілкування з конкретними особами чи групами, з метою залучення їх у процес та сприяння зрозумінню та запам'ятовуванню повідомлень. Також ця навичка передбачає вміння бути відкритим до думок інших людей та обмінюватися інформацією як всередині організації, так і в межах команди.

Негативні індикатори:

- не ділиться інформацією;
- надає неточну інформацію, що вводить в оману;

- недоступний;
- має тенденцію не слухати інших людей;
- використовує жаргон;
- не враховує комунікаційні потреби аудиторії [33].

Таблиця 3.6 – оцінка по рівням компетенції “ефективна комунікація”[33]

Рівень 1 Спілкується з іншими	Рівень 2 Забезпечує точність і своєчасність	Рівень 3 Активно слухає та ділиться інформацією	Рівень 4 Зосереджений на поліпшенні комунікації всередині організації
Дає чіткі інструкції, щоб люди знали, що робити Пише і розмовляє виразно Використовує просту мову, з урахуванням специфічних потреб аудиторії Ділиться інформацією з іншими Знає, що говорити і коли	Слухає інших і надає негайні відповіді Передає інформацію коротко та з належним рівнем деталізації Переконується, що час для повідомлення обрано оптимально Розставляє в повідомленнях правильні акценти	Виявляє ширший інтерес до поглядів інших людей і правильно їх інтерпретує Завжди доступний, уважний і реагує відповідним чином Адаптує стиль спілкування під різні аудиторії Спілкується з людьми, яких зачіпаються опосередковано, а також із тими, хто безпосередньо бере участь у роботі	Встановлює процеси на більш вищому організаційному рівні, щоб отримати більший внесок Активно просуває комунікацію між департаментами та командами Обмінюється інформацією і прагне розвивати взаєморозуміння між різними групами як усередині, так і за межами організації

Ініціатива

Визначення: Визначає проблеми або перешкоди і орієнтується на необхідні дії для того, щоб зрозуміти можливості та вирішувати проблеми. Це передбачає наявність здатності думати наперед, передбачати події та вживати заходів зараз, щоб сформувати майбутнє.

Негативні індикатори:

- Не передбачає перешкод на шляху до успіху
- Не в змозі думати про наслідки дій у майбутньому
- Охоче приймає стан речей "як є і завжди було"
- Чинить опір новим ідеям і підходам
- Втягується в деталі проблеми і не може прийняти рішення [33]

Таблиця 3.7 – оцінка по рівням компетенції “ініціатива”[33]

Рівень 1 Реагує ефективно	Рівень 2 Думає наперед	Рівень 3 Піддає сумніву статус-кво	Рівень 4 Застосовує нові підходи
Використовує принцип "я можу це зробити" Швидко реагує на ситуації в міру їх виникнення мірою їх виникнення і вирішує щоденні питання Може працювати самостійно під незначним керівництвом Зберігає бачення майбутнього при прийнятті рішень; знає, коли це робити	Визначає і відповіді, і рішення, а не тільки проблеми Визнає тенденції або закономірності, які могли б би призвести до проблеми або можливостей у найближчому майбутньому Заглядає вперед, вносить пропозиції та просуває ідеї	Піддає сумніву прийняті/традиційні методи для створення нових можливостей Має звичку "виходити за рамки" стандартного мислення для вирішення проблем Завбачливий і вживає заходів, щоб створити можливість або уникнути майбутньої проблеми	Готовий прийняти обдуманий ризик і взяти на себе відповідальність за вжиті заходи Не обмежує власне мислення в пошуках майбутніх можливостей - вживає заходів щодо розроблення ідей у середньо- та довгостроковій перспективі Змінює системи/ процеси/методи роботи, якщо це призведе до підвищення продуктивності

Керівництво та розвиток

Визначення: Означає лідерство, підтримку та натхнення для інших
натхнення для інших розвивати впевненість у собі та свої здібності для повної реалізації свого і свої здібності для повної реалізації свого потенціалу.

Негативні індикатори:

- Делегує повноваження без надання необхідної підтримки чи ресурсів
- Не вміє підтримати інших або дозволяє іншим узяти на себе провину за помилки
- Завжди припускає, що в людей достатньо знань і навичок, щоб виконати роботу
- Очікує певної поведінки, але не слугує особистим прикладом такої поведінки
- Не підтримує рівних можливостей або розвитку для всіх членів команди

Таблиця 3.8 – оцінка по рівням компетенції “керівництво та розвиток”[33]

Рівень 1 Задає напрямок і дає інструкції	Рівень 2 Підтримує розвиток команди	Рівень 3 Є зразком для наслідування в ефективному керівництві	Рівень 4 Заслужує на підтримку надихає інших на досягнення
Задає чіткий напрямок і здійснює покрокове керівництво. Допомагає людям чітко розуміти те, чого від них очікують. Заслужує на довіру інших, даючи їм відчуття повної готовності до виконання своєї роботи.	Дає іншим можливість практикувати нові навички і здібності, а також надає або організовує наставництво. Намагається забезпечити сприятливі умови роботи шляхом забезпечення необхідних ресурсів та усунення перешкод для підвищення ефективності. Підтримує баланс роботи та особистого життя всередині команди для здоров'я та розвитку довгострокової ефективності.	Слугує вагомим прикладом через власну поведінку Дає своєчасний і конкретний зворотний зв'язок про те, що було зроблено добре, і де є місце для поліпшення Допомагає людям думати самим, як впоратися з проблемами	Спілкується і заручається підтримкою команди заради досягнення цілей Делегує повноваження повною мірою і створює можливості, які допомагають іншим розвивати свій потенціал Визначає наявність нерівності можливостей на робочому місці та вживає заходів щодо їх усунення.

Професійна впевненість

Визначення: Професійна впевненість – це виправдана віра у свою здатність виконувати роботу, висловлюючи думку чи пораду в разі потреби та маючи готовність до рішучих дій.

Негативні індикатори:

- Проявляє зарозумілість
- Весь час дотримується "знайомої стежки"
- Є нерішучим з іншими та ухиляється в процесі прийняття рішень
- Постійно сумнівається у власних здібностях
- Не виявляє бажання прийняти нові виклики або завдання
- Не визнає свого незнання будь-яких фактів. Вигадує інформацію, щоб замаскувати свою неготовність.
- Уникає небажаних та/або незнайомих завдань[33]

Таблиця 3.9 – оцінка по рівням компетенції “професійна впевненість”[33]

Рівень 1 Упевнений у власній ролі	Рівень 2 Діє автономно	Рівень 3 Поводиться впевнено	Рівень 4 Готовий до викликів і йде на ризик
Упевнений у собі і працює, не вимагаючи вимагаючи безпосереднього контролю. Говорить "ні" необґрунтованим вимогам.	Висловлює думки в межах своєї компетентності. Приймає рішення, не залучаючи інших без зайвої необхідності; виявляє рішучість, коли того вимагає ситуація	Упевнений у собі та готовий відстоювати важкі або непопулярні рішення Шукає та отримує нові обов'язки Високо цінує роботу інших. Не просуває власну кар'єру, паплюжачи репутацію інших	Захищає обраний курс дій, навіть якщо інші непогоджуються Приймає значні особисті або професійні ризики для досягнення важливих цілей досягнення важливих цілей Кидає виклик іншим із повагою

Командна Робота

Визначення: Командна робота означає ефективну спільну роботу з представниками різних культур в організації для досягнення спільних цілей.

Негативні індикатори:

- Оцінює себе краще за інших і не поважає внесок інших
- Утримує важливу інформацію для себе або безпосередньо у відділі
- Припускає, що всі культури або спільноти є однаковими
- Співпрацює вибірково, відповідно до своїх особистих інтересів
- Розмовляє покровительськи з іншими або відгукується в подібному тоні про відділи[33]

Практичне застосування методу оцінки наукових компетенцій в бізнес-організації

Попрацювавши в операційному департаменті я познайомився з багатьма співробітниками, побачив умови праці, підхід працівників до виконання службових обов'язків. Я помітив що об'єм роботи доволі великий, оскільки банк обслуговує багато позичальників і працівники банально не встигають виконувати роботу по різним причинам, їм доводиться залишатись допізна на

робочому місці, надходять пропозиції щодо змін у вихідні дні. Керівництво в свою чергу на мою думку не цінує своїх працівників, які вірою і правдою виконують свої задач:

- затримки на роботі давно стали нормою;
- підвищення люди чекають впродовж довгого періоду;
- на керівних посадах є люди які “обливають брудом” колег;
- до думки колективу вище керівництво не дослухається;
- глобальні покращення в умовах праці не наступають;
- Погана якість зворотного зв’язку

Таблиця 3.10 – оцінка по рівням компетенції “командна робота”[33]

Рівень 1 Ефективно співпрацює	Рівень 2 Залучає інших	Рівень 3 Будує команду	Рівень 4 Створює групову роботу
Охоче співпрацює. Не боїться звернутися за порадою до інших. Докладає додаткових зусиль, якщо потрібно, щоб допомогти іншим. Визнає, що способи виконання завдань у різних відділах, організаціях і спільнотах відрізняються	Активно включає осіб із різних верств суспільства в команду. Найкращим чином використовує різноманітність навичок та ідей. Не шкодує часу, щоб допомогти іншим знайти найкращі рішення. Позитивно відгукується про інших. Витрачає час на вивчення та розуміння інших організацій і культур.	Ініціативно ділиться інформацією та новими знаннями з колегами. Розбирає конфлікти або проблеми всередині команди в позитивній і відкритій манері Забезпечує чіткий зворотний зв'язок усім членам команди.	Створює нові можливості для спільної роботи, долаючи бар'єри, які можуть стояти на шляху ефективної командної роботи. Є рольовою моделлю поведінки, спрямованої на співпрацю. Виділяє час і ресурси для командних проектів.

На мою думку метод оцінки наукових компетенцій має позитивно вплинути на організацію роботи персоналу в Операційному департаменті та й банку мабуть теж. Метод оцінки наукових компетенцій для Департаменту буде включати наступні пункти:

1. Проведення раз на рік, на початку календарного року.

2. Працівникам буде запропоновано заповнити таблицю, де будуть згадані вищезазначені компетенції та вказана шкала балів. Кожен працівник має її заповнити оцінюючи роботу своїх колег (двох-трьох).

3. Визначати хто кого буде оцінювати обиратиме людина з вищого керівництва, щоб не було ситуацій де всі один одного нахваляють і навпаки.

4. Також працівники мають дати рекомендації колегам по покращенню роботи.

5. Коли таблицю буде заповнено і рекомендацію по роботі прописано, настає етап підрахунку балів. І по результату підрахунку балів робити висновки по працівниках та керівниках: задуматись про підвищення, номінування на премію, проводити бесіди, якщо балів недостатньо або подумати про переведення людей на інші напрямки.

Результати та висновки які дасть цей метод:

- ✓ Швидке оцінювання працівників та їх ефективності
- ✓ Виявлення прогалин у підрозділах, та людей які погіршують роботу підрозділу
- ✓ Розуміння моментів які треба покращувати у роботі Департаменту
- ✓ Ефективний зворотній зв'язок

Для проведення оцінки працівники мають ознайомитись з таблицею та рівнями оцінки компетенцій та заповнити анкету зразок якої наведений нижче в таблиці.

Таблиця 3.11 – зразок анкети для оцінки працівників

Назва компетенції	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Досягнення					
Управління конфліктами					
Безперервне Навчання					
Креативне Мислення					
Ухвалення Рішень					
Ефективна Комунікація					-
Ініціатива					-

Продовження таблиці 3.11

Керівництво та розвиток					-
Професійна впевненість					-
Командна Робота					-

Джерело: розроблено автором на основі [33]

На основі показників анкети керівник може отримати оцінку трудової діяльності та особистих якостей працівника, результати оцінки будуть зображені у вигляді діаграми рис 3.1. і виходячи з цієї оцінки обрати працівнику необхідний курс для покращення його професійних якостей, в наслідок чого працівник ставатиме більш професійним.



Рис. 3.1 – Приклад результату оцінки компетенцій працівника

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Аналіз діаграми показав, що працівнику варто призначити курси з підвищення креативного мислення, прокачки навичок керівництва та приймання рішень.

Таблиця 3.12 – навчальні курси для працівників для підвищення навичок на платформі Udemy

Покращення компетенцій/знань	Назва курсу на Udemy
Навчання з роздрібного банкінгу	Become a Top Bankerwith Complete Retail Banking Training
Коучінг	Life Coaching Certificate Course (Beginner toI ntermediate)
Комунікація	Successful Negotiation: Master Your Negotiating Skills
Прокачка емоційного інтелекту	Emotional intelligence
Професійна впевненість	Assertiveness – Howtobe Calmly Assertive
Навчання фінансового аналізу	The Complete Financial Analyst Training&Investing Course
Командна робота	Management Skills – Team Leadership Skills Masterclass
Підвищення організації	Master Organization: Your Digital&Physical Stuff Organized
Продажі	Sales Training: Practical Sales Techniques
Менеджмент	Management Skills Training for New&Experienced Managers

Джерело: розроблено автором на основі [37; 38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48]

Виходячи з вищезазначених компетенцій було визначено оптимальні курси, які знадобляться працівникам для покращення їх професійних якостей, таких як командна робота, лідерство, емоційний інтелект, а також важливо щоб працівники розуміли діяльність банку тому також їм будуть запропоновані загальні курси на покращення знань в банківській справі.

Після проходження призначених курсів працівники ставатимуть більш ефективними та професійними. Працівнику це дозволить оперативніше вирішувати поставлені йому завдання, опановувати інші процеси, навчатися чомусь новому у випадку успішного та ефективного виконання завдань

3.2. Соціально-економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

В наслідок використання методу оцінки компетенцій та призначення курсів для працівника банк отримає наступні переваги:

- Додатковий метод оцінки персоналу
- Відображення слабких сторін кожного працівника

- Чітке розуміння щодо призначення необхідного навчання
- Розвиток працівників в організації
- Ріст відчуття власної необхідності для працівника

За допомогою аудиторських перевірок можна легко визначити в яких підрозділах є застій професійний чи по фінансових показниках. Так згідно фінансової звітності можна сказати що АТ “Укресімбанк” це банк який зосереджений на обслуговування корпоративних клієнтів, а із залученням фізичних осіб є певні проблеми (рис 3.2)

Згідно рисунку можна зробити висновок, що банку слід інвестувати в процеси залучення та підвищення якості обслуговування фізичних осіб. Через призму проблематики роботи розглянемо можливі інвестиції в навчання персоналу яке опікується даною проблематикою.

На 31 грудня 2022 року	Максимальна експозиція під ризиком	Грошові кошти/ депозити	Ринкова вартість забезпечення							Усього забезпечення	Чиста експозиція під ризиком	Відповідні ОКЗ
			Гарантії КМУ/ Інвест.банк ів	Не рухоме майно	Земля	Транс-портні засоби	Обладнання	Товари / інше рухоме майно	Надавшиок забезпе-чення			
Кредити юридичним особам	32 421 868	199 475	141 372	13 166 088	477 572	597 327	2 945 350	203 753	(2 830 671)	14 900 266	17 521 602	15 961 009
Кредити фізичним особам	1 512 816	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1 512 816	1 510 575
Кредити державним підприємствам	3 616 714	6 000	—	75 501	—	—	543	4 484 506	(1 779 193)	2 787 357	829 357	996 688
Усього	37 551 398	205 475	141 372	13 241 589	477 572	597 327	2 945 893	4 688 259	(4 609 864)	17 687 623	19 863 775	18 468 272

На 31 грудня 2021 року	Максимальна експозиція під ризиком	Ринкова вартість забезпечення							Усього забезпечення	Чиста експозиція під ризиком	Відповідні ОКЗ
		Грошові кошти/ депозити	Не рухоме майно	Земля	Транс-портні засоби	Обладнання	Товари / інше рухоме майно	Надлишок забезпечення			
Кредити юридичним особам	25 214 066	21 034	9 654 218	431 920	44 661	3 716 128	601 758	(3 966 073)	10 503 646	14 710 420	13 942 903
Кредити фізичним особам	1 287 855	–	–	–	–	–	–	–	–	1 287 855	1 285 409
Кредити державним підприємствам	262 589	–	–	–	–	–	–	–	–	262 589	158 421
Усього	26 764 510	21 034	9 654 218	431 920	44 661	3 716 128	601 758	(3 966 073)	10 503 646	16 260 864	15 386 733

Рис 3.2 – ринкова вартість забезпечення в АТ “Укресімбанк” за 2021-2022 роки

Банку необхідно провести оцінку персоналу в Департаменті Роздрібного Бізнесу, щоб визначити які компетенції працівникам необхідно покращити для покращення власної ефективності та покращення фінансових показників.

Провівши оцінку працівників було за методикою наукових компетенцій визначено 1 керівника та 3 працівників яким необхідно пройти навчальні курси “Successful Negotiation: Master Your Negotiating Skills” та “Become a Top Banker

with Complete Retail Banking Training” на платформі Udemy. [Udemy](https://www.udemy.com/) - це онлайн-платформа для навчання та навчання онлайн-курсів. На Udemy можна знайти різноманітні курси з різних областей, таких як програмування, дизайн, маркетинг, бізнес, мови, наука, мистецтво та багато інших. Курси на Udemy створюються інструкторами з усього світу, і платформа надає можливість навчатися в режимі онлайн за власним графіком.

Основні риси Udemy включають великий вибір курсів, доступ до матеріалів на завжди після придбання курсу, можливість вивчати на різних пристроях, таких як комп'ютери, планшети та смартфони, а також можливість отримати сертифікат про завершення курсу після успішного завершення.

На проходження даних двох курсів у працівників буде три місяці.

“Цей курс виявився надзвичайно корисним та інформативним для розвитку моїх навичок у сфері переговорів. Відмінний зміст та структура курсу дозволили мені отримати глибокі знання про стратегії та техніки успішних переговорів.

Особливо сподобалася практична спрямованість курсу. Задачі та вправи, представлені в ході навчання, надали мені можливість застосовувати вивчені концепції у реальних ситуаціях. Це великою мірою покращило мої навички та впевненість у власних здібностях під час переговорів.

Інформація на цьому курсі подається через розповідь інструктора з чудовим почуттям гумору. А коли навчання базується і на гуморі, і на розповіді, воно є потужним та ефективним.

Хочу відзначити, що знання, які я здобув під час цього курсу, вже виявилися корисними в моїй роботі, і я планую активно застосовувати їх у майбутніх переговорах.

Дякую за можливість взяти участь у цьому курсі. Рекомендую його всім, хто бажає покращити свої навички у сфері переговорів та досягти успіху у бізнесі.” – ділиться відгуком про курс з ведення переговорів один з працівників.

Працівники стали більш впевненими після проходження курсів, видно що даний досвід для них є незвичайним та доволі цікавим. В них покращився

настрій, вони стали впевненіше вести діалог з клієнтом, підвищилася їх ініціативність. Важливо відзначити, що набуті знання відразу знайшли своє застосування у роботі, покращуючи здатність працівників досягати успіху в переговорах та досягати взаємовигідних угод.

Підлеглі активно діляться своїм досвідом та навичками з командою, що вже сприяє підвищенню ефективності колективу. Їх впевненість у власних здібностях та здатність вирішувати складні завдання під час переговорів вражає. Курс виявився не лише засобом для отримання нових знань, але й стимулом для особистого та професійного зростання. Впевнений, що набуті навички дадуть їм можливість впоратися з будь-якими викликами та призведуть до ще більшого успіху в їх професійній кар'єрі.

Графічно результати проходження навчання можна переглянути у вигляді діаграми-павука (рис3.3).

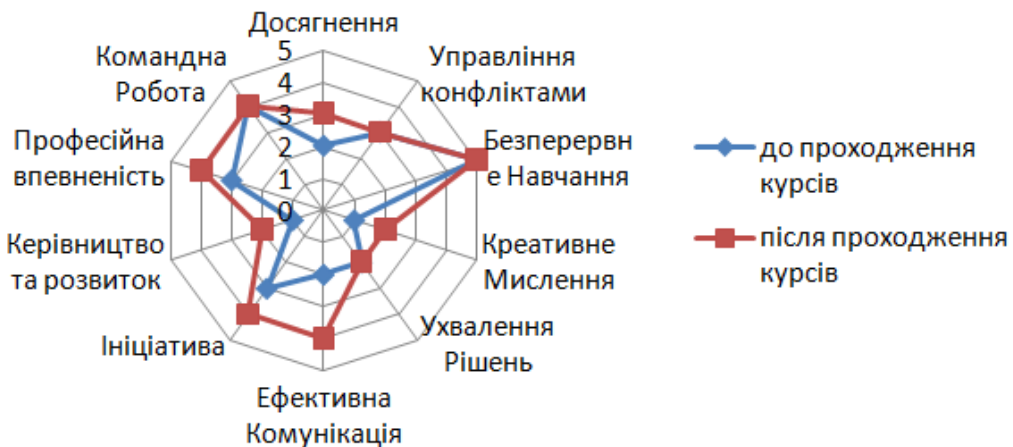


Рис 3.3 - Порівняння результатів оцінки компетенцій працівника до і після проходження ним навчальних курсів

Фінансове обґрунтування запропонованої альтернативи

Return on Investment (ROI) - фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій:

$$ROI = \left(\frac{\text{Загальні прибутки} - \text{загальні витрати}}{\text{Загальні витрати}} \right) \times 100$$

де Загальні прибутки: Сума прибутків, отриманих в результаті збільшення кількості клієнтів, після проходження навчальних курсів;

Загальні витрати: Всі витрати, пов'язані з навчанням персоналу та реалізацією ініціатив.

Очікувані прибутки становитимуть – 700 000 грн

Витрати на проходження курсів = $4 \cdot 75\$ + 4 \cdot 70\$ = 580\$ = 21\,460$ грн

$$ROI = \left(\frac{700\,000 - 21\,460}{21\,460} \right) \times 100 = 3162\%$$

Показник $ROI = 3162\%$, а значить дане інвестування буде успішним

Customer Acquisition Cost (CAC) - це вартість залучення клієнта до придбання продукту чи послуги:

$$CAC = \frac{\text{Загальні витрати на збільшення кількості клієнтів}}{\text{Збільшення кількості клієнтів після навчання}}$$

де Збільшення кількості клієнтів після навчання: Різниця між кількістю клієнтів перед та після проведення навчання.

$$CAC = \frac{21\,460}{70} = 307 \text{ грн}$$

Тобто, для залучення одного клієнта за даним методом знадобиться 307 тис.грн, що є для банку досить непоганим показником.

Інвестиції в навчання персоналу стали сучасною тенденцією, особливо в умовах швидкого розвитку технологій, змін у бізнес-середовищі та підвищеної конкуренції на ринку праці. Ця стратегія виявляється важливою для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та адаптованими до змін.

Таблиця 3.13 – важливість інвестування банку в навчання персоналу

Розвиток Штучного Інтелекту та Технологій	З впровадженням штучного інтелекту та інших передових технологій з'являється необхідність навчання працівників новим навичкам та оволодінням цифровими інструментами.
Швидка Зміна Бізнес-Моделей	Сучасні бізнес-моделі швидко еволюціонують, і компаніям потрібно забезпечити свій персонал необхідними знаннями, щоб ефективно пристосовуватися до нових умов.
Боротьба за Таланти	Умови конкуренції на ринку праці вимагають від компаній надавати перевагу в розвитку свого персоналу, щоб залучати та утримувати талановитих працівників.
Стратегічний Розвиток Організації:	Інвестиції в розвиток персоналу допомагають компаніям впроваджувати стратегічні зміни та досягати нових цілей, таких як розширення ринків, запуск нових продуктів чи вдосконалення клієнтського обслуговування.
Формування Корпоративної Культури:	Навчання є ключовим елементом формування корпоративної культури, яка впливає на залученість, мотивацію та робочу атмосферу.

Джерело: [36]

Переваги інвестицій в навчальні курси для персоналу:

- **Підвищення Кваліфікації та Навичок.** Інвестиції в навчання можуть підняти рівень знань і навичок працівників, що може призвести до покращення якості виконаної роботи та більш ефективних бізнес-процесів.
- **Збільшення Продуктивності.** Покращені навички можуть вплинути на продуктивність працівників, зменшуючи час на виконання завдань і підвищуючи ефективність.
- **Більш Конкурентоспроможні Кадри.** Зросла кваліфікація працівників може зробити компанію більш привабливою для клієнтів і партнерів, а також зміцнити конкурентоспроможність на ринку.
- **Зменшення Обороту Персоналу.** Інвестиції в розвиток працівників можуть сприяти зменшенню обороту, оскільки працівники будуть задоволені можливістю розвиватися в компанії.

Ризики інвестицій в персонал:

- **Невідомі Результати.** Немає гарантії, що всі інвестиції в навчання призведуть до очікуваних результатів.
- **Втрати Кадрів.** Приріст кваліфікацій може робити працівників більш привабливими для конкурентів, що може викликати втрату цінних кадрів.
- **Неефективність Програм Навчання.** Якщо програми навчання не адаптовані під конкретні потреби компанії, інвестиції можуть бути витрачені непродуктивно.
- **Фінансові Обмеження.** Великі витрати можуть виникнути фінансові обмеження для компанії, особливо якщо вона вже знаходиться в складному фінансовому стані.
- **Потрібен Час для Побачення Результатів.** Результати навчання можуть виявитися не відразу, і компанії може знадобитися час, щоб побачити повний ефект інвестицій.

ВИСНОВКИ

Історично основною сферою діяльності Укресімбанку є обслуговування експортно-імпортних операцій. На сьогоднішній день Укресімбанк володіє різноманітною клієнтською базою, що включає велику кількість великих промислових та державних підприємств. Банк приймає вклади від фізичних та юридичних осіб, надає кредити, виконує операції з платіжного обслуговування в Україні та здійснює переказ коштів за кордон. Також Укресімбанк проводить операції з обміну іноземних валют, інвестує кошти, забезпечує розрахунково-касове обслуговування клієнтів і надає інші банківські послуги.

АТ «Укресімбанк» є надійним роботодавцем в фінансовому секторі країни. Протягом 2022 року було продовжено впровадження прозорості та централізованої системи найму персоналу, підвищено якість відбору кандидатів для вакантних посад у всіх незалежних структурних підрозділах та філіях Банку. Введено єдиною системою принципи узгодження кандидатів відповідно до стратегічних планів і потреб Банку. Зараховано на роботу в Банк 219 нових працівників, серед яких: в розрізі ГБ/філій: 161 новий працівник на вакантні посади Головного Банку та 58 нових працівників на вакантні посади філій; в розрізі посад: 16 нових працівників оформлено на керівні посади (керівники ССП, начальники управлінь та заступники керуючий філій), 16 – на посади керівників напрямів та 187 – на лінійні посади.

Для ефективного розвитку і функціонування банку необхідно постійно вдосконалювати знання, вміння і навички працівників. Проведення бізнес-тренінгів включає застосування отриманих знань і навичок на практиці, що сприяє створенню нових ідей, оптимізації процесів у підприємстві, підвищенню задоволення клієнтів і так далі. Загалом, система навчання має враховувати потреби окремих співробітників, цільових груп, відділів, керівного складу компанії та кадрового резерву.

Реалізація запропонованих заходів дозволить банку набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як факторів стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві витримується чітка послідовність дій: «планування – реалізація – оцінка». Так, «планування» включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання; «реалізація» – передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання; «оцінка» – передбачає моніторинг ефективності навчання.

Працівникам Операційного департаменту було запропоновано пройти опитування за результатами проходження якого було виділено 2 ключові проблеми по управлінню персоналом: емоційна втома та вигорання персоналу; можливості професійного розвитку та кар'єрного росту персоналу.

Виходячи з цих двох проблем було запропоновано дві альтернативи: впровадження оцінки компетенцій та призначення навчальних курсів для працівників; прокачка емоційного інтелекту працівників з допомогою мобільного додатку.

Досліджуючи проблематику консультаційного проекту в інших успішних банках я визначив що впровадження навчальних курсів для персоналу є доволі популярним і підійде до специфіки АТ “Укресімбанк”, слід зазначити що зараз в банку вже діє система навчальних курсів, але вона є більше формальною, користі для працівників вона майже не приносить. Тому було б на мій погляд раціональніше призначати навчальні курси виходячи з оцінки компетенцій кожного окремого працівника, що й було запропоновано.

Впровадження оцінки компетенцій та проходження навчальних курсів дасть чудові результати як для працівника і його розвитку, так і для банку та фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. С. 392-398.
2. Борова А.А. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКАХ УКРАЇНИ, *ECONOMICS: timerealitiesKharkivNationalUniversitynamedafter V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine* 2022
3. Стадніченко С.В. Теоретичні підходи щодо розуміння працевлаштування, МАТЕРІАЛИ V Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса 2022, 93 с. <https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2022/10/ScTechInn-Odesa-Sept2022.pdf#page=93>
4. Бабчинська Олена, Посвалюк Ольга, Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства *InternationalScienceJournalofManagement, Economics&Finance*. Вінниця 2023, <https://isg-journal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.12.pdf>
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «ModernEconomics». 2018. №8. С. 6-14.
6. Ситник Й.С., Юрченко Г.М., СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ, *Економіка та суспільство*, випуск 39, 2022 Львів
7. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.
8. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: наук. Стаття Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ - 2022

9. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
11. Козіцька Олександра, Гачасв Еміль - РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ, Західноукраїнський національний університет 2022, <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47931/1/>
12. Міняйло Юлія, ВПЛИВ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ, КНЕУ, збірник матеріалів III міжнародної студентської конференції, 2022 Київ, 96 с
13. Дудко С. В., ЧИННИКИ ТА РЕГУЛЯТОРИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, Центральнoукраїнський національний технічний університет, 2022 Кропивницький, https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/tezy_2017.pdf#page=61
14. “Uniquemodelsofcorporatetrainingandstaffdevelopment”, availableat: https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf
15. Metinvest (2019), “Stafftraininganddevelopment”, availableat: <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/>
16. Федоришина Л.М., РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА – 2022 Науково-виробничий журнал
17. Антохова І.М., Водянка Л.Д., Сибирка Л.А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_23.
18. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>

19. Білорус Т.В., Соковніна Ю.А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6844>
20. Виноградова О.В., Литвинова О.В., Пілігрим К.І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 19–25.
21. Горпинич О.В., Архипова А.О. Гра як соціальна технологія управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 66–73.
22. Заюков І.В. Самозбереження здоров'я зайнятого населення України: теоретико-методологічні та прикладні аспекти забезпечення. Вінниця: ПП ТД «Едельвейс і К», 2019. 388 с.
23. Заюков І.В. Реалізація корпоративних програм «Здоров'я на робочому місці» як складової економічної безпеки: світовий досвід. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств / Національна металургійна академія України; наук. ред. Л. М. Савчук. Дніпро : Пороги, 2017. 480 с.
24. Економічна енциклопедія : у 3 т. / за ред. Мочерного С. В. Київ : «Академія», 2000. Т.1. 864 с
25. Недзелська В.В. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД, ДТЕУ, Вісник Ватра, Вінниця 2022
[http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb10_165\(1\).pdf#page=108](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb10_165(1).pdf#page=108)
26. Заюков І. В. Неформальне професійне навчання як інструмент підвищення гнучкості ринку праці. Україна: аспекти праці. 2017. № 2. С. 14–20.
27. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf
28. Головний сайт АТ “Укрексімбанк” <https://www.eximb.com/>
29. Статут АТ
“Укрексімбанк” <https://www.eximb.com/assets/files/download/statut-2022.pdf>

30. Річна окрема фінансова звітність АТ “Укресімбанк” За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, зі звітом незалежного аудитора
31. Оценкокомпетенций,
https://stud.com.ua/168419/menedzhment/otsinka_kompetentsiy#google_vignette
32. Методи оцінки персоналу 2020, <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu>
33. Словник поведінкових компетенцій Deloitte, 2016
34. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник*. Херсон 2017
http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/20.pdf
35. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства, Економіка і суспільство, Випуск #16 / 2018
https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf
36. Бенцал Ю.М. Навчання персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, THEУ 2014
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1298/1/Bencal%20UPEPs-51.pdf>
37. Онлайн курс
ManagementSkillsTrainingforNew&ExperiencedManagers,
<https://www.udemy.com/course/the-new-manager-managing-people-teams-processes/>
38. Онлайн курс SalesTraining: PracticalSalesTechniques,
<https://www.udemy.com/course/master-successful-selling/>
39. Онлайн курс MasterOrganization: YourDigital&PhysicalStuffOrganized, <https://www.udemy.com/course/master-organization/>
40. Онлайн курс Become a TopBankerwithCompleteRetailBankingTraining<https://www.udemy.com/course/become-a-top-banker-with-complete-retail-banking-training/>

41. Онлайн курс LifeCoachingCertificateCourse (BeginnertoIntermediate),
<https://www.udemy.com/course/life-coaching-online-certification-course-life-coach-training/>
42. Онлайн курс SuccessfulNegotiation: MasterYourNegotiatingSkills<https://www.udemy.com/course/a-practical-guide-to-negotiating/>
43. Онлайн курс Емоційний інтелект
<https://www.udemy.com/course/emintlgnce/>
44. Онлайн курс Assertiveness - HowtobeCalmlyAssertive<https://www.udemy.com/course/assertiveness-calmly/>
45. Онлайн курс TheCompleteFinancialAnalystTraining&InvestingCourse<https://www.udemy.com/course/the-complete-financial-analyst-training-and-investing-course/>
46. Онлайн курс ManagementSkills - TeamLeadershipSkillsMasterclass<https://www.udemy.com/course/leadership-and-lean-management-masterclass/>
47. Рябоконь Д. Управління розвитком персоналу бізнес-організації. Менеджмент: виклики та перспективи: 3б. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Київ: КНЕУ, 2023. С. 166-168.

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016076237

Дата перевірки:
22.01.2024 11:38:25 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.01.2024 13:21:10 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: КМР Рябоконь_на перевірку 2024.docx

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 13979 Кількість символів: 110171 Розмір файлу: 3.54 MB ID файлу: 1015784823

31.6% Схожість

Найбільша схожість: 7.22% з Інтернет-джерелом (<https://docplayer.net/73408602-Slovník-povedinkovih-kompetenci.html>)

29.8% Джерела з Інтернету	426	Сторінка 74
13.6% Джерела з Бібліотеки	374	Сторінка 80

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

43% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

Немає вилучених Інтернет-джерел		
43% Вилученого тексту з Бібліотеки	1	Сторінка 80

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023**

ГОЛУБ Дарина МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ / HOLUB Daryna MOTIVATION OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT	142
ДОРОШЕНКО Олександра МОЛОДІЖНЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, ВПЛИВ, СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ / DOROSHENKO Oleksandra YOUTH UNEMPLOYMENT IN UKRAINE: CAUSES, IMPACT, SOLUTIONS	144
КАЗНОДІЙ Єлизавета, ЯГОДКА Вікторія УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / KAZNODII Yelyzaveta, YAGODKA Viktoriia HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW	147
КОСІНСЬКИЙ Костянтин СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ / KOSYNSKYI Kostiantyn MODERN TALENT MANAGEMENT STRATEGIES AND LEADERSHIP DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS	150
КУПРІАН Марія СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ / KUPRIAN Maria MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION	152
МІХО Михайло КОУЧИНГ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ / MIKHOMykhailo EXECUTIVE COACHING	155
ПОПОВА Тетяна РЕІНЖІНІРИНГ ПРОЦЕСУ РЕФЕРАЛЬНОГО РЕКРУТИНГУ / POPOVA Tetiana REFERRAL RECRUITING PROCESS REENGINEERING	158
РАХВАЛ Ірина ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА ЛІДЕРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ / RAKHVAL Iryna EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPONENT OF LEADERSHIP	160
РУДА Софія ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ / RUDA Sofiia QUALITY OF WORKING LIFE AND WAYS OF ITS INCREASE	164
РЯБОКОНЬ Дмитро УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / RIABOKON Dmitry MANAGING PERSONNEL DEVELOPMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	166
САЛАМАНІНА Софія МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ / SALAMANINA Sofiia METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN INNOVATIVE ENTERPRISES	168
ФЕДОРУК Єлизавета МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / FEDORUK Yelizavieta MOTIVATION AND ITS IMPACT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	171
ХОЛЯВКО Інна ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ / KHOLIIVKO Inna FEATURES OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT DURING THE WAR	173
ЮРАШ Руслана СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ / YURASH Ruslana MODERN STRATEGIES FOR INCREASING EMPLOYEE LOYALTY IN ORGANIZATION: INNOVATIVE APPROACHES AND BEST PRACTICES	175
СЕКЦІЯ 4. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / EXTERNAL MANAGEMENT CHALLENGES	178
КАЖАІА Giorgi THE SIGNIFICANCE OF ENVIRONMENTALLY FRIENDLY AVIATION IN PROMOTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT	178
CAIDUO Yi, LONG Cheng, OSYPOVA Victoriia, SHIRSHOVA Yana ASSESSMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND CREDITWORTHINESS OF BUSINESS ENTITIES	182
БУТКЕВИЧ Вікторія ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ / BUTKEVYCH Viktoriia DEVELOPMENT TRENDS OF THE PUBLIC FOOD MARKET IN UKRAINE	185

Дмитро РЯБОКОНЬ,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
ORCID 0009-0006-8558-3701
riabokondmitrii@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Dmitriy RIABOKON

MANAGING PERSONNEL DEVELOPMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION

Актуальність. Проблематика забезпечення ефективного управління розвитком персоналу бізнес-організацій залишається актуальною і важливою в сучасному світі. Зміни в середовищі, технологічні та соціокультурні трансформації вимагають від бізнес-організацій постійно адаптуватися та ефективно керувати своїм персоналом. Персонал був, є та буде важливим ресурсом для будь-якої організації. Компетентний і мотивований персонал сприяє досягненню цілей та конкурентоспроможності бізнес-організації, особливо у сфері послуг.

Постановка проблеми. Розвиток і впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, диджиталізація та аналітика даних, змінюють вимоги до навичок та знань персоналу. Бізнес-організації повинні забезпечити навчання та професійну підготовку своїх працівників, щоб вони могли ефективно використовувати нові інструменти, були більш ефективними і продуктивними, при цьому надаючи їм можливості для самовдосконалення та розвитку і пролонгуючи у часі процеси вигорання.

Управління розвитком персоналу бізнес-організації означає систематичний та стратегічний підхід до планування, впровадження та оцінювання заходів, спрямованих на розвиток та підвищення ефективності персоналу. До основних ознак управління розвитком персоналу слід віднести:

- планування навчання та розвитку, що передбачає розробку стратегічних планів, які визначають основні потреби в навчанні та розвитку персоналу з урахуванням стратегічних цілей бізнес-організації;
- оцінювання потреб персоналу, аналіз здібностей, навичок та знань працівників для визначення індивідуальних потреб у розвитку;
- розвиток та впровадження програм навчання, а саме створення та впровадження навчальних програм, тренінгів та інших заходів для підвищення кваліфікації персоналу;
- менторство та наставництво, що сприяє забезпеченню можливостей для менторингу та наставництва для підтримки індивідуального професійного зростання;
- стимулювання самовдосконалення, а саме підтримка ініціатив співробітників у власному навчанні та самовдосконаленні;

- оцінювання ефективності шляхом проведення оцінювання ефективності заходів з розвитку персоналу та їх впливу на досягнення стратегічних цілей бізнес-організації;

- впровадження інновацій в навчання, тобто застосування новітніх технологій та методів для забезпечення ефективного процесу навчання та розвитку.

У забезпеченні ефективного управління розвитком персоналу бізнес-організації важливим залишається вивчення зміни очікувань працівників. Сучасні працівники цінують створені для них можливості бізнес-організацією для розвитку кар'єри, гнучкість у вирішенні проблемних ситуацій, і роботу, що відповідає їхнім цінностям. Бізнес-організації повинні створювати програми розвитку, які відповідають цим очікуванням, щоб залучити та утримувати талановитий персонал.

Певним запобіжником, який має бути врахований бізнес-організаціями, є старіння населення і зростання кількості молодих працівників, що спричинює нові виклики управління персоналом, такі як управління поколіннями та робочими групами з різними потребами.

Результати дослідження. Управління розвитком персоналу визнається як критичний фактор для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Дослідження показують, що бізнес-організації, які інвестують у розвиток свого персоналу, мають кращу продуктивність та більшу конкурентоспроможність на ринку.

В цьому аспекті до основних видів інвестицій у розвиток персоналу слід віднести:

- інвестиції в навчання і розвиток, вони включають в себе організацію тренінгів, семінарів, вебінарів і навчальних курсів для працівників. Ці заходи можуть бути спрямовані на покращення професійних навичок, розвиток лідерських якостей, оволодіння новими технологіями або іншими аспектами, які підвищують рівень компетентності персоналу;

- інвестиції у програми менторства і коучингу, щоб допомогти працівникам розвиватися та досягати своїх професійних цілей. Це може включати в себе регулярні зустрічі з досвідченими колегами або зовнішніми коучами. Програми стажування та обміну можуть надавати працівникам можливість набути новий досвід та знання, спілкуючись з іншими фахівцями в галузі. Це сприяє розширенню горизонтів та підвищує інтелектуальну різноманітність внутрішнього персоналу.

Застосування внутрішніх програм розвитку може допомогти бізнес-організаціям виявити та підготувати потенційних лідерів і спеціалістів з власного персоналу. Системи оцінювання та наявність зворотного зв'язку дозволяють бізнес-організаціям визначати потреби персоналу у розвитку та забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника.

Управління розвитком персоналу допомагає удосконалити наявні та сформувати нові навички, знання та мотивацію працівників, що в свою чергу призводить до забезпечення якості продукту чи послуги.

Також важливим аспектом є вплив технологічних змін на розвиток персоналу у сучасних організаціях. Технологічні інновації впливають на те, як бізнес-організації навчають свій персонал, розвивають навички та підтримують професійний ріст працівників. Технології дозволяють створювати інтерактивні навчальні програми,

веб-курси, відеоуроки та електронні матеріали, які працівники можуть використовувати для самонавчання. Це робить навчання більш доступним і ефективним, адже працівники можуть вчитися власним темпом та в будь-якому місці. Системи штучного інтелекту (ШІ) і аналітики даних можуть використовуватися для аналізу навчальних потреб працівників і створення індивідуальних навчальних програм. Таким чином, управління розвитком персоналу є критичним для успіху бізнесу. Організації, які інвестують у розвиток свого персоналу, мають більше можливостей досягти високої продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості. Успішне управління розвитком персоналу включає в себе адаптацію до технологічних змін, управління ризиками та диверсифікацію навчальних програм. Бізнеси, які приділяють увагу цьому аспекту, можуть бути краще підготовлені до майбутніх викликів та можливостей.

Висновки. Отже, ефективне управління розвитком персоналу сприяє формуванню конкурентоспроможного та високопрофесійного колективу, який відповідає вимогам сучасного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Deloitte's Global Human Capital Trends Report <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
2. Society for Human Resource Management (SHRM) <https://www.shrm.org/>
3. Сагайдак М.П. Сімшак І.О. Використання компетентнісного та стейкхолдер-підходів у забезпеченні менеджменту власної кар'єри [Електронний ресурс]. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 13-14 трав. 2021 р. / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Запорізька політехніка», Каф. підприємництва, торгівлі та бірж. діяльності. – Електрон. текст. дані. – Запоріжжя, 2021. С. 312-314. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36177/sprptbd_5_21_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Софія САЛАМАНИНА,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання

освітня програма «Міжнародний менеджмент»

ORCID 0009-0006-3915-9205

salamanina.sonya@gmail.com

науковий керівник: **Джур О.Є.**,

доцентка кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, к.т.н., доцент

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Sofia SALAMANINA

METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN INNOVATIVE ENTERPRISES

Актуальність. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу інструментів управління персоналом на інноваційних підприємствах, які в



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Dmitriy RIABOKON

has participated in the

4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/3-14

November 17, 2023
Kyiv, Ukraine

Активация
Чтение активировано
"Глобалметры".