

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ПуАТ «КБ «Акордбанк»», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці
КРБІНЕ. 023298.01.06.00

Виконала
студентка 2 курсу
група БІНЕм-23-1



Ірина МАКОРТА


Керівник



Олена КОЦОНЬКО-
ПОМИЛУЙКО

к.е.н., доцент

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-
ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

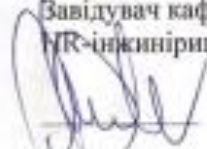
19 12 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
 Спеціальність _____ 051 Економіка _____
 Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

26 серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Макурта Ірина Юріївна

1. Тема роботи: «Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства (на прикладі ПуАТ «КБ «Акордбанк»», м. Хмельницький)».

Керівник роботи Кошовько-Помилуйко О.В., канд.екоп.наук, доц.

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані та фінансова звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу банку. 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами ПуАТ «КБ «Акордбанк»». 3. Напрями вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Показники кадрового потенціалу банківської установи. 2. Завдання та результати кадрового потенціалу банківської установи. 3. Структурно-логічна модель формування, використання та розвитку кадрового потенціалу. 4. Проблеми розвитку кадрового потенціалу банківської установи. 5. Аналіз операційних витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк»». 6. Аналіз показників основних засобів і нематеріальних активів ПуАТ «КБ «Акордбанк»». 7. Звіт про доходи витрати та інший дохід ПуАТ

«КБ «Акордбанк»» за 2021-2023 роки. 8. Динаміка показників персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» 2021-2023 рр.. 9. Науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу ПуАТ «Акордбанк»» 10. Етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретичний розділ	21.10.2024 р. - 10.11.2024 р.	Виконано
Аналітично-дослідницький розділ	11.11.2024 р. - 20.11.2024 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	21.11.2024 р. - 30.11.2024 р.	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024 р. - 05.12.2024 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024 р. - 10.12.2024 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	11.12.2024 р. - 27.12.2024 р.	

Студент


Підпис

Ірина МАКОР

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олена КОШОНЬ
ПОМИЛУЙ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства(на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»)».

Виконала студентка гр. БІНЕМЗ-23-1 Макорта І.Ю., керівник Кошонько-Помилуйко О.В., канд.екон.наук, доц.

Обсяг – 62 с., 10 рис., 15 табл., 5 додатків, 17 джерел.

Ключові слова: кадровий потенціал, банківська установа, стратегічне управління банківською установою, розвиток.

Мета кваліфікаційної роботи: вдосконалення теоретичних і методичних основ кадрового потенціалу підприємства, а також розробка та реалізація стратегій спрямованих на максимізацію потенціалу персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та управління кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк».

У першому розділі розкрито зміст поняття «кадровий потенціал», досліджено основні чинники розвитку та проблеми кадрового потенціалу банківської установи.

У другому розділі проведено характеристику ключових показників діяльності банківської установи. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк», розглянуто систему управління персоналом, а також визначено стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу банку.

Третій розділ, присвячений розвитку кадрового потенціалу банківської установи та включає кілька ключових аспектів: оцінка існуючої стратегії кадрового потенціалу аналіз поточні стратегії управління персоналом, які використовує банк, їхні сильні та слабкі сторони, а також їх відповідність загальним цілям організації; розробка стратегії розвитку - на основі здійсненого аналізу розробляється стратегія, яка має на меті усунення виявлених недоліків та зміцнення кадрового потенціалу, а також дано пропозиції щодо удосконалення стратегічного розвитку кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк».

Ірина МАКОРТА

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу банку.....	7
1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал».....	7
1.2 Основні чинники розвитку кадрового потенціалу банку.....	11
1.3 Характеристика проблем розвитку кадрового потенціалу банку...	15
Висновки до розділу 1.....	19
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами ПуАТ «КБ «Акордбанк»»	21
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	21
2.2 Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»»	28
2.3 Аналіз системи управління людськими ресурсами в ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	35
Висновки до розділу 2.....	39
3 Напрями вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	41
3.1 Стратегічні аспекти розвитку кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»	41
3.2 Напрями оцінювання кадрового потенціалу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	47
3.3 Напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	52
Висновки до розділу 3.....	58
Висновки.....	59
Перелік джерел посилання.....	60
Додатки.....	62

ВСТУП

Сучасний бізнес в умовах постійних змін та викликів неминуче стикається з необхідністю ефективного управління своїми людськими ресурсами. Як відомо, успішність будь-якої організації в значній мірі залежить від якості та потенціалу її персоналу. Тому розробка та впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу стає актуальною проблемою для банківських установ.

Кадровий потенціал банківської установи визначається не лише кількістю співробітників, а й їхніми знаннями, навичками, мотивацією та готовністю до саморозвитку. Відповідно, стратегія розвитку кадрового потенціалу спрямована на формування в банку команди кваліфікованих та мотивованих працівників, які зможуть ефективно сприяти досягненню стратегічних завдань і забезпечити стійкий розвиток організації.

Компонент кадрового потенціалу банківської установи відіграє визначальну роль у його функціонуванні, впливаючи на досягнення конкурентних переваг, високі результативність та забезпечення сталого розвитку. Надзвичайно важливо, що персонал банку здатний адаптуватися до змін у господарському середовищі, ефективно поєднуючи всі аспекти фінансово-економічної системи банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами кадрового потенціалу організацій займалися багато вчених, серед них такі, як Безсмертна В. В., Шляга О. В., Кравченко І. М., Балабанова Л. В., Пенюк В. О., Чечель О. М. та інші.

Практично кожна фінансова установа стикається з завданням ефективного підбору персоналу. Професійний підбір нових співробітників не лише гарантує нормальне функціонування банку в поточний момент, але й встановлює основи для його подальшого розвитку.

Метою даного дослідження є створення та впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію кадрового потенціалу і досягнення стратегічних цілей банківської установи.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк».

Предметом є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування такої стратегії.

У роботі використані методи абстрактно-логічного аналізу, теоретичного узагальнення, системного та історико-економічного аналізу, а також аналізу і синтезу, таксономії, фінансово-економічного та статистичного аналізу, і графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, а також фінансова звітність ПуАТ «КБ «Акордбанк».

Практична значимість результатів виражається у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних основ комплексу стратегічних заходів управління персоналом і формулюванні науково-практичних рекомендацій.

Дипломна робота має структуру, яка включає вступ, три основних розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг тексту становить 62 сторінки. Робота містить 19 таблиць, 8 рисунків і 5 додатків, які займають 15 сторінок, а список літератури налічує 17 найменувань і займає 2 сторінки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ

1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал»

У світовій науці широко визнано, що головною продуктивною силою, яка визначає розвиток суспільства, є людина. Вона має фізіологічні можливості до праці (як розумові, так і фізичні) та здобуває якісні властивості (знання, професійні навички та спеціалізацію). Ці характеристики, разом із фізіологічними можливостями, створюють її кадровий потенціал, який реалізується через працю в будь-якій установі та визначає рівень її продуктивності. Крім того, індивідуальні розвиток та становлення особистості також впливають на її продуктивність. Фактори, які включають в себе мотивацію, психологічний комфорт на робочому місці та можливості для професійного зростання, суттєво впливають на ефективність праці.

Для розуміння сутності кадрового потенціалу необхідно розглянути основні концепції та їх взаємозв'язок. Робоча сила описується як набір вмінь та навичок, які людина використовує у виробничому процесі. Людський потенціал, а не обладнання чи виробничі запаси, виступає ключовим фактором конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності [1].

Колектив банківської установи складають всі працівники, які мають відповідні знання, навички та вміння для виконання робіт у відповідності з встановленими стандартами якості. Трудовий потенціал визначається трудовими можливостями, що виявляються кількісними та якісними характеристиками персоналу банку.

У сучасних умовах існує чимало різних підходів до визначення терміну «кадровий потенціал». Тому доцільно зіставити науковців та їх трактування цього поняття у формі таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Авторські визначення поняття «кадровий потенціал» *

Автор	Трактування поняття
Кравченко І.М. [2]	«Кадровий потенціал означає трудові ресурси організації, зокрема здібності співробітників до інновацій та розробки нових продуктів. Він також включає в себе освітній та кваліфікаційний рівні персоналу, їх психофізіологічні особливості та мотивацію до роботи»
Пенюк В.О. [3]	«Кадровий потенціал представляється як набір кваліфікованих співробітників, чії професійні навички та трудовий досвід дозволяють їм ефективно виконувати свої робочі обов'язки в рамках делегованих повноважень»
Шляга О.В. [4]	«Кадровий потенціал визначається як збір якісних та кількісних атрибутів персоналу компанії, що включає в себе здібності співробітників до виконання визначених функцій та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства»
Безсмертна В.В. [5]	«Кадровий потенціал, у широкому розумінні цього терміна, означає здібності та навички співробітників, які можна застосувати для збільшення ефективності організації у різних областях діяльності, з метою генерації прибутку чи досягнення соціальних результатів»
Сардак О.В., Балабанова Л.В. [6]	«Кадровий потенціал представляє собою максимальний обсяг вкладу співробітників у діяльність підприємства, враховуючи їх компетенції, психофізичні характеристики, інтереси та мотиваційні чинники»

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [2-6].

Ефективна комунікація та співпраця між членами персоналу сприяють розвитку колективного інтелекту та творчого потенціалу установи. Атмосфера в колективі та розкриття творчого потенціалу кожного співробітника залежать від культури співпраці та взаєморозуміння. У результаті, ефективна взаємодія між членами персоналу стає ключовим фактором у підвищенні якості банківських послуг та репутації установи. Зростання ефективності використання кадрового потенціалу охоплює чимало складових і являє собою комплексну систему. Розробка цієї системи є важким завданням, часто виконуваним службами управління персоналом або кадровими відділами.

З точки зору стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал означає набір навичок і можливостей працівників організації, необхідних для виконання дій, що надають підприємству стратегічну перевагу перед конкурентами. Саме тому кадровий потенціал є ключовим для досягнення

стратегічних цілей у банківській установі та займає важливе місце в системі стратегічного управління персоналом.

Реалізація кадрової політики також включає розвиток та впровадження системи оцінки працівників, яка допомагає визначити їхні досягнення та потреби у розвитку. Крім того, це означає розроблення програми мотивації, яка враховує індивідуальні потреби та інтереси працівників. Правильно налаштована система стимулювання допомагає залучити і утримати талановитих співробітників, сприяючи зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Додатковим аспектом реалізації політики кадрів є створення корпоративної культури, що сприяє розвитку командної роботи, співпраці та взаємопідтримки серед працівників. Послідовне впровадження цієї культури сприяє покращенню внутрішньої комунікації та робить підприємство більш привабливим для співробітників.

Сприяння кар'єрному зростанню співробітників виступає одним із ключових аспектів кадрової політики. Це може включати надання можливостей для професійного зростання, участь у проєктах та програмах навчання, а також внутрішню мобільність. Постійний моніторинг та аналіз ефективності реалізації кадрової політики дозволяє вчасно виявляти потреби та впроваджувати корективні заходи. Це передбачає внесення змін та оновлень стратегій та методів управління персоналом з урахуванням змін на ринку праці та внутрішніх потреб організації.

Послідовне виконання цих заходів сприяє формуванню комфортної робочої атмосфери, у якій співробітники відчують себе важливими та мають можливості для особистого та професійного розвитку. Це в свою чергу сприяє підвищенню загального рівня задоволеності праці та залучає нових талантів на ринку праці до обраної установи.

Кадровий потенціал, як об'єкт стратегічного управління персоналом, має значний вплив на результати діяльності підприємства, коли всі елементи технології роботи з персоналом – від набору до оцінки результатів праці – об'єднані в єдину програму, що є складовою стратегії управління персоналом.

Реалізація цього підходу дозволить підприємству забезпечити стратегічні переваги на ринку праці.

Серед ключових чинників, що формують стратегічний потенціал персоналу, можна виділити такі параметри (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Показники кадрового потенціалу банківської установи [5, с. 3]

Отже, кадровий потенціал банківської установи охоплює ряд характеристик, зокрема кількісні показники, які включають чисельність, склад та структуру персоналу, а також оптимальний трудовий ресурс підприємства. Потенціал розвитку особистості формується за рахунок таких складових, як фізичні дані, психологічні особливості, соціальні навички, інтелектуальні здібності, моральні цінності, духовність та професійна підготовка. Розглядаючи кадровий потенціал як елемент стратегічного управління, можна виділити два основних аспекти його керування: розвиток та оптимальне застосування. Варто зазначити, що на практиці процеси розвитку та використання кадрового потенціалу тісно взаємопов'язані [5, с. 4].

Стратегічне управління персоналом є рушійною силою розвитку організації, оскільки воно спрямоване на максимальне використання людського капіталу (див. на рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Завдання та результати кадрового потенціалу банківської установи

Зважаючи на важливість кадрового потенціалу, аналіз потреб у кадрах стає ключовим завданням. Це включає вивчення потреб підприємства у різних професійних навичках, знаннях та досвіді, а також передбачення майбутніх потреб. Результатом цього аналізу є розробка стратегій набору та розвитку персоналу, спрямованих на задоволення потреб підприємства у відповідних кадрах.

Узгоджена робота всіх структурних підрозділів з питань управління персоналом у рамках єдиної стратегічної програми дозволяє банку максимально використовувати потенціал своїх працівників для досягнення стратегічних цілей.

1.2 Основні чинники розвитку кадрового потенціалу банку

Розвиток людського потенціалу є важливою складовою стратегії управління персоналом у будь-якій сучасній банківській установі, незалежно від специфіки її діяльності. Правильно спрямований розвиток кадрового потенціалу визначає успішність та конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку. Створення умов для підвищення ефективності формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, а також ідентифікація ключових факторів впливу та ризиків, які можуть погіршити кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу, тісно пов'язані з кризовими явищами в демографічній, соціальній та економічних сферах. Структурно-логічна модель, що ілюструє процес формування, використання та розвитку кадрового потенціалу під впливом зазначених чинників, представлена на відповідному рисунку 1.3 [8, с. 21].

Структура кадрового потенціалу визначається за наявності різних елементів, таких як демографічні характеристики, рівень освіти, кваліфікація та мотивація. Залежно від того, як швидко суспільство змінюється, особливу увагу приділяють якісним параметрам, таким як рівень освіти та кваліфікації, а також мотивація. У той же час, демографічні характеристики визначають базові показники потенціалу, такі як кількість працівників.

Однак ефективність розвитку та використання кадрового потенціалу на різних рівнях — макро-, мезо-, мікро- та індивідуальному — залежить від того, як ефективно різні зацікавлені сторони взаємодіють і координують свої потреби та інтереси, спрямовані на підвищення освітнього рівня, здобуття нових навичок та кваліфікацій, що сприяють сталому соціально-економічному розвитку суспільства.

Для ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу необхідно враховувати вплив різноманітних факторів, таких як демографічні показники, соціальні норми, економічні умови, рівень освіти, мотивація працівників, інституційне середовище, інновації та розвиток

інфраструктури. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами дозволяє оптимізувати використання кадрового потенціалу в умовах постійних змін.

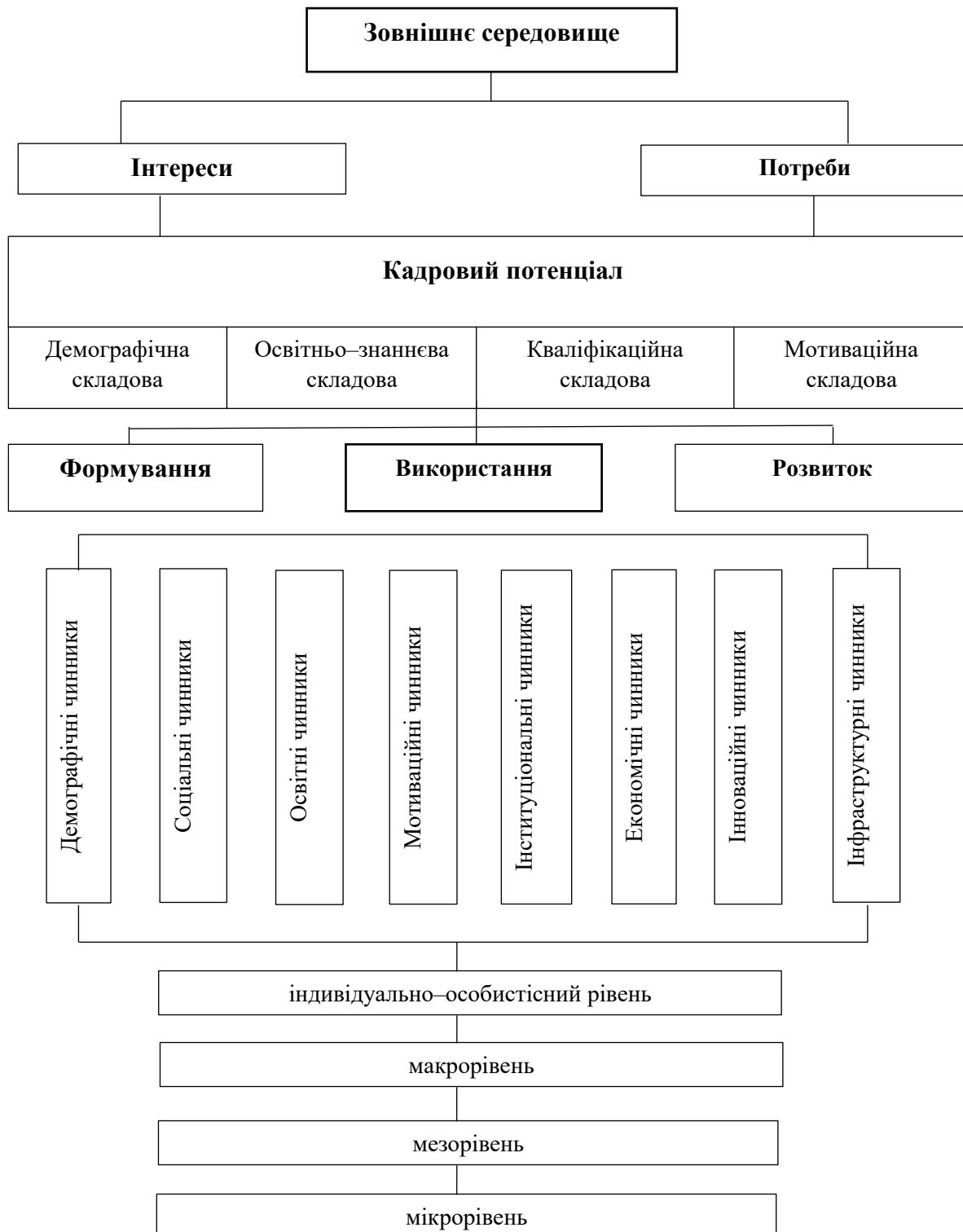


Рисунок 1.3 – Структурно-логічна модель формування, використання та розвитку кадрового потенціалу [8, с. 22]

Кризові ситуації посилюють негативні тенденції в сфері людського капіталу, що призводить до погіршення як кількісних, так і якісних показників персоналу. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити ефективний розвиток свого кадрового потенціалу. Таким чином, керування цими аспектами є важливою складовою стратегії управління персоналом.

У конкурентних умовах сучасного бізнесу, ефективне управління кадровим потенціалом вимагає системного підходу. По-перше, це означає аналіз ринкових тенденцій та прогнозування потреб у персоналі для підтримки конкурентоспроможності банківської установи. По-друге, системний підхід передбачає розробку стратегій залучення, утримання та розвитку персоналу, що відповідають стратегічним цілям компанії. По-третє, це включає в себе створення гнучких систем навчання та розвитку, які дозволяють персоналу адаптуватися до змінних умов ринку. По-четверте, системний підхід передбачає постійний моніторинг та оновлення стратегій кадрового управління з метою відповідати динаміці ринкових потреб. Розвиток культури, що заохочує ініціативність та постійне навчання, є інвестицією в людський капітал і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Необхідно враховувати, що розвиток кадрового потенціалу банківської установи залежить від різних факторів, які можна класифікувати за групами (таблиця 1.2).

Згідно з таблицею 1.2 розвиток кадрового потенціалу банківської установи формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. хоча внутрішні фактори створюють безпосереднє середовище для розвитку працівників, зовнішні впливи також суттєво впливають на загальний стан людських ресурсів установи.

Адаптація стратегії розвитку персоналу до змін внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим фактором успіху банку. Важливо підкреслити, що всі чинники взаємопов'язані між собою.

Таблиця 1.2 – Внутрішні та зовнішні чинники кадрового потенціалу банківської установи

Група чинників	Чинники	Опис
Внутрішні чинники	«Стратегія управління персоналом»	«Визначена кадрова стратегія, яка узгоджується з основними цілями банку»
	«Система мотивації»	«Дієва система мотивації, що підштовхує працівників до досягнення високих результатів і саморозвитку»
	«Корпоративна культура»	«Конструктивна корпоративна культура, що підтримує командну взаємодію, креативність і новаторство»
	«Система навчання та розвитку»	«Неперервна система освіти та розвитку, що забезпечує актуалізацію знань і вмінь працівників»
	«Система кар'єрного росту»	«Прозора система кар'єрного росту, що відкриває працівникам перспективи професійного зростання у компанії»
	«Умови праці»	«Комфортабельні та безпечні умови праці, які забезпечують здоров'я і благополуччя працівників»
	«Соціальний пакет»	«Привабливий соціальний пакет, який надає працівникам додаткові переваги та захист»
Зовнішні чинники	«Ситуація на ринку праці»	«Доступність кваліфікованих кадрів на ринку, ступінь конкуренції за працівників»
	«Економічна ситуація»	«Економічний клімат, темпи зростання економіки, інфляція»
	«Державна політика»	«Регуляції в сфері трудових відносин, податкові заходи, державні програми сприяння розвитку кадрів»
	«Технологічний розвиток»	«Прогрес у технологіях, автоматизація та цифровізація процесів»
	«Соціальні та культурні фактори»	«Демографічні зміни, освітній рівень населення, цінності та вимоги працівників»

Наприклад, ефективна система мотивації може стимулювати працівників до навчання та розвитку, що, в свою чергу, може призвести до підвищення їхньої кваліфікації та продуктивності праці.

1.3 Характеристика проблем розвитку кадрового потенціалу банку

Питання кадрового потенціалу розглядається вченими з різних спеціальностей, що свідчить про його комплексний характер. Ось декілька з них:

– економісти можуть аналізувати проблеми кадрового потенціалу через призму витрат та користі для банківської установи. Вони можуть досліджувати,

як нестача кваліфікованих кадрів впливає на продуктивність, витрати на підготовку персоналу та втрати від втрати талантів;

– соціологи можуть аналізувати проблеми кадрового потенціалу через призму соціальних відносин та впливу зовнішніх чинників, таких як демографічні зміни або культурні та етичні практики. Дослідження можуть бути спрямовані на аналіз зв'язку між рівнем мотивації працівників та їхньою схильністю до звільнення, а також на вплив цього зв'язку на кадровий потенціал банку.

– психологи можуть досліджувати особистісні та психологічні характеристики сприяють успішності на робочому місці та які фактори можуть впливати на мотивацію та зобов'язаність працівників.

Ці підходи можуть бути реалізовані незалежно один від одного або в комбінації для більш глибокого розуміння проблем кадрового потенціалу банківської установи. Однак, на шляху розвитку кадрового потенціалу виникає низка проблем, які потребують пильної уваги та комплексних рішень (рисунок 1.5).

Недостатня увага керівництва до розвитку людських ресурсів. Деякі керівники не усвідомлюють, що інвестування в персонал – це не витрати, а запорука успішного розвитку компанії. Насамперед, це може спричинити погіршення позицій банку на ринку праці, оскільки вона може втратити кваліфікованих співробітників на користь конкурентів, які активно інвестують у свій персонал. Крім того, недооцінка значення розвитку кадрового потенціалу може призвести до низької мотивації персоналу, що може проявитися в низькій продуктивності та відтоку талановитих співробітників.

Недосконала система управління персоналом може суттєво обмежувати розвиток банку та його кадрового потенціалу. Застарілі методи оцінки та відбору працівників можуть призводити до неправильних рішень у питаннях найму та розвитку персоналу. Відсутність чіткої кадрової стратегії ускладнює планування потреб у кадрах та визначення пріоритетних напрямків для розвитку персоналу.



Рисунок 1.5 – Проблеми розвитку кадрового потенціалу банківської установи

Недостатня увага до розвитку лідерських якостей у керівництва також може стати причиною проблем. Брак ефективного лідерства може призводити до недостатньої мотивації та відданості з боку персоналу, а також до неефективного управління та прийняття рішень.

Несприятливий мікроклімат у колективі може стати серйозною проблемою для банківської установи, оскільки він негативно впливає на мотивацію та продуктивність працівників. Авторитарний стиль управління часто призводить до відчуття неповаги та відчуження серед персоналу, що може призвести до зниження моралі та збільшення плинності кадрів. Відсутність командного духу

ускладнює співпрацю та взаємодію між колегами, що може призводити до невідповідностей та конфліктів у робочому середовищі.

Несправедлива система оплати праці є джерелом незадоволення серед працівників та може спричинити втрату мотивації до досягнення високих результатів. Ігнорування нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, може підірвати мотивацію працівників та може послабити інтерес до роботи. Невикористання потенціалу молодих спеціалістів може бути великою втратою для установи. Відсутність програм адаптації та наставництва для нових працівників може призвести до їхньої втрати у розумінні бізнес-процесів та культури банку. Крім того, нехтування ідеями та можливостями молодих кадрів може позбавляти банк інноваційного потенціалу та свіжих підходів до вирішення проблем.

Нехтування формуванням сильної корпоративної культури в банку може призвести до серйозних проблем. Відсутність єдиних цінностей та принципів роботи серед співробітників створює перепони для ефективної співпраці та досягнення спільних цілей установи. Крім того, відсутність мотивуючої корпоративної культури може підірвати мотивацію працівників та призвести до зниження їхньої продуктивності.

Зважаючи на вищезазначені проблеми, розробка та впровадження комплексної стратегії розвитку кадрового потенціалу є необхідним для будь-якої організації. Ось деякі з ключовий кроків, які можна вжити:

- систематична оцінка потреб у персоналі дозволяє чітко визначити, якими знаннями та вміннями мають володіти співробітники для ефективного виконання поставлених завдань; на основі цих даних можна розробити план розвитку персоналу;

- розробка та впровадження ефективної кадрової політики – кадрова політика повинна бути чітко сформульованою, відповідати цілям організації та законодавству. Вона повинна охоплювати всі аспекти управління персоналом, зокрема планування та добір персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінку

персоналу, система мотивації та винагородження, кар'єрний розвиток, звільнення персоналу;

– створення системи навчання та розвитку персоналу – акцент робиться на безперервному процесі навчання протягом усієї кар'єри співробітника, дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, адаптувати їх до змін та оснащувати їх необхідними знаннями та навичками для виконання їхніх завдань;

– впровадження ефективної системи мотивації – ефективна система мотивації повинна враховувати потреби працівників та цілі організації, а також включати матеріальні і нематеріальні стимули;

– забезпечення відповідності рівня оплати праці ринковому рівню – конкурентна заробітна плата є ключовим елементом для залучення та збереження талановитих спеціалістів.

– створення сприятливого мікроклімату в колективі – сприятливий мікроклімат у колективі позитивно впливає на мотивацію, продуктивність праці та знижує плинність кадрів.

Для вирішення даних питань необхідна розробка та впровадження цілісної стратегії, яка передбачає активну участь як керівництва, так і кадрової служби. Зміни в культурі організації вимагають чіткого керівництва з визначеними цілями та стратегіями. Керівництво повинно бути впевненим в важливості змін та бути прикладом для інших співробітників у прийнятті нової культури. Постійне вдосконалення персоналу – це нескінченний процес, який потребує постійної уваги керівництва організації. Банківська установа повинна створити систему безперервного відстеження результатів впровадження інноваційних підходів управління та розвитку персоналу. Це дозволить вчасно виявляти проблемні моменти та коригувати чинники до їх вирішення.

Висновки до розділу 1

1. Кадровий потенціал банківської установи є основою його трудових можливостей, які включають генерування ідей, створення інноваційної

продукції, а також залежать від освітнього та професійного рівня працівників. Важливими аспектами є психофізіологічні характеристики персоналу та їх мотиваційний потенціал, які формують здатність колективу ефективно виконувати завдання.

2. У тексті наголошено, що людина є головною продуктивною силою суспільства, яка впливає на його розвиток через фізіологічні можливості до праці та якісні характеристики. Фактори, такі як мотивація, психологічний комфорт і можливості професійного зростання, визначають не лише продуктивність праці, а й сприяють особистісному розвитку працівників.

3. Робоча сила розглядається як комплекс навичок і вмінь, що застосовуються у виробничому процесі. Кадровий потенціал банківської установи представлений як динамічний ресурс, що охоплює приховані можливості людського фактора. Це визначає конкурентоспроможність організації та її здатність до ефективного використання знань і навичок персоналу.

4. Створення умов для взаємодії та обміну ідеями між співробітниками є важливим стимулом для розвитку інновацій та підвищення ефективності роботи банку.

5. Реалізація кадрової політики включає впровадження комплексних заходів, таких як планування, відбір, навчання, стимулювання та створення корпоративної культури. Постійний моніторинг ефективності цих заходів дозволяє вдосконалювати процеси управління персоналом і забезпечувати найвищий рівень продуктивності.

6. Системний підхід до управління персоналом є ключовим для формування привабливого іміджу компанії на ринку праці та залучення найталановитіших фахівців.

Таким чином, кадровий потенціал є центральним фактором у стратегічному управлінні персоналом. Він забезпечує успішність банківської установи, дозволяє ефективно функціонувати в умовах конкурентного управління персоналом є невід'ємною частиною стратегії компанії та спрямоване на досягнення її довгострокових цілей.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників ПуАТ «КБ «Акордбанк»

ПуАТ «КБ «Акордбанк» є одним з провідних українських комерційних банків, що має значну присутність на фінансовому ринку країни. Завдяки розгалуженій мережі відділень та банкоматів, банк забезпечує зручний доступ до своїх послуг для широкого кола клієнтів по всій Україні [14].

Комерційний банк "Акордбанк" розпочав свої операції в Україні в 2008 році. Реєстрація Публічного акціонерного товариства "Комерційний банк "Акордбанк"" була здійснена 3 червня 2008 року. Вже наступного дня, 4 червня, банк отримав ліцензію на банківську діяльність від Національного банку України [15]. На сьогоднішній день мережа "КБ "Акордбанк"" має 157 точок обслуговування по всій країні, з найбільшою концентрацією відділень у центральних та східних регіонах України. Однак, деякі відділення тимчасово не працюють через воєнні дії [16].

Стратегічна мета Публічного акціонерного товариства «КБ «АКОРДБАНК»» полягає у створенні сучасного, фінансово стійкого банку, який би задовольняв найвищі очікування клієнтів. Банк прагне стати лідером на ринку, надаючи інноваційні банківські послуги як юридичним особам, так і приватним клієнтам на рівні міжнародних стандартів. Для досягнення цієї мети банк зосереджується на впровадженні нових технологій, розвитку людського капіталу та підвищенні ефективності роботи. Крім того, Банк визнає свою соціальну відповідальність та прагне сприяти розвитку економіки країни [16].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» прагне побудувати довготривалі партнерські відносини зі своїми клієнтами, надаючи їм персоналізовані фінансові рішення.

Банк активно розвиває мережу відділень та банкоматів, забезпечуючи зручний доступ до фінансових послуг у будь-який час і в будь-якому місці [14].

Асортимент банківських продуктів та послуг Акордбанку є досить широким та охоплює в себе депозити, кредити, розрахункові рахунки, інвестиційні продукти та багато іншого. Банк активно розвиває свої онлайн-сервіси, що дозволяє клієнтам здійснювати більшість банківських операцій дистанційно [15].

Одним з важливих аспектів діяльності Акордбанку є його фінансова стабільність. Банк "Акордбанк" займає місце серед найбільших банків України за розміром активів, що підтверджує його надійність та спроможність виконувати обов'язки перед клієнтами. ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК" є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб зі свідоцтвом № 198, зареєстрованим 14 серпня 2008 року. Банк провадить банківську діяльність на основі ліцензії № 245, яка була видана Національним банком України 7 листопада 2011 року, а з 15 липня 2021 року до спектра його послуг додано інкасацію та перевезення валютних цінностей [14].

Бізнес-модель Акордбанку орієнтована на транзакційні операції та забезпечує стабільні доходи за рахунок обслуговування великої кількості клієнтів. Банк спеціалізується на переказах коштів, розрахунково-касовому обслуговуванні, валютних операціях та короткостроковому кредитуванні. Розвинена інфраструктура, включаючи власну службу інкасації та мережу відділень, дозволяє банку ефективно обслуговувати клієнтів по всій країні. Значна частина активів банку зосереджена в грошових коштах та їх еквівалентах, що свідчить про ліквідність та готовність до оперативного задоволення потреб клієнтів [16].

Нами проведено аналіз операційних витрат банку за період 2021–2023 років. На основі наданої таблиці 2.1 відображено динаміку змін основних витратних статей банку за вказані роки [14-17].

Таблиця 2.1 – Аналіз операційних витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

Показник	Рік			Темп приросту,%	
	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2021р./2022р.	2022р./2023р.
Заробітна плата та премії	359 177	443 781	725 104	23,5	63,5
Нарахування на фонд заробітної плати	50 340	70 137	94 485	39,3	34,7
Інші виплати працівникам	1 797	8 670	4422	20,7	196,1
Амортизація основних засобів	16 963	25 737	36 237	51,7	40,8
Амортизація програмного забезпечення та нематеріальних активів	3 437	4 378	4 929	27,4	12,6
Витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів, телекомунікаційні та інші експлуаційні послуги	26 993	66 032	102 914	144,6	55,9
Оренда (оперативний лізинг)	2 199	7 494	10929	240,7	45,9
Витрати на професійні послуги	4 907	2 280	4471	-53,2	96,1
Сплата інших податків та обов'язкових платежів, крім податку на прибуток	18 059	20 092	38099	11,2	89,6
Інші витрати	6 651	3 392	6 305	- 49,0	85,8
Усього операційних витрат	411 314	259 543	489 837	-36,9	88,7

У 2021 році витрати на заробітну плату та премії склали 359 177 тис. грн, але вже у 2022 році цей показник зріс на 23,5% до 443 781 тис. грн. У 2023 році відбулося значне зростання на 63,5% до 725 104 тис. грн. Це свідчить про суттєве підвищення зарплат і, ймовірно, про збільшення кількості працівників або збільшення мотиваційних виплат. Показник нарахування на фонд заробітної плати також зростав стабільно: з 50 340 тис. грн у 2021 році до 70 137 тис. грн у 2022 році (+39,3%) та до 94 485 тис. грн у 2023 році (+34,7%). Зростання відповідає загальній тенденції збільшення витрат на персонал. Хоча ці виплати

відносно невеликі, вони зросли більш ніж удвічі з 1 797 тис. грн у 2021 році до 8 672 тис. грн у 2022 році і досягли 4 422 тис. грн у 2023 році [14-17].

У 2021 році амортизаційні витрати були на рівні 16 963 тис. грн, проте в 2022 році вони значно зросли до 25 737 тис. грн, що становить зростання на 51,7%, і ця тенденція продовжилася у 2023 році до 36 237 тис. грн, що є збільшенням на 40,8%. Зазначається також зростання амортизації програмного забезпечення та нематеріальних активів: з 3 437 тис. грн у 2021 році до 4 378 тис. грн у 2022 році (+27,4%) та до 4 929 тис. грн у 2023 році (+12,6%). Водночас, видатки на утримання основних фондів та нематеріальних активів швидко зросли: у 2021 році вони склали 26 993 тис. грн, а у 2022 році вони підскочили до 66 032 тис. грн (+144,6%), і продовжили зростання у 2023 році до 102 914 тис. грн (+55,9%). Такий ріст може відображати активну модернізацію та оновлення активів банку [14-17]. Структура оперативних витрат наведена на рисунку 2.1.

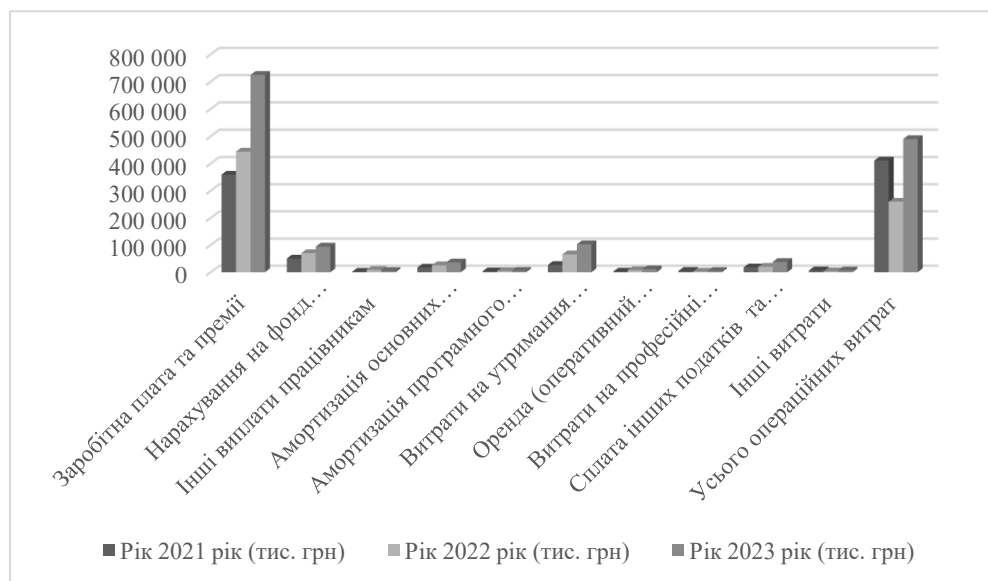


Рисунок 2.1 – Структура операційних витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021 – 2023 рр.

Витрати на оренду помітно зросли, з 2 199 тис. грн у 2021 році до 7 494 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 240,7%, і продовжили рости до 10 929 тис. грн у 2023 році, що на 45,9% більше попереднього року. Водночас, видатки, пов'язані з залученням зовнішніх фахівців, спочатку знизились з 4 907

тис. грн у 2021 році до 2 280 тис. грн у 2022 році (-53,5%), а потім знову зросли до 4 471 тис. грн у 2023 році (+96,1%), що може вказувати на нерегулярне використання цих послуг [14-17].

Загальні витрати збільшилися з 18 059 тис. грн у 2021 році до 20 092 тис. грн у 2022 році (+11,2%), і суттєво підвищилися до 38 099 тис. грн у 2023 році (+89,6%). Інші витрати спочатку зменшилися з 6 651 тис. грн у 2021 році до 3 392 тис. грн у 2022 році (-49%), але потім знову зросли до 6 305 тис. грн у 2023 році (+85,8%) [14-17]. Загальні операційні витрати спочатку знизилися з 411 314 тис. грн у 2021 році до 259 543 тис. грн у 2022 році (-36,9%), але в наступному році вони значно зросли до 489 837 тис. грн (+88,7%) [14-17].

Заробітна плата та премії суттєво зросли, що вказує на зростання чисельності співробітників або підвищення зарплат, покращуючи мотивацію працівників. Нарахування на фонд заробітної плати відображає зростання соціальних виплат у відповідь на підвищення заробітної плати. Амортизаційні витрати збільшилися через інвестиції в модернізацію обладнання. Оренда значно збільшилась, що свідчить про експансію площ або орендованих засобів. Витрати на професійні послуги коливалися залежно від потреб банку. Загалом, зростання операційних витрат вказує на розвиток ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», але потребує контролю для збереження фінансової стабільності [14].

Фінансові зобов'язання класифікуються або підлягають оцінці за двома основними методами: амортизованою собівартістю та справедливою вартістю з відображенням у прибутках і збитках. Фінансові зобов'язання банку – це досить складний інструмент, який потребує детального аналізу та розуміння. Оцінка за амортизованою собівартістю з використанням ефективної ставки відсотка є найбільш поширеним методом для таких зобов'язань, як заборгованість перед іншими банками та кошти клієнтів. Цей метод дозволяє відобразити реальну вартість зобов'язання протягом всього періоду дії, враховуючи всі майбутні грошові потоки. Важливо зазначити, що кошти клієнтів є одними з найбільших за обсягом фінансових зобов'язань банку, оскільки саме вони є основою для кредитування та інших банківських операцій. Їх облік має відповідати всім

вимогам національних та міжнародних стандартів [14-16]. Кошти клієнтів є борговим зобов'язанням перед фізичними особами, державними структурами й корпоративними клієнтами (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка формування зобов'язань банку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)
Кошти банків	7 412 521	1 838 246	989 965
Кошти клієнтів	9 269 882	10 060 135	19 476 832
Зобов'язання з оренди	178 589	230 377	196611
Інші фінансові зобов'язання	99 189	7 302	295489
Усього фінансових зобов'язань	6 668 194	12 199 060	19772321

Найбільш помітним трендом є значне збільшення зобов'язань перед клієнтами з 9 269 882 тис. грн у 2021 році до 19 476 832 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання довіри клієнтів до банку та активне залучення депозитів. Зовсім інша ситуація спостерігається з зобов'язаннями перед іншими банками. Їх обсяг значно скоротився з 7 412 521 тис. грн у 2021 році до 989 965 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про зменшення залежності банку від зовнішнього фінансування та підвищення його фінансової стійкості [14-17].

Зобов'язання з оренди та інші фінансові зобов'язання демонструють відносно стабільну динаміку з незначними коливаннями. Незважаючи на зменшення зобов'язань перед банками, загальний обсяг зобов'язань банку суттєво зріс з 6 668 194 тис. грн у 2021 році до 19 772 321 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про активний розвиток банку та розширення його діяльності [14-16].

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку формування зобов'язань банку ПАТ "КБ "АКОРДБАНК". Зростання зобов'язань перед клієнтами є свідченням довіри до банку та його конкурентоспроможності на ринку. Зменшення залежності від зовнішнього фінансування сприяє підвищенню фінансової стійкості банку.

Станом на кінець 31 грудня 2022 року та за аналогічний період 2021 року, банк відзвітував про наступні показники регулятивного капіталу, розраховані

відповідно до вимог Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, яка була затверджена постановою Правління НБУ від 28 серпня 2001 року № 368, на основі денного балансу (без врахування річних коригувань):

- розмір регулятивного капіталу становить 412 918 тис. грн. (у 2021 році: 416 836 тис. грн.) при мінімальному нормативі 200 млн. грн;
- показник адекватності регулятивного капіталу (н2 - платоспроможність) досяг 16,76% (у 2021 році - 13,28%), з мінімально допустимим нормативом 10%;
- достатність основного капіталу становить 14,85% (у 2021 році: 8,65%), при мінімальному нормативі 7%.

Таблиця 2.3 – Динаміка власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп приросту,%	
	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2021р./2022р.	2022р./2023р.
Основний капітал (капітал 1-го рівня)	271 375	365 984	358 197	74,1%	102,2%
Додатковий капітал (капітал 2-го рівня)	145 461	46 934	168 581	309,9%	27,8%
Регулятивний капітал	416 836	412 918	526 778	100,9%	78,4%

Протягом цього року Банк дотримувався встановлених Національним банком України нормативів щодо достатності капіталу, не стикався з нестачею грошових коштів, вчасно виконував свої фінансові зобов'язання та безперебійно проводив платіжні операції клієнтів [17].

Загальний обсяг капіталу банку (регулятивний капітал) демонструє стійке зростання з 416 836 тис. грн у 2021 році до 526 778 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку у зміцненні фінансової бази банку. Показники

власного капіталу продемонстрували зростання як у 2022, так і у 2023 роках, однак темпи зростання у другому році були менш вираженими. Це може свідчити про певну стабілізацію в структурі капіталу. Додатковий капітал (капітал 2-го рівня) демонструє значні коливання. Спостерігається різке зростання у 2022 році, а потім незначне зниження у 2023 році. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як випуск додаткових акцій, зміна облікової політики тощо [14-17].

Темпи зростання основного капіталу знизилися з 74,1% у 2022 році до 102,2% у 2023 році. Це може свідчити про більш консервативну політику банку щодо збільшення основного капіталу. Темпи зростання додаткового капіталу демонструють значні коливання: 309,9% у 2022 році та 27,8% у 2023 році. Це свідчить про високу волатильність цього компонента капіталу [14-17].

Проведений аналіз таблиці дозволяє оцінити зміни в структурі та обсязі капіталу банку за досліджуваний період. Капітал банку є одним з найважливіших показників його фінансової стійкості та надійності, оскільки він слугує буфером проти можливих збитків.

2.2. Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Аналіз фінансово-господарської діяльності банку проводиться з метою оцінки його фінансового стану, стійкості та результатів. Зазвичай аналіз починається з оцінки активів. Облік основних засобів та нематеріальних активів ведеться на основі їх історичної вартості, яка коригується з урахуванням амортизації та знецінення. Початкова вартість основних засобів та нематеріальних активів, що були придбані, включає витрати на їхнє придбання

та додаткові витрати на доведення до стану, придатного для експлуатації (таблиця 2.3) [14-17].

Таблиця 2.3 – Аналіз показників основних засобів і нематеріальних активів
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Показник	Станом на 31.12.2021 р.	Станом на 31.12.2022 р.	Станом на 31.12.2023 р.
Балансова вартість	105 201	172 681	202 274
Первісна (переоцінена) вартість	165 189	257 254	315 865
Знос	59 988	84 573	113 591
Надходження	239 097	102 059	-
Поліпшення основних засобів та вдосконалення нематеріальних активів	3 885	5 431	-
Вибуття основних засобів та нематеріальних активів	1 418	1 246	-
Втрати від зменшення корисності через фінансові результати	14 464	-	-
Первісна (переоцінена) вартість	3 647	1 246	-
Знос	2 229	4 935	-
Перекласифікація з незавершених капітальних інвестицій до відповідної групи ОЗ чи НА	108 456	42 698	-
Амортизаційні відрахування	30 115	36 237	-

Балансова вартість основних засобів зростає з 105,2 тис. грн станом на 31.12.2021 до 202,3 тис. грн на кінець 2023 року. Темп приросту в 2022 році склав 64,16%, а у 2023 році — 17,14%. Це свідчить про значні капіталовкладення підприємства в основні засоби. Зростання балансової вартості може бути індикатором розвитку виробничих потужностей, розширення діяльності або оновлення основних фондів, що є позитивним фактором для банку під час оцінки фінансової стійкості банку [14-17].

Показник зносу значно зріс: з 59,99 тис. грн у 2021 році до 113,6 тис. грн у 2023 році. Темп приросту зносу склав 41,03% у 2022 році і 34,31% у 2023 році. Зростання зносу може бути наслідком інтенсивного використання основних засобів або відсутності своєчасного оновлення окремих об'єктів. Високий рівень зносу також вказує на необхідність подальших капіталовкладень для оновлення

матеріально-технічної бази, що може збільшити витрати підприємства на амортизацію в майбутньому [14-17].

Амортизаційні відрахування зросли з 30,1 тис. грн у 2021 році до 36,2 тис. грн у 2022 році, що відповідає темпу приросту 20,33%. Це може свідчити про те, що банк активно використовує свої основні засоби, і їхня амортизація є важливим елементом фінансових витрат. Для банку зростання амортизаційних відрахувань є важливим показником при оцінці фінансової стійкості банку та його здатності підтримувати поточну діяльність без надмірного зносу активів [14-17]. Протягом 2022 року ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» продовжував інвестувати у поліпшення основних засобів, про що свідчить приріст цього показника на 39,8% (з 3,9 тис. грн у 2021 році до 5,4 тис. грн у 2022 році). Ці інвестиції, ймовірно, були спрямовані на вдосконалення технологічних процесів або оновлення обладнання, що позитивно впливає на ефективність роботи установи. Однак у 2023 році не зафіксовано нових вкладень у поліпшення, що може свідчити про тимчасову зупинку інвестиційної активності [15-16].

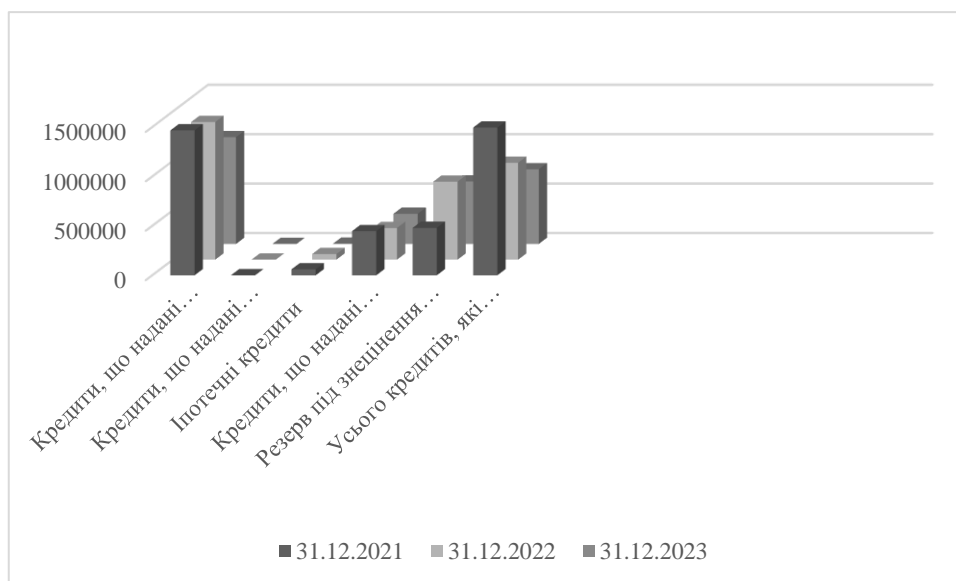


Рисунок 2.1 – Структура аналізу показників основних засобів і нематеріальних активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021 – 2023 рр.

У 2022 році відбулося суттєве зниження обсягів надходження нових основних засобів: з 239,1 тис. грн у 2021 році до 102,1 тис. грн у 2022 році, що відповідає темпу зменшення 57,31%. Це може свідчити про зниження інвестиційної активності банку або завершення великих проектів з придбання основних засобів [14-15].

Станом на 31 грудня 2021 року банк не передавав свої основні засоби та нематеріальні активи в заставу. Також у банку не було основних засобів, які б не використовувались або були вилучені з експлуатації для продажу. Станом на кінець 2021 року первісна вартість повністю амортизованих основних засобів складала 30 260 тис. грн., а нематеріальних активів — 5 544 тис. грн. Наступного року, на кінець 2022 року, ці показники зросли до 43 544 тис. грн. для основних засобів і до 5 983 тис. грн. для нематеріальних активів. По завершенні 2023 року вартість повністю амортизованих основних засобів збільшилася до 70 649 тис. грн [14-17].

Через воєнний стан та відсутність доступу до активів на тимчасово окупованих територіях банк вирішив визнати повне зниження корисності деяких необоротних активів на суму 635 тис. грн. Також було визнано зниження корисності інкасаторських автомобілів, переданих військовим формуванням, на суму 13 829 тис. грн. Щодо нематеріальних активів, то на кінець 2021 року не було обмежень права власності, також не проводилось створення нових активів. Зміни вартості, пов'язані з переоцінками або втратами корисності, не зафіксовано. У 2022 році банк відобразив зниження корисності інкасаторських автомобілів на суму 13 829 тис. грн. У 2023 році три інкасаторські автомобілі були повернуті від ЗСУ, що дозволило відновити корисність частини активів на 2 284 тис. грн [14-17].

Для всіх фінансових інструментів, які обліковуються за амортизованою собівартістю або класифіковані за справедливою вартістю з нарахуванням процентів через інший сукупний дохід, доходи та витрати відображаються згідно з ефективною процентною ставкою. Ця ставка відповідає ставці дисконтування очікуваних майбутніх грошових потоків протягом передбачуваного терміну

служби фінансового інструмента або протягом коротшого періоду, якщо це застосовно [14].

Процентні доходи, які розраховуються за методом ефективної процентної ставки, відображені в звіті про прибутки та збитки та інший сукупний дохід. Ці доходи охоплюють проценти від фінансових активів, які обліковуються за амортизованою вартістю, а також проценти від боргових цінних паперів, які враховуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід. Процентні витрати, представлені у тому ж звіті, включають витрати по фінансових зобов'язаннях, оцінених за амортизованою вартістю (таблиця 2.4) [14-17].

Таблиця 2.4 – Звіт про доходи витрати та інший дохід ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2021-2023 роки

Найменування статті	На 31.12.2021 тис. грн	На 31.12.2022 тис. грн	На 31.12.2023 тис. грн	Темп зростання, %	
				2021 р. від 2022 р.	2022 р. від 2023 р.
Процентні доходи	1091185	1424133	1 983 769	30,53	39,31
Процентні витрати	(540504)	(1013714)	(1 156 992)	85,99	14,14
Чистий процентний дохід/ (Чисті процентні витрати)	550681	410419	826 777	-24,83	101,44
Комісійні доходи	439866	539147	792 520	22,58	47,00
Комісійні витрати	(54746)	(60316)	(140 097)	10,17	132,25
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій з похідними фінансовими інструментами	(3669)	(39014)	(294)	962,91	99,25
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	0	102	0,00	0,00
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із іноземною валютою	122984	167100	279 725	31,49	72,93
Чистий прибуток/ (збиток) від переоцінки іноземної валюти	(1743)	1024	1 572	50,72	0,53
Чистий прибуток/ (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	(47372)	(53)	28 908	0,11	544,4

Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	(293262)	(309034)	(274 515)	105,38	-0,11
Чистий збиток/ (прибуток) від збільшення/ (зменшення) резервів за зобов'язаннями	(482)	8008	(2 224)	1661,41	-0,72
Чистий прибуток/ (збиток) від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за ароматизованою собівартістю	2 922	1301	2 486	44,52	0,91
Інші операційні доходи	13154	32080	35 369	243,88	0,10
Витрати на виплати працівникам	(411314)	(518340)	(828 259)	126,02	0,59
Витрати зносу та амортизація	(55079)	(79780)	99 675	144,85	2,49
Інші адміністративні та інші операційні витрати	(176078)	(259543)	(489 837)	147,40	0,887
Прибуток до оподаткування	85867	(5542)	132 558	-6,45	22,91
Витрати на податок на прибуток	(15861)	(125)	(78 007)	430,77	622,05
Прибуток за рік	70006	(5667)	5 648	-8,10	-0,0003

Спостерігається значне зростання процентних доходів у 2022 році порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про збільшення обсягів кредитування або підвищення процентних ставок. Разом із зростанням доходів спостерігається і зростання процентних витрат, що може бути пов'язано зі збільшенням заборгованості підприємства.

Незважаючи на зростання як доходів, так і витрат, чистий процентний дохід також зріс, що є позитивним показником. Комісійні доходи демонструють стійке зростання, що може свідчити про активну роботу підприємства на ринку та розширення спектру послуг. Витрати на комісії також зросли, але їх темпи зростання нижчі, ніж у доходів. Незважаючи на позитивні тенденції в окремих статтях, загальний чистий прибуток підприємства зменшився. Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як зростання витрат на персонал, знос та амортизацію, а також збільшення резервів за зобов'язаннями [14-16].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» демонструє позитивну динаміку в розвитку основних видів діяльності, що підтверджується зростанням процентних і

комісійних доходів. Однак, збільшення витрат, зокрема на персонал та резерви, призводить до зниження чистого прибутку [16].

Кредити клієнтам утримуються Банком в рамках бізнес-моделі. Кредити клієнтам відображаються в обліку, починаючи з моменту видачі коштів позичальникам (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Кредити та заборгованість клієнтів, які обліковуються за амортизованою собівартістю

Показник	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Кредити, що надані юридичним особам	1466870	1392384	1080211
Кредити, що надані фізичним особам - підприємцям	645	331	3
Іпотечні кредити	60573	56259	2638
Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	446828	320108	305406
Резерв під знецінення кредитів, які обліковуються за амортизованою собівартістю	480059	789047	632810
Усього кредитів, які обліковуються за амортизованою собівартістю, за мінусом резервів	1494857	980015	755448

Детальний розподіл кредитного портфеля, який обліковується за амортизованою собівартістю, на кінець кожного з трьох звітних періодів: 31.12.2021, 31.12.2022 та 31.12.2023 років. Портфель складається з кредитів, наданих різним категоріям клієнтів, а також резерву під знецінення кредитів [14-17].

Кредити, які підпадають під метод обліку за амортизованою собівартістю з резервами, поступово зменшуються в обсязі. Це свідчить про загальне скорочення кредитного портфеля банку за аналізований період. Порівняно з 2021 роком, обсяг кредитів, наданих юридичним особам, знизився 2022 році. Така динаміка може свідчити про зменшення кредитної активності юридичних осіб або про більш жорстку кредитну політику банку щодо цього сегмента [14-15].

Обсяг кредитування фізичних осіб, включаючи кредити для підприємців та на покриття поточних потреб, виявляє тенденцію до зменшення. Це може бути

викликано різними чинниками, такими як зміни в макроекономічному середовищі, зростання процентних ставок по кредитах, або ж посилення критеріїв кредитоспроможності для позичальників. Також відзначається аналогічна тенденція в сегменті іпотечного кредитування, де спостерігається зниження обсягів, що може свідчити про падіння попиту на житло або про складнощі з отриманням іпотеки [14-17].

Обсяг резервів під знецінення кредитів зростав протягом 2022 року, що може свідчити про погіршення якості кредитного портфеля та підвищення ризиків неповернення кредитів. Однак, у 2023 році спостерігається певне зниження резервів, що може вказувати на покращення ситуації.

2.3 Аналіз системи управління людськими ресурсами

Управління персоналом у комерційному банку є ключовою складовою розвитку банківського менеджменту. Основу концепції управління персоналом становить аналіз потенційних здібностей співробітників банку, їх знань, мотивації до роботи та здатності досягати визначених цілей та вирішувати поставлені завдання. Управління персоналом включає процеси, які забезпечують організацію необхідними трудовими ресурсами вчасно та відповідно до потрібного рівня кваліфікації та спеціалізації працівників.

Персонал організації складається з найманих співробітників, кожен з яких має певні професійні та якісні характеристики. Люди є найціннішим ресурсом будь-якої організації, адже вони сприяють створенню цінності, забезпечують розвиток та досягнення цілей організації. Формалізація відносин між працівником і організацією через трудовий договір є важливою складовою ефективного управління персоналом, що сприяє стабільності роботи організації.

Однією з основних особливостей банківських установ є ключова роль людських ресурсів у їх ефективному функціонуванні. Банки часто є великими за чисельністю працівників і, хоча фінансові та інформаційні ресурси можуть надавати тимчасові конкурентні переваги, історія показує, що успіх або провал банків залежить від їх персоналу. Навіть банки з великими фінансовими ресурсами можуть зазнати невдач, тоді як менші установи можуть швидко рости завдяки вмілому персоналу. Якщо банк має кваліфіковану та ефективну команду, він може залучати фінансові кошти та необхідну інформацію, що сприятиме його процвітання. Відсутність кваліфікованого персоналу не можуть компенсувати жодні фінансові інвестиції.

На сьогодні банки все частіше розуміють, що їх успіх залежить не лише від оптимізації бізнес-процесів, але й від задоволеності та професіоналізму їх співробітників. Інвестування в розвиток людського капіталу стало пріоритетом для багатьох фінансових установ. Це допомагає покращувати якість обслуговування клієнтів, створювати інноваційні продукти і адаптуватися до змін умов ринку. Крім того, задоволені співробітники є найкращими представниками бренду, що зміцнює довіру клієнтів.

У 2023 році політика управління персоналом у ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» була розроблена згідно зі стратегічною метою банку, яка передбачала впровадження інноваційних підходів до управління бізнесом, аналізу та оптимізації існуючих процесів, зокрема у сферах ефективності комунікацій, оптимізації чисельності та підвищення якості керівництва. В дотриманні прав людини банк керується Загальною декларацією прав людини, ухваленою Генеральною Асамблеєю ООН, Міжнародним пактом про громадянські і політичні права, Міжнародною конвенцією про ліквідацію всіх форм расової дискримінації, Конституцією України та іншими релевантними міжнародними і українськими нормами [16].

Команда ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» наразі складається з досвідчених професіоналів, які надають повний спектр банківських послуг, включаючи розв'язання складних і незвичайних завдань. Крім того, співробітники банку

активно працюють над розвитком своїх професійних знань та умінь (таблиця 2.7) [14-17].

Таблиця 2.7 – Динаміка показників персоналу в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» 2021-2023 рр.

Показник	Рік		
	2020 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість працюючих, чол*	1037	1363	1487
в т.ч. працівників з інвалідністю, чол.	46	54	59
заборгованість по з/п			
ФОТ	344 512	445 976	708 394
матеріальна допомога	400	2591	6098
лікарняні за рахунок установи	1 081	1 259	1 531
лікарняні за рахунок ФСС	2 570	4 057	3 712
організація навчання та підвищення кваліфікації	143	7	64
ЕСВ 22%	48 887	69 300	91 079
ЕСВ 8,41%	578	787	1 084
ПДФО	62 545	81 342	129 337
Військовий збір	5 212	6 779	10 778

На початок 2021 року в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» працювало 809 осіб. Протягом року кількість співробітників зросла до 1 037, з яких 432 займали керівні посади, а 904 мали вищу освіту. Середній вік співробітників складав 35-40 років. На початок 2022 року в банку було 1 037 працівників, а до кінця року їх кількість збільшилась до 1 363. У цьому складі 457 осіб займали керівні посади, і 1 090 мали вищу освіту. На 2023 рік чисельність персоналу знову зросла, становивши на початку року 1 370, а на кінець року — 1 487. У цей період 463 співробітники займали керівні посади, і 1 102 мали вищу освіту [14-17].

Політика залучення людей з інвалідністю в банку — це не лише виконання соціальних обов'язків, але й стратегічна інвестиція в майбутнє компанії. Інклюзивність визначається як здатність створити середовище, де кожен відчуває себе важливим і має рівні можливості для розвитку. Стабільність або

зростання кількості співробітників з інвалідністю є важливим індикатором інклюзивності та може позитивно вплинути на імідж банку [14].

Витрати на навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації. Цей показник різко зріс у 2023 році, що може свідчити про посилення уваги до розвитку персоналу. Загалом, таблиця 2.7 демонструє збільшення витрат на заробітну плату та пов'язані податки і збори. Це може свідчити про зростання компанії, але також про підвищення фінансового навантаження на неї [16].

Заробітна плата є ключовим фактором, що впливає на продуктивність, мотивацію та загальний моральний стан працівників. Від рівня заробітної плати залежить, наскільки працівники зацікавлені залишатися в компанії та докладати зусиль для досягнення її цілей.

На таблиці 2.8 містяться дані про витрати на персонал за 2021, 2022 і 2023 роки. Кожен показник розглядає окремий аспект витрат, пов'язаних із заробітною платою та іншими виплатами працівникам [14-17].

Таблиця 2.8 – Витрати та виплати працівникам ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Заробітна плата та премії	359 177	443 781	725 104
Нарахування на фонд заробітної плати	50 340	70 137	94 485
Інші виплати працівникам	1 797	4 422	8 670
Усього витрат на утримання персоналу	411 314	518 340	828 259

Значну частину витрат компанії становлять виплати у вигляді заробітної плати та премій, які демонструють стійке зростання. Це може бути обумовлено індексацією заробітних плат, виплатою премій за ефективність роботи або збільшенням штату працівників. У 2021 році ці витрати склали 359 177 тис. грн., у 2022 році — 443 781 тис. грн., а у 2023 році сума зросла до 725 104 тис. грн., що може вказувати на зростання чисельності працівників або підвищення їх зарплат [14-17].

Витрати на нарахування до соціальних фондів також зросли. У 2021 році ці нарахування склали 50 340 тис. грн., у 2022 році вони збільшились до 70 137

тис. грн., а у 2023 році сума становила 94 485 тис. грн. Це зростання можна пояснити збільшенням загальної суми фонду оплати праці та змінами у законодавстві, що стосуються соціальних внесків. Інші виплати співробітникам, хоча й займають меншу частину у загальних витратах, також показують зростання. Ці виплати можуть включати компенсації за відпустки, матеріальну допомогу тощо. У 2021 році ці витрати становили 1 797 тис. грн., у 2022 році зросли до 4 422 тис. грн., а у 2023 році збільшилися до 8 670 тис. грн [14-17]..

Щорічно витрати на персонал банку зростають, що може бути обумовлено збільшенням чисельності співробітників, а також підвищенням заробітних плат, премій та інших виплат. Таке систематичне збільшення витрат може відображати економічні зміни або зростання соціальних гарантій для працівників [14].

Маркантне збільшення витрат на заробітну плату та соціальні виплати може бути пов'язане з інфляцією, підвищенням рівня зарплат, збільшенням штату та потенційною індексацією платежів. Зростання цих витрат може створювати додатковий фінансовий тиск на підприємство, однак, це також може вказувати на його розвиток і розширення діяльності. Збільшення інших виплат свідчить про зміцнення соціальної відповідальності компанії та піклування про благо своїх співробітників, що може позитивно впливати на їх мотивацію та відданість роботі [16].

Ці тенденції підкреслюють позитивні зрушення в управлінні персоналом банку, водночас вказуючи на необхідність ретельного планування витрат у майбутньому.

Висновки до 2 розділу

1. У другому розділі дипломної роботи ПуАТ «КБ «Акордбанк» було підтверджено актуальність дослідження розвитку кадрового потенціалу в банківській сфері. Теоретичний аналіз показав, що стратегія управління персоналом є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності банку. Ефективне використання кадрового потенціалу сприяє підвищенню мотивації

працівників, їх задоволеності умовами праці, залученню нових фахівців і покращенню якості банківських послуг, що зміцнює довіру клієнтів до організації.

2. Практична частина дослідження виявила значущі переваги кадрової політики ПуАТ «КБ «Акордбанк». Серед основних сильних сторін можна виділити стабільне зростання чисельності персоналу, інклюзивні практики працевлаштування осіб з інвалідністю, а також активну політику навчання та розвитку працівників. Такі заходи свідчать про спрямованість банку на формування згуртованої, ефективної команди, яка здатна вирішувати сучасні виклики банківського ринку.

3. Для подальшого вдосконалення кадрової політики ПуАТ «КБ «Акордбанк» були запропоновані такі стратегії. Зокрема, розширення програм внутрішнього навчання з акцентом на інноваційні технології в банківській сфері для підвищення кваліфікації персоналу. Також рекомендовано запровадити індивідуальні програми кар'єрного росту для розвитку лідерських навичок працівників з високим потенціалом. Удосконалення системи мотивації, включаючи матеріальне і нематеріальне заохочення, допоможе зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність працівників.

4. Окрему увагу рекомендовано приділити інклюзивності та соціальній відповідальності, зокрема, продовжити практику залучення осіб з інвалідністю до роботи та розвивати програми корпоративної соціальної відповідальності. Ці заходи сприятимуть створенню позитивного іміджу банку. Завдяки проведенню дослідження вдалося краще усвідомити сучасні підходи до управління персоналом у банківському секторі та розробити практичні рекомендації, спрямовані на подальший розвиток кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк».

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»

3.1 Стратегічні аспекти розвитку кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Сучасні бізнес-умови вимагають високої якості трудових ресурсів, особливо у банківському секторі, де значення людського потенціалу та його здібностей в економічній діяльності зростає. Враховуючи значний вплив кадрової політики на успіх та конкурентоспроможність банків, ця стаття зосереджується на аналізі існуючих методологій, сучасних тенденцій і потенційно інтегрованих систем управління персоналом у фінансовому секторі.

Застосування інструментів управління знаннями дозволяє глибоко оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище банку на основі аналізу обширних даних. Це сприяє ефективному впливу на процеси відбору, найму, розвитку, мотивації та оцінки співробітників. Важливу роль відіграють поради провідних експертів, аналіз різноманітних інформаційних джерел і досвід організаційних структур, що допомагає прийняти оптимальні рішення у сфері управління персоналом [5].

З огляду на те, що знання вважаються необмеженим ресурсом, який збільшується з його використанням, ключові стратегії діяльності банківської установи повинні охоплювати не лише управління персоналом, але й постійне професійне навчання співробітників. Ефективність цих стратегій визначається результатами роботи банку, його конкурентоспроможністю та здатністю до динамічного розвитку. У контексті формування економіки, базованої на знаннях, основні завдання управління персоналом зосереджені на вирішенні питань щодо розвитку співробітників, які мають мати глибокі знання, вміння адекватно оцінювати ситуації та вирішувати задачі з глобальним баченням, але з місцевими діями. Ключові елементи ефективної кадрової стратегії банківської установи відображені в таблиці 3.1 [7].

Таблиця 3.1 – Складові елементи ефективної кадрової стратегії банку

Сфера впливу	Сутнісна характеристика
«Підвищення продуктивності»	«Безперервне навчання та професійний розвиток гарантують, що співробітники ознайомлені з останніми галузевими практиками та технологіями, що може підвищити продуктивність і ефективність роботи»
«Підвищення рівня задоволеності та утримання працівників»	«Зосередження на соціальному забезпеченні, добробуті та сприятливому робочому середовищі покращує задоволеність, знижуючи рівень плинності кадрів»
«Сильніша корпоративна культура»	«Розвиток корпоративної культури сприяє покращенню командної роботи та лояльності, що є критично важливим для довгострокового успіху»
«Задоволеність клієнтів»	«Кваліфіковані та вмотивовані працівники, швидше за все, забезпечать клієнтам найвищий рівень обслуговування, підвищуючи задоволеність і лояльність клієнтів»
«Адаптивність»	«Включення сучасних методів управління та аналітичної підтримки допомагає банку швидко адаптуватися до ринкових або регуляторних змін»
«Фінансові показники»	«Збалансування доходів співробітників і банківських прибутків дозволяє ефективно управляти витратами без шкоди для якості персоналу, що призводить до кращої прибутковості»
«Управління ризиками»	«Адекватне навчання та сильна корпоративна культура покращують дотримання нормативних вимог та управління ризиками, зменшуючи дорогі помилки та шахрайство»

Інтенсифікація роботи банківських співробітників, активне засвоєння нових продуктів та технологій, а також розширення компетенцій і відповідальностей фахівців і керівників середньої ланки призводять до істотних змін у вимогах, що ставляться до сучасного персоналу банків. Ці зміни підкреслюють необхідність адаптації кадрової політики, щоб відповідати зростаючим потребам у більш кваліфікованих і гнучких співробітниках, здатних ефективно впоратися з новими викликами і складностями сучасного банківського середовища [4]. Сучасна практика демонструє, що вибір клієнта на користь конкретного банку в його економічній діяльності значною мірою залежить від взаємодії з банківськими співробітниками. При цьому клієнти оцінюють не лише професійні навички працівників, але й їхні особистісні якості, такі як охайний зовнішній вигляд, загальна ерудиція, ввічливість та комунікативність. Формування основи системи оцінки кадрового потенціалу банку відображено на відповідному рисунку 3.1, який містить ключові компоненти та принципи, що забезпечують ефективну оцінку персоналу [3].

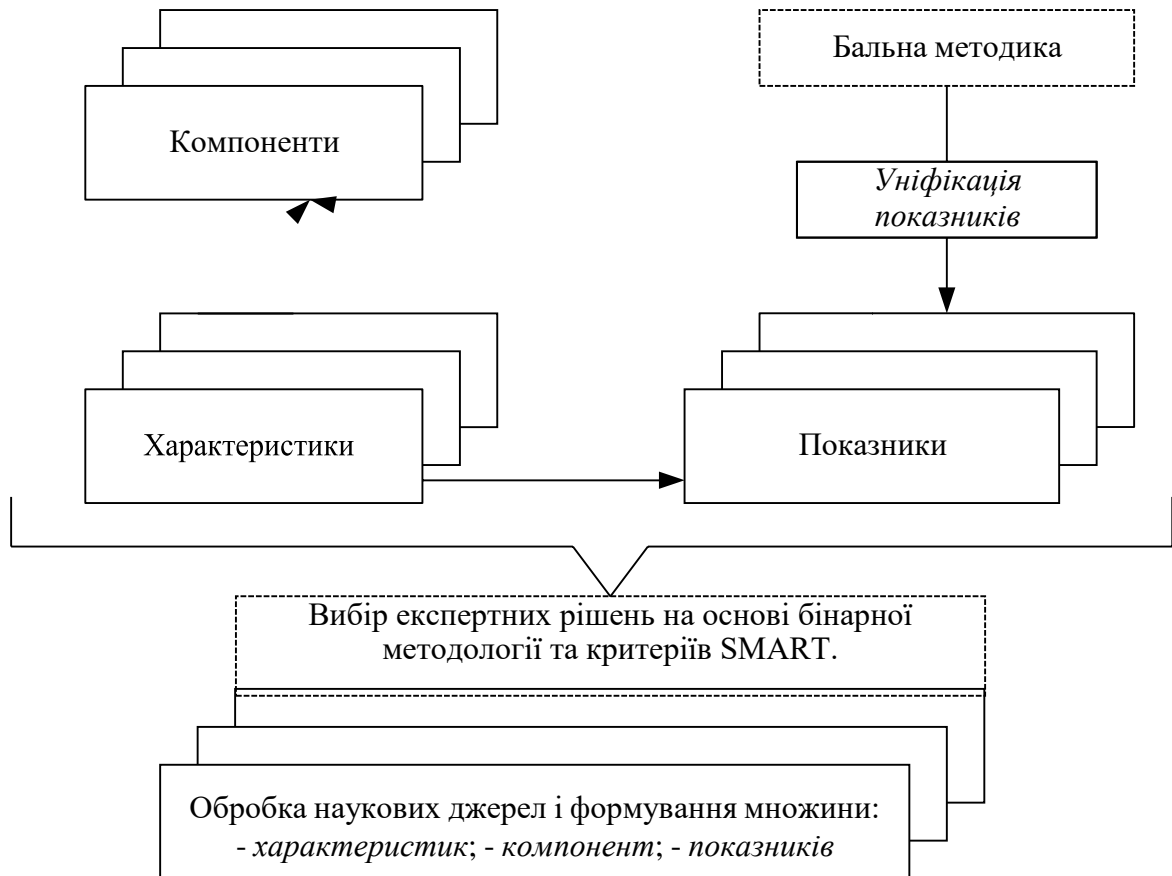


Рисунок 3.1. Процедура формування базису системи оцінювання кадрового потенціалу банківської установи

На поточному етапі дослідження кадрового потенціалу банківської установи, експертам було запропоновано перелік ключових компонент, узагальнених автором на основі аналізу наукових публікацій та різних методик структуризації кадрових ресурсів. Використовуючи бінарний підхід та методи загальнонаукового синтезу, було визначено структурні складові кадрового потенціалу банку, а також індивідуальний кадровий потенціал працівників.

За результатами бінарного відбору, експерти виокремили шість основних компонент, які включають як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу. Ці компоненти є фундаментом для оцінки та розвитку персоналу в банківському секторі. Більш детальний перелік цих компонентів та їх характеристик представлено в таблиці 3.2, що забезпечує зрозумілість та систематичність у підході до аналізу кадрових ресурсів.

Таблиця 3.2 - Перелік компонент та характеристик кадрового потенціалу
ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Компонента		Номер	Характеристики
Якісні характеристики	Професійно-кваліфікаційна (кпк)	1	q_1^1 – тривалість трудової діяльності; q_2^1 – тривалість трудової діяльності в банку; q^1 – збалансованість робочих місць і працюючих; q_4^3 – професійний профіль; q_5^1 – кваліфікаційний профіль
	Психофізіологічна (кпф)	2	q_1^2 – стійкість до стресів; q_2^2 – рівень здоров'я; q_3^2 – гендерний профіль; q_4^2 – віковий профіль
	Освітня (ко)	3	q_1^3 – освітній профіль; q_2^3 – розвиток / саморозвиток
	Соціально-гуманістична (кcg)	4	q_1^4 – професійна відповідальність; q_2^4 – соціальна відповідальність; q_3^4 – бренд / репутація; q_4^4 – організація / самоорганізація
	Культурно-моральна (ккм)	5	q_1^5 – трудова дисципліна; q_2^5 – професійна етика; q_3^5 – корпоративна культура
	Інноваційна (кі)	6	q_1^6 – інноваційність; q_2^6 – креативність;
	Економіко-мотиваційна (кем)	7	q_1^7 – вмотивованість (матеріальна / нематеріальна); q_2^7 – задоволеність працею (матеріальна / нематеріальна)
Кількісний базис	Q_1 – чисельність штатних працівників високої кваліфікації; Q_2 – мобільність; Q_3 – ефективність праці; Q_4 – використання робочого часу		

На основі обґрунтованих компонент кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк», були розроблені оціночні показники, необхідні для аналізу кадрового потенціалу як цілого підприємства, так і окремих працівників. Процес зведення цих показників для оцінки детально представлено на рисунку 3.2.

Як видно з рисунку 3.2, експерти відбирали оціночні показники, орієнтуючись на кадровий потенціал загалом і на окремих співробітників за характеристиками, що були згруповані за компонентами в таблиці 3.2. Вибір показників здійснюється з урахуванням відповідності до визначених компонентів за допомогою бінарного підходу.

Вибір індикаторів, які представляють кожен складову, проводився за допомогою експертного методу. Загальна кількість представлених показників становила 41, з яких для відображення особливостей кадрового потенціалу банку та його персоналу було вибрано 28 оціночних індикаторів, організованих за відповідними складовими. Результати цього вибору були представлені у таблиці

3.3.

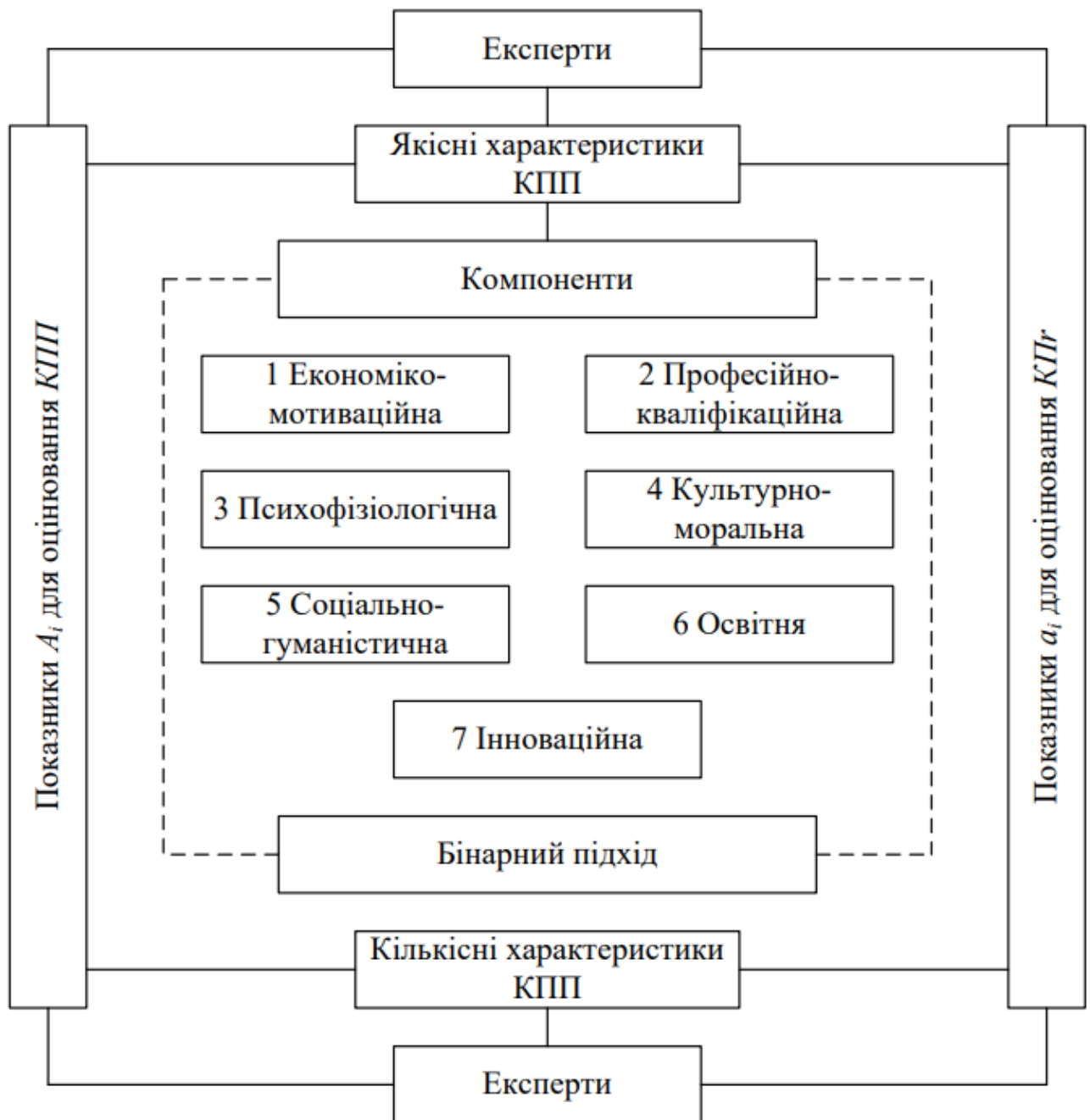


Рисунок 3.2 - Процедура зведення оціночних показників KPB та KPr

У результаті аналізу кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк», була створена дворівнева система показників для оцінювання: на рівні всієї умтанови (перший рівень) та на рівні окремого працівника (другий рівень). Кожен з рівнів включає 28 показників, серед яких 24 відображають якісні характеристики та 4 — кількісні характеристики. Всі показники оцінюються за десятибальною шкалою, де максимально можлива сума за всі показники складає 280 балів.

Ця уніфікована система дозволяє порівняти результати на різних рівнях, забезпечуючи однакові умови для оцінки різних аспектів кадрового потенціалу. Візуальне представлення цієї дворівневої системи оцінювання демонструється на рисунку 3.3 додатку В, що дозволяє легко визначити структуру та компоненти оцінки.

Таким чином, ми розробили комплексний підхід до визначення кадрового потенціалу, ідентифікувавши сім ключових компонентів, а також кількісну основу, яка дозволяє взаємодіяти з характеристиками для формування переліку показників кадрового потенціалу. Ці показники розглядаються на двох рівнях: загальному для банку та індивідуальному для кожного працівника.

Для уніфікації різновекторних та різнооціночних показників було встановлено процедуру, за якою всі розрахункові значення оцінюються за бальною шкалою, де максимальне значення (найкраще) становить 10 балів, а мінімальне (найгірше) – 1 бал. Це дозволяє об'єктивно порівнювати та аналізувати кадровий потенціал на обох рівнях, забезпечуючи консистентність та чесність оцінювання. Окрім того, кількість показників на обох рівнях є однаковою і загальний максимальний бал за будь-яким рівнем складає 280 балів, що спрощує порівняння та аналіз результатів оцінювання.

3.2 Напрями оцінювання кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Оцінювання кадрового потенціалу банку (КПБ) вимагає інтегрованого підходу, який враховує як макроекономічний, так і мікроекономічний аспекти, оскільки кадровий потенціал є частиною більших систем, таких як філіал, регіон чи навіть країна, а також базується на індивідуальних здібностях працівників, які в сукупності формують потенціали більш високого рівня.

Основні властивості КПБ, які мають бути враховані при його оцінюванні,

включають:

- цілісність – зміни в одній частині системи можуть впливати на стан інших елементів та на загальну функціональність системи;
- ієрархічність – кадровий потенціал є підсистемою в більшій системі, такий як трудовий потенціал банку або регіону;
- емерджентність – система може розвивати нові характеристики, які не є лише агрегацією характеристик її складових, а виникають через їхню взаємодію;
- функціональність – компоненти системи взаємодіють в межах певних функціональних призначень для виконання завдань і досягнення мети.

Також важливо врахувати синергію, що виникає в результаті взаємодії потенціалів окремих працівників, яка може значно збільшити ефективність кадрового потенціалу у цілому, особливо коли вони працюють разом над досягненням спільної мети. Цей аспект є ключовим для розуміння, як індивідуальні зусилля можуть сприяти більш широким організаційним цілям і підтримувати сталий розвиток. Вивчення методів оцінки кадрового потенціалу, використаних у ПуАТ «КБ «Акордбанк», підтверджує двобічність цієї категорії: кадровий потенціал чисельно базується на кадрах, але оцінюється з позиції якісних характеристик потенціалу, що вимагає комплексного підходу до аналізу і оцінки.

Методика оцінювання кадрового потенціалу ПуАТ "КБ «Акордбанк» структурована таким чином, щоб врахувати індивідуальний потенціал кожного працівника (КПр) та загальний кадровий потенціал банку (КПБ), а також синергію (Ss), яка виникає від взаємодії цих потенціалів. Розглянемо детальніше кожен етап оцінювання, зазначений у методиці:

- підготовчий етап – для даного етапу характерним є здійснення збору даних про кожного працівника, включаючи їх освіту, досвід, навички та інші відповідні характеристики, які формують їхній кадровий потенціал. Також аналізується загальна структура кадрового потенціалу банку, його стратегічні цілі та поточні потреби;

- відбірковий етап - на даному етапі відбувається відбір показників для оцінки кадрового потенціалу. Визначаються ключові показники, які будуть використані для оцінки кожного працівника, а також критерії для оцінки синергії між працівниками;

- аналітичний етап - під час аналітичного етапу проводиться обробка зібраних даних та розрахунків оцінок. Враховується як індивідуальний вклад кожного працівника, так і синергійний ефект їх взаємодії. Результати аналізу дають змогу визначити слабкі та сильні сторони кадрового потенціалу банку;

- контрольний етап - на останньому етапі проводиться перевірка та валідація отриманих результатів. Враховуються можливі помилки або упущення в попередніх кроках, і, за потреби, оцінка може бути скоригована. Також даний етап характеризується можливістю проведення порівняльного аналізу з показниками інших періодів або з даними інших банків для визначення позицій банку на ринку.

Після завершення всіх етапів аналізу кадрового потенціалу можливо отримати детальну картину поточного стану та можливостей для розвитку кадрових ресурсів ПуАТ «КБ «Акордбанк»». Це забезпечить керівництву банку необхідну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень стосовно подальшої стратегії та удосконалення кадрової політики.

Важливо залучати до процесу оцінки кадрового потенціалу не тільки внутрішніх спеціалістів банку, а й зовнішніх експертів із рекрутингових, аудиторських компаній, науково-дослідних установ, державних структур, а також незалежних консультантів. Забезпечення консенсусу серед усіх експертів під час оцінювання є критичним, для чого може бути використаний коефіцієнт конкордації, який допоможе переконатися у відповідності та узгодженості їхніх оцінок. Пропозиція оцінювати ефективність управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк» за допомогою розділення кадрових ресурсів на однорідні групи (керівники, фахівці, робітники) дозволяє точніше ідентифікувати специфіку управління кожної групи та визначати ефективність їх внеску в загальний кадровий потенціал установи. Розрізнення показників

кадрового потенціалу за групами і їх порівняння з еталонними значеннями сприяє об'єктивному аналізу і виявленню можливостей для оптимізації та підвищення продуктивності (рисунок 3.6).

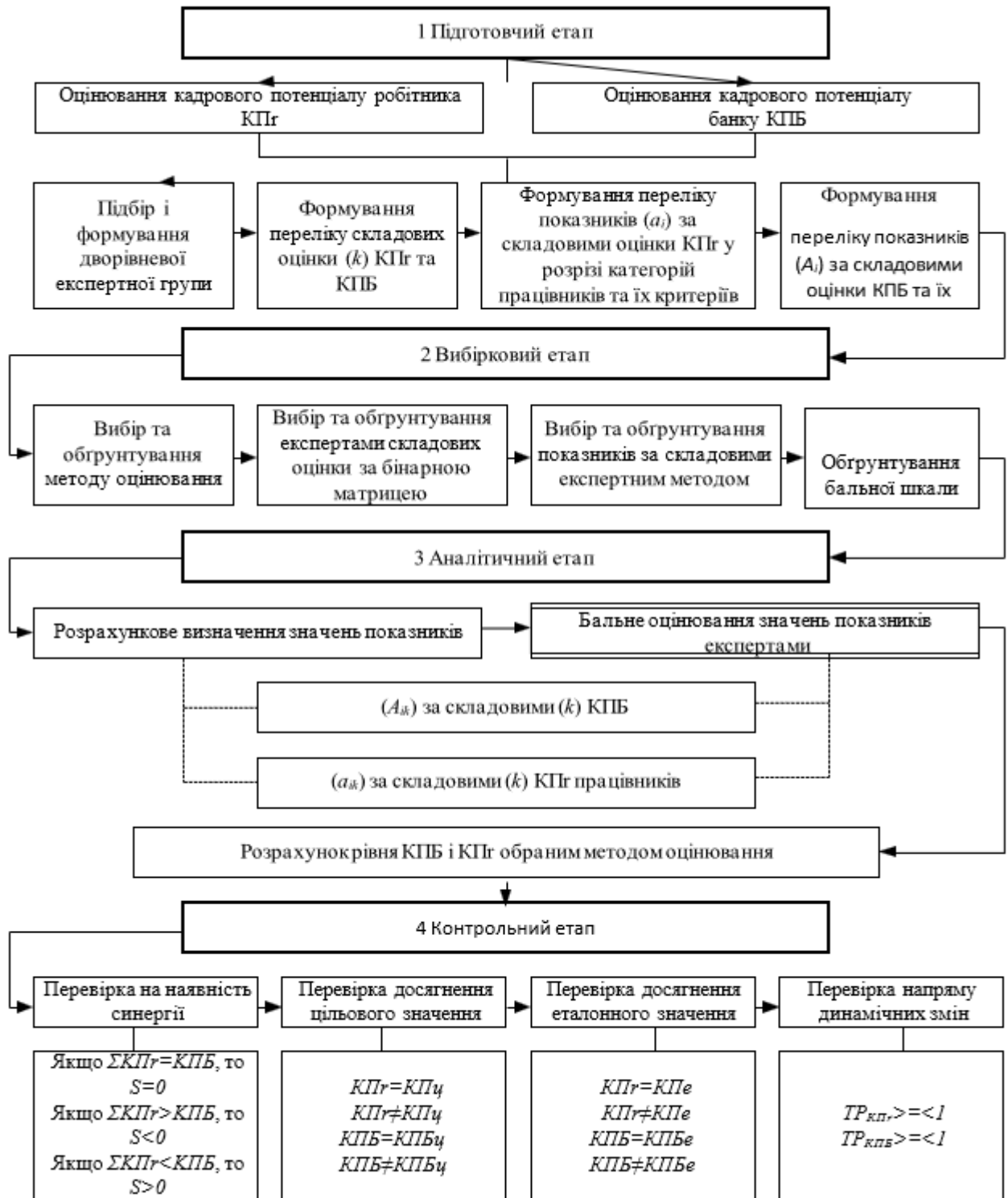


Рисунок 3.5 - Науково-методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк»

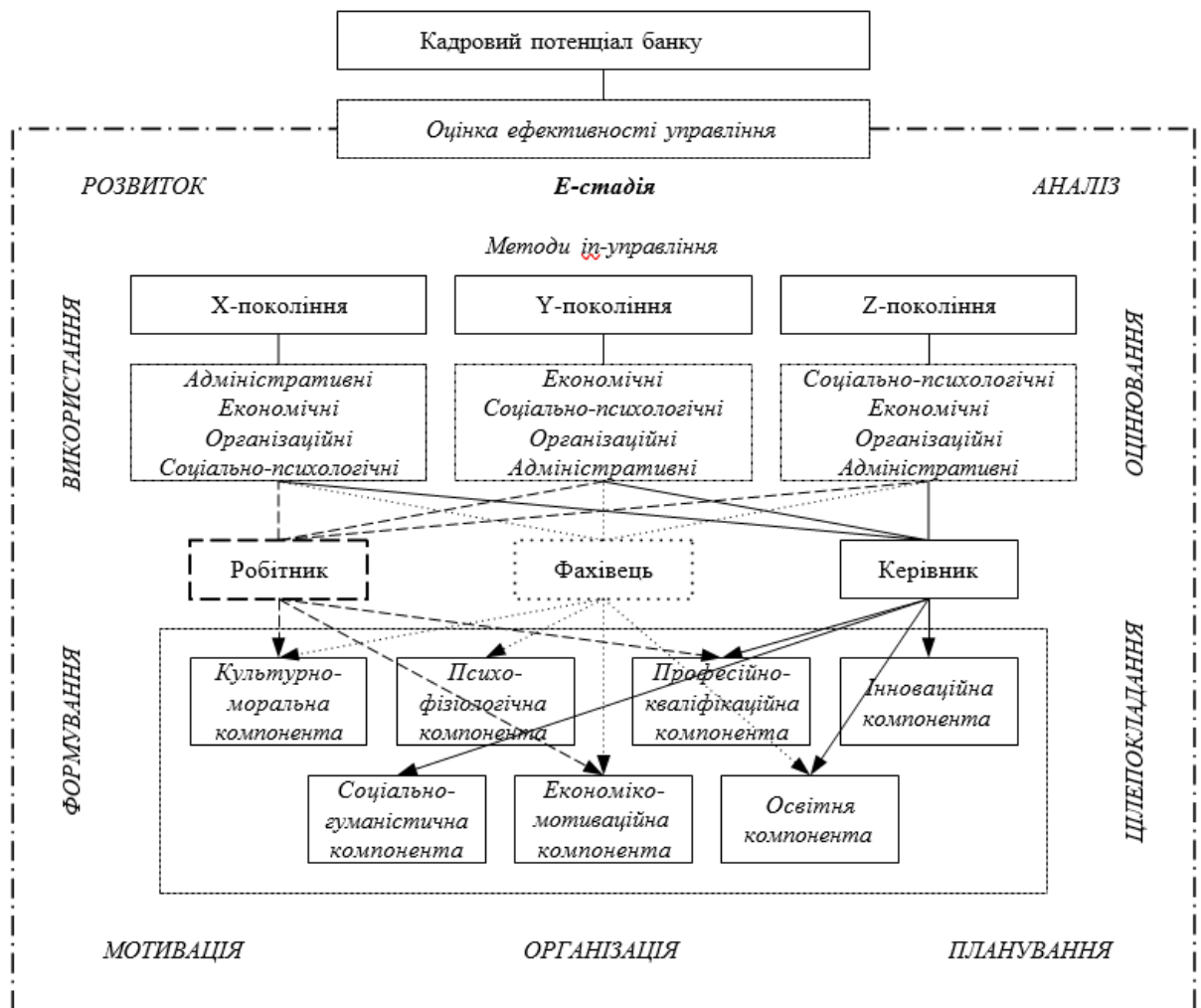


Рисунок 3.6 - Оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк» у розрізі кадрових груп

Ось можливі варіанти стану управління кадровим потенціалом згідно з вищенаведеним методом оцінювання:

- оптимальне управління - сума кадрових потенціалів працівників наближається або дорівнює еталонному значенню, свідчить про ефективне використання кадрових ресурсів відповідно до корпоративних стандартів та цілей.
- надлишкове управління - сума кадрових потенціалів значно перевищує еталонні значення, може вказувати на надмірні витрати на кадрове забезпечення, що не виправдані потребами банку.
- недостатнє управління - сума кадрових потенціалів нижча за еталонне значення, що може свідчити про недостатнє інвестування в розвиток кадрів або про

втрату ключових співробітників.

– нестабільне управління - значні коливання кадрових показників від одного періоду до іншого, що може свідчити про непослідовність у кадровій політиці та управлінні талантами.

Кожен з цих варіантів вимагає специфічного підходу до управління та корекції стратегій для досягнення оптимального балансу між ресурсами та потребами банку. Ідентифікація поточного стану управління дозволяє керівництву банку вживати відповідних заходів для покращення кадрового менеджменту та забезпечення стійкого розвитку організації.

Умовою ефективності управління є максимальне наближення до 1 ($K_{КПБ} \rightarrow 1K_{КП} \rightarrow 1$). Розрахунок величини та напрямку синергії допомагає визначити необхідні корективи у стратегії. Аналіз типу управління та потенційних змін дозволяє вибрати відповідний курс дій для підсилення кадрового потенціалу згідно з первинним або вторинним рівнем оцінки (див. рисунок 3.6). Вибрана стратегія визначається на основі обчислених показників і реалізується через спеціалізовані кадрові політики, орієнтовані на створення, використання та розвиток кадрового потенціалу в ПуАТ «КБ «Акордбанк». Включений також етап контролю за впровадженням стратегії та аналізом її результатів, що забезпечує зворотній зв'язок для оптимізації управління кадровим потенціалом у банку.

3.3 Напрями підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Нами було здійснено зосередження уваги на другому етапі, де відбувається вибір інструментів, що здатні покращити керування кадровим потенціалом та класифікація стратегій. Орієнтири стратегії та її зміст будуть ґрунтуватися на

значенні біля S і мають на меті збільшення ефективності управління кадровими ресурсами (рисунок 3.4).

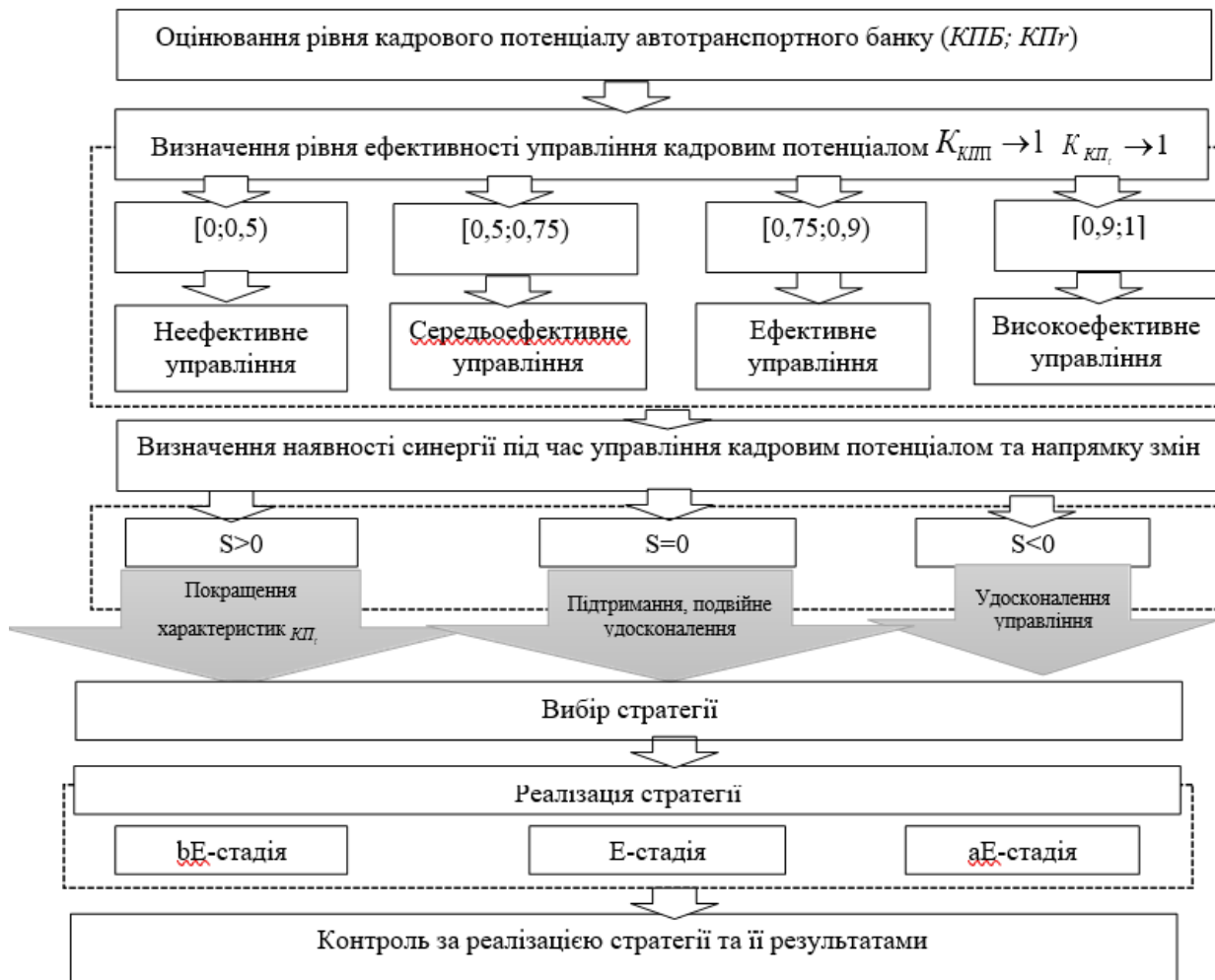


Рисунок 3.4 - Етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк»

З урахуванням особливостей кожного конкретного напрямку ми повинні оцінити поточний стан та визначити відповідну стратегію. Для наочності розглянемо це у вигляді таблиці 3.3. Глобальні причини зменшення кадрового потенціалу можна поділити на дві категорії: управління та працівники. У першому випадку, проблема полягає в тому, що існуюча система управління не відповідає місії, цілям, та потребам ПуАТ «КБ «Акордбанк» та його керівництва. У другому – система не задовольняє очікування працівників, можливо через надто авторитарний або надто демократичний стиль, що призводить до конфлікту сприйняття серед персоналу з різним рівнем розвитку та потреб.

Таблиця 3.3 - Типологізація стратегій залежно від стану управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Стану управління КП банку	Тип стратегії	Сутність стратегії
«Неефективне»	«Удосконалююча (<i>human improving - HI</i>)»	«Спрямована на покращення кадрового потенціалу»
«Ефективне»	«Підтримувальна (<i>supporting - Ss</i>)»	«Має на меті збереження поточного стану управління, забезпечуючи гармонію між персоналом»
«Неефективне»	«Удосконалююча (<i>management-improving - MI</i>)»	«Характеризується спрямованістю на вдосконалення управлінських інструментів і методик»
«Неефективне»	«Удосконалююча (<i>management & human improving - MHI</i>)»	«Орієнтована на одночасне вдосконалення управлінських інструментів і кадрового потенціалу»

Розроблені стратегії мають бути спрямовані як на зміни в управлінні, так і на зміни в характеристиках працівників. Стратегії вдосконалення управління («MI») зосереджені на оновленні управлінських інструментів, структури організації та підходів до керівництва. Стратегії покращення людських ресурсів («HI») зосереджені на модифікації характеристик працівників. Комплексні стратегії («MHI») призначені для одночасного впливу на обидва аспекти. Стратегія підтримки («Ss») має на меті зберегти існуючий стан, як у плані управлінських інструментів, так і в складі персоналу.

Для аналізу ефективності управління кадровим потенціалом та синергії пропонується використовувати матричний підхід, як зазначено у таблиці 3.5. Якщо індекси ККПБ та ККПг показують однаково низькі або середні значення (що свідчить про неефективне або середньо ефективне управління), то найкраще застосовувати уніфіковану стратегію (MHI). У ситуації, коли обидва індекси високі, рекомендується вдатися до підтримуючої стратегії Ss.

Таблиця 3.5 - Матриця формування стратегій управління КПБ у полі ефективність/синергія

$K_{КПБ} \backslash K_{КПг}$	$0 \leq K_{КПБ} \leq 0,5$	$0,5 \leq K_{КПБ} \leq 0,75$	$0,75 \leq K_{КПБ} \leq 0,9$	$0,9 \leq K_{КПБ} \leq 1,0$
$0 \leq K_{КПг} \leq 0,5$	Неефективне управління МНІ	НІ $S > 0$	НІ $S > 0$	НІ $S > 0$
$0,5 \leq K_{КПг} \leq 0,75$	МІ $S < 0$	Середньоєфективне управління МНІ	НІ $S > 0$	НІ $S > 0$
$0,75 \leq K_{КПг} \leq 0,9$	МІ $S < 0$	МІ $S < 0$	Ефективне управління МНІ	НІ $S > 0$
$0,9 \leq K_{КПг} \leq 1,0$	МІ $S < 0$	МІ $S < 0$	МІ $S < 0$	Високоєфективне управління Сs

Коли ж $K_{КПБ}$ і $K_{КПг}$ належать до різних категорій ефективності, слід вибрати відповідну стратегію залежно від їх порівняльних значень: якщо $K_{КПБ}$ перевищує $K_{КПг}$, то доцільно застосувати стратегію НІ, а якщо $K_{КПБ}$ нижче $K_{КПг}$, то варто обрати стратегію МІ. За результатами кластеризації, організації у 1-му, 3-му, 5-му та 6-му кластерах мають вибрати стратегії МІ або МНІ, тоді як установи 2-го та 4-го кластерів повинні прийняти стратегії МІ або НІ. Докладний опис дій за кожною стратегією буде представлено в таблиці 3.6.

Отже, необхідно уточнити заходи, включені до кожної обраної стратегії, визначити відповідні керівні ініціативи та інструменти для реалізації змін. Подробиці можливих дій для кожної стратегії, з урахуванням різних функцій і стадій управління (bE – стадія, E – стадія, aE – стадія), описано детально в таблицях 3.7-3.9 додатку В.

Оцінка рівня кадрового потенціалу та вибір стратегій, адаптованих до ефективності управління та потрібних змін, що враховують розрахунок синергетичного ефекту, слугують основою для розроблення стратегії управління кадровими ресурсами. Виявлення проблемних складових кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк» детально описано в додатку Г.

Таблиця 3.6 - Дії за стратегіями залежно від стану управління кадровим потенціалом ПуАТ «КБ «Акордбанк»

Тип стратегії	Сутнісне навантаження
«Ss– стратегія»	«Зосереджена на роботі в межах існуючої системи управління. Включає зворотний зв'язок, постійне професійне навчання співробітників, підвищення кваліфікації керівників і топ-менеджменту, обмін досвідом у сфері управління та використання бенчмаркінгу»
«MI – стратегія»	«Визначається ясним баченням управління для співробітників, керівників і середнього рівня управління. Включає визначення відповідності методів управління цілями, оптимізацію мотиваційної системи, аналіз документообігу та механізмів управління, визначення критеріїв ефективності, аналіз стилів лідерства, ідентифікаційних та неформальних лідерів, впровадження гнучок управлінських систем, та застосування бенчмаркінгу»
«HI – стратегія»	«Включає проведення тренінгів та освітніх курсів, таких як longlife learning, підвищення кваліфікації, стадування, отримання освіти через дуальні програми, електронне навчання, змішане навчання, обмін досвідом із зарубіжними філіями, корпоративні заходи, формування корпоративних цінностей з участю працівників, а визначення також інтересів, потреб, цінностей та цілей співробітників, та їх мотивацію до розвитку»
«MHI – стратегія»	«Об'єднує елементи стратегій MI та HI, спрямовані не на збереження існуючого стану, як у стратегії Ss, а на покращення компетентностей як управлінського персоналу, так і співробітників»

Оцінка рівня кадрового потенціалу та вибір стратегій, адаптованих до ефективності управління та потрібних змін, що враховують розрахунок синергетичного ефекту, слугують основою для розроблення стратегії управління кадровими ресурсами. Виявлення проблемних складових кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк» детально описано в додатку Г.

На основі послідовності дій, зазначених для такого типу стратегії в таблиці 3.6, будемо розробляти стратегію HI для ПуАТ «КБ «Акордбанк» на II стадії (E-стадія), яка включає такі кроки:

- аналіз поточного стану кадрового потенціалу та визначення потрібних компетенцій та психотипів співробітників;
- оцінка рівня кадрового потенціалу, його ефективності, а також ефективності діяльності персоналу;
- підвищення рівня кадрового потенціалу;
- розробка стратегій розвитку кар'єри та навчання співробітників;

- адаптація співробітників, оптимізація організації праці та створення сприятливих умов праці;
- розробка системи нормування праці, управління ефективністю та зворотного зв'язку;
- застосування матеріальної та нематеріальної мотивації;
- оптимізація кадрового потенціалу та формування внутрішнього резерву кадрів;
- атестація та контроль за ефективністю діяльності персоналу.

Дії за компонентами кадрового потенціалу запропоновані наступні:

- для психофізіологічної компоненти: введення політики гендерного паритету на керівних посадах;
- для соціально-гуманістичної компоненти: проведення тренінгів та психологічних сесій, зміцнення зв'язків між корпоративними та особистісними цінностями, розвиток мотивації через уточнення цінностей, потреб, інтересів та цілей співробітників;
- для інноваційної компоненти: розробка або корекція існуючої програми інноваційного розвитку ПуАТ «КБ «Акордбанк».

Після дослідження складових індексу КПр у ПуАТ «КБ «Акордбанк», були виявлені наступні проблеми:

- у соціально-гуманістичній компоненті потрібно збільшити рівень самоорганізації, провести навчальні та психологічні тренінги, встановити зв'язок між корпоративними цінностями та особистими цінностями працівників, а також сформувавши мотивацію до розвитку на основі визначення цінностей, потреб, інтересів та цілей працівників;
- інноваційна компонента вимагає розробки або оновлення існуючої програми інноваційного розвитку.

Після реалізації стратегії НІ на другій стадії (Е-стадія) протягом одного року були проведені розрахунки індексів КПБ та КПр. Результати цих розрахунків представлені у таблиці 3.9 додатку Г. Загальні дані оцінки КПБ та

КПг викладено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Оцінка рівня КПБ та КПг ПуАТ «КБ «Акордбанк» до та після впровадження стратегій управління кадровим потенціалом

Показники	ПуАТ «КБ «Акордбанк»	
	до впровадження стратегії	після впровадження стратегії
Чисельність працівників КПБ, осіб	49	49
Σ КПг	211,76	213,03
КПБ	213,74	218,47
Ккпп	0,532	0,544
Ккпг	0,528	0,531
S (+, -)	1,981	5,44
Кластер	2	2
Діапазони КПБ	[0,5; 0,75)	[0,5; 0,75)
Ефективність управління	Середньоєфективне	Середньоєфективне

Аналіз даних показує, що стратегії управління кадровим потенціалом, реалізовані ПуАТ «КБ «Акордбанк» у 2024 році, сприяли зростанню індексів КПБ та КПг (КПБ підвищився з 0,532 до 0,544, а КПг — з 0,528 до 0,531). Водночас було зафіксовано зниження рівня синергії з 1,981 до 5,44.

Аналізуючи результати кластеризації до та після впровадження стратегій, можна дійти висновку, що хоча ПуАТ «КБ «Акордбанк» залишився в тому ж кластері 2, він значно зміцнив свої позиції. Застосована стратегія управління кадровим потенціалом НІ на другій стадії (Е-стадія) протягом 2024 року ефективно сприяла підвищенню кадрового потенціалу та збільшенню управлінської синергії.

Отримані результати підтверджують виправданість обраної стратегії НІ відповідно до критеріїв ефективності та синергії, що сприятиме гармонійному розвитку кадрового потенціалу банку і його управлінської системи, а також забезпечить вищу ефективність управління.

Висновки до 3 розділу

На основі дослідження кадрового потенціалу ПуАТ «КБ «Акордбанк» та впровадження стратегій управління нами зроблено наступні висновки:

1. Ефективність стратегій управління: Застосування стратегій управління кадровим потенціалом у 2024 році сприяло покращенню показників КПБ і КПр, свідчачи про збільшення ефективності кадрової роботи в банку. Індeksi піднялися з 0,532 до 0,544 для ККПБ і з 0,528 до 0,531 для ККПр, що підтверджує позитивний вплив втілених стратегій.

2. Зміни у рівні синергії: Спостерігається значне зниження рівня синергії, що може вказувати на більшу координацію і злагодженість в роботі команд, в результаті чого збільшилася загальна ефективність.

3. Стабільність позицій в кластері: Незважаючи на те, що банк залишився в тому ж кластері 2, він зміцнив свої позиції, що вказує на ефективність впроваджених змін у стратегії управління.

4. Рекомендації щодо подальших дій: Дослідження підтверджує доцільність вибору стратегії НІ відповідно до ситуації, яка дозволила оптимізувати використання кадрового потенціалу. Результати також вказують на необхідність подальшого моніторингу та адаптації управлінських практик для забезпечення стійкого розвитку кадрових ресурсів.

ВИСНОВКИ

На основі проведених аналізів та досліджень в різних розділах можна сформулювати наступні загальні висновки:

1. Ключове значення кадрового потенціалу: Кадровий потенціал є основою трудових можливостей підприємства, які включають генерування ідей, створення інновацій, та залежать від освітнього та кваліфікаційного рівня працівників. Психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал персоналу формують здатність колективу ефективно виконувати завдання.

2. Вплив на розвиток суспільства: Людина як головна продуктивна сила суспільства впливає на його розвиток через свої фізіологічні можливості та якісні характеристики. Мотивація, психологічний комфорт, і можливості професійного зростання визначають не лише продуктивність праці, але й сприяють особистісному розвитку працівників.

3. Стратегічний підхід до управління персоналом: Ефективне управління персоналом і розвиток кадрового потенціалу є ключовими для забезпечення успішності підприємства. Стратегічний підхід дозволяє досягти конкурентних переваг, залучати талановитих працівників і забезпечувати довгострокову стабільність організації.

4. Поліпшення через кадрові стратегії: Проведені в ПуАТ «КБ «Акордбанк» стратегії управління кадровим потенціалом у 2024 році довели свою ефективність, що відображається у зростанні кадрових показників і зниженні рівня синергії. Зміцнення позицій у кластері свідчить про правильний вибір стратегічних напрямків і необхідність продовження моніторингу та адаптації управлінських практик.

Перелік джерел посилання

1. Чечель О.М. Державне управління в економічній сфері: навч. посібн. https://pidru4niki.com/79750/ekonomika/derzhavne_upravlinnya_v_ekonomichniy_sferi (дата звернення 11.04.2024)
2. Кравченко І.М. Аналіз категорії "трудоий потенціал" в контексті категорій "робоча сила", "людський потенціал", "людський капітал" та "трудоі ресурси" / Кравченко І.М. // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2022. – С. 124–131.
3. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 240–248.
4. Шляга О.В. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення /О.В.Шляга//Вісник економічної науки України . – 2011. –№1 – С. 158-160
5. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. Наукові вісті Далівського університету. 2012. №8. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (дата звернення 07.04.2024)
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
7. Хаустова, К., & Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, (56).
8. Лісогор, Л., & Руденко, Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 4(221), с. 19–26. – 2022. – DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
9. Волкова О. В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія/ О. В. Волкова. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2013. – 376 с..

10. Банківський персонал і його роль у роботі банку// ManagerHelp
Управління і менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.managerhelp.org/hoks-1372-1.html>

11. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства
в умовах воєнного стану / З. Я. Шацька // Формування ринкових відносин в Україні.
- 2022. - № 10. - С. 100-105. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16

12. Сус О. Інноваційні технології управління кадровим потенціалом
банківської установи// О. Сус / [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6615/1/%D0%A1%D1%83%D1%81.pdf>

13. Про порядок регулювання діяльності банків України: Постанова
Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.

14. Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом
незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року // Офіційний сайт
ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим
доступу:https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2021/richnyi_zvit_2021.pdf.

15. Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом
незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року // Офіційний сайт
ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2022/richnyi_zvit_2022.pdf.⁵⁵

16. Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом
незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року // Офіційний сайт
ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим
доступу:https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2023/richnyi_zvit_2023.pdf

17. Показники фінансової діяльності банків України // Офіційний сайт
Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>

ДОДАТКИ