

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

здобувача Богдашевської Марії Анатоліївни

Науковий керівник: доцент, кандидат економічних наук Вонберг Тетяна

Вікторівна

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

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р. _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Богдасhevський М. А.
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **заочної** _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Розвиток кадрового потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 202_ р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
УКРСИББАНКу

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРСИББАНКу
Розділ 3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ «УКРСИББАНК»

Об'єкт дослідження:	Процес розвитку кадрового потенціалу в компанії
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу компанії, його удосконалення та підвищення ефективності
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнити теоретичні положення з розвитку кадрового потенціалу компанії, проаналізувати стан розвитку персоналу в Укрсиббанку та запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу компанії

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

У розділі 1	
1.	Дослідити сутність категорії «розвиток кадрового потенціалу» та виокремити основні складові
2.	Розкрити основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства
3.	Дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності розвитку персоналу
У розділі 2	
1.	Дослідити стан процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКУ
2.	Виміряти ефективність розвитку кадрового потенціалу компанії
У розділі 3	
1.	Розробити напрями щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу
2.	Оцінити ефективність запропонованих заходів



**Завдання підготував
науковий керівник**
«10» жовтня 2022 р.
(підпис)

(підпис)

Т.В.Вонберг
(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**
«10» жовтня 2022 р.
(підпис)

(підпис)

М.А.Богдашевська
(ініціали, прізвище)

Реферат

Розвиток кадрового потенціалу підприємства

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший розділ має три підпункти, другий та третій розділи мають по два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти розвитку кадрового потенціалу підприємства, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 70 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 12 рисунків, 1 діаграма, 14 таблиць. Під час написання використано 32 джерела.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу. Предметом дослідження є кадровий потенціал АТ «УКРСИББАНК».

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); анкетування (з метою виявлення використовуваних цифрові технології та стан автоматизації процесів менеджменту персоналу); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Мета дослідження: узагальнити теоретичні положення з розвитку кадрового потенціалу компанії, проаналізувати стан розвитку персоналу в Укрсиббанку та запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу компанії

Відповідно до мети роботи було поставлено наступні завдання:

- дослідити сутність категорії «розвиток кадрового потенціалу» та виокремити основні складові;
- розкрити основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства;

- дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності розвитку персоналу;
- дослідити стан процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу;
- виміряти ефективність розвитку кадрового потенціалу компанії;
- розробити напрями щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та класифікації напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства наявних на ринку, які можуть бути використані для розвитку кадрового потенціалу.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій для АТ «УКРСИББАНК» з метою оптимізації роботи банку.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: менеджмент персоналу, кадровий потенціал, розвиток, HR, банк, банківська сфера.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки 4 курсу ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології
Богдашевської Марії Анатоліївни
на тему: **РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.**

1. Актуальність теми:

Вступ. Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку компанії. З усіх елементів соціально - економічної системи підприємства тільки персонал володіє здатністю активно і самостійно реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднуючи у часі і просторі усі інші компоненти. З огляду на означене, тема дипломної роботи є важливою та актуальною.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му р. частково дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на більшість твердження, цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем

- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено здебільшого відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі узагальнено сутність категорії «розвиток кадрового потенціалу» та виокремлено основні складові, розкрито основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства, досліджено методичні аспекти вимірювання ефективності розвитку персоналу, досліджено стан процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу, розроблено напрями щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу тощо.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Наукова новизна даної роботи полягає в теоретико-методичному значенні отриманих автором результатів шляхом здійснення узагальнення теоретичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства

5. Наявність недоліків:

1. В роботі використано застарілі джерела
2. Наявні численні помилки та русизми

- Актуальність роботи обґрунтовано дуже слабо
- В меті роботи не відображено методичних аспектів
- Не достатньо досліджені наукові здобутки науковців нашої кафедри
- Зауваження щодо оформлення роботи, зокрема вирівнювання
- Інколи некоректно оформлено посилання: в статті декілька авторів, а в роботі згадується лише один
- Замало посилань в теоретичному розділі, де на кожній сторінці має бути посилання
- Зауваження щодо визначення предмету дослідження
- Здобувач часто плутає терміни, зокрема «оцінка» та «оцінювання»
- Некоректні назви ілюстративних матеріалів, зокрема рис.1.4 – це не метод.оцінки розвитку кадрового потенціалу під-ва, або рис.2.4, 2.5 – назви некоректні
- Не нам всі джерела є в роботі достовірні посилання, зокрема номер 25,29
- Кількість джерел є недостатньою для КБР
- В роботі показники НЕ подаються в динаміці
- В р.2 наявна зайва інформація, яка не стосується теми дослідження
- Зміст п.2.2 не розкриває назву пункту, в роботі про ефективність кадрового резерву немає нічого
- Р.2 має завершуватися систематизацією проблем та причин їх виникнення із графічним відображенням – виконано частково
- Рис.3.1 -це частина р.2
- Рекомендації носять загальний характер без механізму чіткого їх впровадження
- Ефективність в р.3 не обґрунтована
- Наявні недостовірні посилання, наприклад, с.15 КБР та інш.
- Висновки не відображають результат всього дослідження.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **48** балів.

Науковий керівник

Вонберг Т.В.

ПІБ



підпис

22.05.2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Богдасhevської Марії Анатоліївни

на тему: **«РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. На сучасному етапі економічного розвитку з урахуванням геополітичних обставин та військових дій, що склалася в Україні, кадровим питанням на підприємствах має приділятися підвищена увага. Адже вимушена міграція та військовий призов суттєво вплинули на колективи підприємств. Кадри нині є важливим фактором ефективної діяльності підприємства під час військово-політичних випробувань сьогодення. Велику роль відіграє робота з розвитку кадрового потенціалу на підприємствах, яка не завжди знаходить належне відображення в кадровій політиці підприємств. Тому розвиток кадрового потенціалу підприємств є актуальною темою для дослідження та має на меті вдосконалення даного процесу.

Якість проведеного дослідження. у роботі узагальнено сутність категорії «розвиток кадрового потенціалу» та виокремлено основні складові, досліджено методичні аспекти вимірювання ефективності розвитку персоналу, досліджено стан процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу, розроблено напрями щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу тощо.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. значенні отриманих автором результатів шляхом здійснення узагальнення теоретичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Зауваження. Рекомендації носять загальний характер без механізму чіткого їх впровадження.

Рецензент Гаптаренко Н.В.

Підпис засвідчую, керівник відділу захисту прав вкладників

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб

Гаптаренко Н.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Теоретичні засади дослідження процесу розвитку кадрового потенціалу.....	6
1.2 Основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства.....	13
1.3 Методичне підґрунтя в оцінці розвитку кадрового потенціалу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРСИББАНКу.....	26
2.1 Дослідження процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу	26
2.2. Визначення ефективності розвитку кадрового потенціалу компанії	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ «УКРСИББАНК».....	47
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу.....	47
3.2 Визначення ефективності пропонованих заходів.....	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку з урахуванням геополітичних обставин та військових дій, що склалася в Україні, кадровим питанням на підприємствах має приділятися підвищена увага. Адже вимушена міграція та військовий призов суттєво вплинули на колективи підприємств. Кадри нині є важливим фактором ефективної діяльності підприємства під час військово-політичних випробувань сьогодення. Велику роль відіграє робота з розвитку кадрового потенціалу на підприємствах, яка не завжди знаходить належне відображення в кадровій політиці підприємств. Тому розвиток кадрового потенціалу підприємств є актуальною темою для дослідження та має на меті вдосконалення даного процесу.

Багато вчених займається питаннями кадрового потенціалу підприємства та його розвитку в власній науковій діяльності. Серед них можна назвати Застрожнікова І., Трусова Н., Парій Л., Павликівська О., Коваль Н., Карюк В., вони розробляють теоретичні засади кадрового потенціалу підприємства. Також Дончак Л., Костюк В., Бессонова А., Гармідер Л., Бурачек І., Смачило В., які займаються методологією оцінки кадрового потенціалу підприємства. Процеси розвитку кадрового потенціалу підприємства розглядаються в наукових працях Корінь М., Пенюк В., Кравчук Н., Ігнат'єва І., Кучинський В., Ігнат'єва І., Мирошніченко П.

Мета дослідження: узагальнити теоретичні положення з розвитку кадрового потенціалу компанії, проаналізувати стан розвитку персоналу в Укрсиббанку та запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу компанії

Відповідно до мети роботи було поставлено наступні **завдання:**

- дослідити сутність категорії «розвиток кадрового потенціалу» та виокремити основні складові;

- розкрити основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності розвитку персоналу;
- дослідити стан процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу;
- виміряти ефективність розвитку кадрового потенціалу компанії;
- розробити напрями щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження: розвиток кадрового потенціалу.

Предмет дослідження: кадровий потенціал «Укрсиббанк».

Методи дослідження: в роботі були використані різні методи дослідження. Серед них абстрагування, ідеалізація, формалізація, аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, які допомогли дослідити теоретичні аспекти, виділити ключові думки, зробити висновки з наявних наукових праць за цією тематикою. Методи системного та структурного аналізу – при дослідженні показників розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.

Наукова новизна даної роботи полягає в теоретико-методичному значенні отриманих автором результатів шляхом здійснення узагальнення теоретичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана власною ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження складається з джерел інформації, що охоплює праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів, звіти рейтингових агентств, фінансові звіти.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях: збірник тез IX-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 72-й річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, сімох підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 60 сторінок

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади дослідження процесу розвитку кадрового потенціалу

Однією з ключових складових ефективності виробництва як окремого підприємства, так і цілої галузі економіки є кадрове забезпечення, адже, перш ніж будувати стратегічні плани, говорити про використання різних потенціалів і ресурсів необхідно сформувати професійну команду, яка відповідає цілям діяльності та здатна цих цілей досягнути [1, с. 93].

Питання науково-теоретичних основ розвитку кадрового потенціалу в економічній науці досліджувалися переважно у контексті інших питань. Сучасні наукові дослідження кадрового управління представлені працями Застрожнікова І., Трусова Н., Парій Л., Павликівська О., Коваль Н., Карюк В. та ін.

На думку науковця Трусова Н. ключовим в ефективності підприємства є відношення до кадрів. Кадровий потенціал підприємства це система роботи з кадрами, яка забезпечує відповідність добору фахівців та кар'єрного їх просування до встановлених вимог у відношенні до рівня їх компетенції, а також стратегія ефективної підтримки професійного рівня для реалізації цілей підприємства. [2, с. 27].

Науковці Павликівська О., Галиняк Л. визначають кадровий потенціал підприємства як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту [3, с. 212].

Необхідно зазначити, що з вище окресленого слідує те, що кадровий потенціал підприємства слід розглядати як систему, яка містить професійну та кваліфікаційну сторону персоналу, що характеризується обсягом спеціальних знань, умінь та навичок, компетентності та в цілому являють собою чисельну та

якісну характеристику персоналу підприємства, відображаючи ресурсний аспект соціально-економічного розвитку.

В контексті даного дослідження необхідно звернутися до поняття розвитку кадрового потенціалу підприємства. Аналіз наукових джерел показує, що під розвитком персоналу в більшості випадків розуміють процес, що передбачає поступові дії (рис. 1.1). При цьому основний акцент у розвитку персоналу ставиться на розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників шляхом організації професійного навчання. Виходячи з того що кадровий потенціал є якісною характеристикою персоналу підприємства, під розвитком кадрового потенціалу слід розуміти, перш за все, розвиток професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, удосконалення продуктивної спроможності людини до праці.

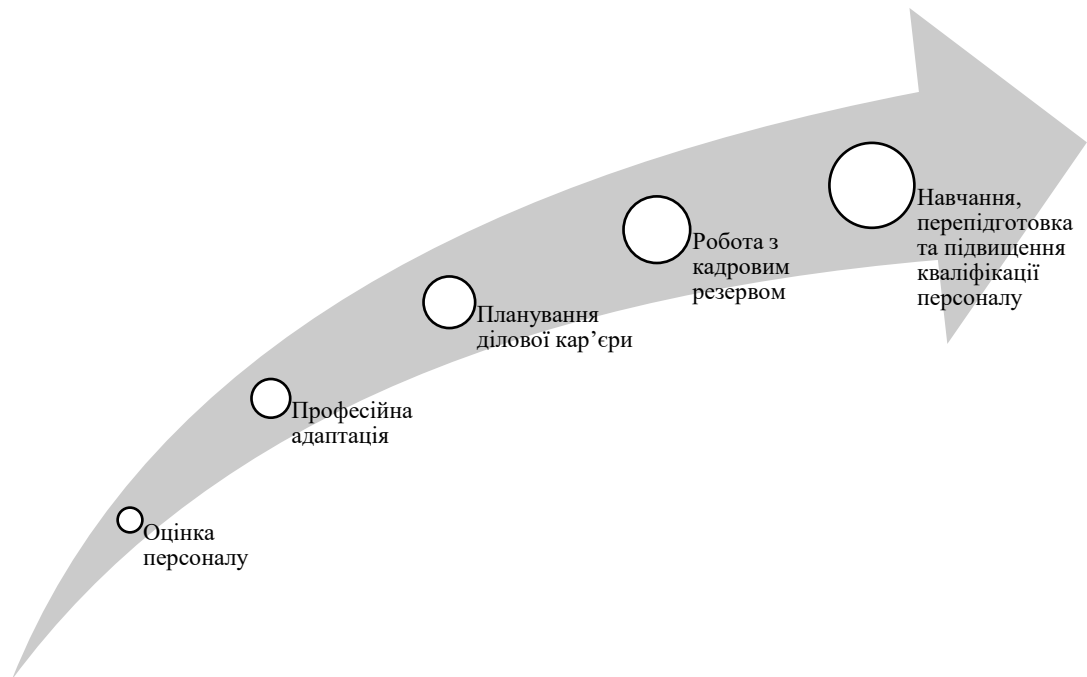


Рисунок 1.1 Розвиток кадрового потенціалу підприємства.
Джерело: розроблено автором на основі [2-4]

Для реалізації процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства менеджер з персоналу повинний розв'язати важливе питання, чи володіє підприємство достатнім людським ресурсом функціонування і слідкувати за

змiнами сьогодення, чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно i вiдповiдно до обраної стратегії. Для цього необхідно оцiнити фактичний склад персоналу, а також особливостi самого персоналу, наявнiсть професійно важливих якостей i характеристик. Оцiнка кадрового складу повинна вклучати:

а) оцiнку укомплектованостi кадрового складу в цiлому i по рiвнях управлiння, вклучаючи оцiнку забезпеченостi технологiчного процесу персоналом;

б) оцiнку вiдповiдностi рiвня пiдготовленостi персоналу вимогам дiяльностi;

в) аналіз структури кадрового складу вiдповiдно до вимог технології та класифікації посад;

г) аналіз структури кадрового складу по соціально-демографічних характеристиках;

е) оцiнку плинностi кадрів [4, с. 72].

На думку науковцiв Коваль Н., Глущенко Л., Пiлявоз Т. розвиток кадрового потенціалу малого i середнього пiдприємства складно уявити без висококваліфікованих працiвникiв, у тому числі молоді. Розвиток кадрового потенціалу передбачає: розроблення нових методiв i форм освiти у ВНЗ на основi вiдповiдних державних освiтніх стандартiв iз метою формування певної сукупностi знань, системного мислення та практичних навичок; розроблення i видання наукової, навчально-методичної та довідкової лiтератури, а також програмних продуктiв iз питань органiзацiї дiяльностi в рiзних сферах малого та середнього пiдприємництва; пiдвищення кваліфікацiї кадрів [5, с. 136].

На думку Карюка В. для розвитку кадрового потенціалу пiдприємства, важливим стає не наявнiсть у працiвника внутрішньої органiзацiї знань, а здатнiсть застосовувати компетентностi в професійній дiяльностi [6, с. 114].

Також, слiд зазначити, що вiддача вiд працi персоналу буде бiльшою ефективною, якщо рiвень докладених зусиль кожного штатного робiтника у

процесі праці буде відповідати очікуваній винагороді, здатній задовольнити їх потреби.

Тому, процес розвитку кадрового потенціалу підприємства також слід містити мотиваційну складову. Усі людські потреби залежать від індивідуальних особливостей людей, від їх здібностей та можливостей. Створюючи систему мотивації на підприємстві, слід враховувати зусилля необхідні для виконання якісної роботи, чи відповідають витрачені зусилля отриманому результату, який результат вважати та сприймати як задовільний. Грамотна мотивація кадрового персоналу дозволить більш повно розкрити та реалізувати можливості персоналу, підвищити ефективність індивідуальної праці та підприємства загалом.



Рисунок 1.2 Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства.
Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Отже, різні науковці розглядають процес розвитку кадрового потенціалу підприємства з різних сторін, наголошуючи на різноманітні аспекти цього процесу. На мою думку, слід розглядати процес розвитку кадрового потенціалу підприємства системно та поетапно. На мій погляд, необхідно виділити такі

завдання при побудові процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства, (рис. 1.2).

Слід підкреслити важливість система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних та штатних працівників. У цьому особливе значення набувають методи, пов'язані з посиленням безперервного характеру навчання та професійного удосконалення працівників освітніх організацій. Так підприємство реалізує можливість ростити власні керівні кадри, які розуміють та поділяють цінності та цілеспрямованість підприємства.

Після проведення аналізу наявних наукових праць за даної тематики, слід зауважити, що методів розвитку кадрового потенціалу дуже багато та не існує єдиного підходу щодо трактування основного набору методик. Їх вибір завжди залежить від цілей та можливостей підприємства. Також, на мою думку, слід враховувати чисельність працівників та взаємовідносини у колективі. Усі основні методи можна поділити на такі категорії: навчання, індивідуальний розвиток, управління ефективністю роботи.

Навчання як інструмент розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволяє заповнити прогалини у знаннях, вивчити вузьку інформацію для роботи, дізнатися про нові дані у вибраній сфері. Для навчання можуть бути організовані заняття всередині підприємства, різні практики та курси за допомогою інших установ, програми обміну та інші варіанти навчання на роботі.

Індивідуальний розвиток застосовується як інструмент для вдосконалення окремих членів колективу, наприклад, під час підготовки до переходу на вищі посади. Коучинг та інші форми індивідуального розвитку можуть застосовуватись у невеликій групі людей, наприклад, одного структурного підрозділу. Мається на увазі визначення індивідуальних ціле а рле М

Управління ефективністю роботи. Ці методики спрямовані визначення реалізації можливостей співробітників на робочому місці. Під час таких практик можна з'ясувати, як організувати умови розкриття їх здібностей.

Слід також зазначити основні помилки, які, на мою думку, можуть виникнути на підприємстві під час організації процесу розвитку кадрового потенціалу. Часто в цьому випадку допускаються ті самі помилки, їх можна виправити, тим самим зробити процес розвитку більш дієздатним. Отже, серед основних помилок можна назвати:

- нерозуміння суті терміну «потенціал». Багато керівників вважають, що йдеться про надприродні здібності співробітників, тому починають пред'являти завищені вимоги до всіх підлеглих. Важливо якомога раніше зрозуміти, що потенціал – це комплексне поняття. При цьому оцінюються загальні ресурси всіх членів колективу;
- багато уваги приділяється «особливо перспективним» працівникам. І тоді відбувається несправедливість: працівники починають відчувати нерівноправність, а члени колективу, можливості яких не лежать на поверхні, можуть і не розкритися під час роботи;
- програма розвитку написана за шаблоном. Звичайно, якщо важливою є просто наявність документа, тоді можна написати його за прикладом інших підприємств. Однак якщо потрібен якісний розвиток, необхідно зробити його придатним для конкретного підприємства. Для цього слід використовувати інформацію про підприємство, на підставі якої планувати розвиток кадрового потенціалу;
- мало уваги приділяється мотивації працівників. Розвиток має ініціюватися не лише ззовні, а й підкріплюватись внутрішніми бажаннями. Якщо у працівників не буде розуміння чого очікувати, навіщо їм зростати та розвиватися, всі старання керівництва залишаться безрезультатними.

Отже, розвиток – це завжди динамічний процес, який призводить до переходу в нові, кращі форми ніж наявні. Тобто у випадку з кадровим потенціалом йдеться про покращення якості роботи працівників, їх професійне зростання, підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності. Для цього керівникам та менеджерам з персоналу важливо бути готовим вкладати у процеси розвитку кадрів як кошти, так і сили. Керівництву важливо розсудливо оцінити свої можливості та продумати сам процес розвитку. Крім того, слід зацікавити цією ідеєю самих співробітників, щоб вони були вмотивовані у власному професійному зростанні.

1.2 Основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства

Трудові ресурси підприємства, що формують кадровий потенціал, як зазначалось вище, це його головний ресурс поряд з фінансовими та матеріальними. Від якості праці штату та ефективності використання кадрів підприємства залежать підсумкові виробничо-господарські результати його функціонування. Повна забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення кількості виконаних робіт і поліпшення ефективності надання послуг.

Слід зазначити, що кадровий потенціал не є постійною величиною. Під впливом кола чинників кадровий потенціал підприємства змінюється. Тому, доцільним буде в контексті даного дослідження дослідити основні чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

На думку Соловйова Т. та Нагорна І. чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства слід розділяти відповідно до характеру їх впливу (негативний, позитивний), так вони виділяють групу чинників що впливають негативно на розвиток кадрового потенціалу: втрата провідних висококваліфікованих працівників внаслідок досягнення ними пенсійного віку або звільнення за власним бажанням через незадовільну оплату праці; зниження освітнього рівня працівників; втрата інтелектуального потенціалу підприємства; відтік кадрів; плинність кадрів; зниження частки одержаної виторгу від реалізації продукції підприємством на одного працівника; зниження фондоозброєності працівників основними фондами; зниження фондоозброєності працівників невиробничими фондами; фізичне старіння кадрів, старіння їх знань і кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання

основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачею працівника [7, с. 74-75].

Науковець Абесінова О. розподіляє чинники впливу на зовнішні та внутрішні. До чинників зовнішнього середовища, на її думку слід відносити: економічні (податкову політику держави, державне регулювання у сфері трудових відносин, науково-технічний прогрес, техніко-економічні, соціально-економічні); демографічні; національні та культурно-освітні особливості; кадрову політику підприємств конкурентів; територіальні й екологічні; конкурентоспроможність подібних підприємств, наявність кваліфікованих фахівців у конкурентів. Чинниками внутрішнього середовища, які впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства, є наступні: цілі та стратегія підприємства, його кадрова політика та імідж, техніка, технологія, організація виробництва та праці на підприємстві, фінансово-економічні можливості, маркетингова діяльність підприємства, чисельний та якісний склад наявного персоналу підприємства, професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства, джерела покриття кадрової потреби, організаційна культура, соціально-психологічні чинники, психофізіологічний стан працівників підприємства, морально-етичні чинники [8, с. 7-8].

Формуючи кадровий потенціал підприємства, доцільно на думку науковців Бойківська Г. та Дончак Л., дослідити та врахувати вплив можливих внутрішніх та зовнішніх факторів. Так, до внутрішніх чинників, які впливають на кадровий потенціал та його формування, належать політика підприємства, соціально-психологічний клімат в колективі, рівень соціального та правового захисту працівників, організаційна культура, мотивація працівників та система стимулювання, умови праці тощо. При цьому виділяючи, що найбільший вплив серед усіх внутрішніх факторів має система управління персоналом (кадровий менеджмент). Серед факторів зовнішнього середовища науковці виділяють наступні: рівень освіти в країні, стан ринку праці, демографічну ситуацію

країни, законодавчу базу, рівень життя населення, соціальні фактори, економіко-політичні чинники тощо [9, с. 91].

Науковці Лялюк А. та Перетятко У. розподіляють чинники впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства за приналежністю до сфери походження, так серед чинників впливу вони виділяють: суспільно-політичні, регуляторні, соціально-демографічні, науково-технічні, освітні, етично-культурні, престижу галузі [10, с. 673].

За твердженнями науковців Мирошніченко П. та Манько І., слід виокремлювати наступні групи чинників впливу: фізіологічні, технічні та технологічні, структурно-організаційні, соціально-економічні, соціально-психологічні та територіально-ситуаційні. Науковці особливо підкреслюють їх склад та структуру наводячи ці дані у табличній формі [11, с. 3-4]. Просте слід зауважити, що цей підхід до класифікації чинників впливу також заснований до їх приналежності до сфери походження.

Підхід науковця Гармідер Л.Д. вирізняється іншим поглядом на фактори впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства. Крім традиційного розподілу факторів на зовнішні та внутрішні у його дослідженні акцентується увага на тому, що елементи системи завдяки обов'язковим властивостям систем емерджентність та стійкість зв'язків між елементами можуть вважатися внутрішніми факторами цієї системи. Також науковець запропонував класифікацію агрегованих ключових факторів, і умов взаємодії різних середовищ, які здійснюють взаємну дію на розвиток кадрового потенціалу підприємства, яка містить чотири групи факторів: зовнішніх факторів; внутрішніх факторів; системних факторів; індивідуальних факторів. Запропонована класифікація факторів базується на положеннях теорії систем, бо, розглядаючи управління розвитком кадрового потенціалу як процес, що має відповідні цілі розвитку, механізм управлінської дії, що виробляється засобами розвитку, і організацію праці, що надає організованість усім елементам системи

людської діяльності, можна констатувати, що властивості системи управління розвитком кадрового потенціалу персоналу – похідні від властивостей її елементів. Зі зміною елементів системи змінюються і її властивості, а в результаті взаємодії елементів у системи управління розвитком з'являються нові властивості, відсутні у її елементів [12, с. 93-94].

Виходячи з аналізу наукових праць сучасних авторів, можна побачити, що єдиного підходу до класифікації чинників впливу на розвиток кадрового потенціалу не існує (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація чинників впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

№	Класифікуюча ознака	Перелік факторів
1.	За місцем виникнення	фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища
2.	За характером впливу	позитивні та негативні фактори
3.	За характером опису	кількісні та якісні фактори
4.	За рівнем взаємодії	системні фактори; індивідуальні фактори
5.	За приналежністю до сфери походження	суспільні, політичні, регуляторні, технічні, освітні, економічні тощо

Джерело: розроблено автором на основі [7, 8, 9, 10, 11, 12]

Не дивлячись на різні підходи щодо ознак, які класифікують чинники зазначені у таблиці 1.1 у більшості випадків авторами виділяється дві основні та найбільші групи факторів (зовнішні та внутрішні), але є і ті, хто вважає, що внутрішні ресурси можуть обумовити високу якість кадрового потенціалу незалежно від ситуації в зовнішньому середовищі. Тобто, виключаючи зовнішні чинники впливу з переліку, які слід враховувати при роботі над розвитком кадрового потенціалу підприємства. Проте, слід зазначити, що ігнорування впливу макросередовища призводить до обмеженого сприйняття такого

багатоаспектного фактора, як кадровий потенціал, оскільки на його формування та розвиток без жодного сумніву мають значний вплив зовнішні фактори. До переліку зовнішніх чинників впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства, слід включити наступні (на рівні країни в цілому): система освіти; соціально-економічні обставини, ринок праці, виробничий потенціал, менталітет населення, науково-технічні фактори, демографічні зміни, інвестиційна привабливість. На жаль, до цього переліку нині слід додати військові дії, які беззаперечно впливають на кадровий потенціал будь-якого підприємства в Україні.

Як вже зазначалось, крім впливу зовнішніх чинників важливе значення на розвиток кадрового потенціалу має вплив внутрішніх чинників. До них, на нашу думку, відносяться: організаційна структура; фінансова забезпеченість; обмін інформацією; науково-методичне забезпечення; зацікавленість співробітників; соціально-психологічний клімат в колективі.

Ми поділяємо підхід класифікації чинників впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства на за місцем виникнення (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 Розподіл чинників впливу.
Джерело: складено автором

Адже, групування за іншими ознаками не змінює місце виникнення кожного окремого чиннику впливу. Сам перелік факторів не є детальним на рисунку 1.3, оскільки ми наводили його вище в тексті, а також детальний опис перевантажить малюнок та ускладнить сприйняття розподілу.

Слід також зазначити, що фактори внутрішнього і зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані та переплетені. Внутрішнє середовище за багатьма параметрами визначається чинниками, які походять з зовнішнього середовища. Саме ж внутрішнє середовище складається з кадрів, технологій, обладнання, управління, а також певних підсистем, а саме: кадрова; соціальна; технологічна; виробнича; економічна; інформативна; організаційна; фінансова; маркетингова; комерційна; інноваційна; наукова та ін. Всі перелічені елементи взаємопов'язані, утворюючи єдину і цільну внутрішню середу підприємства.

На мою думку, найбільшу увагу підприємству слід приділяти саме внутрішнім чинникам. Оскільки дана група чинників формується в процесі діяльності підприємства. Тоді як, зовнішні чинники не залежать від діяльності підприємства, навпаки підприємству слід підлаштовуватися під них відповідно змінюючи та адаптуючи процеси розвитку кадрового потенціалу.

Проте в першу чергу будь-яке підприємство – це команда людей, професіоналів своєї сфери діяльності, і саме кадри є головним багатством кожного та запорукою успіху здійснення господарської діяльності. Кожна з підсистем внутрішнього середовища підприємства знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами та утворює в результаті єдиний комплекс. Всі ці суб'єкти мають складну систему інтересів, і її координація є основним завданням розвитку кадрового потенціалу.

1.3 Методичне підґрунтя в оцінці розвитку кадрового потенціалу

Питання оцінки кадрового потенціалу розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, і на даний момент немає уніфікованої методики, тому що кожна організація унікальна, при цьому критеріями оцінки її кадрового потенціалу можуть виступати абсолютно різні складові. Так, наприклад, деякі вчені пропонують застосовувати кількісну оцінку, бальну оцінку та оцінку об'ємної величини трудового потенціалу.

Дончак Л.Г., Бойківська Г.М., Лисюк С.П. пропонують оцінювати кадровий потенціал підприємства за методами нечіткої логіки, на думку авторів, це дає змогу врахувати сукупність як кількісних, так і якісних показників, які впливають на діяльність працівників підприємства та дозволяє отримувати правдиву інформацію для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень щодо гнучкості кадрового потенціалу в умовах нестабільного ринкового середовища [13, с. 110-111].

Науковці Бурачек І. В. та Правда О. Ф. розробили методичний підхід до оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства на основі концептуальної моделі експертного оцінювання. Першим етапом визначення інтегрального показника рівня розвитку кадрового потенціалу є визначення мети та завдань аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства. Потім відбувається аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та обираються складові кадрового потенціалу, що мають найбільше значення для підприємства. Спочатку відбувається оцінка одиничних показників, а потім групових показників за кожною зі складових, і на основі цих показників розраховується інтегральний показник рівня кадрового потенціалу на підприємстві. Оцінка кадрового потенціалу передбачає порівняння фактичного рівня кадрового потенціалу з бажаним рівнем та рівнем підприємств-

конкурентів. На основі цієї оцінки вживаються заходи щодо підвищення рівня кадрового потенціалу на підприємстві [14, с. 108].

Науковець Гармідер Л. Д. розглядає переваги методу експертної оцінки характеристик кадрового потенціалу за групами та розрахунок інтегрального рівня розвитку їх кадрового потенціалу для побудови моделі вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу для кожного підприємства [15, с. 76].

Смачило В. В. запропонував систему оцінювальних показників кадрового потенціалу на підприємстві, яка ґрунтується на відборі його характеристик, групуванні їх за складовими, на основі бінарного підходу, та визначення відповідних показників, яка, на відміну від наявних, є дворівневою та враховує систему показників оцінювання кадрового потенціалу підприємства та систему оцінювання кадрового потенціалу працівників та ґрунтується на розрахункових і експертних показниках, що дозволяє здійснювати управління ним із врахуванням різних рівнів ієрархії системи [16, с. 58].

Бессонова А. В., Черната Т.М. пропонують здійснювати оцінку розвитку кадрового потенціалу підприємства через оцінку кадрових ресурсів. Кожен з цих методів охоплює низку інструментів та засобів, які є необхідними для доскональної оцінки кадрових ресурсів підприємства з метою вироблення можливих шляхів розвитку кадрового потенціалу (табл. 1.2) [17, с. 99].

Таблиця 1.2

Оцінку розвитку кадрового потенціалу підприємства через оцінку
кадрових ресурсів.

№	Категорії	Методи оцінки
1.	Індивідуальний розвиток та коучинг	Оцінка за методом 360° Оцінка Хогана Індивідуальний професійний опитувальник OPQ
2.	Удосконалення відносин	Індикатор зміни стилю Основні міжособистісні стосунки у системі Орієнтація-Поведінка FIRO-B Індикатор Майєрса-Бріггса Анкета розвитку сильних сторін SDI Інструмент вирішення конфліктів Томаса-Кілманна

Продовження таблиці 1.2		
3.	Керування ефективністю праці	Оцінка групового розвитку Кампбелла-Галлама Робота у групі KSA
4.	Організаційний розвиток та ефективність бізнесу	Оцінка організаційної структури Денісона. Ключі удосконалення творчого потенціалу та інновацій. Опитувальник організаційної культури Камерона-Квінна OCAI.

Джерело: складено автором за [17]

Як ми бачимо з наведеної вище інформації, оцінку розвитку кадрового потенціалу підприємства проводять за допомогою експертних оцінок та опитувань, а також методів нечіткої логіки.

Науковці Костюк В. О., Юр'єва С. Ю., Славута О.І. у своїх працях досліджують методи оцінки прибутку підприємства, проте вважають, що абсолютна величина прибутку залежить від безлічі різноманітних чинників. Найбільш активним і вирішальним з них є кадровий потенціал і ефективність його використання. Тому, у методичних підходах вони використовують моделювання і факторний аналіз для вивчення впливу кадрового потенціалу підприємства та ефективності його використання на зміну показника прибутку. Тобто, це методика поетапного факторного аналізу прибутку, яка дає можливість визначити абсолютний і відносний вплив кадрового потенціалу та ефективності його використання на загальну зміну даного показника[18, с. 100]. І хоча, ми поділяємо погляди вчених стосовно залежності рівні прибутку від ефективності використання кадрового потенціалу, проте, в контексті даного дослідження дана методика не актуальною, оскільки дослідження кадрового потенціалу в ній не є предметом дослідження, а лише складову у дослідженні іншого предмету.

Отже, можна зазначити, що говорячи про можливу оцінку кадрового потенціалу підприємства вчені розрізняють якісну та чисельну складову. Під якісною стороною розуміють рівень професійної освіти працівників,

кваліфікацію, стаж та досвід роботи. Чисельні аспекти характеризують чисельність персоналу та його диференціацію, а також ступінь укомплектованості кадрами, наявність надлишку або дефіциту кадрових ресурсів. Основними показниками для чисельної оцінки є ступінь забезпечення кадрами організації, чисельність вакантних місць, рівень плинності кадрів.

Чисельна оцінка проводиться також щодо таких характеристик, як стать, вік, стаж, рівень освіти, стан здоров'я. Бальна оцінка застосовується щодо показників, що характеризують вік, здоров'я, підготовку працівника, його інтелектуальний, творчий, інноваційний потенціал. Такий метод оцінки доступний для використання у кожному підприємстві, але недостатньо об'єктивно відбиває ступінь використання трудового потенціалу. Об'ємну величину трудового потенціалу можна встановлювати через сукупний фонд робочого часу, виражений в людино-годинах.

Для проведення бальної оцінки кадрового потенціалу працівника ефективно використовувати методи аналізу компетенцій та оцінки «360 градусів», а для оцінки кадрового потенціалу організації слід застосовувати методику Assessment Center. Далі розглянемо ці методи докладніше, відзначимо особливості їх використання, переваги та недоліки застосування.

Аналіз компетенцій включає виявлення відповідності працівника переліку компетенцій відповідної посади, результати такого дослідження дають можливість кожному працівнику визначити цілі подальшого розвитку, встановити індивідуальну програму навчання. Для створення ефективної системи навчання та програм розвитку необхідно чітко визначити карти компетенцій для кожної посади та відповідний рівень компетентності персоналу як сукупності знань, умінь, навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Метод оцінки «360°» вважається одним з ефективніших методів. Метод полягає в тому, що певного співробітника фірми оцінюють кілька джерел, а

саме його підлеглі, колеги, безпосередній керівник, робітники інших відділів, клієнти, постачальники. Оцінювачем також може бути сам співробітник. Метод оцінки «360°» – це оцінний захід, який полягає у зборі інформації про людину (або групу) від взаємодіючих з нею осіб з наступним зворотним зв'язком.

Однією з переваг цього методу є те, що завдяки кільком джерелам інформації про співробітника збільшується точність та надійність оцінки. Цей метод покликаний покращувати кадровий потенціал підприємства, через визначення актуальних сфер для мотивації робітників, визначення програми розвитку відповідно до необхідних навичок. Це в свою чергу буде підвищувати якість обслуговування та ефективність роботи підприємства в цілому.

Метод Assessment Center передбачає проведення оцінки персоналу за допомогою спостереження за їх поведінкою у процесі ділових ігор. Зовні метод нагадує бізнес-тренінг, але перед учасниками ділових ігор не ставиться завдання розвитку умінь і навичок, необхідних їм у роботі, а досліджується прояв їхньої компетенції під час гри.

Assessment Center є складним інструментом, що дозволяє комплексно підходити до процесу оцінки персоналу. За допомогою цього методу можна здійснювати найм персоналу, він також може застосовуватися при мотивації особи. Метод Assessment Center може стати чудовим тренінг для співробітників компанії. Цей метод допомагає мотивувати співробітників та створювати високоефективні робочі групи.

Ряд вчених вказує не лише на важливість оцінки кадрового потенціалу, а й на необхідність аудиту людських ресурсів, який дозволить оцінити, чи використовується потенціал повністю та наскільки цей процес ефективний. Кадровий аудит виявляє, як працює керівництво в досягненні цілей організації, використовуючи працю персоналу. Кадровий аудит виступає як загальна перевірка якості реалізації HR функції. Це широка оцінка практик, навичок, систем та стратегій управління персоналом в контексті ділових цілей

організації. Під час проведення аудиту, якщо виявлено якийсь недолік, вживаються заходи щодо його усунення [19, с. 4].

На мою думку, метод оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства повинен містити у собі п'ять взаємопов'язаних кроків (рис. 1.4)

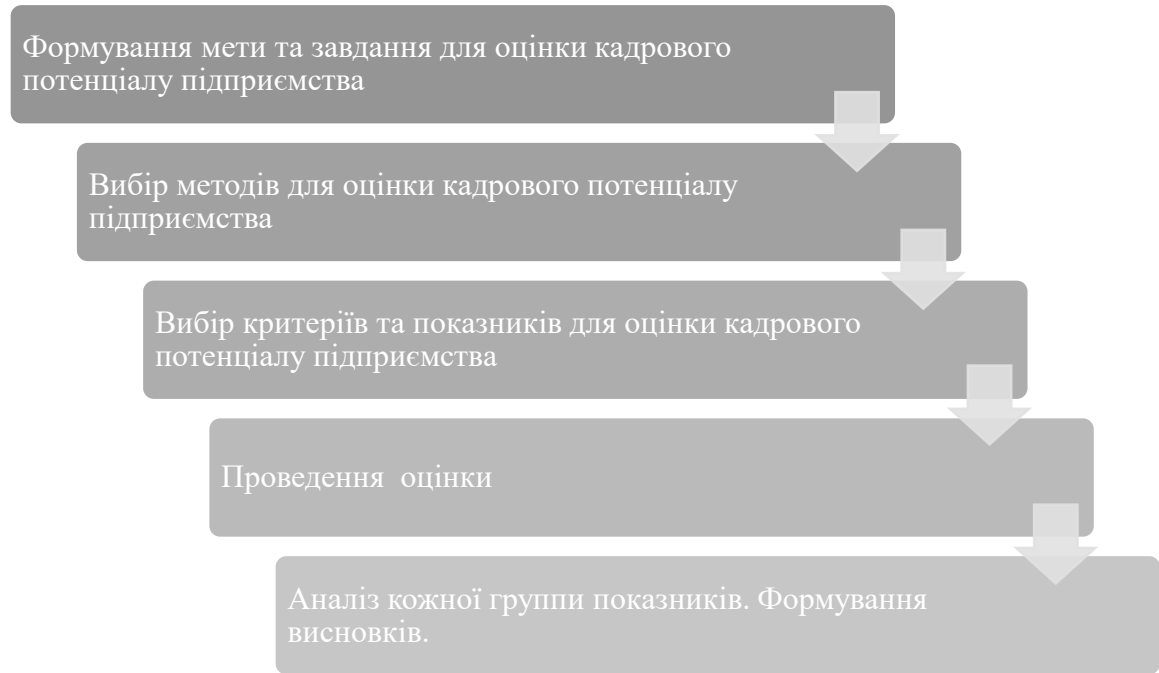


Рисунок 1.4 Етапи оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства.
Джерело: складено автором

Першим кроком в методиці оцінки кадрового потенціалу підприємства є формування мети та завдання, цей крок визначає який сегмент буде підлягати оцінці. Це може бути кадровий потенціал як усього підприємства, так і його підрозділу.

Наступним кроком в методиці оцінки кадрового потенціалу підприємства є вибір методів, він полягає у доборі певного інструментарію актуальному для конкретного підприємства та може охоплювати економіко-статистичні методи, маркетингові опитування, порівняльні рейтингові оцінки та інші.

Наступним кроком є вибір критеріїв оцінки кадрового потенціалу підприємства які слугуватимуть для аналізу обраного об'єкта дослідження. Дані критерії мають розкривати об'єкт дослідження. Матеріали для них мають бути

доступними (відкриті дані офіційних сайтів, матеріали власних досліджень під час проходження практики тощо). Для повного розкриття стану кадрового потенціалу підприємства, на мою думку, слід проаналізувати наступні критерії: чисельність персоналу, оплату праці, гендерну структуру персоналу, якісний склад і кваліфікацію персоналу, вартість витрат на персонал, ефективність департаменту управління персоналом. В кожен групу включаються певний набір показників, який характеризує обраний критерій. Слід зазначити, що даний крок не має чіткого регламенту та обирається автором дослідження самостійно виходячи із наявності даних для дослідження.

Крок проведення оцінки відповідає безпосередньому збору інформації, аналізу та структуруванню.

Наступним кроком є аналіз кожної групи показників, який передбачає певну сегментацію отриманих даних з метою аналізу та порівняння із нормою, яка визначається менеджментом підприємства. Формування висновків передбачає виокремлення проблемних місць системи та структурування інформації. Також даний етап може слугувати підґрунтям для розроблення шляхів підвищення ефективності, якщо це буде необхідно.

Також необхідно зазначити, що поліпшити якість оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства можна шляхом розширення проведення оцінки на зовнішнє середовище, оскільки порівняння із тотожними показниками підприємств конкурентів може дати ширший огляд поточної ситуації та розуміння які саме програми розвитку і корекції потрібні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРСИББАНКу

2.1 Дослідження процесу організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу

Дослідження розвитку кадрового потенціалу в контексті даного дослідження буде проводитись на прикладі АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРСИББАНК» (АТ «УКРСИББАНК» - далі). Загальну характеристику АТ «УКРСИББАНК» слід розпочати з того, що він є частиною провідної міжнародної групи BNP PARIBAS та розпочав свою діяльність у червні 1990 року. Офіційна адреса головного офісу в Україні - 04070, м. Київ, вул. Андріївська, 2/12. Офіційний сайт: <https://ukrsibbank.com> Місія АТ «УКРСИББАНК»: ми стабільний партнер, який пропонує сучасний та надійний банкінг за підтримки провідної європейської групи, дбає про клієнтів і працівників, сприяє зміцненню української економіки, позитивно впливає на розвиток суспільства. Головні пропозиції банку: пакетні пропозиції та комплексні рішення, покращує та спрощує процеси, надає міжнародний супровід своїм клієнтам у країнах присутності Групи BNP Paribas.

Після аналізу консолідованих фінансових звітів нами було розглянуто ключові показники діяльності АТ «УКРСИББАНК» (табл. .2.1)

Таблиця .2.1

Ключові показники діяльності АТ «УКРСИББАНК»

№	Показники	Значення показників		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Чистий банківський дохід	6,4 млрд грн.	5,6 млрд грн.	6,1 млрд грн.
2.	Операційний дохід	1,8 млрд грн.	1,8 млрд грн.	2 млрд грн.
3.	Чистий прибуток	2,6 млрд грн.	1,3 млрд грн.	1,7 млрд грн.
4.	Депозити	45 млрд грн.	63 млрд грн.	67 млрд грн.
5.	Позики	22 млрд грн.	21 млрд грн.	28 млрд грн.
6.	Рентабельність власного капіталу	43%	21%	20%
7.	Ріст чистого банківського доходу	7%	8,2%	8,4%

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21, 22]

З таблиці 2.1 видно, що не зважаючи на економічні виклики пов'язані із COVID-19 АТ «УКРСИББАНК» демонструє ріст чистого банківського доходу, ріст депозитного портфеля та збільшення кількості наданих позик.

Структурі показники АТ «УКРСИББАНК» за період 2019-2021 рр. зазначені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Структурі показники АТ «УКРСИББАНК»

№	Показники	Значення показників		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Кількість років на ринку	29 років на фінансовому ринку України	30 років на фінансовому ринку України	31 рік на фінансовому ринку України
2.	Рівень кредитоспроможності	Довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAAA – найвищий рівень кредитоспроможності України	Довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAAA – найвищий рівень кредитоспроможності України	Довгостроковий кредитний рейтинг на рівні uaAAA – найвищий рівень кредитоспроможності України
3.	Чисельність клієнтів	2,1 млн клієнтів	2,2 млн клієнтів	Майже 2,3 млн клієнтів
4.	Кількість відділень	260	251	232 відділення
5.	Поширеність філій	79 міст України	80 міст України	75 міст України
6.	Кількість банкоматів	1000	950	950
7.	Чисельність співробітників	5300	5250	4 887

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21, 22]

Виходячи з даних таблиці 2.2 можна побачити, що чисельність працівників зменшилась, а відповідно і кількість відділень, проте чисельність клієнтів зросла на 200 тис. та рівень кредитоспроможності залишається на стабільно високому рівні. Це означає, що період карантину під час пандемії COVID-19 здійснив негативний вплив на кадровий потенціал АТ «УКРСИББАНК» та зменшив його на 8,4%, закрито 28 відділень та звузилась їх географія розташування.

На момент написання даного дослідження консолідованої звітності про 2022 р. не було оприлюднено на офіційному сайті АТ «УКРСИББАНК», проте

аналіз квартальної звітності дав підстави вважати, що діяльність банку витримала виклик пов'язаний із військовими діями в Україні. Основні постулати, який притримується керівництво АТ «УКРСИББАНК» зазначено у зверненні Голова Наглядової Ради UKRSIBBANK BNP Paribas Group Франсуа Бенароя: «Навіть у цей надзвичайно важкий час ви продовжуєте обслуговувати наших клієнтів, надаєте послуги, здійснюєте платежі, забезпечуєте роботу відділень банку, де це можливо, посилюєте переваги діджитал-пропозицій та віддаленого обслуговування. Під час воєнного стану основними пріоритетами для нас стали забезпечення безпеки наших співробітників, продовження якісного обслуговування клієнтів — підтримка їхніх щоденних операцій та захищеність банківської інфраструктури. Крім того, банк здійснив низку заходів для адаптації до цієї тимчасової ситуації, особливо у сфері комплаєнс — для забезпечення належного виконання санкцій. Банк та Материнська компанія Групи продовжують здійснювати фінансування для підтримки своїх працівників під час воєнного стану. Банк організував надання тимчасового притулку для всіх працівників, хто захотів покинути райони ведення активних бойових дій» [22, с. 3].

24 лютого 2022 року російська федерація вторглася на територію України. Запровадження воєнного стану, рішення, ухвалені Національним банком України, та бойові дії, які продовжують тривати, негативно вплинули на операційну діяльність Банку і становлять суттєвий ризик для провадження його господарської діяльності та можливості відшкодування активів. Керівництво Групи має намір вжити всіх можливих заходів для збереження основної банківської діяльності у повній відповідності до спеціальних вимог воєнного стану в Україні. З початку конфлікту у середньому 50% філій Банку залишаються відкритими. Системи та платформи ІТ є доступними як для працівників, так і для клієнтів. Платіжна система функціонує. Однак, на сьогоднішню дату (31 березня 2022 р.) не можливо визначити, яким чином буде

розвиватися військовий конфлікт, як довго він триватиме і якими будуть наслідки для Банку. Відповідно, залишається суттєва невизначеність стосовно застосування припущення щодо здатності Банку продовжувати свою діяльність на безперервній основі [23, с. 9].

Група змінила кількість своїх відкритих відділень і графік їхньої роботи. Кількість відкритих відділень протягом 2022 року змінювала свою кількість, через військові дії, протягом року 190-200 відділень та вийшла на цифру 242 (станом на 30.09.2022р.) із 251-го відділення станом на 31 грудня 2021р. [24,с. 53].

З наведеного вище можна зробити висновок, що кадровий потенціал для банку дуже важливий, та менеджмент банку вкладає в розвиток людей кошти та приділяє значну увагу потребам працівників. Банк підтримує робочі місця протягом 2022 року та надає житло працівникам, які втратили його через військові дії.

Актуальним буде дослідити кадровий потенціал та показники діяльності, що пов'язані із ним. Насамперед хочемо зазнати головний меседж, якій передують даним про кадровий потенціал банку у кожному звіті: «Наш найцінніший актив – це люди». Показники кадрового потенціалу зазначені в таблиці 2.3

Таблиця .2.3

Показники кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

№	Показники	Значення показників		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Загальна чисельність співробітників	5353	5390	5112
2.	Рівень освіти	93% персоналу мають вищу освіту 7% персоналу мають середню та технічну освіту	93% персоналу мають вищу освіту 7% персоналу мають середню та технічну освіту	93% персоналу мають вищу освіту 7% персоналу мають середню та технічну освіту
3.	Середній вік	35 років 10 місяців	35 років та 6 місяців	37 років та 3 місяці
4.	Середній трудовий	6 років	6 років	7 років та 5 місяців

Продовження таблиці 2.3				
	стаж		та 5 місяців	
5.	Гендерна структура працівників банку	24% чоловіків 76% жінок	24% чоловіків 76% жінок	23% чоловіків 77% жінок
6.	Гендерне співвідношення серед керівників	45% чоловіків 55% жінки	45% чоловіків 55% жінок	43% чоловіків 57% жінок
7.	Гендерна політика	Банк здійснює регулярний контроль за гендерною оплатою праці за методологією BNP Paribas, результат — 70 балів зі 100, що є досить високим показником.	Банк здійснює регулярний контроль за гендерною оплатою праці за методологією BNP Paribas, результат — 72 балів зі 100, що є досить високим показником.	Банк здійснює регулярний контроль за гендерною оплатою праці за методологією BNP Paribas, результат — 77 балів зі 100, що є досить високим показником.
8.	Сукупний компенсаційний пакет співробітників	фіксована компенсація; індивідуальна та / або колективна змінна компенсація; винагороди співробітникам.	фіксована компенсація; індивідуальна та / або колективна змінна компенсація; винагороди співробітникам.	фіксована компенсація; індивідуальна та / або колективна змінна компенсація; винагороди співробітникам.

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21, 22]

АТ «УКРСИББАНК» здійснює значні інвестиції у цифрову інфраструктуру банку та людський капітал з зростанням капітальних витрат. Віртуальна інфраструктура (сервери та робочий стіл) на основі технологій VMware та Citrix technologies. Значні інвестиції у цифрову інфраструктуру банку та кадровий капітал з зростанням у 2019 році капітальних витрат на 5% та операційних витрат у сфері HR на 22%. Надійні технології та складові інфраструктури від провідних постачальників на ринку [20, с. 27].

Процеси організації розвитку кадрового потенціалу УКРСИББАНКу, на нашу думку, слід розглядати через: процеси взаємодії з працівниками: методи контролю та методи мотивації зокрема; реакцію зовнішнього середовища (рейтинги та оцінки банку як роботодавця);

Серед методів контролю можна виділити регламентні документи (кодекси поведінки тощо) та аудит. АТ «УКРСИББАНК» має Кодекс Поведінки, захищаючи цінності професійної етики, яка пов'язана із професійною поведінкою співробітників банку: цей напрям забезпечує, щоб особисті інтереси співробітників не превалювали над їхніми професійними обов'язками як працівників банку. В цьому напрямі встановлюються правила професійної поведінки, що прописуються в даному кодексі. АТ «УКРСИББАНК» здійснює внутрішній аудит здійснює аудиторські перевірки за фактом відповідно до багаторічного плану, який покриває всі сфери діяльності банку. Внутрішній аудит може взяти до розгляду будь-який аспект діяльності та має вільний доступ до всієї інформації в межах всієї Групи.

Серед методів мотивації АТ «УКРСИББАНК» можна виділити програми направлені на покращення здоров'я, робочого місця та інших сфер життя працівників. Працівники, можуть отримати таким способом не матеріальну мотивацію, та покращити показники власної діяльності, оскільки відчувати власну цінність для банку. А отже, це сприяє розвитку кадрового потенціалу банку.

АТ «УКРСИББАНК» впровадив концепцію WELL-BEING (рис. 2.1) для персоналу. В неї входить робота над ментальним здоров'ям: підтримка співробітників; спілкування з питань психічного здоров'я; медитація; робота над фізичним здоров'ям: уроки йоги, вебінари з нутриціологами; просування необхідності дбати про здоров'я, ергономіка робочого місця; робота над фінансовим здоров'ям: фінансова грамотність для співробітників та їхніх родин (е-курс); робота над соціальним добробутом: волонтерство, консультації для молодих батьків; ІТ менторство для старшого покоління.



Рисунок .2.1 Концепція для персоналу WELL-BEING

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21]

АТ «УКРСИББАНК» впроваджує в роботу принципи позитивного менеджменту (рис. 2.2). Головний меседж такого кадрового менеджменту: «Позитивний менеджмент: виховати оптимістів у собі та своїй команді ніколи не пізно». Принцип довіри характеризується тим, що всі працівники варти довіри, якщо не докажуть зворотне. Принцип сприяння розвитку співробітників полягає в тому, що розвиток ініціативи у підлеглих як якість особистості, здатність до творчості заохочується. Принцип конструктивності полягає в веденні позитивних діалогів та запобіганню критики та заміна її на зворотний зв'язок що ґрунтується на фактах. Принцип створення культури обміну знаннями культивує культуру обміну знаннями, що протиставляє загальнопоширену культуру накопичення знань полягає. Культура обміну знаннями полягає в тому, що інформація, необхідна для виконання завдання, доступна на першу вимогу, на відміну від культури накопичення де інформацію всіляко огорожують та приховують. Це може бути неочевидним, але коли

інформація зберігається невідомо де, загальна продуктивність може впасти, а досягти успіху в роботі стає набагато складніше. На нашу думку, у сучасному світі немає нічого важливішого за вільний потік інформації.

Принципи позитивного менеджменту	Довіра
	Сприяння розвитку співробітників
	Конструктивність
	Створення культури обміну знаннями

Рисунок .2.2 Принципи позитивного менеджменту АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21]

Також ще одним підтвердженням того, що АТ «УКРСИББАНК» піклується про розвиток, робоче середовище та лояльність своїх працівників є реалізація програми «Краще місце для роботи», яке зображено на рисунку 2.3. Дана програма реалізується з метою поширення нових методів роботи та безперервного навчання персоналу. Програма всеосяжна так починається з бренду який формує АТ «УКРСИББАНК» як самореалізація, та закінчується місцем роботи кожного працівника та торкається наступних важливих аспектів з безпеки життєдіяльності, здоров'я та умов праці: робоче середовище, цифрові технології для працівників, життєвий цикл працівників, баланс між роботою та особистим життям. При цьому в даній програмі береться до уваги особистість кожного, входить до кадрового потенціалу підприємства та взаємини будуються з урахуванням зворотного зв'язку від персоналу та можливостей розвитку особистих талантів.



Рисунок 2.3 Програма АТ «УКРСИББАНК» «Краще місце для роботи»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Позитивні процеси розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» також відзначається зовнішнім середовищем. Про це свідчать отримані банком відзнаки за позицію кращого роботодавця та інші. Банк отримає найкращі місця та відзнаки як найкращий роботодавець, дружній до молоді, лідер у фінансуванні та інш. У 2021 році міжнародне фінансове видання Euromoney відзначило BNP Paribas як лідера у сфері сталого фінансування. Восьмий рік поспіль BNP Paribas отримує нагороду Top Employer Europe 2021 — найкращий роботодавець у Європі із проходженням сертифікації у семи країнах: Бельгії, Франції, Італії, Люксембурзі, Польщі, Україні та Туреччині. Банк є одним з топ-3 роботодавців у фінансовому секторі України за даними Randstad (два роки поспіль); сертифікація «Роботодавець, дружній до молоді» від Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» і Career Hub; 2-ге місце серед банків у рейтингу Найкращих роботодавців фінансового сектора від видання «Фокус» та «GRC Україна».

Зі всього вище викладеного слід сказати, що АТ «УКРСИББАНК» достатньо стійкий в плані фінансово-економічних показників діяльності та продовжує працювати попри виклики пов'язані із COVID-19 та військовими діями в Україні. Процес організації розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» достатньо динамічний. Кадровий потенціал для банку дуже важливий, та менеджмент банку вкладає в розвиток людей кошти та приділяє значну увагу потребам працівників. Існують програми про розвиток професійних та людських якостей, піклування про загальний добробут працівників. Також є системи контролю за працівниками такі як внутрішній аудит та кодекс поведінки.

2.2. Визначення ефективності розвитку кадрового потенціалу компанії

Як вже зазначалось у розділі 1 підрозділі 1.3. на нашу думку, метод оцінки ефективності розвитку кадрового потенціалу підприємства повинен містити у собі п'ять взаємопов'язаних кроків (рис. 2.4).

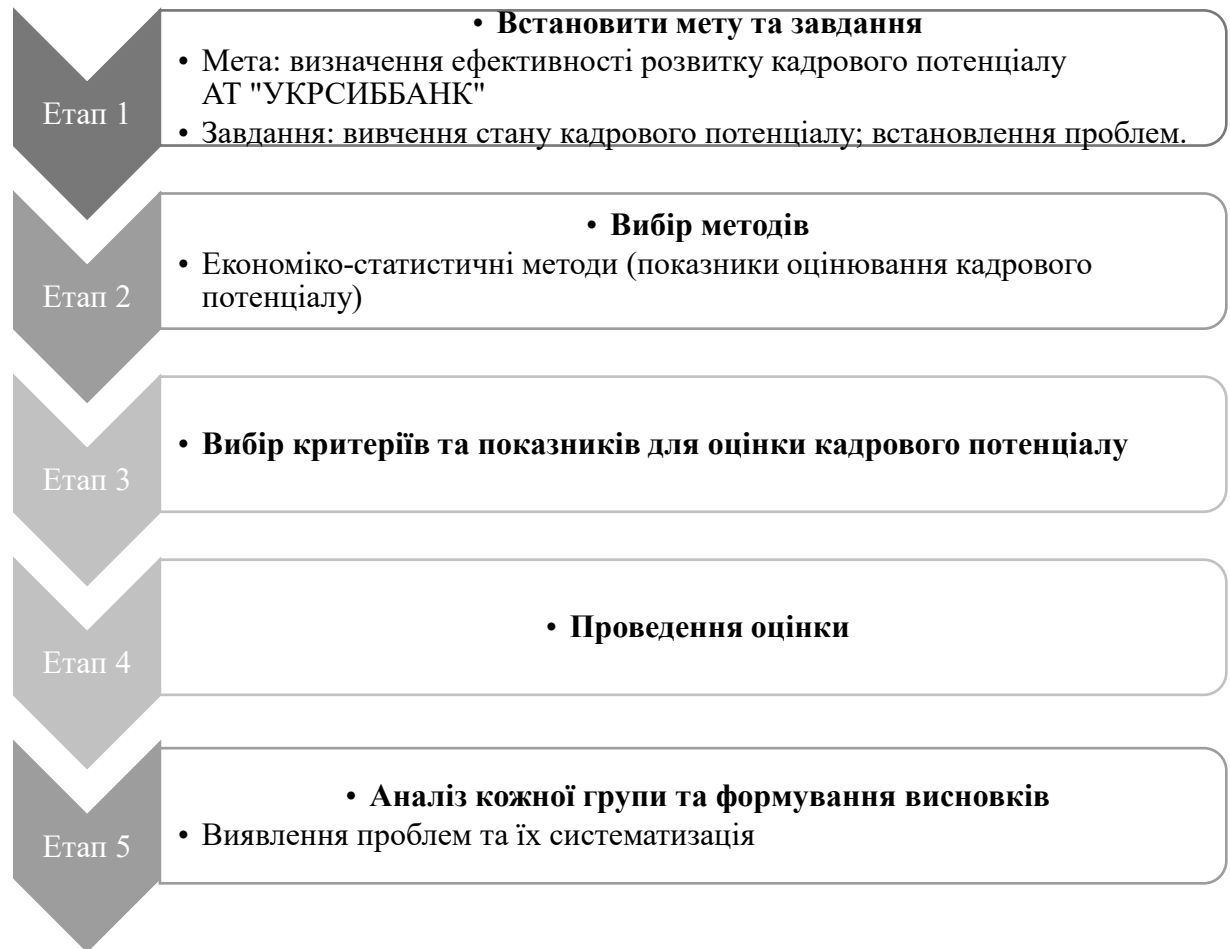


Рисунок 2.4 Етапи визначення ефективності кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено автором

Рисунок 2.4 показує дані відповідно до етапів оцінки ефективності розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК». Мета: визначення ефективності розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» Формування завдань для оцінки кадрового потенціалу підприємства в контексті даної роботи

охоплює: вивчення стану кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» та встановлення проблем кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК». Другий крок це вибір методів за допомогою яких проводиться аналіз та вивчення стану кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» в даному випадку будуть використані економіко-статистичні методи. Наступний крок - це вибір набору критеріїв оцінювання кадрового потенціалу, які зазначені на рисунку 2.5. Наступним кроком буде розрахунок показників та їх аналіз. Останнім кроком є формування висновків щодо кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» та виокремлення проблем.

Вибір ключових критеріїв дуже важливий етап в методиці визначення ефективності кадрового потенціалу, адже вони визначають які показники будуть слугувати індикаторами для отримання правдивої інформації про стан предмета дослідження (оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК»). На мою думку, це повинні бути наступні критерії, що зазначені на рисунку 2.5



Рисунок 2.5 Критерії визначення ефективності кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено автором

Кожен з наведених критеріїв має свої індикатори, що являють собою сукупність якісних та кількісних показників наведених нижче в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники визначення ефективності кадрового потенціалу

АТ «УКРСИББАНК»

№	Назва	Показники
1.	Чисельність персоналу	Середньооблікова чисельність працівників В тому числі: головний офіс та філії
2.	Показники оплати праці	Фонд оплати праці Середньомісячна заробітна плата Витрати на персонал Частка витрат на оплату праці персоналу. Витрати на одного працівника Рентабельність персоналу Продуктивність праці
3.	Гендерна структура персоналу	Співвідношення чоловіків та жінок у загальній чисельності працівників
4.	Якісний склад і класифікація персоналу	Вікова структура персоналу (розподіл за віковими групами, середній вік працівників, середній стаж працівників) Освітня кваліфікація
5.	Вартість витрат на персонал	Відсоткова ставка капітальних та операційних витрат на персонал
6.	Ефективність департаменту управління персоналом	Плинність кадрів Закриття вакансій шляхом власних кадрів

Джерело: складено автором

Для аналізу вище окреслених показників будуть використані такі джерела, як: консолідована звітність банку, дані відкритих джерел та офіційних сайтів за період з 2019 року по 2021 рік. Розпочнемо оцінку з розрахунку показників чисельності персоналу (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Показники чисельності персоналу АТ «УКРСИББАНК» за 2019-2021 рр.

№	Назви показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
1.	Роки				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
2.	Середньооблікова	5353	5390	5112	37.00	0.69	-278.00	-5.44

Продовження таблиці 2.5								
3.	Чисельність працівників, осіб							
4.	В тому числі:	1141	1167	1158	26.00	2.23	-7.00	-0.60
5.	Головний офіс							
6.	Філії	4153	4223	3954	70.00	1.66	-269.00	-6.80

Розраховано автором на основі [26, 27, 28]

З таблиці 2.5 видно, що у 2021 році відбувалося скорочення працівників в головному офісі та філіях про це свідчить від'ємні значення абсолютних та відносних відхилень. У філіях показник більший більший та сягає 6,8% на противагу 0,6% у головному офісі. Наочно ці тенденції зображені на рис. 2.6.

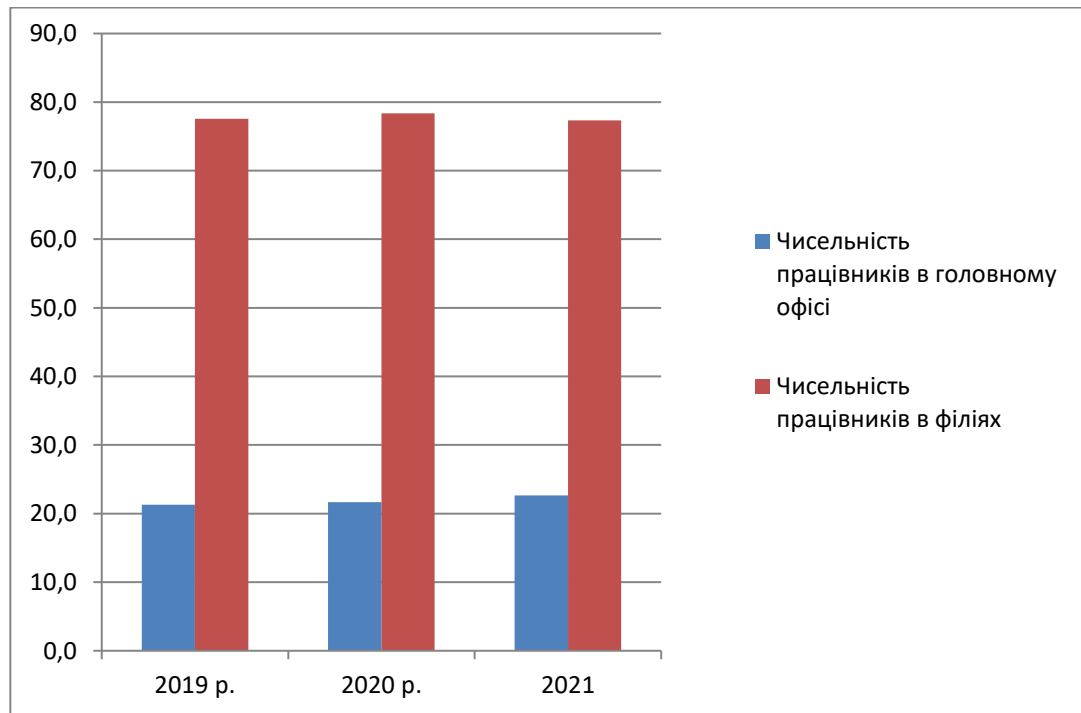


Рисунок 2.6 Співвідношення між чисельністю працівників головного офісу та чисельністю працівників АТ «УКРСИББАНК»

Складено автором на основі таблиці

Як видно з рисунка 2.6 співвідношення між чисельністю працівників головного офісу та чисельністю працівників філій практично не змінюється за даними аналізованого періоду.

Далі необхідно проаналізувати показники оплати праці АТ «УКРСИББАНК» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оплати праці персоналу АТ «УКРСИББАНК» за 2019-2021 рр.

№	Назви показників	Значення показників за роками, млн грн.			Зміна показників, + / –			
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
					абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	5353	5390	5112	37	0.69	-278	-5.44
2.	Фонд оплати праці, тис. грн.	1517227,3	1712771	1838763,7	195543,7	11.42	125992,7	6.85
3.	Середньомісячна з/п, грн.	15044,3	15121	15234,5	76,7	0,51	113.50	0.75
4.	Витрати на персонал, тис. грн.	604647	723550	734510	118903	16,43	10960	1.49
5.	Частка витрат на оплату праці у витратах на персонал, %	15,7	11,4	13,8	-4,30	-37,72	2,40	17,39
6.	Витрати на 1 працівника, тис. грн./ос.	286,59	317,77	359,6	31.18	9,81	41,83	11,63
7.	Рентабельність персоналу, тис. грн.	0,49	0,24	0,29	-0,25	-104,17	0,05	17,24
8.	Продуктивність праці, тис грн.	1232,52	1042	1218	-190,52	-18,28	176,0	14,45

Розраховано автором на основі [26, 27, 28]

Як видно з таблиці 2.6 розмір фонду оплати праці у 2020 році збільшився на 11,42%, що становить 195 543,7 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Даний показник також збільшився у 2021 р. на 6,8% та складає 125992,7 тис. грн.

порівняно з 2020 роком. Показник рентабельності персоналу не має такої позитивної тенденції як попередні. Протягом 2020 року частка прибутку на одного працівника зменшилась та має від'ємне значення в абсолютному та відносному відхиленні. Проте, якщо брати показник 2021 року, то він збільшується та набуває позитивної, хоча не значної тенденції (відносно відхилення 17,24%). Зниження рентабельності персоналу може бути викликане нестабільним економічним становищем пов'язаним із COVID-19 та карантинними обмеженнями, коливанням курсу валют, неефективністю прийнятих управлінських рішень.

Середня заробітна плата також має не значне підвищення та протягом досліджуваного періоду збільшується, про що свідчать позитивні показники абсолютного та відносного відхилення.

Показники частки витрат на оплату праці у витратах на персонал у 2020 році знизилися на 4,3% при цьому був не значний приріст чисельності персоналу. Проте даний показник 2021 р. має вже позитивну тенденцію та збільшився на 2.40%, хоча при більш значному зменшенні персоналу на 5,44% значення даного показника не значне. Тож можна сказати про негативні тенденції показника витрат на оплату праці.

Однак слід зазначити, що витрати на оплату праці персоналу АТ «УКРСИББАНК» складають декілька категорій:

- короткострокові виплати, такі як заробітна плата, річні відпускні, заохочувальні винагороди, участь у прибутку та додаткові виплати;
- довгострокові виплати, включно з оплачуваною довгостроковою відпусткою, преміями за вислугу праці у банку та іншими видами грошових відстрочених компенсацій;
- виплати при звільненні;
- пенсійне забезпечення [26, с. 27].

Наступною групою показників при визначенні ефективності кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» буде гендерна структура персоналу. Гендерні показники персоналу АТ «УКРСИББАНК» за 2019-2021 рр. та розрахунки їх абсолютних і відносних відхилень зазначені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Гендерна структура персоналу АТ «УКРСИББАНК» за 2019-2021 рр.

№	Назви показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.		
1.	Роки				абс. відх.	відн. відх.	абс. відх.	відн. відх.
2.	Чоловіки	1284 (24%)	1132 (21%)	1176 (23%)	-152	-13,4	44	3.74
3.	Жінки	4069 (76%)	4258 (79%)	3936 (77%)	189	4,44	-322	-8.18
4.	Всього	5353 (100%)	5390 (100%)	5112 (100%)	37	0,69	-278	-5.44

Розраховано автором на основі [26, 27, 28]

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що гендерна структура АТ «УКРСИББАНК» зберігає тенденцію по чисельному співвідношенню жінок і чоловіків за період трьох років чисельність жінок у загальному складі чисельності працівників не була нижчою за 76%, а чоловіків – 21% (рис. 2.7).

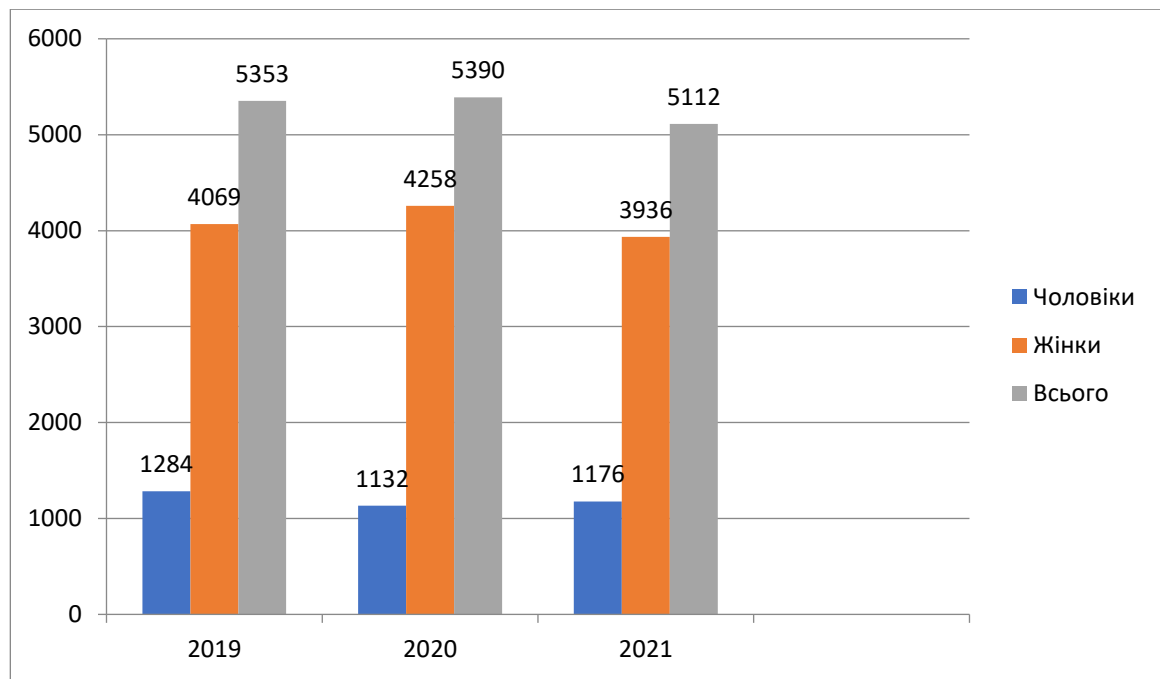


Рисунок 2.7 Гендерний розподіл працівників АТ «УКРСИББАНК»

Складено автором на основі таблиці 2.7

Наступна група показників якісний склад і кваліфікація персоналу АТ «УКРСИББАНК». Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за соціально-демографічними ознаками: віком, освітньою кваліфікацією, стажем роботи. Вікова структура кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вікова структура АТ «УКРСИББАНК» за 2019-2021 рр.

Назви показників	Значення показників за роками					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	%	чол.	%	чол.	%	чол.
Вік до 25 р.	16	856	11	593	10	511
25-36 р.	23	1231	36	1940	30	1534
35-45 р.	43	2303	37	1995	39	1994
45-55 р.	16	856	11	593	15	767
Старше 55 р.	2	107	5	269	6	306
Всього:	100%	5353	100%	5390	100%	5112
Середній вік	37 р. 3 м.		35 р. 6 м.		35 р. 10 м.	
Середній трудовий стаж	7 р. 5 м.		6 р. 5 м.		6 р.	

Розраховано автором на основі [20, 21, 22]

За даними таблиці 2.8 середній вік за три роки складає приблизно 36 р. і 2 м., що підтверджує велику чисельність працівників даної вікової групи (35-45 р.) в аналізованому періоді (2019-2021 рр.). Середній трудовий стаж робітників за три роки 6 р. і 6 м., що свідчить про наявність постійної чисельності персоналу та низький рівень плинності кадрів. Чисельність молодих працівників зменшилась у 2021 р. на 6% з 2019 р. Слід зазначити, що після проведеного аналізу видно, що керівництво банку віддає перевагу залученню досвідчених співпрацівників віком від 35 до 45 років з метою укріплення кадрового складу кваліфікованими людьми з розвиненими професійними навичками. Попри те, що офіційна позиція керівництва полягає у залученні та навчанні недосвідчених працівників та розроблення і впровадження відповідних програм у діяльність департаменту управління персоналом АТ «УКРСИББАНК». У таблиці 2.9 зазначені кваліфікаційні характеристики працівників.

Таблиця 2.9

Освітня кваліфікація працівників АТ «УКРСИББАНК» за 2019-2021 р.

№	Назви показників	Значення показників за роками					
		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
1.	Роки						
2.		Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
3.	Вища освіта	4978	93%	5013	93%	4754	93%
4.	Спеціально-технічна освіта	377	7%	377	7%	358	7%
5.	Разом	5353	100%	5390	100%	5112	100%

Розраховано автором на основі [20, 21, 22]

З таблиці 2.9 видно, що протягом досліджуваного періоду чисельність висококваліфікованих працівників залишається на високому рівні 93% при зниженій чисельності працівників даний показник залишається незмінним, що може свідчити про політику департаменту управління персоналом направлену на відстеження якості кадрового потенціалу за освітньою характеристикою та за

дотриманням пропорційної виваженості за для забезпечення ефективної діяльності відділень банку.

Показники вартості витрат на персонал у загальній структурі балансу показують яку частку капітальних та операційних витрат АТ «УКРСИББАНК» витрачає на власний кадровий потенціал. Проаналізуємо власні інвестиції банку в кадровий потенціал з даних, що зазначені в консолідованій звітності АТ «УКРСИББАНК» (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Власні інвестиції АТ «УКРСИББАНК» в кадровий потенціал

№	Назви показників (%)	Значення показників за роками		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Капітальні витрати	5%	1,4%	4,5%
2.	Операційні витрати	22%	9%	7%

Складено автором на основі [20, 21, 22]

З таблиці 2.8 видно, що дані річних консолідованих звітів про управління АТ «УКРСИББАНК» свідчить про те, що витрати у сфері кадрового потенціалу значно скоротилися з 2019 року. Причому, слід зазначити, що капітальні витрати у 2021 році майже досягли рівня 2019 року, коли операційні витрати мають негативну тенденцію і скоротилися на 15%.

Наступна група показників це ефективність департаменту управління персоналом. На мою думку,-* ефективність роботи даного департаменту можна побачити через плинність кадрів, та можливості закривати потреби в поточних вакансіях за допомогою внутрішніх кандидатів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність департаменту управління персоналом.

№	Назва	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Плинність кадрів (%)	10	18	24
2.	Закриття вакансій шляхом власних кадрів (%)	34	40	49

Складено автором на основі [20, 21, 22]

З таблиці 2.11 видно, що зростає плинність кадрів, але при цьому відсоток закриття вакансій банку за допомогою внутрішніх кандидатів також зростає. Департамент управління персоналом проводить політику з розвитку внутрішньої мобільності для співробітників банку. Проте, дана політика не спроможна задовольнити потреби банку у повному обсязі.

Після проведення аналізу показників визначення ефективності кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» виявлено наступні проблеми розвитку:

1. Операційні витрати на персонал знижуються.
2. Фонд заробітної плати має повільні темпи, виплати на оплату праці мають негативні тенденції.
3. Зростає плинність кадрів.
4. Попри існування програми розвитку кадрів банк не покриває свої кадрові потреби.
5. Банк залучає до співпраці у більшості випадків досвідчених працівників віком від 35 до 45 років. Попри декларацію своїх намірів залучати молодих фахівців.

Проведений аналіз та визначення ефективності розвитку кадрового потенціалу банку дає нам можливість впливати на покращення процесу розвитку через бачення проблемних місць та негативних тенденцій, які своєю чергою можна реформувати через розроблення напрямків вдосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу організації АТ «УКРСИББАНК».

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ «УКРСИББАНК»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу

Після проведеного аналізу ефективності процесів розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» були виявлені проблеми та негативні тенденції (рисунк 3.1), це обумовило розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу.

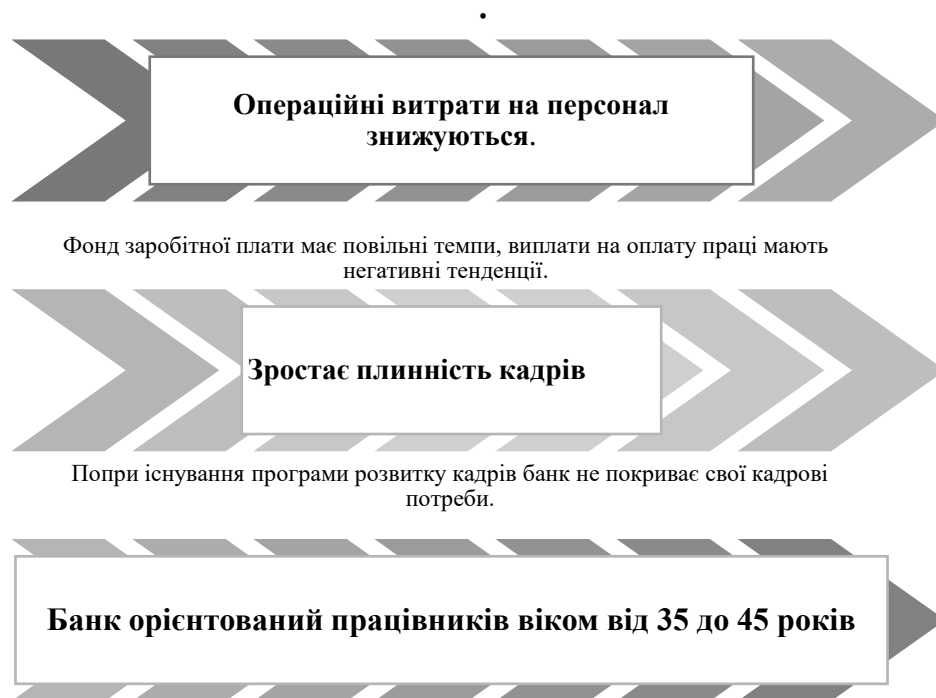


Рисунок. 3.1 Проблеми кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК»
Джерело: складено автором

На мою думку, необхідно інтегрувати підпрограми кадрового бюджетування, моніторингу, мотивації дані підпрограми забезпечить цілий ряд заходів, які можуть істотно покращити стан кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» (рис. 3.2).

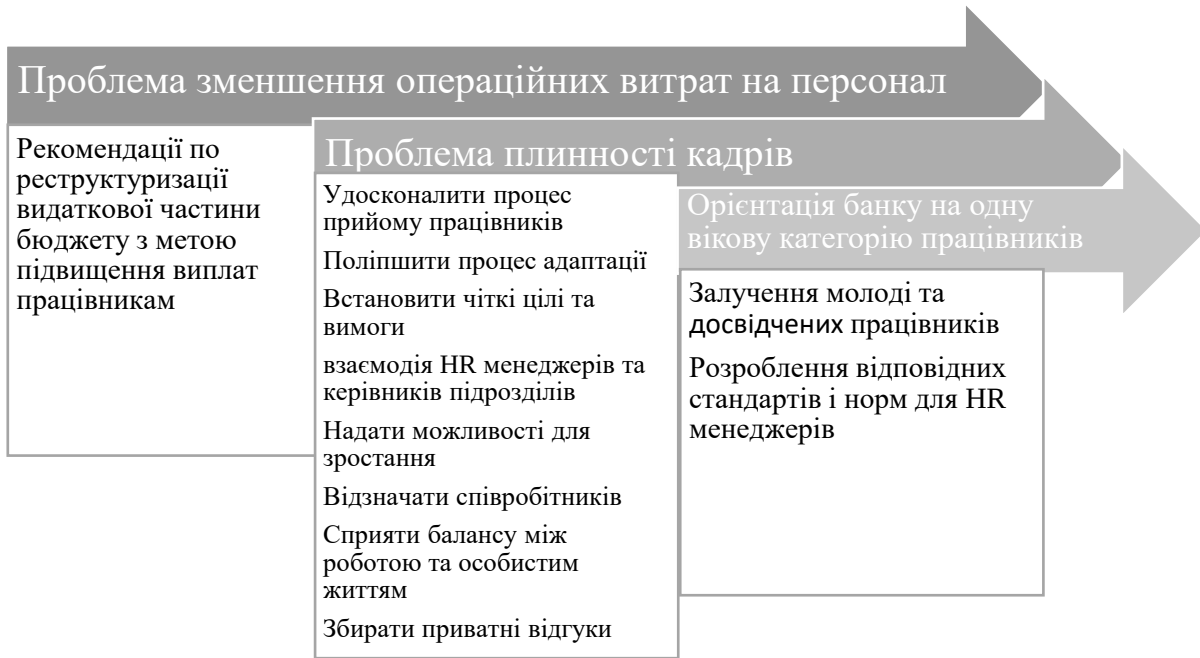


Рисунок 3.2 Заходи необхідні для подолання проблем кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: складено автором

Підпрограми кадрового бюджетування, моніторингу, мотивації будуть здійснюватися департаментом управління персоналом та будуть корегувати роботу даного департаменту відповідно до наявних проблем.

АТ «УКРСИББАНК» має певні елементи на шляху до розв'язання окреслених проблем у вигляді програм лояльності для працівників, відзначення кращих співробітників, сприянню балансу між роботою та особистим життям працівників, але це не є комплексним підходом.

На даному етапі головною метою даних підпрограм буде зменшення плинності кадрів. Адже, на мою думку, показником що характеризує ефективність управління розвитком кадрового потенціалу є коефіцієнт плинності кадрів. Тенденції з підвищення плинності кадрів, які були виявлені під час аналізу свідчать про недоліки в управлінні персоналом і управлінні банком. Також кожне прийняття нового працівника передбачає інвестиції з боку банку, які можуть бути збільшені при кожному не проходженні випробувального

терміну окремим кандидатом. По суті, утримання високопродуктивного та зацікавленого співробітника економічно ефективніше, ніж залучення нового. Плинність кадрів впливає негативно колектив. Втрата співробітника може знизити моральний дух серед інших працівників. Звільнення співробітника може викликати занепокоєння в решті команди, оскільки це збільшить страхи, щодо скорочення їхніх посад. З іншого боку, коли співробітник йде за власним бажанням, він може іноді викликати ефект доміно, якщо основні причини його відходу впливають на інших членів команди.

Підпрограма кадрового бюджетування направлена на розроблення рекомендацій по реструктуризації видаткової частини бюджету з метою підвищення виплат працівникам.

Підпрограми кадрового моніторингу на даному етапі буде направлена на вдосконалення процесу прийняття, адаптації, можливостей для зростання працівників; встановлює чіткі цілі та вимоги відповідно до кожної посади; налагоджує взаємодію HR менеджерів та керівників підрозділів; збирає приватні відгуки.

Говорячи про налагодження взаємодії, мова йде про співпрацю топменеджменту та безпосередніх керівників підрозділів з HR менеджерами, щоб перші могли ефективно брати участь в процесі набору та атестації. При цьому не займаючи багато часу діяльності керівників. Тільки в цьому випадку програма розвитку кадрового потенціалу буде розроблена з урахуванням стратегічних цілей та організаційних особливостей конкретної банківської організації.

Менеджери мають чітке уявлення про те, які навички мають розвивати члени їхньої команди, і дослідження показують, що вони з більшою ймовірністю ініціюють навчання, ніж спеціаліст з кадрів або спеціаліст з навчання. Компанії повинні встановити процес виявлення кількісного визначення потреб у навчанні безпосередньо від менеджерів. Це може бути у

формі регулярного опитування, доповненого поглибленими обговореннями з вибраною групою менеджерів, які можуть надати відгук і вказівки щодо навчальних ініціатив у міру їх розробки [30].

Також необхідна атестація персоналу для виявлення здатностей і знань співробітників компанії, оскільки в сучасних умовах персонал банку повинен володіти діловими навичками, підтвердженими їх успішними діями, спрямованими на досягнення його основних цілей.

Підпрограма кадрового моніторингу повинна має в собі сукупність цілей, які слід об'єднати в сім тематичних підпрограм: найма, адаптації, взаємодії, навчання та розвитку. При послідовній реалізації перелічених підпрограм банк зможе отримати потужну конкурентну перевагу — компетентний і лояльний персонал.

Також треба враховувати клієнтоорієнтовану бізнес-модель. Оскільки, все більше підприємств організовують роботу з точки зору проєктів або клієнтів, а не спеціалізованих функцій, тому співробітники повинні отримати широкий спектр технічних навичок і навичок спілкування. Також сучасні підприємства повинні надавати можливості для розвитку співробітників незалежно від статі, раси, етнічного походження чи віку, щоб вони мати рівні можливості для просування. У цьому сенсі підприємства акцентують більше уваги на навчанні та розвитку. Для цього організації повинні розуміти зв'язок розвитку з навчанням і управлінням кар'єрою.

Розвиток власних співробітників необхідно розпочинати з їх оцінки. Пропонуємо здійснювати трирівневу оцінку кандидата, що забезпечить системність даного процесу. Першій етап спрямований на визначення потенційних можливостей співробітника з метою виявлення його професійних навичок, досвіду, працездатності та рівня загальної культури. Може використовуватися у разі виникнення вакантної позиції в банку та необхідності

заповнити її внутрішніми резервами, не користуючись пошуком нових співробітників поза банком.

Другий етап дозволяють визначити індивідуальний вклад співробітника в загальні результати діяльності на підставі інформації про якість, складності та результативності його праці. Отримані результати дозволяють зробити висновок про конкретну відповідність спеціаліста на відповідній посаді.

Третій етап, як кінцева комплексна оцінка співробітника, дозволяє визначити, як індивідуальний вклад працівника в результат діяльності, так і його потенційні можливості. Вихідні дані для такої оцінки представляють різні внутрішньобанківські нормативні документи та спеціальні методики. Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, особисті справи співробітників, прикази по кадрах, положення про атестації, моделі робочих місць, методика рейтингової оцінки, соціологічні опитування та психологічні тести.

Далі акцентується увага на адаптації персоналу за допомогою матеріалу, який забезпечує конкретний робочий процес або бізнес-процес, і знаннях - це «навчання в процесі діяльності». Чим швидше співробітники зможуть отримати отримані нові знання і сформовані навички, тим краще буде практичний результат, в тому числі швидше будуть ефективні моделі роботи та стимули для подальшого навчання.

Результатами реалізації підпрограми кадрового моніторингу в банку можуть стати: можливість об'єктивно оцінити персонал; оперативне отримання інформації про те, які характеристики співробітників є найбільш проблемними в поточній ситуації; постановка цілей персоналу банку, спрямованих на професійне та особистісний розвиток; інформування співробітників про можливості розвитку їх кар'єри та зміни робочих місць (в деяких випадках діяльність розвивається шляхом надання нових функцій і підвищення відповідальності); зниження плинності кадрів.

Підпрограма мотивації повинна бути спрямована на те, щоб співробітники відчували бажання інтенсивно і результативно працювати саме в цій банківській організації. Мотивована поведінка вимагає позитивного винагородження, тільки в цьому випадку воно отримує бажане спрямування. Однак у реальності чинні системи винагородження (у випадках більшості централізованих) засновані не на позитивних, а скоріше на негативних стимулах (зворотна мотивація): їх більше цікавлять відхилення від норми, чим її підвищення; частіше практикується критика за незадовільні дії, ніж визнання добрих результатів. Особливо це актуально для тих співробітників, де заробітна плата не пов'язана напряду з продуктивністю праці, існує загроза зайнятості, посилюється незахищеність персоналу.

Працівники повинні отримувати справедливу винагороду і визнання їхньої роботи. Справедлива винагорода робота розглядається не лише як пріоритетна умова забезпечення відтворення робочої сили, а і як фактор мотивації, на основі якої вищі людські потреби розвиваються. Поняття «справедлива винагорода за працю» відображає співвідношення між оплатою за окремий вид праці та оплатою інших видів робіт, тоді як поняття про «належна винагорода за працю» пов'язана зі ступенем відповідності доходу працівника соціальним стандартам і безпеки, і відповідає уявленню про багатство окремого працівника [с. 7, 31].

Також слід зазначити, що в для захищеності персоналу та покращення мотивації слід застосовувати оцінювання. Вище окреслена трирівнева оцінка кандидатів також буде здійснювати позитивний вплив на мотивацію персоналу. Що тісніший зв'язок матеріальної та нематеріальної винагороди з результатами праці та особистими досягненнями працівників, то більшою мірою система оплати праці та мотивації персоналу впливає на їх задоволення своєю роботою в організації та винагородою за працю. Узгодженість винагороди з досягненнями працівників і результатами праці сприяє посиленню мотивації

працівників, підвищенню рівня лояльності та залученості персоналу, що позитивно впливає на результати діяльності організації загалом[с. 7, 32].



Рисунок 3.3 Практичні дії для реалізації рекомендованих заходів
Джерело: складено автором.

Дії, які будуть необхідні для реалізації даних підпрограм зображені на рисунку 3.3. Підпрограма кадрового бюджетування роботу під час укладання бюджету банку та буде реалізована через:

- рекомендацій по реструктуризації видаткової частини бюджету щодо витрат на працівників;
- підвищення виплат працівникам.

Підпрограма кадрового моніторингу вдосконалює процес прийняття, адаптації, можливостей для зростання працівників; встановлює чіткі цілі та вимоги відповідно до кожної посади; налагоджує взаємодію HR менеджерів та керівників підрозділів; збирає приватні відгуки та буде реалізована через наступні дії:

- впровадження менторства;

- розширення посадової інструкції керівників та впровадження завдань з ініціювання навчання та розвитку підлеглих за їх поданням;
- проведення піврічних та річних атестацій;
- впровадження трирівневої оцінки кандидатів;
- адаптацію за допомогою матеріалу, який забезпечує конкретний робочий процес або бізнес-процес.
- проведення анонімних опитувань персоналу.

Підпрограма мотивації повинна відстежувати узгодженість між винагородами за досягненнями працівників і результатами праці. Це буде сприяти посиленню мотивації працівників, підвищенню рівня лояльності та залученості персоналу. Дії які будуть забезпечувати реалізацію даних підпрограм:

- введення в документообіг звітів за показниками ефективності та результативності праці працівника, відділу, підрозділу та отримання ними матеріальної та нематеріальної компенсації.

Тому необхідне комплексне застосування трьох підпрограм, що буде впливати на вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу банку, через зниження плинності кадрів, формування постійного мотивованого колективу, досягнення ясності та чіткості стандартів взаємодії співробітників в інтересах досягнення місії банку.

3.2 Визначення ефективності пропонованих заходів

Як зазначалось вище для вдосконалення процесу організації розвитку кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК» необхідно інтегрувати три підпрограми. Та першочерговою задачею, яку слід розв'язати через впровадження даних підпрограма є зменшення плинності кадрів. Оскільки негативний вплив даного чинника на систему розвитку кадрового потенціалу банку дуже суттєвий, що відображається в збільшенні кількості працівників, що звільняються, та витратами банку на закриття даних вакантних посад. Якість кадрового потенціалу на пряму залежить від злагожденості працівників та розвитку їх професійних здібностей та навичок, що не можливо при постійній зміні останніх.

Підпрограма кадрового моніторингу створить розвинену систему наставництва, адаптації новоприйнятих співробітників буде відбуватися значно швидше. Ментори будуть допомагати на всіх етапах таких процесів. Це буде сприяти зниженню показника плинності кадрів, стабілізувати економічну ситуацію та покращувати тенденції, які мають негативне значення в АТ «УКРСИББАНК», які були виявлені під час аналізу.

Також ефективність буде прослідковуватись в досягненні стратегічних завдань підприємства. А у разі кадрового дефіциту розвиток менторингу допомагає банку захищеним і повністю укомплектований штат співробітників, які будуть працювати з повною віддачею та високим ступенем результативності. Адже, створення кадрового резерву є основою ефективності підприємства. План роботи ментора розробляється з урахуванням потреби тривалої підтримки молодих співробітників. Найчастіше пара «ментор-працівник» спілкуються протягом усього періоду роботи у певній компанії. Досвідчений співробітник завжди підтримує свого підопічного, за необхідності надає всебічну практичну

та психологічну допомогу. При зміні технологічного процесу допомагає швидко адаптуватися та пристосуватися до нових умов праці.

Для оцінки результатів діяльності підпрограми кадрового моніторингу розробляються критерії обліку ефективності, які відповідають наступним умовам:

1. вони мають бути простими, зрозумілими, адаптивними;
2. щомісячний чи щоквартальний підрахунок результатів дозволяє зрозуміти, наскільки підпрограми кадрового моніторингу оптимізувала роботу в обраному підрозділі;
3. оцінити всі позитивні та негативні моменти.

Впровадження підпрограми кадрового моніторингу передбачає створення та функціонування: інформаційної бази, системи методів обробки інформації, комплексу технічних засобів реєстрації та передачі інформації, організаційної структури, нормативно-правової документації, що визначає завдання, обов'язки, права, умови діяльності моніторингової служби.

У середньому кадрова робота для підготовки до наймання на посаду працівника (формування посадової інструкції, відбір ключових критеріїв, організація процесу, розроблення документації тощо...) займає у HR менеджерів 87 годин на місяць. Налагодження взаємодії HR менеджерів та керівників відділів, до яких будуть найматися працівники зменшать дану цифру на 50% відсотків. Оскільки керівники розуміють ключові компетенції необхідні для посади, мають інформацію чи можна задовольнити ці потреби за допомогою внутрішніх резервів. Отже, розрахуємо ефективність від такої співпраці за формулою:

$$E_c = K_p - Z_{кр} \quad (3.1),$$

де E_c - ефективність від запровадження заходу;

K_p - кадрова робота для підготовки до наймання на посаду працівника, годин на місяць;

$Z_{кр}$ – відсоток зменшення кадрової роботи для підготовки до наймання на посаду працівника;

Для розрахунку по формулі переводимо відсоткове значення показника Зкр в кількісне. Та робимо розрахунок.

$$E_c = 87 - 42,6 = 44,4$$

Отже, зменшиться кількість кадрової роботи для підготовки до наймання на посаду працівника на 44,4 години на місяць, що свідчить про збільшення швидкості та якості роботи у два рази. Також слід зазначити, що ефект від використання підпрограми моніторингу особливо високий: у роботі з підрозділами з чисельністю понад 50 осіб та роботі з підрозділами які мають високі показники плинності кадрів, оскільки відбувається значне навантаження на HR менеджерів від паперової та рекрутингової роботи. При цьому, визначений аналіз показав, що плинність кадрів у 2021 році зросла на 6% відсотків у порівнянні з відповідним показником 2020 року, використання цієї програми є обґрунтованим.

На нашу думку, індикатором ефективності запропонованих заходів буде розв'язання проблеми плинності кадрів та отримання від цього економічного ефекту. Оскільки знизиться вплив даного негативного чинники на розвиток кадрового потенціалу, що своєю чергою підвищить ефективність роботи банку.

Розрахуємо економічний ефект (E_T) від запропонованих заходів щодо скорочення плинності персоналу визначається за формулою:

$$E_T = \sum P * (1 - K_1 / K_2) \quad (3.2),$$

де: $\sum P$ – втрати, які завдаються плинністю протягом року, тис. грн.;

K_1 – очікуваний коефіцієнт плинності, %.

K_2 – фактичний коефіцієнт плинності, %.

Для визначення ефекту спочатку розрахуємо втрати $\sum P$, спричинені плинністю, що складаються з кількох складових: втрати, викликані перервами в роботі; втрати, зумовлені необхідністю навчання та перепідготовки нових співробітників; втрати, викликані зниженням продуктивності праці працівників

перед звільненням; втрати, пов'язані з витратами на підбір персоналу в результаті плинності кадрів.

Втрати, спричинені перервами у роботі, можна розрахувати за такою формулою:

$$П_{пр} = П_{в} * C_{п} * Ч_{в} \quad (3.3),$$

де: $П_{пр}$ – втрати, спричинені перервами у роботі

$П_{в}$ – втрачений прибуток;

$C_{п}$ – середня тривалість перерви, викликана плинністю;

$Ч_{в}$ – чисельність працівників, які вибули внаслідок плинності.

Необхідно розрахувати $П_{в}$ для цього слід вирахувати середньоденний виробіток на одного працівника розраховується за формулою:

$$V_{ср} = \frac{V_{смп}}{Ч} / T \quad (3.4),$$

де: $V_{ср}$ – середньоденний виробіток на одного працівника

$V_{смп}$ – обсяг робіт, виконаних підприємством;

$Ч$ – загальна чисельність працівників;

T – кількість робочих днів у році.

Таким чином, втрачений обсяг невиконаних робіт у зв'язку з плинністю кадрів становитиме 8,4 тис. грн. / чол-день. Рівень рентабельності банку становить 13%, тоді втрачений прибуток становитиме: 1,09 тис. грн. на одного працівника. Знайдемо втрачений прибуток за формулою 3.3, викликаний перервами в роботі:

$$П_{пр} = 1,09 \times 3 \times 3221 = 10532,67 \text{ тис. грн.}$$

Наступним етапом буде розрахунок другої групи витрат, що зумовлені необхідністю навчання та перепідготовки нових співробітників, розраховуються за формулою:

$$П_{н} = N \times 3 \quad (3.4),$$

де: P_n – витрати на навчання та перепідготовку
 N – Число нових працівників, чол.;
 Z – Витрати навчання одного нового працівника, тис. грн.

$$P_n = 1830 \times 2,5 = 4575 \text{ тис. грн.}$$

Наступну групу витрат, що спричинені зниженням продуктивності праці працівників перед звільненням, розрахуємо за такою формулою:

$$P_{зв} = P_y \times K_{пт} \times \chi_y \times \chi_v \quad (3.5),$$

де: $P_{зв}$ – витрат через зниження продуктивності праці працівників перед звільненням
 P_y – втрачений прибуток;
 $K_{пт}$ – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням (0,04);
 χ_y – кількість днів перед звільненням, коли спостерігається зниження продуктивності праці. За оптимістичним прогнозам приймемо цей період як 4 дні, проте можливе зниження продуктивності праці протягом періоду з моменту подання заяви на звільнення;
 χ_v – чисельність працівників, які вибули внаслідок плинності.

$$P_{зв} = 1,09 \times 0,04 \times 4 \times 3221 = 561,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо наступну групу втрат, які пов'язані з витратами на підбір персоналу внаслідок плинності кадрів. Зарплата за місяць у працівника відділу кадрів - 21 тис. грн., а у керівника підрозділу 36 тис. грн. При 25 робочих днів в місяці, та тривалості робочого дня 8 годин, витрати на співбесіду з працівниками становитимуть:

- для працівника відділу кадрів: $(21 \div (25 \times 8)) \times 3221 = 338,2 \text{ тис. грн.}$

- для керівника підрозділу: $(35 \div (25 \times 8)) \times 3221 = 563,7 \text{ тис. грн.}$

Отже, втрати, пов'язані з підбором персоналу становитимуть: $338,2 + 563,7 = 901,9 \text{ тис. грн.}$

Розрахунки різних груп витрат спричинених плинністю кадрів зазначені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Втрати, які завдаються плинністю кадрів, протягом року

№	Показники	Значення (тис. грн..)
1.	Втрати, викликані перервами в роботі	10532,67
2.	Втрати, зумовлені необхідністю навчання та перепідготовки нових співробітників	4575
3.	Втрати, викликані зниженням продуктивності праці працівників перед звільненням	561,7
4.	Втрати, пов'язані з витратами на підбір персоналу в результаті плинності кадрів	901,9
5.	Втрати за всіма чотирма складовими:	16571,27

Джерело: складено автором

Наступним кроком розрахуємо очікуваний коефіцієнт плинності. На початковому етапі від впровадження підпрограми кадрового моніторингу можна очікувати скорочення відсотку плинності кадрів на 1/3 от наявної плинності кадрів 2021 року 24%. Отже, розрахуємо очікуваний відсоток плинності кадрів за формулою

$$K_1 = K_2 - (K_2 * 1/3) \quad (3.6),$$

де: K_1 – очікуваний коефіцієнт плинності, %.

K_2 – фактичний коефіцієнт плинності, %.

$$K_1 = 0,24 - (0,24 * 1/3) = 0,17$$

Очікуваний відсоток плинності кадрів складе 17%. Отже, розрахуємо економічний ефект (E_t) від запропонованих заходів щодо скорочення плинності персоналу за формулою (3.2), він буде наступним:

$$E_t = 16571,27 * (1 - (0,17/0,24)) = 4971,381 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економічний ефект від зниження плинності персоналу становитиме 4971,381 тис. грн. Даний показник говорить про доцільних запропонованих впровадженнь.

Також слід зауважити, що впровадження менторингу дозволить отримати максимально не формалізований та вільний стиль участі в розвитку кадрового потенціалу банку. Завдання якої не так у передачі готових методів професійної поведінки, навчати вмінню приймати управлінські рішення за умов конкретної ситуації. Менторинг може перевести співробітника на такий етап у професійному розвитку, в якому він зможе самостійно та з повною відповідальністю реалізувати доручені йому професійні зобов'язання.

Дана система являє собою потужний інструмент, за допомогою якого свої навички прокачують не тільки ментори, а й керівники відділів та HR менеджери. Також у банку, після впровадження менторингу, покращуються основні трудові показники працівників.

Принципи підпрограми менторингу:

1. Цілеспрямованість – попри відсутність формальностей, ментор та працівник на початку програми визначають цілі розвитку, над досягненням яких вони спільно працюватимуть.
2. Залучення – учасники програми щиро зацікавлені у досягненні поставленої мети.
3. Повага – учасники програми виявляють толерантність до точки зору, яка відрізняється від їх власної.
4. Відкритість до навчання – ментор удосконалює свої навички, а працівник приймає зворотний зв'язок та відкритий новому досвіду;
5. Інвестування часу – учасники приділяють достатньо часу на підготовку та проведення зустрічей, а також на виконання взаємних домовленостей.
6. Доступність – учасники доступні для спілкування між зустрічами.
7. Конфіденційність – спілкування між ментором та працівником будується, перш за все, на взаємній довірі, тому важливо, щоб усе, що

відбувається під час зустрічей, залишалося тільки між ними та не передавалося третім особам.

8. Ефективність – участь у програмі приносить користь і ментору, і працівнику.
9. Добровільність – ментор та працівник беруть участь у програмі на добровільній основі та можуть завершити спільну роботу у будь-який час без жодних негативних наслідків для них.

Отже, на нашу думку індикатором ефективності запропонованих заходів буде розв'язання проблеми плинності кадрів та отримання від цього економічного ефекту. Оскільки негативний вплив даного чинника на систему розвитку кадрового потенціалу банку дуже суттєвий. Аналіз показав, що плинність кадрів у 2021 році зросла на 6% відсотків у порівнянні з відповідним показником 2020 року. Це свідчить про те, що збільшується кількість працівників, що звільняються, та зростають витрати банку на закриття даних вакантних посад. Якість кадрового потенціалу на пряму залежить від злагодженості працівників та розвитку їх професійних здібностей та навичок, що не можливо при постійній зміні останніх. Розрахований економічний ефект від зниження плинності персоналу становитиме 4971,381 тис. грн. Даний показник говорить про доцільних запропонованих впроваджень. Також це вплине зменшиться кількість кадрової роботи для підготовки до наймання на посаду працівника, що дасть можливість HR менеджером оптимізувати свою діяльність для впровадження менторингу в систему кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК», що своєю чергою прискорить процес професійного розвитку та прогресу персоналу та призведе до розкриття потенціалу кожного працівника і його особистого зростання.

ВИСНОВКИ

В контексті даного дослідження під кадровим потенціалом підприємства ми розуміємо систему, яка охоплює професійні та кваліфікаційні ознаки персоналу. Які характеризується обсягом спеціальних знань, умінь, навичок, компетентностей та являють собою чисельну та якісну характеристику персоналу підприємства, відображаючи ресурсний аспект соціально-економічної сфери підприємства.

Після проведення аналізу наукової літератури присвяченій проблематиці впливу чинників на розвиток кадрового потенціалу підприємства у більшості випадків авторами виділяється дві основні та найбільші групи факторів (зовнішні та внутрішні), але є і ті вчені, які вважають, що внутрішні ресурси можуть обумовити високу якість кадрового потенціалу незалежно від ситуації в зовнішньому середовищі. Тобто, виключаючи зовнішні чинники впливу з переліку, які слід враховувати при роботі над розвитком кадрового потенціалу підприємства. Проте, слід зазначити, що ігнорування впливу макросередовища призводить до обмеженого сприйняття такого багатоаспектного фактора, як кадровий потенціал, оскільки на його формування та розвиток без жодного сумніву мають значний вплив зовнішні фактори. Ми поділяємо підхід класифікації чинників впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства за місцем виникнення. Адже, групування за іншими ознаками не змінює місце виникнення кожного окремого чиннику впливу.

Аналіз наукових праць показав, що питання оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства на цей час не мають уніфікованої методики, тому що кожне підприємство унікальне, при цьому критеріями оцінки його кадрового потенціалу можуть виступати абсолютно різні складові. Серед пропонованих: кількісна оцінка, бальна оцінка та експертне оцінювання. На нашу думку, методи мають включати чітко послідовні кроки, проте допускати варіативність

вибору саме методик, за яких буде актуальним проводити оцінку для певного підприємства.

Дослідження діяльності АТ «УКРСИББАНК» дало зрозуміти що не зважаючи на економічні виклики пов'язані із COVID-19 та військовими діями в Україні АТ «УКРСИББАНК» демонструє ріст чистого банківського доходу, ріст депозитного портфеля та збільшення кількості наданих позик. Під час таких складних випробувань банк здійснював інвестиції у сфері HR та забезпечував безпеку своїх співробітників надаючи примісток для тих співробітників, хто опинився у скрутній ситуації через військові дії, продовжував обслуговування клієнтів та захищав банківську інфраструктуру.

Після проведеного аналізу загальний результат оцінки ефективності розвитку кадрового потенціалу оцінюється як задовільний. Оскільки були визначені наступні проблеми: операційні витрати на персонал знижуються; фонд заробітної плати має повільні темпи, виплати на оплату праці мають негативні тенденції; зростає плинність кадрів; попри існування програми розвитку кадрів банк не покриває свої кадрові потреби; банк залучає до співпраці у більшості випадків досвідчених працівників віком від 35 до 45 років. Попри декларацію своїх намірів залучати молодих фахівців.

На нашу думку, для подолання вище окреслених проблем необхідне інтегрування підпрограм кадрового бюджетування, моніторингу, мотивації. Вони будуть здійснюватися департаментом управління персоналом. Підпрограма бюджетування надасть економічні мотивації у вигляді збільшення операційних витрат на персонал шляхом реструктуризації наявного бюджету. Підпрограма моніторингу збільшить відповідність посадовим вимогам працівників буде сприяти підвищенню спроможності банку закривати вакантні посади за допомогою внутрішніх резервів. А мотиваційна підсистема буде направлення на підвищення прямої не матеріальної мотивації та налагодженню конструктивного діалогу керівництва та працівників, створить підґрунтя для

підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Отже, на мою думку, індикатором ефективності запропонованих заходів в першу чергу, буде розв'язання проблеми плинності кадрів та отримання від цього економічного ефекту. Оскільки негативний вплив даного чинника на систему розвитку кадрового потенціалу банку дуже суттєвий. Аналіз показав, що плинність кадрів у 2021 році зросла на 6% відсотків у порівнянні з відповідним показником 2020 року. Це свідчить про те, що збільшується кількість працівників, що звільняються, та зростають витрати банку на закриття даних вакантних посад. Якість кадрового потенціалу на пряму залежить від злагожденості працівників та розвитку їх професійних здібностей та навичок, що не можливо при постійній зміні останніх. Розрахований економічний ефект від зниження плинності персоналу становитиме 4971,381 тис. грн. Даний показник говорить про доцільність запропонованих впроваджень. Також це вплине на зменшення кількості кадрової роботи для підготовки до наймання на посаду працівника, що дасть можливість HR менеджером оптимізувати свою діяльність для впровадження менторингу в систему кадрового потенціалу АТ «УКРСИББАНК», що прискорить процес професійного розвитку та прогресу персоналу і призведе до розкриття потенціалу кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 91-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_3_18
2. Трусова Н. В., Матус Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. Економіка і управління. 2020. № 3. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2020_3_5
3. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 210-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_26
4. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмеби_2020_3_15
5. Коваль Н. О., Глушенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Фінансові аспекти розвитку кадрового потенціалу малих та середніх промислових підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 135-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifretr_2019_34_21
6. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 3. - С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_3_17
7. Соловійова Т. Е., Нагорна І. І. Організаційно-економічне розвиток кадрового потенціалу підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 2020. С. 74-75. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201213>

8. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства Автореф. дис... кандидата екон. наук. КНЕУ, 2014. 23 с
9. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск 28. С. 88-93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf
10. Лялюк А., Перетятко У. Сутність кадрового потенціалу та чинники впливу на ефективність його використання. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Секція V. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці 2020. С. 672-674. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19214/1/672-674.pdf>
11. Мирошніченко П. І., Манько І. М. Дослідження чинників впливу на безпеку кадрового потенціалу аграрних підприємств. Управління проектами та розвиток виробництва. 2013. № 1. С. 95-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2013_1_17
12. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_21
13. Дончак Л. Г. Бойківська Г.М., Лисюк С.П. Методичний підхід до оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. - 2021. № 1. С. 96-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprnudps_2021_1_9
14. Бурачек І. В., Правда О. Ф. Теоретико-методичні підходи до оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. № 2. С. 105-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_2_17

15. Гармідер Л. Д. Методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства ScienceRise. 2015. № 3(3). С. 74-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_3\(3\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_3(3)__14)
16. Смачило В. В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Т. 18, вип. 2. С. 58-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_2_6
17. Бессонова А. В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. Центральнотраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12
18. Костюк В. О., Юр'єва С. Ю., Славута О.І. Методика розрахунку впливу кадрового потенціалу і ефективності його використання на прибуток підприємства. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2020. Т. 2. С. 94-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2020_2_155_17
19. Беляєва Н. С. Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_39
20. Консолідований звіт про управління 2019р. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/2019_consolidated_report_on_management_ua.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
21. Консолідований звіт про управління 2020р. АТ «УКРСИББАНК» URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/usb_annual_report_2020_ukr.pdf (дата звернення - 28.04.2023).

22. Консолідований звіт про управління 2021р. АТ «УКРСИББАНК» URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2022/10/usb_annual_report_2021_ukr.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
23. Проміжна скорочена консолідована фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2022/09/2022q1_consolidated.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
24. Проміжна скорочена окрема фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2022/11/2022q3_separate.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
25. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. – Луцьк : Вежа-Друк, 2019. – 592 с
26. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/2019_report_issuer_of_securities.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
27. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/2020_report_issuer_of_securities.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
28. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/2021/12/2020_report_issuer_of_securities.pdf (дата звернення - 28.04.2023).
29. Фінансові результати Укрсиббанку. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/ukrsibbank/rating/> (дата звернення - 28.04.2023).

30. Effective Employee Development Starts with Managers by Anand Chopra-McGowan URL: <https://hbr.org/2022/03/effective-employee-development-starts-with-managers> (дата звернення - 28.04.2023).
31. Kyryliuk V., Ryabokon I. Role of social sphere in ensuring quality of working life. VUZF Review. Vol. 6(3), 2021. Pp 66-77. URL: <https://papersvuzf.net/index.php/VUZF/article/download/195/189>
32. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. — 311, [1] с.



UNICHECK

І м'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015276268

Дата перевірки:
26.05.2023 15:28:06 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
26.05.2023 15:38:04 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Богдашевська_керівник_Вонберг

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 12497 Кількість символів: 98416 Розмір файлу: 294.99 KB ID файлу: 1014949537

7.78%

Схожість

Найбільша схожість: 0.77% з Інтернет-джерелом (<http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2493/2393>)

6.12% Джерела з Інтернету

318

Сторінка 68

5.43% Джерела з Бібліотеки

515

Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Богдашевська Марія

Здобувач освітнього ступеня «бакалавр»

Київський національний економічний університет імені

Вадима Гетьмана

м.Київ, Україна

*Науковий керівник: **Вонберг Тетяна Вікторівна***

Канд. екон. наук, доцент

Київський національний економічний університет імені

Вадима Гетьмана

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА

Кадровий потенціал – це комплексна характеристика навиків і можливостей персоналу підприємства, що включають, професійний досвід уміння, навички і професійні знання в певній діяльності, що дають можливість правильно і функціонально виконувати свої обов'язки і досягати результату для цільових завдань підприємства [2].

В умовах сучасної жорсткої конкуренції та ринку праці умови, якої постійно міняються, управління будь-яких підприємств має удосконалювати управління персоналом. Продуктивне застосування потенціалу кадрів підприємства надасть можливість постійного розвитку, покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства та стане гарантією стабільності діяльності підприємства. Комплексна система поліпшення кадрового потенціалу підприємства дає сформувати надійність організації, забезпечити підприємства професійними і продуктивними працівниками та стабільними позиціями в умовах плинності кадрів на сучасному ринку праці. Розвиток кадрового потенціалу і формування в умовах між підприємствами вимагає застосування прогресивного підходу. На розвиток кадрового

потенціалу підприємства має значний вплив низка чинників: внутрішньо системні, індивідуальні, зовнішні, організаційні. Рівень трудового потенціалу підприємства багато в чому визначається саме внутрішніми та індивідуальними чинниками. Основною ціллю формування кадрового потенціалу підприємства є забезпеченість підприємства необхідними робочими резервами, здатними вирішувати завдання та поставлених цілей найвпливовішим та швидким шляхом. Найважливішою частиною управління кадровим потенціалом підприємства є поліпшення кваліфікації та розвиток працівників. Конкурентоспроможність підприємства в першу чергу базується на конкурентоспроможності його персоналу. А в сучасній економіці кадровий потенціал стає важливим економічним ресурсом відтворення на основі ряду закономірностей розвитку продуктивних сил. Водночас основу кадрового потенціалу формують здібності до інновацій і наукові знання специфічного характеру, які можуть бути застосовані на підприємстві[3].

Робота підприємства загалом здебільшого залежить від діючої системи управління кадровим потенціалом колективу. В цілому, комплекс управління трудовим потенціалом залежить від багатьох завдань, що мають бути виконаними для досягнення успішної роботи :

- поліпшення кваліфікацій працівників;
- розроблення плану кар'єрного зросту працівників;
- заохочувальна система мотивацій працівників, що враховує інтереси та відмінності кожного
- справедлива оцінка роботи працівників та врахування їх індивідуальних особливостей у роботі;
- розвиток у професії та просування по кар'єрі

Ефективність кадрового потенціалу залежить від багатьох різних показників та їх комбінацій, які в цілому діляться на комплексні групи.

Оцінювання продуктивності кадрового потенціалу важлива коли, передбачені системною оцінкою підприємств, тобто продажу, оренди, реорганізації тощо. Оцінка робиться за допомогою виконання завдань кадрового відділу підприємства: поліпшення використання трудових ресурсів, запровадження нової або переробка діючої кадрової політики планування, моніторинг, через відсутність цілісного підходу до оцінювання та визначення кадрового потенціалу підприємств. Оцінювання кадрового потенціалу може проводитися довільно або зовсім не включатися до загальної суми оцінки підприємства. Потрібно забезпечувати стабільність та високий рівень трудових ресурсів і весь час слідкувати за продуктивністю працівників. Потенціал кадрових ресурсів підприємства показує індивідуальне прагнення усіх співробітників приймати участь в успішному досягненні стратегічних завдань підприємства за можливість високого рівня задоволеності умовами праці, мотивацією, психологічному атмосферою у колективі, умовами, заробітною платою можливістю кар'єрного росту та застосування власного досвіду, професійних знань та навичок. В цілому можна зауважити, що дослідження трудового потенціалу підприємств на сьогодні є дійсно важливим, тому що персонал, або кадрові ресурси підприємства, відносяться до найголовніших ресурсів кожного підприємства, тому що від їх якості та продуктивного застосування залежать кінцеві результати діяльності і конкурентоздатності підприємств.

Сформувані кадровий потенціал підприємства є складною економічною системою з властивими їй особливостями. Для підприємства значущим є розвиток його кадрового потенціалу для досягнення успішних цілей роботи підприємства. Тому саме система управління процесом функціонування для розвитку потенціалу кадрів має вагомe місце в системі управління кадрового потенціалу. На сьогодні в практичному застосуванні є багато різних методів і підходів до оцінювання кадрового потенціалу. Діагностика кадрового потенціалу на основі одиниці живої праці дає можливість

краще враховувати ефективність використання кадрового потенціалу підприємства[1].

Тому, в сучасних умовах розвитку економіки найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування і керування системою потенціалу кадрів підприємства, здатного формувати конкурентні переваги у будь-яких сферах діяльності. Результативним кадровим потенціалом вважається коли працівник прагне постійно покращувати професійні знання, саморозвиватися, вирішувати трудові конкретні завдання. Головними завданням роботодавця є максимально створити всі умови для розвитку працівників, забезпечувати кар'єрне зростання, сприяти розширенню прав та обов'язків, покращувати умови праці, мотивувати працівників розвивати один одного, залучати їх до прийняття управлінських рішень організації. Для функціонування ефективної кадрової системи на підприємстві треба проводити постійні інноваційні зміни на підприємстві і вдосконалювати умови праці.

Список використаних джерел

1. Дядюра К. В. Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/gapta/Downloads/230465-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-526161-1-10-20210502%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/gapta/Downloads/230465-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-526161-1-10-20210502%20(7).pdf)[3]

2. Н.В. Трусова Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/346597522.pdf>

3. Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Конкретноспроможність підприємства. . Режим доступу до ресурсу: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020____.pdf