ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

ДРУПЕП. 016070.01.11.00

Виконала: студентка 2 курсу група УПЕПм-20-1 О. І. Ламбова

Керівник
канд. екон. наук, доц. О. В. Кошонько

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, проф. М. Д. Ведерніков

15 12 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра управління персоналом і економіки праці
Освітній рівень магістр
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Шифр і назва
Спеціальність 051 Економіка
Шифр і назва
Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці
Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
управління персоналом і економіки праці
Підпис Ведерніков М.Д.
Прізвище, ініціали
« 25 » серпня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Ламбова Ольга Іванівна
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проєкту (роботи): Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

керівник проєкту (роботи) Кошонько О.В., к.е.н., доц.
Прізвище, імя, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банківської установи: баланс, фінансова звітність, стандарти якості, кодекс про корпоративне управління, статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади дослідження кадрового потенціалу банківськими установами. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами АТ «МЕГАБАНК». Третій розділ присвячено розробці напрямів управління розвитком кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок – Характерні риси, що притаманні кадровому потенціалу банківської установи; Рисунок – Структура кадрового потенціалу банку; Рисунок – Структура та фактори формування кадрового потенціалу банку; Рисунок – Модель взаємозв'язку структурних елементів

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)».

Виконала студентка гр. УПЕПм-20-1 Ламбова О.І., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 143 с., 14 рис., 33 табл., 5 додатків, 119 джерел.

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

Мета дипломної роботи: удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровим потенціалом банківської установи.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровим потенціалом АТ «МЕГАБАНК».

У першому розділі розкрито зміст поняття «кадровий потенціал» та виявлено взаємозв'язок кадрового потенціалу та компетенцій працівників банківської установи.

У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності АТ «МЕГАБАНК». Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом. Здійснено оцінювання кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» за компетентнісним підходом, а також виявлено реальні проблеми та можливості для покращення управління кадровим потнеціалом банку.

Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення напрямів управління розвитком кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК», розроблено механізм управління розвитком кадрового потенціалу та запропоновано програму розвитку кадрового потенціалу банку.

13.12.2021

ЗМІСТ

	С.
Вступ	6
1 Теоретичні засади дослідження кадрового потенціалу банківської установи……..	10
1.1 Кадровий потенціал банку як об'єкт управління…….……	10
1.2 Взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників……..……	20
1.3 Концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом банківської установи.……	37
Висновки до розділу 1……	49
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК» ……..……	50
2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки……..……..	50
2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»……	66
2.3 Оцінювання кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» за компетентнісним підходом ……..…	73
Висновки до розділу 2……	86
3 Розробка механізму управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи…….	88
3.1 Удосконалення системи формування кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» ……..…	88
3.2 Розробка механізму управління розвитком кадрового потенціалу банку за компетентнісним підходом…….	108
3.3 Формування програми розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»……	117
Висновки до розділу 3…….	128
Висновки……..……	130
Перелік джерел посилання……..……	132
Додатки…….	144

ВСТУП

Трансформація економічної політики, соціально-трудових відносин, та середовища функціонування банківських установ, зумовлені прискоренням глобалізаційних та інноваційних процесів, науково-технічним та інформаційним прогресом, спонукає до змін в управлінні установами, змінює вимоги до працівників та створює потребу у висококомпетентних фахівцях. Практиці управління кадровим потенціалом банківської установи притаманно мінливий та фрагментарний характер, невизначеність послідовності процедур та конкретних методів, неспрямованість на сучасні технології управління кадровим потенціалом.

Управління розвитком кадрового потенціалу шляхом створення відповідних можливостей для формування і удосконалення компетенцій працівників та використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом, як ефективного інструмента забезпечення висококомпетентними фахівцями, є одним з найважливіших чинників, що визначає успішність діяльності банку. У зв'язку з цим актуалізується питання переосмислення вихідних науково-теоретичних положень і практичних аспектів щодо управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу та впровадження нових методичних підходів в практику управління розвитком кадрового потенціалу.

Значний внесок у дослідження проблем пов'язаних з системою управління кадровим потенціалом здійснено такими зарубіжними вченими: М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон, М. Хучек. Проблематику використання компетентнісного підходу та інші аспекти управління кадровим потенціалом опрацьовано у роботах українських науковців, зокрема: Ж. Балабанюка, В. Безсмертної, Т. Білорус, І. Бузька, Н. Верхоглядової, О. Гайдамаки, Л. Гармідера, О. Герасименко,

М. Голованя, О. Грішнової, В. Гриньової, Г. Закаблука, О. Ільїної, В. Криська, В. Павлової,О. Ястремської та ін.

Однак, аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з управлінням кадровим потенціалом, потребують подальшого дослідження. Недостатня увага приділяється теоретичним і практичним аспектам використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом банківської установи. У зв'язку з цим, невирішеним аспектом загальної проблеми залишаються питання уточнення дефініції кадрового потенціалу з виокремленням його компонент, обґрунтування взаємозв'язку структурних елементів і компетенцій працівників та концептуальних положень застосування компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом. Водночас, постає необхідність проведення досліджень у даній сфері для пошуку нових пріоритетних напрямів, заходів і рекомендацій щодо управління розвитком кадрового потенціалу банку на основі компетентнісного підходу. Актуальність, наукова та прикладна значущість виокремлених проблем визначили вибір теми дипломної роботи, її мету та завдання.

Метою дипломної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:

–поглибити змістове розуміння сутності кадрового потенціалу банку як об'єкта управління;

–виявити взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників;

–розкрити концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управлінні кадровим потенціалом банківської установи;

–здійснити аналіз стану кадрового забезпечення як передумови в управлінні кадровим потенціалом установи;

–запропонувати механізм управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи за компетентнісним підходом;

–сформувати програму розвитку кадрового потенціалу банку.

Об'єктом дослідження є процеси управління кадровим потенціалом АТ «МЕГАБАНК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні аспекти управління кадровим потенціалом на основі компетентнісного підходу.

Методологічну основу дипломної роботи становить сукупність загальнонаукових принципів, методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою ізавданнями. Дослідження ґрунтується на використані таких методів, як: *абстрактно-логічний метод* – при узагальненні теоретичних положень і формулюванні висновків; *метод налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST)* – для визначення категорії «кадровий потенціал»; *метод історичного аналізу та теоретичного узагальнення* – для аналізу зарубіжних і вітчизняної моделей компетенцій, узагальнення переліку компетенцій працівників та встановлення концептуальних положень управління кадровим потенціалом; *метод порівняння* – при з'ясуванні особливостей різних підходів до визначення сутності понять «компетенції», «компетентність» та дослідженні структури кадрового потенціалу; *діалектичний метод* – для виявлення взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників; *економіко-статистичний аналіз* – для кількісної та якісної діагностики стану кадрового забезпечення та фінансових результатів; *експертний метод та ранжування* – для оцінювання кадрового потенціалу; *метод багатовимірного моделювання* – для групування компетентностей спеціалістів та керівників за розвитком кадрового потенціалу; *системний*

підхід - для розробки структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та формування програми його розвитку; *SWOT-аналіз* – для визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств; *табличний та графічний методи* – для наочної ілюстрації результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, офіційні статистичні матеріали та дані звітності АТ «МЕГАБАНК», наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій,періодичних видань, результати анкетних опитувань.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів управління кадровим потенціалом банківської установи за компетентнісним підходом.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання (119 найменувань), додатків. Основний зміст роботи викладено на 137 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 42 таблиць, 26 рисунків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Кадровий потенціал банку як об'єкт управління

Основою категорійного апарату кадрового потенціалу є поняття «кадри». В енциклопедичних та інших наукових виданнях кадри розглядаються як політична й соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що перебувають у постійних трудових відносинах з державними та недержавними підприємствами, організаціями, банківськими установами, громадськими об'єднаннями. В основному це кваліфіковані працівники, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, у якій вони працюють. Кадри можуть бути включені як до виробничої сфери, так і до системи управління, роботи громадських організацій, наукових, військових, культурних, медичних, інших установ. Прийнято також виділяти кадри в більш вузькому, професійному розумінні – як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління або сприяє їх здійсненню [96, с.102-104; 94, с. 305]. А. Є. Ілларіонов виділяє кілька основних концепцій і уявлень про кадри [38] таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Концепції поняття «кадри» за А.Є. Ілларіоновим [38]

Концепція	Сутнісна характеристика
Трудові ресурси	Замість людини тут розглядається лише одна її функція – праця, жива робоча сила, яка вимірюється робочим часом і зарплатою
Персонал	Людина розглядається через формальну роль – посаду. Ця концепція знайшла відображення в теоріях раціональної бюрократії, управління, у теорії організації, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).
Непоновлюваний	Людина розглядається вже не як посада (елемент структури), а як

ресурс	елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів – трудової функції, соціальних відносин і стану працівника. Ця концепція набула поширення в перші роки перебудови у вигляді вимог «активізації людського фактора».
Умова існування організацій	Людина – головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як «ресурс». За цією концепцію, стратегія і структура організації будуються виходячи з бажань і здібностей людини.
Соціальна сутність організацій, їх уособлення	Кадри військових уособлюють собою війська, кадри педагогів – навчальні заклади тощо. Тут поняття кадри визначається як частина персоналу, кістяк організаціїі виконує основні функції цієї організації.

На думку О. В. Арзамасової [2], необхідно виділити ще один підхід, який характеризує кадри в умовах нової економіки як: « … можливість застосовувати нові знання й технології, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію. Водночас праця для людини є творчим процесом, вона стає її внутрішньою потребою». Тобто кадри розглядаються як внутрішня властивість нової економіки. Прихильником цього підходу є академік А. А. Чухно [88, с.384].

Таким чином, під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. Це поняття включає не тільки самі кадри, але й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей [2].

О. П. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні й дає таке визначення: це складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції [93].

Визначення «кадрового потенціалу» можна систематизувати за такими підходами:

- ресурсний, відповідно до якого кадровий потенціал характеризується як ресурси праці;
- факторний, відповідно до якого кадровий потенціал є формою втілення особистого фактора виробництва;
- ресурсно-факторний (інтегральний), відповідно до якого кадровий

потенціал є потенціалом самої праці.

Кадри під впливом часу, інвестицій і навчання здобувають професійні знання, розвивають інтелектуальні здібності, кваліфікаційні навики, компетенції, тим самим формують кадровий потенціал, який реалізує трудовий потенціал в аспекті забезпечення установи чи організації штатними кваліфікованими працівниками. Кадровий потенціал базується на характеристиках трудового потенціалу, таких як: кваліфікація, рівень свідомості, соціальна зрілість, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та ін., які можуть бутивикористані в процесі трудової діяльності [22].

Індивідуальні інтелектуальні здібності працівника, знання, практичний досвід, креативні можливості в умовах здійснення трудової діяльності, мотивації створюють інтелектуальний потенціал, що дозволяє забезпечити розвиток інноваційної діяльності банківських установ. Використовуючи в процесі роботи свій трудовий потенціал, працівник змінюється як з позиції рівня життя (за рахунок одержуваного доходу), соціального стану, так і в частині професійних і особистісних якостей (знань, умінь, навичок, особистих якостей). Таким чином, під впливом праці, часу й мотивації людські ресурси, реалізуючи свій людський потенціал, в частині його економічного змісту трудовий потенціал перетворюється в людський капітал [1].

Під кадровим потенціалом банківської установи пропонуємо розуміти наявні та потенційні можливості працівників (цінності, особистісні властивості (духовно-культурні, виховні), здібності, знання, уміння, навички, компетенції), накопичені в процесі становлення особистості, нові знання, навички, досвід, отримані в результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективного використання та подальшого нарощення, які за умов інноваційно орієнтованого підходу до управління персоналом сприятимуть досягненню стратегічних цілей розвитку банківських установ України. До характерних рис кадрового потенціалу банку прийнято

відносити наступні складові, що відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Характерні риси, що притаманні кадровому потенціалу банківської установи

Характерна риса	Сутнісна характеристика
Здатність до об’єднання	Кадровий потенціал формується шляхом об'єднання зусиль індивідуумів, які працюють у певному колективі. Їх сумарний потенціал формує кадровий потенціал банку, який у свою чергу в межах надання сфери банківських послуг утворює кадровий потенціал банківської сфери; сумарний кадровий потенціал банківський установ у певному регіоні формує кадровий потенціал регіону. Сукупний кадровий потенціал усіх банківських установ і регіонів утворює кадровий потенціал країни
Накопичення	Кадровий потенціал нарощується завдяки збільшенню кількості працівників, а також через підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації, активізацію інтелектуальної та інноваційної діяльності
Безперервність розвитку	Процеси формування, відтворення, розвитку, розподілу відбуваються безперервно
Комплексність	Означає багатовимірність кадрового потенціалу, який не може характеризуватися лише будь-якою однією категорією, оскільки тоді він втратить свій внутрішній зміст. Тому кадровий потенціал слід розглядати яксистему кількісних і якісних параметрів
Змінність	Кадровий потенціал – це мінлива та динамічна величина, під дією значної кількості факторів він трансформується через зміни своїх якісних і кількісних параметрів як у кращий, так й у гірший бік. Негативно на рівень трудового потенціалу впливають негативні демографічні процеси. Зміцненню кадрового потенціалу сприяє поліпшення рівня та якості життя, підвищення рівня освіти
Керованість	Кадровий потенціал підлягає управлінню
Синергетичність	Сукупний потенціал колективу банківської установи буде більший, ніж сума потенціалів кожного працівника окремо

Джерело: складено автором за [52, с. 13-14]

Н. І. Єсінова вважає: «…структурні компоненти кадрового потенціалу банківської установи повинні характеризувати: психологічні можливості участі в суспільній корисній діяльності; можливості нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, образів, методів, понять; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певнихобов’язків і видів робіт; пропозицію на ринку праці» [94].

У дослідженнях Н. Н. Ровенської компонентна структура кадрового потенціалу установи поділяється на внутрішні та зовнішні компоненти [66].

До внутрішніх належать: статевовікові групи, стан і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і уміння працювати в колективі, мотивація праці, система оплати праці. До зовнішніх – попит і пропозиція на ринку праці, попит на конкретні спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави тощо [66].

А. В. Линенко і О. Л. Шевченко розглядають структуру кадрового потенціалу банку за такими критеріями [49]: за рівнем агрегованості оцінювання: кадровий потенціал працівника; груповий кадровий потенціал; кадровий потенціал банку; за спектром охоплення можливостей: індивідуальний кадровий потенціал; колективний кадровий потенціал; за характером участі у фінансово-економічному процесі: потенціал технологічного персоналу; управлінський потенціал; за місцем у соціально-економічній системі банку: структурно-формувальний кадровий потенціал; підприємницький кадровий потенціал; продуктивний кадровий потенціал.

Ю.Ю. Пархоменко виділяє такі компоненти структури кадрового потенціалу [63]: індивідуальна (склад розуму, інтелектуальний рівень); психофізична: кваліфікація, рівень освіти, стать, вік, досвід.

А. Ц. Масловська, А. М. Пивовар зазначають, що кадровий потенціал складається з багатьох компонентів: освіта; досвід, навички, вміння; здоров'я та фізичні дані, працездатність; моральність, мотивованість і уміння працювати в колективі; творчі здібності та інтелектуальний рівень; активність; організованість; професіоналізм; ресурси робочого часу тощо, а його рівень залежить насамперед від демографічних, соціально-економічних, професійно-кваліфікаційних факторів, які формують певну структуру кадрового потенціалу банку (рис. 1.2), яка складається з рівноправних компонентів [52].

Рисунок 1.2 - Структура кадрового потенціалу банку [52]

У процесі дослідження встановлено, що більшість авторів виділяють чотири складові кадрового потенціалу банку [52]:

– кадрову (кваліфікаційний потенціал (професійні знання, навички, вміння, досвід, які зумовлюють професійну компетентність і виконання посадових обов'язків) і пізнавальні здібності (інтелект, здатність людини навчатися, опановувати нові знання, проявляти зацікавленість у їх постійному оновленні));

– професійну (набір робочих місць, система вимог до кадрового потенціалу; поява нових професій і зникнення старих під впливом науково-технічного прогресу; ускладнення функціонального змісту трудових операцій і підвищення вимог до виконання певних видів робіт, обов'язків, функцій);

– кваліфікаційну (структура кадрового потенціалу за рівнями, відповідно до яких виділяють його категорії: адміністративно-управлінський персонал, менеджерів вищої, середньої ланок, працівників нижчої ланки, робітників, допоміжний персонал);

– організаційну (умови функціонування трудового колективу, підлеглість, права та обов'язки кожного з працівників, їх взаємодії у процесі виконаннясвоїх функцій).

Слід також зазначити, що кадровий потенціал банку формується на основі кадрового потенціалу його працівників і факторів, які мають індивідуальний та організаційний характер. До індивідуальних факторів належать такі, що залежать від особистості працівника, його дій і переконань, вони можуть бути як загальними для групи працівників, так і мати індивідуальні особливості. У свою чергу організаційні фактори залежать від організаційних процесів банку і дій суб'єктів управління. Вони також можуть бути як єдиними з позиції наукової методології і схожості практичної реалізації в різних організаціях, так і мати особливості, характерні для конкретних організацій, галузей і т. д. [52].

Структуру та фактори кадрового потенціалу банку наведено на рис. 1.4. Отже, кадровий потенціал банку формується під впливом двох компонентів (особистісного, який визначає трудовий потенціал працівника, й організаційного) та внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори залежать від особистості працівника, його дій і переконань, можуть бути як загальними для колективу, так і індивідуальними.

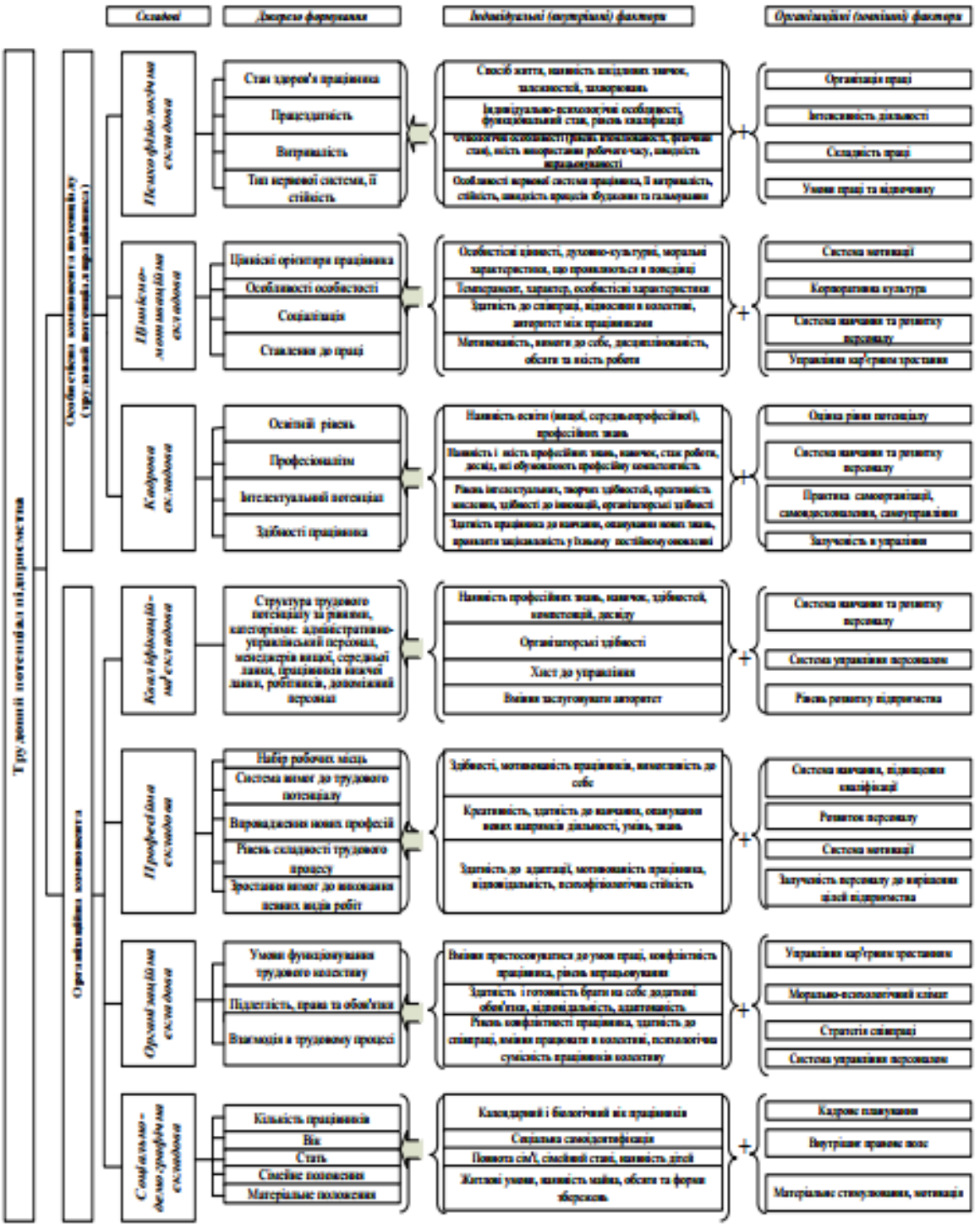


Рисунок 1.3 - Структура та фактори формування кадрового потенціалу банку *[23]*

Зовнішні (організаційні) фактори залежать від організаційних процесів

банку та дії системи управління. При формуванні та розвитку кадрового потенціалу банку слід враховувати специфіку їх функціонування, наявність фахівців, які мають цілодобовий режим роботи й важкі умови праці. Тому, на нашу думку, до складових кадрового потенціалу банку доцільно віднести психофізіологічну, ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, організаційну та соціально- демографічну складові.

Психофізіологічна складова кадрового потенціалу банку характеризується станом здоров'я працівників, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи та її стійкістю. До організаційних факторів, які формують дану складову потенціалу, слід віднести організацію праці, інтенсивність, тривалість, складність праці, умови праці та відпочинку. Однією з найважливіших складових кадрового потенціалу банку, особливо на етапі його формування, є ціннісно-мотиваційна складова, яка включає ціннісні орієнтири працівника (особистісні цінності, духовно-культурні, моральні характеристики, що проявляються в поведінці працівника), особливості особистості (темперамент, характер, особистісні характеристики), соціалізацію (здатність до співпраці, відносини в колективі, авторитет між працівниками), ставлення до праці (умотивованість, вимоги до себе, дисциплінованість, обсяги та якість роботи). Основними організаційними факторами, які сприятимуть розвитку цієї складової, є корпоративна культура, навчання, розвиток працівників, управління кар'єрою, системи мотивації та стимулювання [24].

Кадрова складова визначається рівнем освіти працівників, їхнім професіоналізмом, інтелектом і здібностями. Основними факторами, які впливають на вказану складову кадрового потенціалу, є наявність вищої, середньо-професійної освіти, якісних професійних знань, стаж роботи, досвід,які формують компетенції працівників, а також рівень інтелектуальних здібностей, креативність мислення, здібності до навчання, розроблення інновацій, система навчання та розвитку персоналу, залученість персоналу до

вирішення завдань банківської установи.

Кваліфікаційна складова характеризується структурою кадрового потенціалу за рівнями, відповідно до яких виділяють його категорії: адміністративно-управлінський персонал, менеджерів вищої, середньої ланки, працівників нижчої ланки, робітників, допоміжний персонал.

Професійна складова визначається набором робочих місць, системою вимог до потенціалу, впровадженням нових професій, рівнем складності трудового процесу, зростанням вимог до виконання певних робіт. Основними внутрішніми факторами, які впливають на рівень цієї складової, є здібності працівників, їх мотивованість, вимогливість до себе, креативність, здатність до навчання, опанування нових напрямків діяльності, умінь, знань, здатність до адаптації, відповідальність, психофізіологічна стійкість.

Організаційна складова включає умови функціонування трудового колективу, підлеглість, взаємодію працівників у трудовому процесі. Слід зазначити, що, крім здатності працівника працювати в колективі, рівня конфліктності, на цю складову впливають такі фактори, як морально-психологічний клімат, стратегія співпраці, система управління кар’єрним зростанням. Соціально-демографічна складова характеризується кількістю працівників, їх структурою за віком, статтю, місцем проживання, сімейним станом, матеріальним положенням.

Слід наголосити, що виділення певних складових кадрового потенціалу пріоритетними є недоцільним, адже в умовах забезпечення стратегічного розвитку банківської установи зростання професійних якостей працівників, забезпечення цих установ професійно підготовленими працівниками, спеціалістами та керівниками, орієнтованими на тривалі трудові відносини й розвиток професійної кар'єри, розвиток компетенцій працівників, створення корпоративних систем управління персоналом, орієнтованих на мотивовану та ефективну працю працівників, потребує застосування комплексного підходущодо розвитку кадрового потенціалу банку [24].

Використання нових технологій, виникнення нових і модернізація старих спеціальностей, швидке старіння набутих знань, необхідність адаптації банківських установ до постійно мінливих умов функціонування, адаптації співробітників, розвиток і впровадження інновацій, організаційні зміни, висока конкуренція зумовлюють необхідність розвитку кадрового потенціалу банку.

Розвиток кадрового потенціалу для банківських установ є вирішальним фактором забезпечення їх стратегічного розвитку, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу залежить продуктивність праці, якість наданих послуг, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії кадрового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, створення інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку надання послуг, науково-технічного прогресу в сфері застосування найсучасніших ІТ-технологій; корпоративну – імідж банківської установиздебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву й прихильністю до стратегічних цілей діяльності, рівнем корпоративної культури [24].

1.2. Взаємозв'язок структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників

В науковій літературі та в практиці все частіше компетенції працівників визначають як найбільш важливий актив, що пов'язано з новою роллю людських ресурсів, яка виникає в результаті перетворення економіки на «економікузнань». Варто підкреслити зростаюче усвідомлення важливості компетенцій працівників у новій економіці, адже знання і його застосування стає джерелом розвитку банківських установ, а компетенції працівників

розглядають як потенційну довгострокову цінність. Чітке розуміння та опис компетенцій дасть змогу визначити повноту посадових обов’язків працівників та деталізувати вимоги до їхньої роботи.

У вітчизняній літературі компетенції компетенції пов’язують з відповідністю вимог організації та певного виду діяльності до знань, умінь і навичок працівника, тоді як компетентність – з надбаннями і здібностями особистості та їх використанні [35, с. 74]. Деякі автори [47, 67, 68, 69] об’єднують поняття «компетенції» та «компетентність» та пов’язують їх зі здатністю систематично виконувати певні дії в напрямку отримання цінних результатів та високих стандартів праці. Автор схиляється до думки інших дослідників [35, 55], які розділяють та не ототожнюють ці поняття, а взаємопов'язують і взаємообумовлюють їх. Пропонується уточнити відмінність понять: «компетенції» визначаються сукупністю знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, його готовності до ефективного виконання обов’язків відповідно вимогам посади; «компетентність» пов’язуємо зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання діяльності та досягнення результатів праці.

В основний зміст поняття «компетенції» Носик О. А. [59, с. 178] вкладає знання, коло питань, в яких працівник повинен бути обізнаний, та досвід. Зеер Е. Ф. визначає компетенції як сукупність професійних знань, умінь та способів виконання професійної діяльності [33, с. 92]. Хуторський А. В. [82] ототожнює компетенції зі сукупністю взаємопов'язаних якостей особистості. З точки зору інших авторів [16, 19, 35] компетенції визначаються сукупністю знань, умінь, навичок, досвіду, особистісних та професійних властивостей. Проведений аналіз даних робіт дозволяє стверджувати, що першочерговим у визначенні поняття «компетенції» автори визначають знання та орієнтуються на сукупність індивідуальних якостей особистості, не враховуючи характеристики, що визначають готовність до дій.

Згідно досліджень Чуланової О. Л. [87] операціоналізація поняття «компетенції» простежується у взаємозв'язку таких понять як: знання, досвід, дія, вміння і навички, професійні здібності, розумова діяльність, мотивація. Це твердження, з нашої точки зору, ключове для розуміння сутності поняття «компетенції». В іноземній літературі [103-116] існують різні підходи до визначення поняття «компетенції»: підхід, орієнтований на працівника як індивідуальну особистість, підхід, орієнтований на працю та змішаний підхід.

У підході, орієнтованому на працівника, характеристики лежать в основі ефективної роботи. Згідно цього підходу, іноземні дослідники [103, 106] включають в компетенції знання, навички і здібності, а також більш абстрактні типи компетенцій, такі як терпіння, наполегливість, гнучкість, впевненість в собі, тощо та під поняттям компетенції розуміють: індивідуальні інструменти, що використовуються працівниками для виконання конкретних завдань; знання, вміння та відносини, які відображаються в продуктивності праці; потенціал, який сприяє досягненню бажаних результатів; комплексне застосування знань, навичок, цінностей, досвіду, зовнішніх ресурсів для вирішення проблем, виконання різних видів діяльності в тій чи іншій ситуації.

На відміну від підходу орієнтованому на працівника, в якому індивід формує компетенції, другий підхід орієнтований на працю, де спочатку формуються заходи, необхідні для виконання завдань, а потім ці заходи визначають індивідуальні особливості, якими повинен володіти працівник. Відповідно до підходу, орієнтованого на працю, іноземні автори [109, 110] поняття «компетенції» визначають як: характеристики працівників, які сприяють успішному виконанню роботи і досягненню поставлених результатів; сукупність повноважень і обов'язків, покладених на працівника, які залежать від його розміщення в ієрархічній структурі банківської установи, а також від виконання завдань у відповідній функціональній області банку або виконання тимчасових функцій.

Аналіз даних підходів до визначення поняття «компетенції» дозволив виокремити суттєвий недолік, який полягає у суперечливому розподілі компетенцій, пов'язаних з працівником як індивідуальною особистістю або власне його працею. Автор розділяє погляди іноземних дослідників, які орієнтуються на змішаний підхід в своїх дослідженнях.

Змішаний підхід передбачає поєднання роботи і працівників, орієнтованих на компетенції. Даний підхід включає в себе такі компетенції, як лідерство, вирішення проблем або прийняття рішень. Іноземні дослідники [111, 116], які схиляються до змішаного підходу, розуміють під поняттям «компетенції»: здатність працівника застосовувати знання, практичні і абстрактні навички для досягнення очікуваних результатів, сумісних зі стандартними вимогами до посади; характеристики працівників (знання, навички, досвід, здібності, амбіції, цінності, поведінку), застосування яких дозволяє реалізовувати цілі організації.

Варто зауважити, що змішаний підхід до визначення поняття «компетенції» найбільш ширше розкриває його зміст та є більш всебічним порівняно з підходом, орієнтованим на працівника як індивідуальноособистість, і підходом, орієнтованим на працю.

Загалом під поняттям «компетенції» розуміють сукупність характеристик, які дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей. Виявлення, формування та оцінка компетенцій мають вирішальне значення для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства. В рамках компетентнісного підходу враховуються індивідуальні здібності працівників і використовуються їхні компетенції як спосіб досягненняконкретних результатів роботи.

Виходячи з вищевикладеного, нами пропонується сформуватинаступне визначення поняття «компетенції» – сукупність знань, досвіду, професійних вмінь і мотиваційних характеристик працівника, його готовність до ефективного виконання обов'язків, відповідно вимогам посади та

досягнення певних результатів праці.

Аналіз наукових джерел засвідчив про існування різних поглядів на групування компетенцій працівників. Одними з найбільш розповсюджених, на нашу думку, є групування компетенцій на особистісні, професійні, соціальні та управлінські [16, 35], а також у виокремленні професійних знань і вмінь, комунікативних, особистісно-ділових компетенцій та керуючих компетенцій [87]. Варто звернути увагу на виокремленні Білорус Т. В. та Омельяненко А. І. два вектори групування компетенцій керівника, а саме компетенції, спрямовані на результативну роботу установи, та компетенції, спрямовані на ефективне управління колективом [6, с. 12].

На нашу думку, важливим є виділення основних компетенцій працівників, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові компетенції. В нашому дослідженні варто зазначити додаткові компетенції працівників, що займають керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. Нами пропонується сформувати перелік компетенцій працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Перелік компетенцій працівників

Компетенції	
1	*2*
Основні компетенції: *професійні*	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено; володіння професійними знаннями, уміннями і навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків; уміння формулювати точку зору (усно, письмово); чітка орієнтація в особливостях професії; постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку; здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду; чітке дотримання професійних норм.

соціальні (комунікативні)	Високий рівень комунікаційних характеристик; відкритість та здатність до співпраці; здібності сприйняттянакопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; навички роботи в команді; наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади; уміння проводити переговори; здатність дотримання загальнолюдських моральних норм.
особистісні	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності; оперативність та системність мислення; здатність до саморозвитку; здатність до самостійного прийняття рішень; здатність ефективно використовувати розумові здібності; стресостійкість таемоційна врівноваженість; відповідальність; працездатність та витривалість.
трудові	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів; здатність до планування та організації роботи; дисциплінованість; гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації; готовність до дій та ініціативність;
Особливі компетенції працівників, що займають керівні посади	уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей; здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей; ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі.
	Лідерство; стратегічне мислення; здатність до контролю роботи підлеглих; здатність до розподілу відповідальності та повноважень; здатність організовувати роботу підлеглих; здатність до оцінки, заохочення та мотивації співробітників; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу.

Джерело: Складено за даними [6, 16, 35, 43]

В нашому дослідженні доцільно проаналізувати зарубіжні моделі компетенцій працівників. В теорії та практиці існують різні моделі компетенцій працівників, що враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. У першу чергу, це пов'язано з особливостями управління та соціально-економічними аспектами. На сьогодні, історично сформовані три моделі (американська, японська та європейська) [114, 117].

Американська модель до переліку компетенцій працівників відносить [89, с. 51]:

– здатність до управління змінами, які полягають в баченні майбутнього, усвідомленні мінливості зовнішнього середовища, наявність у

працівників творчого та інноваційного підходу до вирішення проблем, стратегічного мислення, гнучкості, адаптації, високого рівня мотивації, бажання до безперервного навчання;

− здатність до управління персоналом, яке передбачає управління конфліктами, розуміння культурних чинників, формування команди;

− здатність до управління фінансовими та людськими ресурсами;

− здатність до управління технологіями;

− результативність, яка досягається високим рівнем відповідальності та вмінням вирішувати проблеми;

− комунікативність;

− здатність до роботи в команді.

В американській моделі враховано лише необхідні компетенції працівників, що займають керівні посади. На нашу думку, дана модель характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями і не може застосовуватися для різних установ, що свідчить про недоліки такої моделі.

Японська модель компетенцій працівників аналогічна американській і враховує лише управлінські компетенції. Єдина відмінність моделей полягає в тому, що японська модель компетенцій більш орієнтована на професійні навички, здібності працівників та їх розвиток для універсального застосуванняв рамках однієї установи.

Європейська модель компетенцій працівників включає наступні складові [89, с. 52]:

– здатність до системного управління, яке полягає в баченні майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві;

– здатність до вирішення проблем передбачає аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень;

– міжособистісні відносини, які характеризуються вмінням слухати, розуміння колег, гнучкою поведінкою та допомогою підлеглим в

професійному розвитку;

– оперативна ефективність, яка передбачає ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися;

– трудові характеристики: ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати;

– особисті якості: енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись;

– здатність до управління з урахуванням середовища передбачає усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки відповідно до моральних норм.

Європейська модель компетентності працівників також орієнтована на управлінців, але більш ширше та деталізованіше розглядає компетенції керівників ніж попередні дві моделі. Зарубіжні моделі зображенні спрощено, адже, вони є набагато складнішими і взаємозалежними від соціально-економічних факторів країни, внутрішніх та зовнішніх чинників, ситуаційних проблем та особливостей кадрової політики. Загалом американська, японська та європейська моделі компетенцій практично ідентичні, структура яких змінюється в залежності від специфіки управлінської діяльності. Порівнюючи вітчизняну і зарубіжні моделі можна стверджувати, що вітчизняна направлена на загальні компетенції працівників та лише в розрізі розглядає управлінські компетенції.

В цілому вітчизняна модель компетенцій працівників, повинна вирішувати низку основних завдань [47, с. 25]:

– фіксація акценту на людських ресурсах;

– важливість переваги колективної роботи перед виконанням індивідуальних завдань;

– розвиток гнучкості і адаптивності для швидкої реакції на зміни;

– можливість якісної оцінки компетенцій на всіх етапах їх діяльності;

– розвиток кадрового потенціалу;

– розвиток взаємної підтримки і спільної залученості;

– можливість оцінки змін, що відбуваються в результаті навчання, підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду;

– розвиток нових видів кар'єри;

– підтримка ідеї необхідності безперервного розвитку працівників.

Модель компетенцій працівників характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов’язків та завдань. Для розробки моделі компетенцій пропонується з’ясувати взаємозв’язок структури кадрового потенціалу і компетенцій працівників. У зв’язку з цим, виникає необхідність у з’ясуванні компонентів, що характеризують структуру кадровогопотенціалу банківської установи.

Відрізняється характеристика кадрового потенціалу згідно методики Державної служби статистики України, кадровий потенціал характеризується такими кількісними та якісними показниками: статтю, віковими групами,стажем, рівнем освіти, ступенем підготовки кадрів, рівнем підвищення кваліфікації, рухом кадрів та системою оплати праці [58]. Отже, даний підхід включає в себе лише базові складові кадрового потенціалу та не характеризує якісні показники кадрового потенціалу, тому доцільно розглянути інші підходи. Білорус Т. В. виділяє такі компоненти кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні (професіоналізм, знання, досвід роботи, стаж роботи в організації, загальний стаж роботи), трудові (спонукання, творча активність, якість виконаної роботи, результативність праці, рівень дисциплінованості, мотивація праці), особисті (потреби, загальні знання, підприємницькі здібності,інтелектуальний рівень, рівень відповідальності, привабливість, спостережливість, самостійність, домінантність, прагнення до праці), психологічні (сприйняття, переконання, цінності та погляди, задоволеність працею, запрограмованість), фізіологічні (розумові та фізичні здібності, стан здоров’я, стать, вікові здібності), кожен з яких характеризується складовими, що формуються на знаннях і

вміннях, пристосуванням до оточення, здібностях, розвитком людини, природних даних. Стан і розвиток кожного з компонентів кадрового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління кадровим потенціалом [5, с. 39].

Дейнека А. В. виділяє низку складових кадрового потенціалу [27, с. 107]:

– фізичні – здатності, обмежені певними межами працівника, та які використовуються в значній мірі;

– інтелектуальні – здатності, чітких меж не мають, використовуються лише частково;

– соціальні відносини й зв'язку – породжені колективною діяльністю з урахуванням особливостей кожного співробітника, можуть і повинні за певних умов породжувати ефект, підсилюють потенціал кадрів установи;

– соціальна спільність працівників – утворює команду, відрізняється цілісністю, виражається в єдиних або узгоджених цілях, завданнях, технологіях, потребах і мотивах. Соціальний потенціал сприяє розвитку комунікативнихздібностей персоналу;

– інтегративний потенціал – механізм компенсації відсутніх або недостатньо розвинених здібностей.

На нашу думку, автор неповною мірою розкриває складові кадрового потенціалу, адже в його структурі не враховано такі компоненти як професійно-кваліфікаційний та трудовий аспекти. Аналіз підходів різних авторів до даної проблематики, дав змогуузагальнити компоненти кадрового потенціалу банківської установи:

– соціально-демографічний (статево-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура);

– фізіологічний (стан здоров’я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників);

– психологічний (відповідальність, свідома зрілість, інтерес,

співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступень соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників);

– виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійно-кваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність).

В структурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони [7, 29, 53]. Для характеристики кадрового потенціалу з кількісної сторони використовуються такі показники, як чисельність працівників, статево-віковий склад, досвід роботи, кількість відпрацьованого робочого часу, рух кадрів та інші. Для характеристики кадрового потенціалу з якісного аспекту використовують індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, психофізіологічну працездатність, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, соціально-психологічні параметри, рівеньорганізаційної культури, ціннісні орієнтації, творчу активність.

Маслов Є. В. виокремлює систему показників, що характеризують всі сторони кадрового потенціалу: функціональна, тимчасова і просторова структура; оцінка з позиції людських ресурсів; оцінка з позиції людського фактора виробництва [53, с. 70]. Також вважається, що якісна характеристика кадрового потенціалу спрямована на оцінку [53, с. 71]:

– фізичного і психологічного потенціалу працівників (здатність і схильність працівника до праці – стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість);

– обсягу загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здатність до праці певної якості (освітній і кваліфікаційний рівні,фундаментальність підготовки);

– членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, свідома зрілість, інтерес, співпричетність до економічної діяльності установи).

Десслер Г. та Друкер П. [28, 30] у якісному розрізі до основних характеристик кадрового потенціалу відносять професійну і кваліфікаційну структуру, специфіку кваліфікації, професійні знання працівників, вправність (уміння, навички), компетентність, професійну мобільність, інноваційність, професійну орієнтованість.

В науковій літературі [20, 55] до показників кількісного опису кадрового потенціалу відносять: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад персоналу, статевий та середньовіковий склад працівників, стаж роботи в організації загалом і на певній посаді, рівень ротації (руху) персоналу, укомплектованість організації кадрами (рівень заміщення посад). До якісних показників належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики), індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника), соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки (групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура, цінності організації) [55, с. 264].

На нашу думку, кількісні та якісні структурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в структурі кадрового потенціалу банківської установи. Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу, формування переліку компетенцій працівників та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і компетенцій працівників (рис. 1.4). В моделі запропоновано чотири структурних елемента кадрового потенціалу (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) та відповідні компетенції працівників. Автором пропонується охарактеризувати кожну компетенцію за компонентами кадрового потенціалу.

Рисунок 1.4 - Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників

Високий рівень компетенцій, які віднесено до психофізіологічної компоненти є запорукою ефективності виконання покладених на працівників обов'язків та загалом здійснення діяльність. Одна з таких компетенцій – здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності виявляється в забезпеченні виконання практичних завдань професійного характеру. Оперативність та системність мислення полягає в швидкому сприйнятті нових завдань і ситуацій, виявленні впливових факторів та суті справи, прогнозуванні тенденції розвитку або можливих проблем. Здатність до саморозвитку характеризується ефективністю використання самостійно накопиченого досвіду та самонавчання. Здатність ефективно використовувати розумові здібності виявляється в засвоєнні знань та їх реалізації у практичній діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати позитивних результатів і цілей в професійній діяльності. Здатність до самостійного прийняття рішень полягає в прогнозуванні та вирішенні проблем, прийнятті ефективних рішень.

Стресостійкість та емоційна врівноваженість проявляється у витривалості, готовності та врівноваженості в умовах стресу. Відповідальність характеризується наявністю розвинутого почуття обов'язку та виконавчої дисципліни. Працездатність та витривалість виявляється в трудовій відповідальності, витриманні навантажень, реагуванні активністю на підвищення вимог.

Високий рівень компетенцій, які віднесено до психофізіологічної компоненти є запорукою ефективності виконання покладених на працівників обов'язків та загалом здійснення діяльність. Одна з таких компетенцій – здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності виявляється в забезпеченні виконання практичних завдань професійного характеру. Оперативність та системність мислення полягає в швидкому сприйнятті нових завдань і ситуацій, виявленні впливових факторів та суті справи, прогнозуванні тенденції розвитку або можливих

проблем. Здатність до саморозвитку характеризується ефективністю використання самостійно накопиченого досвіду та самонавчання. Здатність ефективно використовувати розумові здібності виявляється в засвоєнні знань та їх реалізації у практичній діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати позитивних результатів і цілей в професійній діяльності. Здатність до самостійного прийняття рішень полягає в прогнозуванні та вирішенні проблем, прийнятті ефективних рішень. Стресостійкість та емоційна врівноваженість проявляється у витривалості, готовності та врівноваженості в умовах стресу. Відповідальність характеризується наявністю розвинутого почуття обов'язку та виконавчої дисципліни. Працездатність та витривалість виявляється в трудовій відповідальності, витриманні навантажень, реагуванні активністю на підвищення вимог.

Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено, що відноситься до професійно-кваліфікаційного елемента кадрового потенціалу, необхідна для сумлінного вирішення завдань і проблем в контексті конкретної професійної діяльності. Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків характеризується гнучким мисленням, глибокими, міцними, системними та всебічними уміннями, що дають змогу розв'язувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері. Наступна компетенція така, як уміння формулювати точку зору (усно, письмово) проявляється в чіткому і переконливому викладенні думок, логічно побудованих висловленнях, влучному виборі належної лексики та формулювань, впорядкованості викладення думок у документах. Чітка орієнтація в особливостях професії полягає у здатності визначити мету і пріоритети в професійній діяльності та раціонально розподіляти власні професійні пріоритети. Постійне оволодіння новими знаннями і вміннями у

своїй професійній сфері та здатність до професійного розвитку виявляється у прийнятті участі в заходах з підвищення кваліфікації, здобуванні нових знань та вмінь у професійній сфері. Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду полягає у здобутті та збереженні професійного досвіду, здатності реалізувати і підтримати нове у професійній сфері. Чітке дотримання професійних норм проявляється у володінні та дотриманні професійних норм, належному та доречному їх використанні.

Соціальну компоненту кадрового потенціалу можна охарактеризувати як здібності, в основі яких лежить дія людського фактора. Високий рівень комунікаційних характеристик одна з компетенцій соціальної складової кадрового потенціалу, яка характеризується чіткою репрезентацією точки зору, переконливою аргументацією, максимально ефективною комунікацією зі співробітниками. Відкритість і здатність до співпраці проявляється у здібностях до роботи в колективі, відкритості та ефективності співпраці, наданні цінних імпульсів для досягнення спільної мети, забезпеченні зворотнього інформаційного зв'язку. Здатністю до сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації повинен володіти працівник для виконання посадових обов’язків.

Навички роботи в команді полягають у тісній взаємодії й взаємозалежності, відчутті приналежності до команди, спільності роботи, відчутті відповідальності за результати командної роботи. Наявність лідерських позицій в залежності від займаної посади характеризується володінням високо розвинутими здібностями позитивного впливу на людей та яскраво виявленними якостями лідера. Уміння проводити переговори визначаються високим рівнем навичок ділового спілкування, здібностями до переконання та ефективного проведення переговорів. Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм характеризується володінням

відповідним рівнем культури поведінки і спілкування з людьми, гнучкістю у використанні стилів спілкування та поведінки, коректністю і водночас розумінням у критичних ситуаціях.

Високий рівень здатності визначати складні проблеми та приймати ефективні рішення для вирішення конкретних завдань та досягнення цілей характеризує наступну компетенцію. Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей характеризується ефективним виконанням своїх обов'язків з дотриманням норм поведінки та моральних цінностей. Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери проявляється у застосуванні комплексу заходів для створення і підтримки позитивної атмосфери та сприятливого організаційного клімату [55].

Виявлення та розуміння складових кадрового потенціалу необхідне для формування відповідних компетенцій працівників, програм навчання, підготовки, підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення істотного внеску у розвиток кадрового потенціалу, зростання ефективності функціонування системи управління підприємств в цілому. Кадровому потенціалу властива мінливість, пов'язана зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища, кадрової політики, рухом кадрів, зміни кваліфікації і професійних характеристик працівників, тому перед підприємствами постає важливе завдання управління процесом розвитку кадрового потенціалу, який повинен базуватися на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника і організації та досягнення високої продуктивності праці. Розроблена модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників слугуватиме орієнтиром у розвитку кадрового потенціалу.

1.3. Концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом банківської установи

Управління кадровим потенціалом банківської установи шляхом створення відповідних можливостей для формування та удосконалення компетенцій працівників є одним з найважливіших чинників успіху діяльності як для установи в цілому, так і для окремих працівників. Управління кадровим потенціалом з урахуванням компетентнісного підходу дозволяє зосередитись на навичках, знаннях і інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетенціями працівників і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Найбільш важливі причини для проведення заходів, пов'язаних з управлінням кадровим потенціалом полягають в підвищенні продуктивності праці шляхом забезпечення набуття нових та удосконаленню наявних компетенцій.

Водночас, за наявністю великої кількості у науковій літературі положень, пропозицій, узагальнень та різних аспектів щодо системи управління установою загалом [17, 98-100] та кадровим потенціалом [4, 11, 15, 20,54, 62], виникає потреба в більш детальному дослідженні особливостей управління кадровим потенціалом у банківських установах з урахуванням компетентнісного підходу.

В практиці перевага надається використанню системного підходу в управлінських процесах кадрового потенціалу, який полягає в перерозподілі чисельності та складу кадрів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, ротації у середині підприємства, плануванні кар’єрного росту. Використання компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом слугуватиме інструментом змін на сучасні тагнучкі управлінські методики.

У науковій літературі [60, 67, 104] визначають потенційні проблеми, пов'язані з впровадженням компетентнісного підходу, а саме: відсутність спеціалістів в даній сфері, труднощі в розробці профілей компетенцій, складність оцінювання компетентнісного рівня працівників. Іноземні дослідники [101, 107, 108, 116, 119] встановили, що впроваджений компетентнісний підхід найчастіше використовується для підбору, оцінювання, управління кар'єрою, навчання та розвитку працівників, що безпосередньо впливає на розвиток кадрового потенціалу організації. На нашу думку, застосування компетентнісного підходу стане основою, яка обумовлює формування нових управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу банку. Все це актуалізує необхідність концептуального осмислення і систематизації наукових знань застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом банківської установи.

Нами запропонована схема застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом банку, яка полягає в проведені таких послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, управління розвитком кадрового потенціалу та створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу (рис. 1.5). Під час вирішення питання щодо розвитку кадрового потенціалу необхідно визначити основні орієнтири цього процесу. Одним з них є компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення. В умовах вітчизняних соціально-економічних, політичних змін та під впливом загальносвітових закономірностей відбувається трансформація сфери кадрового забезпечення банку.

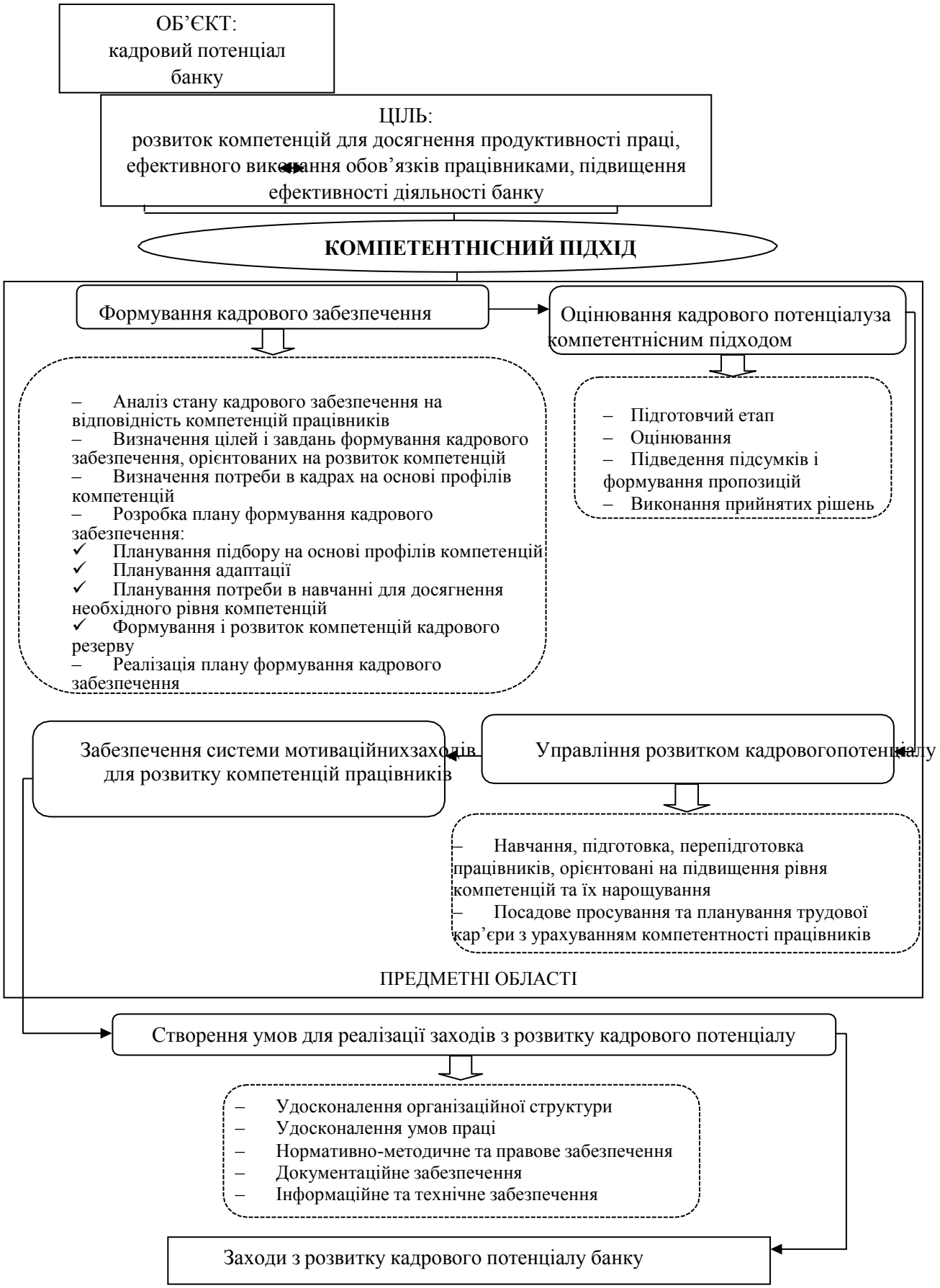


Рисунок 1.5 - Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом банківської установи

Недостатність сучасних підходів і рішень щодо кадрового забезпечення підтверджує необхідність проведення досліджень у даній сфері для пошуку нових методів і моделей формування кадрового забезпечення. Використання компетентнісного підходу в формуванні кадрового забезпечення банківської установи сприяє появі в керівників і функціональних менеджерів розуміння важливості раціональної науково обґрунтованої роботи з кадрами, зростання вагомості, престижності роботи кадрових служб, підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу.

Кадрове планування потребує здійснення аналізу кадрового забезпечення. Аналіз стану кадрового забезпечення починається з вивчення відповідності необхідних компетенцій працівників, а саме ключових компетенцій посад у банківській установі. На основі аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій, характерних для посад, визначаються цілі і завдання формування кадрового забезпечення банку.

Основні цілі і завдання формування кадрового забезпечення необхідно спрямовувати на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетенцій, забезпечення можливості кар'єрного просування з урахуванням компетентності працівників, створення сприятливих умов праці для підвищення рівня їх компетентності. Планування комплексу взаємопов'язаних між собою цілей і завдань, формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, передбачає створення якісного складу працівників, спроможних продуктивно виконувати заплановані обсяги робіт, можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та реалізовувати завдання з досягнення мети, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність діяльності банківської установи загалом.

В науковій літературі [45, 47, 81, 99] основним аспектом формування кадрового забезпечення визначають потребу в кадрах. При визначенні потреби в кадрах необхідно враховувати особливості кадрового потенціалу та

орієнтуватись на реалізацію як поточних завдань, так і загальної мети підприємства. Згідно різних досліджень [81, 109, 108, 111], прогнозування є основою визначення потреби в кадрах. Його метою є передбачення змін в кадровій роботі на основі аналізу тенденцій попереднього періоду. Ми погоджуємося з думкою дослідників [25, 60], що профілі компетенцій є інструментом для використання в різних сферах управління кадрами і пропонує використовувати профілі компетенцій як параметри при визначенні потреби в кадрах та основою для прогнозування потреби в кадрах шляхом визначення кількості працівників, які б якісно відповідали необхідним профілям компетенцій.

З метою розробки плану формування кадрового забезпечення пропонується здійснити планування підбору на основі профілів компетенцій, планування адаптації, планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій та формування кадрового резерву. Планування підбору нових працівників на основі профілів компетенцій дозволить залучати працівників з потенціалом, який найбільш відповідає вимогам посад та сформувати кадровий потенціал для ефективної роботи установи і зростання в майбутньому.

Дослідники в своїх роботах [43, 86] зазначають, що після набору та проходження випробувального терміну здійснюється оцінка нових працівників з обов'язковим зворотним зв'язком, який дає змогу визначаючи необхідність у плануванні навчання. Автор погоджується з цим твердженням та пропонує віднести планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій в наступний етап розробки плану формування кадрового забезпечення. В науковій літературі [16, 35] основними інструментами формування, нарощування та розвитку компетенцій під час здійснення управлінських процесів розвитку кадрового потенціалу окрім підбору, підготовки, перепідготовки та навчання працівників є планування адаптації до змін середовища діяльності банку.

З психологічного аспекту [8, 98] адаптація розглядається як процес пристосування працівників до постійно змінюваних умов установи і як результат пристосування, і як властивість, здатність до пристосування, збереження стійкості в умовах, що змінюються. На нашу думку, план формування кадрового забезпечення передбачає адаптацію нових працівників для розкриття їхнього потенціалу шляхом виявлення та використання компетенцій, аналізу цілей та потреб, введені в трудовий колектив, попередженню конфліктних ситуацій та незадоволеністю праці. Діяльність у сфері використання компетентнісного підходу в адаптаційних процесах повинна відповідати кадровій ситуації та середовищу банківської установи.

Наступний етап плану передбачає формування і розвиток компетенцій кадрового резерву. Деякі дослідники [43, 75] вважають, що формування кадрового резерву здійснюється лише на основі віднесення тих працівників, рівень компетентності яких перевищує необхідний для певної посади. На нашу думку, процес формування і розвитку компетнцій кадрового резерву включає такі етапи: розробка ключових компетенцій для посад кадрового резерву; проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста; навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основірезультатів оцінювання.

Реалізація плану формування кадрового забезпечення передбачає затвердження плану та втілення заходів щодо добору кадрів на основі використання профілів компетенцій; забезпечення професійної адаптації; планування підготовки, перепідготовки та навчання працівників; впровадження компетентнісного підходу в механізм попереднього відбору для включення до кадрового резерву. Заходи, передбачені кадровим планом, повинні бути підкріпленні ресурсним забезпеченням банку та супроводжуватися необхідними витратами.

Наступним етапом реалізації плану формування кадрового забезпечення

єконтроль та регулювання при виявленні відхилень від наміченого плану. Без контролю кадрове планування не може бути успішним. Контроль є складовою частиною цілеспрямованого процесу прийняття кадрових рішень [35, с. 240]. Визначення відхилень відповідно до зіставлення запланованих і отриманих результатів необхідне для коригування заходів з реалізації плану формування кадрового забезпечення. Відповідно до цієї інтерпретації, кадровий контроль є регулярною завершальною фазою процесу формування кадрового забезпечення.

Таким чином, формування кадрового забезпечення повинно передбачати оптимальний компетентнісний склад кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої моделі формування кадрового забезпечення дасть змогу вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу банківської установи загалом.

Важливою складовою частиною в управлінні розвитком кадрового потенціалу є проведення оцінювання кадрового потенціалу. Початок теоретичного обґрунтування оцінювання роботи працівників організації можна віднести на початок ХХ століття, в період наукового менеджменту, запропонованого Тейлором Ф. Три основні напрями управління за Тейлором: нормування праці; систематичний відбір і навчання персоналу; грошові стимули, як винагорода за кінцевий результат. Тейлоризм також робив акцент на аналізі виробничих завдань та результатів, що значною мірою стосувалося оцінки продуктивності праці робітників [79, с. 154].

З метою визначення необхідних заходів щодо розвитку кадрового

потенціалу наступним етапом нами пропонується здійснити оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Оцінювання кадрового потенціалу необхідно спрямовувати на визначення рівня компетентності працівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною і трудовою складовими кадрового потенціалу. Пропонується розглянути теоретичні положення оцінювання кадрового потенціалу та відокремити відмінності в оцінюванні за компетентнісним підходом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика елементів оцінювання кадрового потенціалу та оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом

Елементи	Оцінювання кадрового потенціалу	Оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом
Ціль	Розвиток кадрового потенціалу організації шляхом підвищення продуктивності праці, ефективного виконання обов'язків працівниками	Розвиток кадрового потенціалу організації шляхом досягнення необхідного рівня компетенцій працівників, його підвищення та розвитку
Завдання	Встановлення відповідності професійних вмінь, навичок займаній посаді та визначення можливостей працівника	Визначення рівня компетентності працівника та встановлення його відповідності профілю компетенції посади
Предмет	Кадровий потенціал	Компетенції за складовими кадрового потенціалу
Суб'єкт	Працівники кадрового відділу, керівники, експерти	
Об'єкт	Працівники, група працівників за категоріями посад	
Області застосування	Управління кадровим забезпеченням Навчання, розвиток та планування трудової кар'єри Мотивація Розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу	Управління кадровим забезпеченням Навчання, підготовка, перепідготовка працівників, орієнтованих на підвищення рівня компетенцій та їх нарощування Службове просування з урахуванням компетентності Забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій Розробка заходів з розвитку кадрового потенціалу

Джерело: Складено автором за даними [28, 43]

Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом полягає в предметі оцінки. На нашу думку,

оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється єдиною систему критеріїв (компетенцій) оцінки, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішеньпо розробці комплексної системи розвитку кадрового потенціалу.

В науковій літературі [35, 43] зазначають, що використання компетентнісного підходу в оцінюванні кадрового потенціалу підсилює його ефективність в психологічному, економічному та соціальному аспектах. За підходом Шекшні С. В., до принципів оцінювання кадрового потенціалу відносяться: безперервність, дисперсність, обґрунтованість, ієрархічність, простота автоматизації, урахування специфіки роботи менеджерів у різних сферах управління, кількісний характер, комплексність[91, с. 140]. Чуланова О. Л. виділяє низку принципів системи оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу: об'єктивність, надійність, однаковість оцінки, достовірність щодо діяльності, прогнозованість, комплексність, доступність і відкритість, системність, результативність та ефективність, економічна доцільність [87].

На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу установи, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються службами з управління персоналом. Основні методи актуальні для оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом. Методи оцінювання персоналу вибирають залежно від мети проведення оцінки, особливостей кадрового забезпечення організації, категорії оцінюваних працівників, а також складності, відповідальності і характеру їх діяльності. Відомі в практичному застосуванні та в теорії управління персоналом [73, 83] методи оцінювання поділяються на якісні тобто методи описового характеру; комбіновані, в основу яких покладено як описовий принцип, так і кількісні характеристики кількісні методи, які використовують кількісні ідентифікації. Провідні автори наполягають на сумісному використанні різних методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу, тобто найповніше оцінювання кадрового

потенціалу проявляється в його комплексному вираженні.

Грішнова О. А. у своїх дослідженнях зосереджує увагу на стратегічному аспекті, який поєднує результати поточного періоду діяльності та особливості зовнішнього середовища, та підкреслює, що оцінка персоналу повинна здійснюватися на основі стратегії, яка реалізовується установою. З метою цього необхідно адекватно оцінювати результати в поточному періоді діяльності, а також сформувати відносини організації із зовнішнім середовищем, тобто сформувати стратегію бізнесу [21, с. 48].

На думку багатьох дослідників [3, 85], ефективна система оцінювання кадрового потенціалу є надзвичайно важлива для проведення реформ у всіх сферах економічного й суспільного життя. Вони розглядають питання оцінювання кадрового потенціалу як шлях збагачення компетентності, а також підвищення рівня підготовки, перепідготовки та кваліфікації працівників в розрізі трудового ресурсу.

Нами пропонується схему оцінювання кадрового потенціалу банку на основі компетентнісного підходу, який складаєтьсяз етапів, елементів і власне процедур (рис. 1.6). Етапи оцінювання кадрового потенціалу: підготовчий, безпосереднє проведення оцінювання, підведення підсумків і формування пропозицій, виконання прийнятих рішень. Послідовність проведення етапів оцінювання кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою. Методика необхідна для визначення мети та розробки методики проведення оцінювання і супроводжується такими процедурами як: визначення цілей та завдань оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; формування переліку ключових компетенцій відповідно до посади; визначення критеріїв оцінки рівня компетенцій; визначення методу та показників оцінювання; визначення складу комісії та розробка плану роботи.

Рисунок 1.6 - Схема оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу

З рисунку 1.6 видно, що три етапи оцінювання кадрового потенціалу супроводжуються інформаційною підтримкою. Для систематичного, безперебійного оцінювання кадрового потенціалу необхідна інформаційна система. Віддалена робота, економія часу на трудомісткі завдання, автоматизовані процеси управління людськими ресурсами – переваги використання новітніх технологій.

Основними напрямами використання результатів оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу є прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення необхідних заходів з розвитку кадрового потенціалу та системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Наступним етапом є управління розвитком кадрового потенціалу, що, на думку науковців [62, 63], полягає у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників, орієнтованих на підвищення рівня компетенцій та їх нарощування, а також забезпечення посадового просування та планування трудової кар’єри з урахуванням компетентності.

Використання компетентнісного підходу в навчанні, підготовці, перепідготовці є важливою складовою розвитку компетентнісного рівня працівників, де нарощуються тільки потрібні, відповідно до профілів компетенцій, знання і навички. Компетентнісний підхід в навчанні, підготовці, перепідготовці працівників спрямовується на розвиток та збагачення необхідних компетенцій, сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню і розглядається в контексті розвитку кадрового потенціалу банківської установи.

Посадове просування полягає в управлінні трудовою кар'єрою, виходячиз цілей, потреб, можливостей, компетенцій працівників і соціально-економічних умов установи. Прагнення поєднати потреби банку з професійними, особистими інтересами та компетенціями працівників сприяє більш високій трудовій віддачі і зростанню зацікавленості у розвитку кар'єри.

Управління трудовою кар'єрою повинне починатись з планування трудової кар’єри з урахуванням компетентності працівників, бути систематичним і безперервним процесом, спрямовуватись на розвиток кадрового потенціалу. Завершальним етапом запропонованої схеми застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом є забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Мотивація один із орієнтирів процесу розвитку кадрового потенціалу,адже розуміння того, що рухає і мотивує працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці, дає можливість визначити, в якому напрямі і як розвивати компетенції та сформувати необхідні заходи з розвитку кадрового потенціалу.

Запорукою ефективності розвитку кадрового потенціалу банківської установи є створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу. Створення таких умов повинне орієнтуватись на відповідність потребам, завданням і цілям підприємства та високому рівні результативності праці. З метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу необхідно: удосконалити організаційну структуру, умови праці, нормативно-методичне, правове, документаційне, інформаційне та технічне забезпечення.

Таким чином, спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої банківської установи. Розвиток кадрового потенціалу досягається за рахунок використання компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає у компетентнісно орієнтованому формуванні кадрового забезпечення, оцінюванні кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, забезпеченні системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, управлінні розвитком кадрового потенціалу та створенні умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 1

1. Сучасні умови розвитку банківських установ загострюють проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічних механізмів стимулювання ефективної роботи колективів банків, у зв’язку з чим виникає необхідність пошуку нових механізмів розвитку кадрового потенціалу. Визначено, що стратегічний розвиток банківських установ слід забезпечувати за рахунок створення довгострокових конкурентних переваг шляхом формування, нарощення та розвитку кадрового потенціалу.

2. Дослідження зарубіжного досвіду щодо формування та розвитку кадрового потенціалу дозволило визначити характерні риси управління ним. Основними ознаками зарубіжних систем управління та розвитку трудового потенціалу є: горизонтальне управління й турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди; децентралізована кадрова функція, реалізована на лінійному рівні управління; підтримка спеціалістами з персоналу лінійного менеджменту; повна інтеграція планування людських ресурсів у корпоративне планування; цілісна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем. Мета – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії. Спостерігається впровадження механізмів залучення персоналу до вирішення проблем установи, управління.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «МЕГАБАНК»

2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

АТ «МЕГАБАНК» - універсальна фінансова установа, яка надає послуги за всіма основними банківськими видами діяльності, а також є професійним участником ринку цінних паперів України та пропонує клієнтам послуги з покупки/продажу, розміщення цінних паперів та ведення прав власності на них. Банк має затверджену загальними зборами акціонерів Стратегію розвитку на 2018-2020 роки, згідно якої основними напрямками розвитку є:

– розвиток високодохідних роздрібних продуктів, шляхом нарощування обсягів споживчого кредитування,

– фінансування проєктів суб'єктів малого та середнього бізнесу та мікрокредитування,

– розвиток карткового бізнесу, шляхом розвитку торгового та інтернет еквайрингу.

Основними банківськими продуктами установи є: споживчі кредити та овердрафти населенню, кредити підприємствам агробізнесу, обслуговування випуску та операцій за платіжними картками міжнародних систем VISA та Mastercard, валюто-обмінні операції, розрахункове обслуговування клієнтів в національній та іноземних валютах, документарні операції, авалювання векселів, приймання комунальних платежів від населення та інші.

АТ «МЕГАБАНК» увійшов до топ-15 банків, у яких українці зберігають великі вклади. Такі дані щодо банків, у яких вкладники розміщують великі депозити - на суму понад 200 тис. грн. - оприлюднив Національний банк України. Так свої вклади на суму у понад 500 000 грн. Банку довірило майже 1 800 вкладників.

АТ «МЕГАБАНК» зайняв 11 місце в рейтингу надійності (привабливості) банківських депозитів. Рейтинг складений і опублікований 14 вересня 2020 року рейтинговим агентством «Стандарт-Рейтинг» (Україна) за підсумками 1-го півріччя 2020-го на основі публічної інформації банків і Національного банку України. Участь в оцінці взяли 56 українських банків. За даними експертів рейтингу, підсумки першого півріччя 20 20го вказують, що банківська система України почала демонструвати перші ознаки впливу економічної кризи, що виникла через вірус COVIO-19. Так загальний обсяг прибутку банків після оподаткування за перший квартал 2020-го склав майже 23,7 млрд. грн., з яких 15,974 млрд. грн. було зароблено за перший квартал. Обсяг чистого процентного доходу перевищив 40,928 млрд. грн., а розмір чистого комісійного доходу - 20,503 млрд. грн. У порівнянні з результатами першого півріччя 2019-го, прибуток банків знизився в 1,33 рази, чистий процентний дохід та чистий комісійний дохід залишились майже незмінними.

АТ «МЕГАБАНК» потрапило до переможців міжнародного рейтингу «GLOBAL BANKING & FINANCE AWARDS - 2020» у категорії «Digital Banking Awards». Банк отримав звання «Найбільш інноваційного банківського додатку в Україні у 2020 році». В ході прийняття рішення експерти рейтингу оцінювали роботу мобільного додатку банку todobank.

Для забезпечення виконання цільових завдань, банк володіє достатніми фінансовими та нефінансовими ресурсами. Додаткову стабільність та розвиток банку своєю репутацією забезпечують акціонери банку - світові фінансові організації: Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Кредитна установа для відбудови (KfW). Банк вже більше 10 років успішно залучає кошти на міжнародних ринках від всесвітньовідомих організацій, шляхом отримання кредитів та інших фінансових інструментів. Тому Банк має впевненість в завтрашньому дні та має ціллю досягти поставлені задачі.

Немає сумніву, що інтелектуальний капітал будь-якої організації - це, насамперед, люди, з їх мисленням та спроможністю до нових ідей та рішень.

Банк забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу і його розвиток у відповідності з потребами банку. Керівництво банку зацікавлено в професійному рості працівників, підтримує і створює умови для просування тих, хто здібний брати на себе відповідальність не тільки за результати своєї діяльності, а і за реалізацію колективних проектів, проявляти розумну ініціативу і творчість. Планування кар'єри включає проведення навчальних заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, що можуть виникнути в майбутньому. З погляду банку планування кар'єри зменшує витрати, пов'язані з плинністю кадрів. В умовах існування програми планування кар'єри в банку працівники розглядаються як частина стратегічних ресурсів.

Банк працює над постійним розширюванням сервісів продажу банківських продуктів шляхом розвитку інтернет- та мобільних комунікаційних каналів. Шляхом злагоджених дій працівників напрямку автоматизації банку був розроблений чат-бот банку, який дозволяє отримувати повідомлення про операції на сервіси Viber та Telegram, мобільний додаток для смартфонів, постійно удосконалюється система ЄРЦ та інше. Сайт банку постійно оновлюється новими сервісами, пропонує низку різних варіантів оплати послуг, переказів з картки на картку, оформлення страхових та інших полісів, допомогу в розрахунку вартості кредиту/депозиту та інше.

Розвиток ІТ-технологій в банківській сфері потребує додаткових капіталовкладень у апаратне та програмне забезпечення. Мегабанк активно розвиває проєкт todobank. У 2020 році банк завершив наладку та здійснив запуск власного пресингу, що дозволить більш сучасно та комфортного обслуговування клієнтів банку, нарощувати кількість пристроїв самообслуговування та інших інтерактивних засобів комунікації клієнта та банку.

Протягом досліджуваного періоду Банк продовжував втілювати основні напрямки стратегічної мети, одночасно намагаючись поліпшити показники за всіма видами своєї діяльності та урізноманітнити спектр послуг клієнтам. Порівняльна структура статей балансу приведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка формування балансу АТ «МЕГАБАНК» за 2018 -2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Абсолютне відхилення, тис. грн	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	790757.00	407191.00	504333.00	-383566.00	97142.00
Кредити та заборгованість банків	271547.00	117536.00	82158.00	-154011.00	-35378.00
Кредити та заборгованість клієнтів	6843833.00	6529149.00	6599957.00	-314684.00	70808.00
Інвестиції в цінні папери	81178.00	105075.00	583318.00	23897.00	478243.00
Поточний актив з податку на прибуток	4765.00	4785.00	4785.00	20.00	0.00
Відстрочений актив з податку на прибуток	2946.00	266.00	1229.00	-2680.00	963.00
Інвестиційна нерухомість	914289.00	1077693.00	826284.00	163404.00	-251409.00
Основні засоби та нематеріальні активи	288888.00	310910.00	566153.00	22022.00	255243.00
Право користування активами		36670.00	30082.00	36670.00	-6588.00
Інші активи	471341.00	610253.00	666395.00	138912.00	56142.00
Усього активів	9669544.00	9199528.00	9864694.00	-470016.00	665166.00

За 2020 рік загальні активи збільшилися на 665166 тис.грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 9864694 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу:

- «Грошові кошти та їх еквіваленти» збільшились на 97142 тис.грн та становлять на звітну дату 504333 тис.грн ;

- «Кредити та заборгованість клієнтів» збільшились на 70808 тис. грн і становлять 6599957 тис. грн, що є значною мірою наслідком виконання договору відступлення прав вимоги, згідно з яким Банк став новим кредитором.

На дату перевірки Банк не мав залишків коштів, розміщених на коррахунках у банках, що визнані банкрутами, ліквідуються.

За даними балансу на кінець дня 31.12.2019 р. активи АТ «МЕГАБАНК» зменшились на 470016 тис. грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 9199528 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу:

- “Грошові кошти та їх еквіваленти“ зменшились на 383566 тис.грн та становлять на звітну дату 407191 тис.грн,

- “Кредити та заборгованість банків“ склали 117536 тис.грн,

- “Кредити та заборгованість клієнтів” зменшились на 314684 тис. грн,

- “Основні засоби та нематеріальні активи” збільшились на 22022 тис. грн у зв’язку з розвитком мережі відділень банку .

За звітний період структура активів змінилася наступним чином: відбулося збільшення питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів на 15,51%, основних засобів та нематеріальних активів на 69,82%, зменшення питомої ваги кредитів та заборгованості клієнтів на 5,73%.

В абсолютному значенні обсяг грошових коштів та їх еквівалентів збільшився на 97142 тис.грн за рахунок залишків на кореспондентських рахунках Банку, основних засобів та нематеріальних активів на 255243 тис.грн в зв’язку з активним розвитком в звітному періоді структурних відділень Банку. Розміщення строкових коштів в банках – кореспондентах здійснюється

Банком з урахуванням встановлених лімітів. На звітну дату Банк не мав залишків коштів, розміщених на коррахунках у банках, що визнані банкрутами, ліквідуються чи зареєстровані в офшорних зонах.

Графічне зображення подано на рисунку 2.1.

Структурні зміни в активах банку розглянуто в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури активів АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	8.18	4.43	5.11	54.12	115.51
Кредити та заборгованість банків	2.81	1.28	0.83	45.50	65.19
Кредити та заборгованість клієнтів	70.78	70.97	66.90	100.28	94.27
Інвестиції в цінні папери	0.84	1.14	5.91	136.05	517.71
Поточний актив з податку на прибуток	0.05	0.05	0.05	105.55	93.26
Відстрочений актив з податку на прибуток	0.03	0.00	0.01	9.49	430.88
Інвестиційна нерухомість	9.46	11.71	8.38	123.89	71.50
Основні засоби та нематеріальні активи	2.99	3.38	5.74	113.12	169.82
Право користування активами	0.00	0.40	0.30	-	76.50
Інші активи	4.87	6.63	6.76	136.09	101.84
Усього активів	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

За даними балансу на кінець дня 31.12.2020 р. активи АТ «МЕГАБАНК» збільшилися на 1,84 % у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року в основному за рахунок наступних статей балансу:

- “Грошові кошти та їх еквіваленти“ у 2018 році складали 8,18%, 2019 – 4,43% та у 2020 році – 5,11% у структурі активів банку;

- “Кредити та заборгованість клієнтів” становить найбільшу питому вагу в структурі активів – 70,78% у 2018 році та 70,9% - 2010 році, 66,90% - 2020 році.

Структуру активів банку у 2020 році зображено на рисунку 2.1.

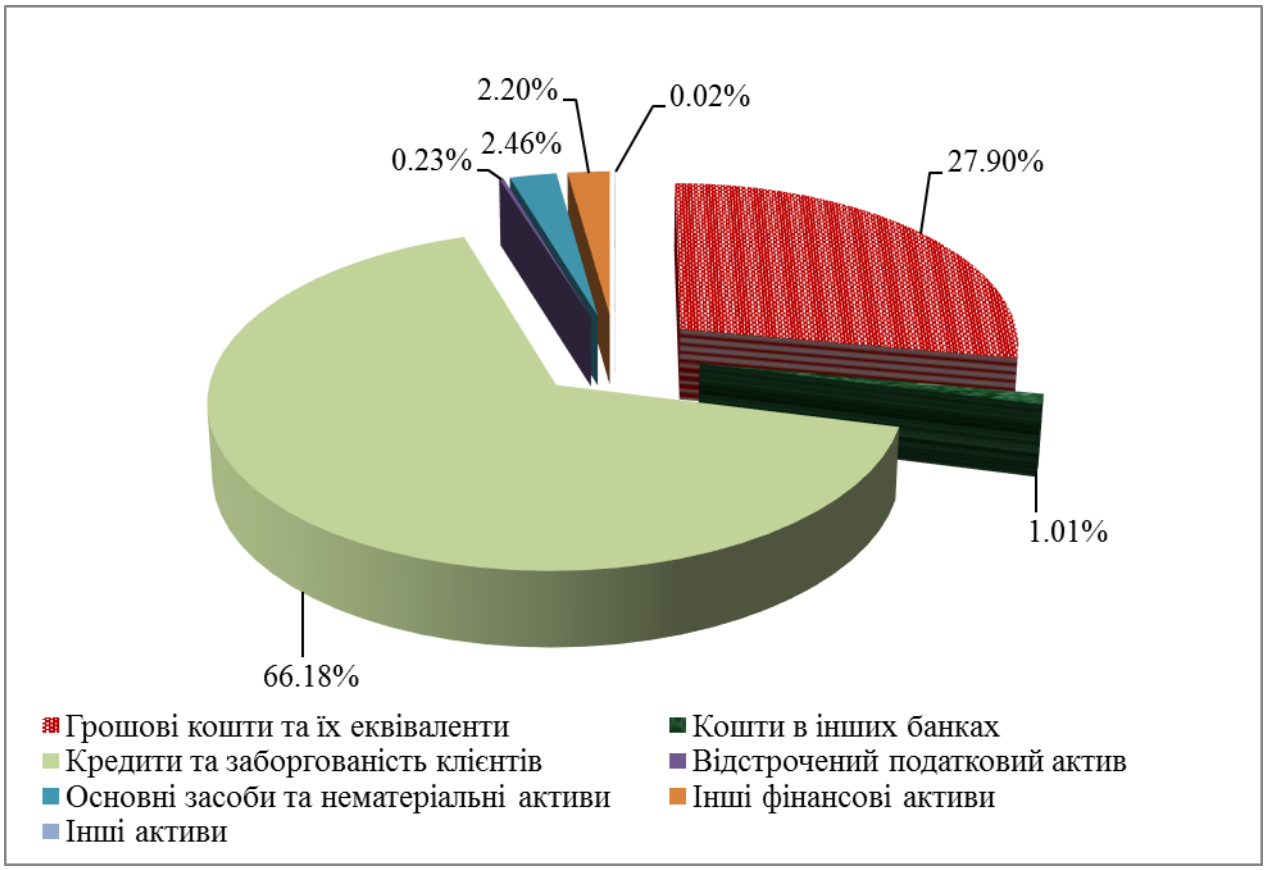


Рисунок 2.1 – Структура активів на АТ «МЕГАБАНК» у 2020 році

Аналіз зобов’язань розглянуто у таблиці 2.3. За 2019 рік зобов'язання Банку зменшилися на 419365 тис. грн., і на кінець року склали 8451305 тис. грн. в основному за рахунок наступних статей балансу:

- «Кошти клієнтів» зменшились на 568353 тис. грн. і становили 6966361 тис. грн;

- «Інші залучені кошти» зменшились на 82035 тис.грн., а в структурі зобов’язань відбулися слідуючі зміни:

- “Кошти клієнтів” з початку року зменшились на 2,96%;

- “Інші залучені кошти” зменшились на 2,84%.

Таблиця 2.3 – Динаміка формування зобов'язань банку за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис.грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис.грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Кошти клієнтів	7534714.00	6966361.00	7219826.00	-568353.00	-314888.00
Інші залучені кошти	1104128.00	1022093.00	1212516.00	-82035.00	108388.00
Зобов’язання з оренди	0.00	37478.00	32098.00	37478.00	32098.00
Резерви за зобов’язаннями та інші зобов’язання	39463.00	42613.00	47336.00	3150.00	7873.00
Субординований борг	192365.00	382760.00	484184.00	190395.00	291819.00
Усього зобов'язань	8870670.00	8451305.00	8995960.00	-419365.00	125290.00

Станом на кінець дня 31.12.2020 р. зобов’язання банку збільшились на 125290 тис. грн у порівнянні з кінцем попереднього фінансового року і склали 8995960 тис. грн в основному за рахунок наступних статей балансу:

- “Інші залучені кошти” з початку року збільшились на 108388 тис. грн (на 11,45%);

- “Зобов’язання з оренди” збільшились на 32098 тис.грн, в тому числі збільшився субординований борг на 291819 тис.грн .

За звітний період в структурі пасивів збільшилася питома вага коштів клієнтів на 53,45%, а питома вага коштів банків зменшилася на 38,34%.

В абсолютному значенні обсяг коштів клієнтів зменшився на 314888 тис.грн і складають 7219826 тис.грн, або 80,26% зобов’язань Банку (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура зобов’язань АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Кошти клієнтів	84.94	82.43	80.26	97.04	97.36
Інші залучені кошти	12.45	12.09	13.48	97.16	111.45
Зобов’язання з оренди	0.00	0.44	0.36	-	80.46
Резерви за зобов’язаннями та інші зобов’язання	0.44	0.50	0.53	113.34	104.36
Субординований борг	2.17	4.53	5.38	208.85	118.84
Усього зобов'язань	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

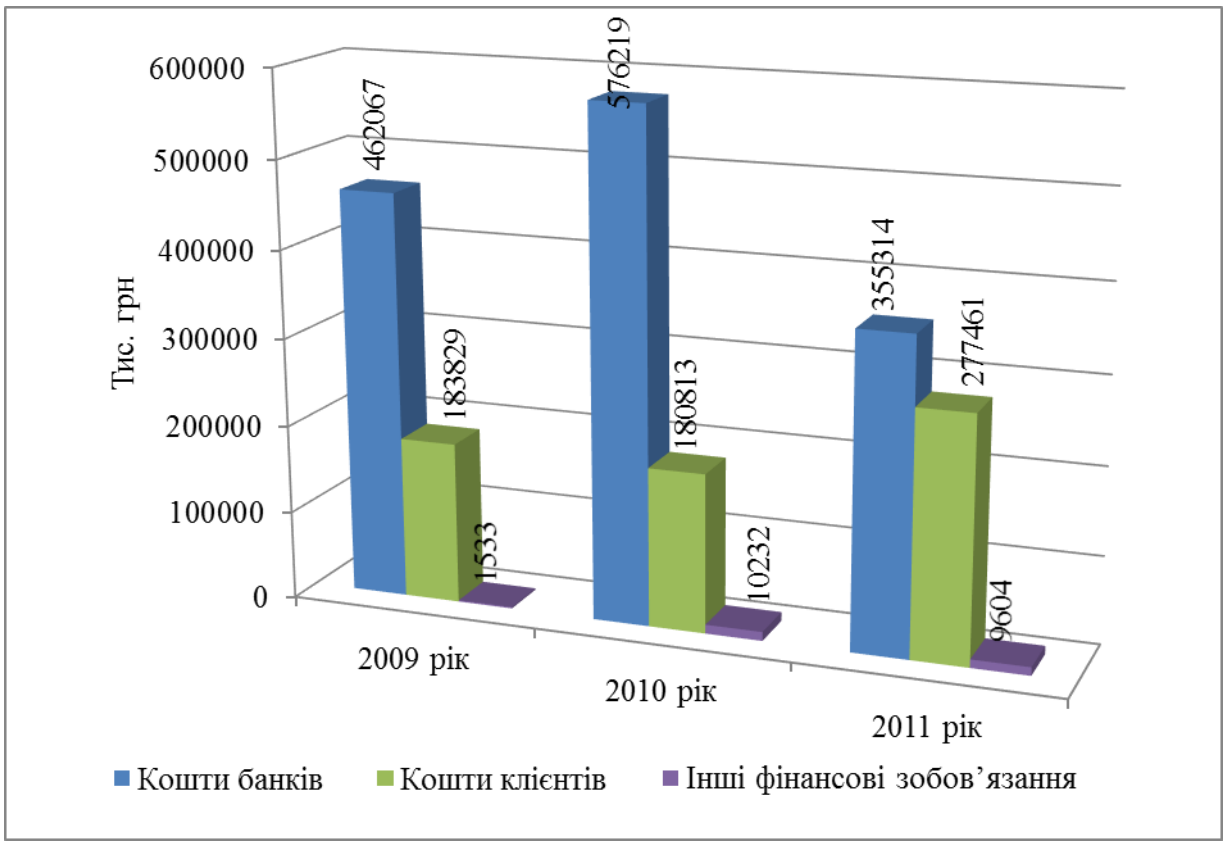


Рисунок 2.3 - Динаміка формування зобов’язань на АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Як видно із таблиці 2.4 найбільш питому вагу займають кошти клієнтів та інші залучені кошти. Найбільшу частку у складі зобов'язань (80,26%) складають кошти клієнтів. Нестабільна економічна та політична ситуація в

Україні несе відповідні ризики для всієї банківської системи країни і особливо для тих банків, у яких в наявності концентрація вкладень за одним контрагентом.

Таблиця 2.5 – Динаміка формування власного капіталу АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Акціонерний капітал	620000.00	620000.00	703700.00	83700.00	83700.00
Незареєстрований акціонерний капітал	0.00	83700.00	120000.00	120000.00	36300.00
Емісійні різниці	138.00	138.00	138.00	0.00	0.00
Операції з акціонерами	200000.00	200000.00	200000.00	0.00	0.00
Накопичений дефіцит	-95988.00	-205034.00	-204102.00	-108114.00	932.00
Резерви переоцінки нерухомості	49871.00	49871.00	49710.00	-161.00	-161.00
Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери	24873.00	-452.00	-712.00	-25585.00	-260.00
Усього власного капіталу	798894.00	748223.00	868734.00	69840.00	120511.00

Розмір сплаченого статутного фонду (капіталу) Банку відповідає установчим документам, а саме діючій редакції Статуту, затвердженому загальними зборами акціонерів.

Відповідно до діючої редакції Статуту акціонерний капітал Банку складає 703700 тисяч гривень. Всі акції Банку розподіляються між його акціонерами. Статутний капітал Банку сплачений повністю у встановлені законодавством строки. Частки керівництва в статутному капіталі Банку відсутні.У звітному періоді власні акції Банком не викуповувалися.Обмежень, пов'язаних з акціями, в тому числі обмежень щодо розподілу дивідендів та

повернення капіталу немає. Акцій, зарезервованих для випуску згідно з опціонами та іншими контрактами немає.

Відображення в обліку операцій, пов'язаних із формуванням статутного капіталу, здійснюється на балансі Банку. Власні цінні папери враховуються по номінальній вартості в національній валюті України. Власний капітал ПАТ «МЕГАБАНК» станом на кінець дня 31.12.2020р. збільшився на 120511 тис. грн та склав 868734 тис. грн за рахунок прибутку поточного року. Банк є чутливим до високої концентрації залучених коштів, що створює потенційний ризик ліквідності.

Згідно із таблиці 2.5, найбільш питому вагу у структурі власного капіталу займає акціонерний капітал: 77,61% 2018 року, 82,86% у 2019 році та 81,00% у 2020 році.

Таблиця 2.5 – Структура власного капіталу АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Акціонерний капітал	77.61	82.86	81.00	106.77	97.76
Незареєстрований акціонерний капітал	0.00	11.19	13.81	-	123.48
Емісійні різниці	0.02	0.02	0.02	106.77	86.13
Операції з акціонерами	25.03	26.73	23.02	106.77	86.13
Накопичений дефіцит	-12.02	-27.40	-23.49	228.07	85.74
Резерви переоцінки нерухомості	6.24	6.67	5.72	106.77	85.85
Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери	3.11	-0.06	-0.08	-1.94	135.67
Усього власного капіталу	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

На другому місці знаходиться операції з акціонерами, його частка коливається в межах 25,03 – 23,02%, максимального значення він досягав у 2019 році – 26,73%.

Дослідження фінансових результатів за джерелами їх формування дає змогу всебічно оцінити прибуток банку за його складовими та утворюючими факторами. Метою аналізу прибутку та рентабельності є виявлення основного центру прибутковості банку та факторів, які впливають на збільшення величини прибутку та підвищення рентабельності банку на основі ефективного управління доходами і витратами (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6- Звіт про доходи та витрати АТ «МЕГАБАНК» у 2018-2020 роках

У тисячах гривень

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Чистий процентний дохід	174160.00	113916.00	105578.00	-60244.00	-8338.00
Процентний дохід	795920.00	825846.00	766572.00	29926.00	-59274.00
Процентні витрати	-621760.00	-711930.00	-660994.00	-90170.00	50936.00
Чистий комісійний дохід	227386.00	288799.00	249970.00	61413.00	-38829.00
Комісійний дохід	263250.00	329015.00	305268.00	65765.00	-23747.00
Комісійні витрати	-35864.00	-40216.00	-55298.00	-4352.00	-15082.00
Інший дохід	34903.00	45233.00	32361.00	10330.00	-12872.00
Усього доходів	837995.00	850663.00	743457.00	12668.00	-107206.00
Загальні адміністративні витрати	-451757.00	-506359.00	-472031.00	-54602.00	34328.00
Чисті витрати на формування резервів	25020.00	-101294.00	-81539.00	-126314.00	19755.00
Прибуток до оподаткування	95326.00	-128605.00	-192.00	-223931.00	128413.00
Витрати на податок на прибуток	9475.00	-8323.00	963.00	-17798.00	9286.00
Прибуток після оподаткування	104801.00	-136928.00	771.00	-241729.00	137699.00

Протягом 2018 року валюта балансу знизилася на 26,8 млн грн, а протягом 2019 року зросла на 11,1 млн грн (або на 9% порівняно з 2018 роком). У 2018 році при зниженні валюти балансу кредитний портфель виріс в незначній мірі (на 5,8 млн грн); кошти, розміщені в інших банках, знизилися

на 34 млн грн. Під час кризи в результаті вилучення значної кількості строкових коштів населенням як з банківської системи в цілому, так і в АТ «МЕГАБАНК» та відповідного обмеження обсягів кредитування привели до скорочення активів банку. Це негативно вплинуло в тому числі і на рівень доходів банку. Проте протягом 2019 року валюта балансу зросла на 11,1 млн грн (або 9,04%), але кредитний портфель теж зріс у незначній мірі на 8,1 млн грн. Кошти в інших банках залишились незмінними, тобто на нульовому рівні. Отже в 2019 році політична ситуація стабілізувалася, що позитивно вплинуло і на ефективність діяльності банку.

Пасив банку в основному складається із коштів клієнтів – їх частка зростала протягом 2018-2020 рр. Необхідно відмітити збільшення капіталу банку у 2018 році на 6,2 млн грн (сплачено – 3,15 млн грн), а в 2019 році на 6,9 млн грн. Кошти банків протягом 2018 року скоротилися на 36 млн грн і дорівнювали нулю на 01.01.2019р. та протягом 2019 року (ситуація аналогічна скороченню коштів АТ «МЕГАБАНК» в інших банках у 2019 році). Це знову ж таки пояснюється наслідками політичної кризи. Під час кризи в результаті вилучення значної кількості строкових коштів населенням як з банківської системи в цілому, так і в АТ «МЕГАБАНК» та відповідного обмеження обсягів кредитування привели до такого скорочення активів банку. Це негативно вплинуло в тому числі і на рівень доходів банку.

Баланс комерційного банку характеризує стан банку на конкретний момент. Тому перейдемо до більш конкретного аналізу діяльності банку – аналізу банківських доходів та витрат за період, що охарактеризують діяльність банку на протязі часу. У табл. 2.6 приведений Зведений звіт про доходи та витрати АТ «МЕГАБАНК» за період з 2018 року по 2020 рік із зазначенням відхилень абсолютних та відносних від попереднього періоду.

Бачимо, що за результатами діяльності в 2018 році банком було отримано прибуток у розмірі 498 тис. грн, що на 143 тис. грн. (або 22,3%). Основними причинами зниження процентного доходу АТ «МЕГАБАНК» в 2020 році в порівнянні з 2018 роком були:

- зниження середньої ставки за наданими кредитами, в основному, в результаті загострення конкуренції на ринку банківських послуг. Крім того, на зниження середньої ставки вплинуло проведення акцій по кредитуванню фізичних осіб за зниженою процентною ставкою – при цьому недоотриманий процентний доход компенсувався комісійним доходом (як за рахунок позичальників, так і за рахунок фірм–продавців товарів);
- у 2018 році було нараховано 750 тис. грн. доходів, які в подальшому були визнані сумнівними та за якими в 2018 році було сформовано резерв в повному обсязі (100%).

Основною причиною збільшення загальних доходів стало підвищення комісійних доходів за рахунок розширення мережі відділень банку. В 2020 році картина дещо змінилася, загальна сума доходів банку зросла на 0,1 млн. грн. (або 0,9%). Процентні доходи так само складають основну частину доходів банку (за результатами 2020 р. їх величина майже не змінилася і становить 73%. Загальне збільшення доходів супроводжувалося зростанням усіх його складових за винятком доходу у вигляді дивідендів, частка яких зменшилася з 0,2% до 0,1%.

Щодо витрат банку то основну частину витрат банку складають процентні витрати (51% загальних витрат банку в 2019 році, 47% в 2010 році), з яких 90,7% - проценти за коштами, отриманими від клієнтів. Протягом періоду, що аналізується, відбувся ріст процентних витрат на 1 млн. грн. (або 12,2% порівняно з 2018 роком); зростання загальних адміністративних витрат – на 1,7 млн. грн. (або 63%).

Важливим етапом аналізу операційних витрат є оцінка їх динаміки, складу і структури, яка проводиться за економічними елементами. Для аналізу за даними фінансової звітності складемо аналітичну таблиця, в якій відображатимуться абсолютні значення і частки вартості окремих економічних елементів витрат у загальній їх сумі, відхилення значень показників звітного періоду від базових (планових показників, показників попереднього періоду) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат на персонал, адміністративних та інших операційних витрат АТ «МЕГАБАНК» за 2018 – 2020 рр.

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Витрати, пов’язані з персоналом	173595.00	199910.00	176447.00	26 315	-23463.00
Податки, крім податку на прибуток	48766.00	48256.00	51722.00	-510	3466.00
Утримання приміщень та обладнання	37478.00	40546.00	45881.00	3 068	5335.00
Канцелярське приладдя	37048.00	57208.00	37118.00	20 160	-20090.00
Амортизація приміщень та обладнання	20498.00	19104.00	24838.00	-1 394	5734.00
Амортизація активів отриманих в лізинг (оренду)	0.00	16086.00	18101.00	16 086	2015.00
Охоронні послуги	13489.00	15977.00	17814.00	2 488	1837.00
Професійні послуги	9929.00	22746.00	14219.00	12 817	-8527.00
Телекомунікаційні послуги	12782.00	13481.00	13959.00	699	478.00
Витрати на оперативну оренду приміщень	29979.00	11273.00	10543.00	-18 706	-730.00
Комунальні послуги	11265.00	12159.00	10413.00	894	-1746.00
Роялті	4290.00	5184.00	5906.00	894	722.00
Реклама та маркетинг	12006.00	10762.00	5138.00	-1 244	-5624.00
Амортизація програмного забезпечення та інших	4785.00	1521.00	2279.00	1 521	758.00
Страхування	2371.00	2376.00	2218.00	5.00	-158.00
Доброчинність	217.00	247.00	1911.00	30.00	1664.00
Витрати на інкасацію	1284.00	1386.00	1486.00	102.00	100.00
Витрати на відрядження	2798.00	2403.00	621.00	-395.00	-1782.00
Інші операційні витрати	29177.00	25734.00	31417.00	-3443.00	5683.00
Всього витрат	451757.00	506359.00	472031.00	54602.00	-34328.00

На основі проведеного дослідження щодо структури операційних витрат на АТ «МЕГАБАНК»», можна констатувати проте, що протягом 2018-2020 рр. в діяльності цього суб'єкта господарювання відбулись певні позитивні зміни. Насамперед це відноситься до зростання витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, що, безумовно, сприяє підвищенню життєвого рівня дрібних працюючих. Однак, з іншого боку, ці показники є значно нижчими, ніж у інших розвинених вітчизняних підприємствах . І тому як умовах сьогодення, так і на майбутнє слід розробляти і впроваджувати заходи щодо підвищення цих показників, адже саме за їх величиною можна спостерігати підвищення життєвого рівня працівників цієї ж сфери.

Витрати на оплату в 2018 р. становили 45371 тис. грн, в 2019 р. – 51812 тис. грн, а в 2020 р. 64895 тис. грн. Витрати на оплату праці в 2019 р., порівняно з 2018 р., зросли на 14,2 %, а в 2020 р., порівняно з 2019 р., на 25,3 %

Проаналізуємо динаміку основних показників ефективності управління за допомогою аналітичної таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників ефективності управління на АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги у 2020 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управ-лінський персонал, зокрема:	196	100,00	188	100,00	186	100,00	-	-
керівники	13	6,63	12	6,38	10	5,38	-1,26	-1,01
Професіонали та фахівці	168	85,71	163	86,70	162	87,10	1,38	0,39
технічні службовці	15	7,65	13	6,91	14	7,53	-0,13	0,61
Виробничий персонал:	54	100,00	48	100,00	42	100,00	-	-
оператори	45	83,33	39	81,25	34	80,95	-2,38	-0,30

інші робітники	2	3,70	2	4,17	2	4,76	1,06	0,60
найпростіші професії	7	12,96	7	14,58	6	14,29	1,32	-0,30
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	0,28	-	0,26	-	0,23	-	-0,05	-0,03
Частка управлінського персоналу, %	78,4	-	79,66	-	81,58	-	3,18	1,92

Із таблиці 2.8 слідує, що обсяг надання послуг на 1 робітника у 2018 році складав 164,01 грн, 2019 році – 162,23 грн , що викликано зменшенням кількості працівників на 2 особи, у 2020 році – 241,90 грн; таке зростання викликанне зростанням продуктивності праці та збільшенням обсягів реалізації послуг. Загалом у 2020 році відбулось покращання діяльності банку, що свідчить про ефективність управління.

2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»

Кожна банківська установа розраховує номінальний фонд робочого часу колективу працівників, виходячи з його чисельного складу, законодавчо встановлених норм щодо тривалості робочого дня і робочого тижня, кількості вихідних і святкових днів, днів чергових відпусток, пільг окремим категоріям працівників з тривалості відпусток і робочого дня. Порівняння номінального фонду робочого часу (у людино-днях, людино-годинах) з фактично відпрацьованим робочим часом дає загальне уявлення про стан використання робочого часу в банку.

На рівень продуктивності праці значною мірою впливає використання робочого часу як одного із основних резервів підвищення ефективності

використання трудових ресурсів. Аналіз використання робочого часу подано у таблиці 2.9.

Аналізуючи таблицю 2.9, слід зазначити, що корисний фонд часу щорічно зменшується з 269038 людино-годин у 2018 році до 263848 людино-годин у 2020 році, оскільки відбулось зменшення кількості працівників на 3 особи. Також у 2019 році зросла тимчасова непрацездатність на 17,81%, навчальні відпустки на 10%. Загалом невідпрацьований час зріс на 21,04%. У 2020 році в порівнянні із 2018 роком календарний фонд часу становив 366 днів. Також залишились сталими кількість робочих та святкових днів. Проте, корисний фонд робочого часу скоротився на 0,40% у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.9 - Аналіз використання робочого часу на АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки

Показник	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп зростання	
					2019р./2018р., %	2020р./2019р., %
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд часу	днів	365	365	366	99,73	100,00
Кількість неробочих днів - всього	днів	114	114	114	100,00	100,00
у тому числі: святкові	днів	10	10	10	100,00	100,00
вихідні	днів	104	104	104	100,00	100,00
Кількість календарних робочих днів	днів	251	251	252	99,600	100,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	135	132	133	97,78	100,76
Корисний фонд робочого часу	люд-годин	269038	265452	263848	98,67	99,40
Відпрацьовано, всього	люд-годин	234965	224211	230725	95,42	102,91
Невідпрацьовано всього	люд-годин	34073	41241	33123	121,04	80,32
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	22781	22421	21599	98,42	96,33
тимчасова непрацездатність	люд-годин	10288	12120	10816	117,81	89,24

навчальні відпустки та інші "законні" неявки	люд-годин	1004	1113	660	110,86	59,30
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень	люд-годин	0	5579	0	0,00	0,00
з інших причин	люд-годин	0	8	48	0,00	600,00

Проаналізуємо динаміку працівників за якісним складом за допомогою таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка працівників за якісним складом АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги у 2020 р. від	
	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	К-сть, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
18-25 років	16	6,40	12	5,08	15	6,58	0,18	1,49
25-35 років	60	24,00	57	24,15	51	22,37	-1,63	-1,78
35-45 років	64	25,60	65	27,54	62	27,19	1,59	-0,35
54-60	110	44,00	102	43,22	100	43,86	-0,14	0,64
Вища освіта	190	76,00	183	77,54	173	75,88	-0,12	-1,67
Середньо-спеціальна	33	13,20	32	13,56	33	14,47	1,27	0,91
Середня і початково-професійна	27	10,80	21	8,90	22	9,65	-1,15	0,75
Разом	250	100	236	100	228	100	-	-

Наочно видно, що кількість молодих працівників у віці 18-34 років щорічно зменшується на 2 особи, проте кількість осіб пенсійного віку зростає, аналогічно зростає кількість працівників, що мають вищу освіту, що свідчить про кількісний склад працівників у АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. тобто, підприємство не оновлюється молодими працівниками.

Необхідною передумовою наявності якісного складу працівників на підприємстві є підвищення їх кваліфікації (таблиця 2.11, 2.12, 2.13).

Таблиця 2.11 - Підвищення кваліфікації в АТ «МЕГАБАНК» " за 2020 р.

Назва показника	Навчено у 2020 р.	у тому числі:				
		керівники	професіонали	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники	
					всього	з них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	12	6	5	0	1	1
безпосередньо у банку	2	0	1	0	1	1
у навчальних закладах	10	6	4	0	0	0
Крім того, навчались за кордоном	0	0	0	0	0	0

З таблиці 2.11 видно, що у 2020 році загалом підвищило кваліфікацію 12 осіб, 2 з них безпосередньо у банку, а 10 – у навчальних закладах. Варто зазначити, що ними були керівники та професіонали, що загалом свідчить про якість кадрів на виробництві.

Таблиця 2.12 - Характеристика показників руху персоналу АТ «МЕГАБАНК» та їх динаміка

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) у 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	243	238	226	-17	-12
Звільнено працівників, осіб	18	23	21	3	-2
з них:					
за власним бажанням	6	11	10	4	-1
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.)	12	12	11	-1	-1
Прийнято працівників, осіб	17	9	13	-4	4

1	2	3	4	5	6
Забезпеченість персоналом, %	99	95	97	-2	2
Кількість відпрацьованих годин протягом року	445474	409698	415524	-29950	5826
Кількість втрачених годин протягом року	70387	67544	71361	974	3817
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	7,00	3,78	5,75	-1,24	1,97
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,41	9,66	9,29	1,88	-0,37
Коефіцієнт абстентеїзму, %	7,90	8,24	8,59	0,69	0,34

Ефективність використання фонду оплати праці визначимо за допомогою аналізу чисельності працівників та фонду оплати праці АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці в АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2019р./2018р.	
				абсолютне, тис.грн	відносне,%	абсолютне, тис.грн	відносне,%
Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	243	238	226	3	2,42	-0,58065	-19,35
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн	44255,1	48155,6	59211,1		1,08		1,23
Сума прибуткового податку, що застрахований до величини доходу усіх працівників, тис.грн	476,70	535,00	628,30	93,30	17,44	-75,86	-81,31
Кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним	258750,00	247745,00	252984,00	5239,00	2,11	-5236,89	-99,96

працівниквам всього							
з них відпрацьовано	234965,00	224211,00	230725,00	6514,00	2,91	-6511,09	-99,96

Як видно із таблиці 2.13, середньооблікова чисельність усіх працівників в 2019 році мала тенденцію до скорочення на 6 осіб, а вже у 2020 році їх чисельність зросла до 127 осіб. Фонд оплати праці щорічно зростав і у 2020 році становив 4328,80 тис грн, що на 659,90 тис грн перевищує показник попереднього року. Середньоспискова чисельність працівників у 2019 році була на 3 особи менша ніж у 2018 році, проте у 2020 році чисельність працівників залишилась аналогічною із 2018 роком, тобто 132 особи. Фонд оплати праці штатних працівників також зростав щорічно і в 2020 році становив 4318,50 тис грн, що на 651,40 тис грн більше ніж у 2019 році. Як бачимо, фонд оплати праці зростає щорічно, тому працівники матеріально зацікавлені у своїй роботі.

Аналіз складу фонду оплати праці та розподіл працівників за розмірами заробітної плати в АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 роки подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Тем зростання, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	44255,1	48155,6	59211,1	108,8	123
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	19346,3	20316,9	25387,4	105,02	124,96
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	19533,7	22220,3	28107,5	113,75	126,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	2552,1	3010,9	3814,2	118	126
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	13310,8	15152,1	20132	113,83	132,9
Виплати, пов’язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	683,7	105,1	157,5	15,4	149,85
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	5375,1	5618,4	5715,3	104,522	101,72
Матеріальна допомога, тис. грн	1880,7	1921,5	1954,2	102,17	101,17
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	2987,1	3952,2	5004,7	132,3	126,6

В таблиці 2.14 проаналізовано фонд оплати праці штатних працівників у 2018 р. становить 44255,1 тис. грн, у 2019 р. цей показник зріс до 48155,6 тис грн, а у 2020 р. до 59211,1 тис. грн. Фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, премії та винагороди зростають у досліджуваний період з кожним роком. У 2019 р. фонд основної та додаткової заробітної плати зросли на 106,02 % та 113,75 % відповідно. Премії та винагороди становлять 113,83 %. Що стосується 2020 р., то фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та премії зросли на 124,96 % , 126,5 % та 132,9 %.

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр. подано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати АТ «МЕГАБАНК» за 2018-2020 рр.

Назва показників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту	
				(2019р./2018р.)-100,%	(2020р./2019р.)-100,%
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу за місяць,всього	243	238	226	10,43	1,57
у тому числі у розмірі: до 6250,00 грн	22	11	4	-50,00	-63,64
від 6250,01 до 7500,00 грн	24	3	13	-87,50	333,33
від 7500,01 до 9000,00 грн	52	36	30	-30,77	-16,67
від 9000,01 до 11000,00 грн	16	77	80	381,25	3,90
понад 11000,00 грн	1	1	2	0,00	100,00
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць	80	65	69	-18,75	6,15

Аналізуючи дану таблицю, що чисельність працівників, які отримують зарплату до рівня 6250,00 грн щорічно зменшується. Так у 2019 році їх кількість скоротилась на 11 осіб, а вже у 2020 році на 7 осіб у порівнянні із 2019 роком. Також щорічно зростає чисельність працівників, які отримують заробітну плату у розмірі від 10000,01 грн до 01000,00 грн.

Головний вплив на продуктивність праці здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу. Працівники піклуються про економічний успіх банківської установи, а банк у свою чергу, піклується про створення такої трудової атмосфери, у якій забезпечуються умови для розвитку і добробуту кожного працівника.

2.3 Оцінювання кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» за компетентнісним підходом

Мета оцінювання кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» полягає у визначенні його поточного стану і перспектив розвитку. Реалізація даної мети створює необхідність у здійсненні оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу. На сьогодні існує чимало методик оцінювання кадрового потенціалу установ, які розроблені, пройшли апробацію та активно використовуються в управлінні. На думку багатьох вчених Білорус Т. В., Омельяненко А. І., Герасименко О. О., Курко О. В., Ільїної О. А. [16, 27, 52] ефективна система оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є надзвичайно важливою для проведення змін в установах для підвищення якості управління.

Основна відмінність оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом від існуючих методик полягає в предметі оцінки. На нашу думку, оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом відрізняється системою критеріїв оцінки рівня компетентності, визначених для конкретної посади, що дозволяє надати інформацію для прийняття управлінських рішень щодо розробки комплексної системи розвитку кадрового потенціалу. Зазначимо, що компетенції визначаються сукупністю знань, вмінь, навичок і досвіду працівника, його готовності до ефективного виконання обов’язків відповідно вимогам посади, а оцінюється рівень компетентності,

який пов’язуємо зі здатністю успішно застосувати дані компетенції в процесі виконання своїх обов’язків та досягнення результатів діяльності АТ «МЕГАБАНК».

Методичний підхід базується на розроблених деталізованих критеріях оцінки,експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з’ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими. Необхідність здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом забезпечується потребою розробки рекомендацій для зменшення розходження між наявним та бажаним рівнем компетентності та програм розвитку кадрового потенціалу.

З метою оцінювання рівня компетентності використаємо критерії оцінки рівня компетентності за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими кадрового потенціалу (додаток Б). Діапазон оцінки рівня компетентності наступний (кількість балів):

– низький (від 0 до 10 балів включно);
– задовільний (від 10 до 20 балів включно);
– добрий (від 20 до 30 балів включно);
– високий (від 30 до 40 балів включно).

Оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на основі експертних оцінок за компетентностями для групи спеціалістів та керівників на прикладі АТ «МЕГАБАНК».

Запропонований методичний підхід до оцінювання кадрового потенціалу здійснюється для окремих працівників за кожною виокремленою компетентністю, чисельність оцінених спеціалістів становить 40 осіб та чисельність оцінених керівників 10 осіб. У додатку В надано усереднені оцінки для двох груп працівників (спеціалістів та керівників).

В якості показників оцінки компетентностей для групи спеціалістів та керівного складу обрано такі статистичні показники [87]:

– Вибіркове середнє арифметичне значення, що характеризує узагальнену думку експертів за рівнем компетентності:

$$\bar{X} = \frac{(x_1 + x_2 + ... + x_n)}{n}, \quad (2.1)$$

де n – кількість експертів;

x_n – оцінки експертів n-ої компетентності.

– Вибіркова дисперсія, що характеризує розходження в думках експертів щодо вибіркового значення середнього арифметичного рівня компетентності:

$$D = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + ... + (x_n - \bar{x})^2}{n}. \quad (2.2)$$

– Середнє квадратичне відхилення, що характеризує дане розходження:

$$\sigma = \sqrt{D}. \quad (2.3)$$

– Коефіцієнт варіації, що характеризує узгодженість експертів щодо рівня компетентності:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} * 100. \quad (2.4)$$

Важливим етапом оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом є вибір розміру та складу експертної групи. У даному випадку розмір експертної групи для оцінювання групи спеціалістів та керівників за рівнем компетентності сформовано з 10 експертів. Для оцінювання групи спеціалістів в склад експертів було залучено працівників відділу кадрів та лінійних керівників. Оцінювання групи керівників було здійснено начальником та заступником начальника, а також залучено працівників відділу кадрів.

Результати опитування експертів щодо оцінювання групи спеціалістів та керівного складу в АТ «МЕГАБАНК» наведено в табл. 2.16, 2.18, 2.20, 2.22. За даними табл. 2.16 «Висока» оцінка за рівнем компетентності визначена для групи спеціалістів АТ «МЕГАБАНК». Експерти визначили відповідальність, працездатність та витривалість, в діапазоні «доброго» рівня компетентності потрапили стресостійкість та емоційна врівноваженість. «Задовільним» рівнем компетентності визначено решту компетентностей психофізіологічної складової кадрового потенціалу.

Таблиця 2.16 - Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників АТ «МЕГАБАНК» за психофізіологічною складовою кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівників			
		Середнє значення оцінок експертів	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	18,4	2,04	1,43	8	26,4	4,44	2,11	8
2	Оперативність та системність мислення	11,5	1,25	1,12	10	25	2,80	1,67	7
3	Здатність до саморозвитку	3,7	5,01	2,24	60	21,4	10,64	3,26	15
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	19,2	22,96	4,79	25	15,5	18,25	4,27	28
5	Відповідальність	34,2	5,76	2,40	7	34,8	24,76	4,98	14
6	Працездатність та витривалість	35,5	2,65	1,63	5	31,4	9,24	3,04	10
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	19,4	2,04	1,43	7	27,9	14,09	3,75	13
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,5	8,25	2,87	13	31,6	21,44	4,63	15

Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу АТ «МЕГАБАНК», «високим» рівнем компетентності визначено «відповідальність, працездатність та витривалість». «Задовільним» рівнем компетентності визначено «здатність до самостійногоприйняття рішень», решту віднесено до «доброго» рівня.

Узгодженість думок експертів оцінено нами за допомогою відносного показника – коефіцієнта варіації. Невеликою варіацією вважається значення коефіцієнта до 33 %. За таких умов вважається, що сукупність думок однорідна,

розбіжності в думках експертів прийнятні, а середня оцінка є стійкою.

Отже, для групи спеціалістів найбільші розбіжності виявлено для компетентності «здатність до саморозвитку» (60 %), що свідчить про неузгодженість думок експертів, і пояснюється складністю та суперечністю оцінювання даної компетентності. Для оцінки рівня решти компетентностей розбіжність незначна. Для групи керівного складу коефіцієнт варіації склав від 7 % до 28 %, що свідчить про узгодженість думок експертів. Однак зазначимо, що і для цієї групи компетентність «здатність до самостійного прийняття рішень» (коефіцієнт варіації 28 %) виявилась достатньо складною.

Особливістю методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу, що відрізняє його від інших підходів є здійснення оцінювання рівня компетентності за складовими кадрового потенціалу. Використання методу ранжування дає змогу об’єктивно здійснити оцінювання кадрового потенціалу за складовими та отримати загальний результат, який ми зможемо порівняти з еталонним. На основі методу ранжування виставляється середній бал, який в добутку з ваговим коефіцієнтом дає загальну оцінку по кожному структурному елементу кадрового потенціалу. Нами запропоновано здійснити розподілення вагових коефіцієнтів структурних елементів кадрового потенціалу для групи спеціалістів таким чином: значення коефіцієнта трудової складової становить 0,3, адже, на нашу думку, це найважливіша складова від якої залежить ефективність праці спеціалістів; менш значна психофізіологічна та професійно-кваліфікаційна складові, тому значення коефіцієнтів складає по 0,25; найменший вплив на виконання трудових обов’язків має соціальна складова – 0,2.

Соціальна складова здійснює найбільший вплив на результативність праці керівників, тому для неї встановлено ваговий коефіцієнт 0,3; трудова та професійно-кваліфікаційна складові також мають значний вплив на виконання трудових обов’язків, тому ці вагові коефіцієнти встановлено на рівні 0,25. Найменший вплив на результативність праці керівників здійснює психофізіологічна складова з ваговим коефіцієнтом 0,2.

Для отримання зведеної оцінки рівня кадрового потенціалу АТ

«МЕГАБАНК» підсумовуються оцінки за кожним критерієм. Результати оцінювання психофізіологічної, професійно-кваліфікаційної, соціальної та трудової складових кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» наведено в табл. 2.17, 2.19, 2.21, 2.23.

Таблиця 2.17 - Оцінювання психофізіологічної складової кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу				
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1	Здатність до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності	18,4	0<Р≤10 – 2,5 бал. 10<Р≤20 – 5 бал. 20<Р≤30 – 7,5 бал. 30<Р≤40 – 10 бал.	5	6,3	0,25	1,6	26,4	7,5	8,1	0,2	1,6
2	Оперативність та системність мислення	11,5		5				25	7,5			
3	Здатність до саморозвитку	3,7		2,5				21,4	7,5			
4	Здатність до самостійного прийняття рішень	19,2		5				15,5	5			
5	Відповідальність	34,2		10				34,8	10			
6	Працездатність та витривалість	35,5		10				31,4	10			
7	Здатність ефективно використовувати розумові здібності	19,4		5				27,9	7,5			
8	Стресостійкість та емоційна врівноваженість	21,5		7,5				31,6	10			

З метою оцінювання психофізіологічної складової кадрового потенціалу групи спеціалістів та керівного складу необхідно проранжувати компетентності та отримати загальну оцінку. Основними показниками, необхідними для ранжування, обрано середнє значення оцінок рівня компетентності. Згідно

даних табл. 2.17, загальна оцінка психофізіологічного структурного елемента кадрового потенціалу для групи спеціалістів та керівників АТ «МЕГАБАНК» становить 1,6 бала.

Таблиця 2.18 - Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників АТ «МЕГАБАНК» за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	23,2	3,36	1,83	8	19,2	6,36	2,52	13
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3	7,21	2,69	12	26,5	19,05	4,36	16
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	18,5	8,85	2,97	16	25,4	12,64	3,56	14
4	Орієнтація в особливостях професії	19,8	18,56	4,31	22	26,7	10,41	3,23	12
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	14	33,60	5,80	31	26	5,00	2,24	9
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,9	5,09	2,26	33	19,5	11,65	3,41	18
7	Дотримання професійних норм	24,6	12,84	3,58	15	25,9	2,49	1,58	6

Згідно табл. 2.18 «низьким» рівнем компетентності для групи спеціалістів АТ «МЕГАБАНК» експерти визначили «здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду», «задовільним» — «уміння формулювати точку зору, орієнтація в особливостях професії, постійне оволодіння новими знаннями та вміннями», а також «здатність до професійного розвитку». Решту компетентностей оцінено на рівні «добре». Згідно показників результату експертної оцінки для групи керівного складу, «задовільним» рівнем компетентності визначено здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено, здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду, інші компетентності віднесено до «доброго» рівня. Коефіцієнт варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Розрахунки показали, що за професійно-кваліфікаційною складовою кадрового потенціалу для спеціалістів суттєві розбіжності в оцінках експертів встановлено для таких компетентностей, як «постійне оволодіння новими знаннями й вміннями та здатність до професійного розвитку» (31 %), також «Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду» (33 %).

Для групи керівників всі показники варіації знаходяться у допустимих межах і підтверджують про відсутність суттєвих розбіжностей в оцінках експертів рівня компетентностей. Результати оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» представлені в табл. 2.19.

Згідно оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу, група спеціалістів АТ «МЕГАБАНК» отримала 1,4 бала, а група керівного складу 1,7 бала.

Таблиця 2.19 - Оцінювання професійно-кваліфікаційної складової кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу				
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт $\bar{O}k_i$	Загальна оцінка $O^* = \bar{O}k_i$ (бал.)
1	Здатність використовувати професійно-кваліфікаційну підготовку, виконувати свої обов'язки компетентно, об'єктивно та неупереджено	23,2	0<Р≤10 – 2,5 бал. 10<Р≤20 – 5 бал. 20<Р≤30 – 7,5 бал. 30<Р≤40 – 10 бал.	7,5	5,7	0,25	1,4	19,2	5	6,8	0,25	1,7
2	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками необхідними для виконання посадових обов'язків	22,3		7,5				26,5	7,5			
3	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	18,5		5				25,4	7,5			
4	Орієнтація в особливостях професії	19,8		5				26,7	7,5			
5	Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями та здатність до професійного розвитку	14		5				26	7,5			
6	Здатність до накопичення, поновлення і творчого використання професійного досвіду	6,9		2,5				19,5	5			
7	Дотримання професійних норм	24,6		7,5				25,9	7,5			

У табл. 2.20 наведені показники оцінки за соціальною складовою кадрового потенціалу.

Таблиця 2.20 - Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників АТ «МЕГАБАНК» за соціальною складовою кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Комунікаційна здатність	21	21,60	4,65	22	26	9,60	3,10	12
2	Відкритість та здатність до співпраці	18,8	11,76	3,43	18	24,3	12,41	3,52	14
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4	9,44	3,07	12	24,6	13,04	3,61	15
4	Навички роботи в команді	12,8	20,96	4,58	36	17,4	15,84	3,98	23
5	Здатність до лідерства	3,6	4,04	2,01	56	25,4	13,84	3,72	15
6	Уміння проводити переговори	7,2	6,36	2,52	35	15,6	9,04	3,01	19
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	20	4,60	2,14	11	28,6	29,84	5,46	19

Згідно результатів оцінювання групи спеціалістів АТ «МЕГАБАНК»», експерти визначили «низьким» рівнем дві компетентності, «здатність до лідерства» та «уміння проводити переговори». За цими компетентностями, а також «навички роботи в команді» встановлено неузгодженість думок експертів, що свідчить про складність їх оцінки. «Задовільно» оцінено здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації, решту віднесено до оцінки «добре». Для керівників «задовільним» рівнем компетентності

характеризуються навички роботи в команді та уміння проводити переговори, інші віднесено до «доброго» рівня. Значення коефіцієнта варіації свідчать про узгодженість думок експертів щодо керівного складу.

Таблиця 2.21 - Оцінювання соціальної складової кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1	Комунікаційна здатність	21	0<Р≤10 – 2,5 бал. 10<Р≤20 – 5 бал. 20<Р≤30 – 7,5 бал. 30<Р≤40 – 10 бал.	7,5	5	0,2	1,0	26	7,5	6,8	0,3	2,0
2	Відкритість та здатність до співпраці	18,8		5				24,3	7,5			
3	Здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації	26,4		7,5				24,6	7,5			
4	Навички роботи в команді	12,8		5				17,4	5			
5	Здатність до лідерства	3,6		2,5				25,4	7,5			
6	Уміння проводити переговори	7,2		2,5				15,6	5			
7	Здатність дотримання загальнолюдських моральних норм	20		5				28,6	7,5			

Ранжування за соціальною складовою кадрового потенціалу група спеціалістів АТ «МЕГАБАНК» отримала оцінку 1,0 бал, яка є найнижчою з усіх інших компонент, а група керівного складу – 2,0 бали, яка є найвищою з усіх компонент (табл. 2.21).

Таблиця 2.22 - Результати оцінювання рівня компетентності групи спеціалістів та групи керівників АТ «МЕГАБАНК» за трудовою складовою кадрового потенціалу

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів				Показники для групи керівного складу			
		Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)	Середнє значення оцінок	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації (%)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	14,8	1,96	1,40	9	24,4	1,64	1,28	5
2	Здатність до планування та організації роботи	13,7	5,01	2,24	16	19,8	13,36	3,66	18
3	Дисциплінованість	36,1	0,09	0,30	1	23,2	23,16	4,81	21
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	14,4	14,84	3,85	27	29,4	9,04	3,01	10
5	Готовність до дій та ініціативність	5,1	2,49	1,58	31	19	8,20	2,86	15
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	6,8	8,16	2,86	32	28,7	12,41	3,52	12
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов’язків в системі існуючих моральних цінностей	15,7	2,41	1,55	10	19,2	17,16	4,14	22
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	16,7	7,61	2,76	17	19,4	12,64	3,56	18

Згідно даних табл. 2.22, компетентності «уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей», а також «готовність до дій та ініціативність» для спеціалістів характеризується найвищою варіацією (31 та 32 %) та свідчить про досить велику розбіжність у думках експертів. Ці компетентності віднесено в діапазон «низького» рівня.

«Високим» рівнем компетентності спеціалістів є «дисциплінованість», інші віднесено до «задовільного» рівня. «Добрим» рівнем компетентності керівників характеризуються «орієнтація на результативність праці та досягнення результатів», «гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації», а також «уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей», інші віднесено до «задовільного» рівня. Коефіцієнти варіації свідчать про узгодженість думок експертів.

Таблиця 2.23 - Оцінювання трудової складової кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

№	Критерії	Показники для групи спеціалістів						Показники для групи керівного складу					
		Показник Р	Ранжування	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)	Показник Р	Оцінка за ранжуванням О (бал.)	Середня оцінка $\bar{O}$ (бал.)	Ваговий коефіцієнт k_i	Загальна оцінка $O^* = \bar{O} k_i$ (бал.)
1	Орієнтація на результативність праці та досягнення результатів	14,8	0<Р≤10 – 2,5 бал. 10<Р≤20 – 5 бал. 20<Р≤30 – 7,5 бал. 30<Р≤40 – 10 бал.	5	5,0	0,3	1,5	24,4	7,5	6,3	0,25	1,6
2	Здатність до планування та організації роботи	13,7		5				19,8	5			
3	Дисципліновність	36,1		10				23,2	7,5			
4	Гнучкість та здатність до швидкої трудової адаптації	14,4		5				29,4	7,5			
5	Готовність до дій та ініціативність	5,1		2,5				19	5			
6	Уміння визначати проблеми та приймати рішення для вирішення завдань і досягнення цілей	6,8		2,5				28,7	7,5			
7	Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей	15,7		5				19,2	5			
8	Ставлення до роботи, що сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі	16,7		5				19,4	5			

Згідно оцінювання трудової складової кадрового потенціалу загальна оцінка для групи спеціалістів становить 1,5 бала. Загальна оцінка за даним структурним елементом кадрового потенціалу для групи керівників складає 1,6 бала (табл. 2.23). Отже, після здійснення оцінювання кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК», нами отримано загальну оцінку для групи спеціалістів 5,5 бал. (з 10) та для групи керівників – 6,9 бал. (з 10 б.). Найбільші показники воцінці кадрового потенціалу для керівників отримали соціальна компонента та психофізіологічна. Відповідно, для підтримання високого рівня ефективності діяльності працівників АТ «МЕГАБАНК» доцільно підвищувати рівень основних складових кадрового потенціалу. Особливу увагу звернути на покращення соціального елемента кадрового потенціалу – для групи спеціалістів і психофізіологічного й трудового – для групи керівників.

Виходячи з оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, вплив компетентностей працівників на рівень кадрового потенціалу є досить значним та математично обґрунтованим. За допомогою оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за умов постійного, об'єктивного його проведення і використання результатів обґрунтовується та забезпечується істотний внесок в розробку заходів з розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК». Перед банківською установою постають завдання, пов'язані з розробкою таких заходів з управління, які б формували умови для досягнення високого рівня кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 2

Оцінка управління кадровим потенціалом АТ «МЕГАБАНК» дала

змогу зробити певні висновки й узагальнення.

З метою визначення необхідних пріоритетних напрямів та заходів з управління кадровим потенціалом здійснено аналіз АТ «МЕГАБАНК» за віковою і статевою характеристикою, рівнем освіти, категоріями посад, характеристиками руху персоналу та особливостями підвищення кваліфікації.

Виявлено рівномірний розподіл кадрового складу АТ «МЕГАБАНК», негативні аспекти кадрового забезпечення полягають у низькій частці керівників та спеціалістів, низькій частці працівників, які мають вищу освіту та підвищують кваліфікацію, зниження фактичної чисельності.

Апробація запропонованого у роботі методичного забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з використанням розроблених критеріїв оцінки, експертного методу для визначення рівня компетентності за основними категоріями посад, статистичних методів для з'ясування узгодженості думок експертів та методу ранжування для визначення рівня кадрового потенціалу за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими дало змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів АТ «МЕГАБАНК» 5,5 бал., для групи керівників – 6,9 бал. (з 10).

Доведено, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику оцінки для будь-яких банківських установ, що здійснюють свою діяльність на території України.

3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1 Удосконалення системи формування кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

Основою процесу розвитку трудового потенціалу банківської установи є його формування, що базується на визначенні вимог до трудового потенціалу, системі планування, підбору, відбору та професійної адаптації кадрів. Загальновідомо, що головною метою формування трудового потенціалу банків є забезпечення їх необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання, досягти поточних та стратегічних цілей, поставлених установою. Для повноцінного комплектування персоналу необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище банку [25].

Крім того, формування трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» відбувається під впливом макро-, мікросередовища та здійснюється за такими стадіями, як: відтворення, трудове виховання, професійна освіта, здобуття кваліфікації, набуття компетенцій. Плідна співпраця АТ «МЕГАБАНК» та його філій, підприємств з профільними навчальними закладами, участь у формуванні держзамовлення на спеціалістів ЗВО на таких стадіях формування трудового потенціалу, як професійна освіта та здобуття кваліфікації дозволяє забезпечити установу висококваліфікованими фахівцями. Однак формування трудового потенціалу та подальший розвиток компетенцій необхідно здійснювати за рахунок активізації внутрішніх факторів, зокрема удосконалення системи формування трудового потенціалу на основі використання сучасних і ефективних технологій відбору, підбору й найму персоналу; формування ефективної системи підготовки,

перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації; корпоративної програми розвитку трудового потенціалу, системи адаптації спеціалістів, системи мотивації та стимулювання та ін.

У цілому процес формування трудового потенціалу банківських установ складається з певних етапів, серед яких планування, набір, відбір та професійна адаптація персоналу. Планування – це одна з головних функцій управління та важлива складова формування трудового потенціалу, яка є встановленням оптимального, поточного та перспективного складу його працівників, елементом кадрової політики, що реалізується через стратегію, тактику, цілі та завдання банку [80]. Основою кадрового планування є кількісно-якісний аналіз наявного персоналу, що полягає у визначенні чисельності, структури, якісних характеристик персоналу; порівнянні отриманих результатів з нормативними та плановими показниками; розрахунку відхилень та їхніх причин; аналізі робіт і посадових інструкцій. Складовими компонентами процесу планування є вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення; дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках [80; 70, с. 103].

Процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь та навичок потенційних кандидатів, виявлення у них рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника [80]. Зазвичай відбір здійснюється в декілька етапів. Методами, які найчастіше використовуються в процесі відбору, є аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником, і починається її трудова та соціальна адаптація, тобто сукупність процедур, головною метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [80; 90,с. 123].

У процесі підбору персоналу банку допомагає і Державна служба зайнятості. Вона є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, яка на безоплатній основі надає послуги з пошуку роботи та підбору персоналу. Використання державних агентств дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів [39]. Слід також зазначити, що сучасна система підбору, відбору та найму персоналу середньої та нижчої ланки має низку недоліків та потребуєудосконалення. До зазначених недоліків слід віднести [25]:

– відсутність системного бачення процесу відбору, підбору й найму персоналу часто призводить до помилки, яка зумовлює підвищення плинності кадрів, зростання витрат на наймання персоналу, зменшення продуктивності праці, зростання рівня травматизму, формування негативної репутації банку та ін.;

– найчастіше при відборі персоналу використовуються застарілі, неефективні технології, запозичені із закордонного практики, як правило, без урахування національних умов. Ці технології відбору в багатьох випадках уже морально застаріли й потребують принципового оновлення;

– як правило, в банківських установах не проводяться попередні розрахунки витрат на застосування тієї чи іншої технології відбору, підбору й найму персоналу, що призводить до додаткових фінансових витрат.

Таким чином, основними проблемами сучасної системи підбору, відбору та найму персоналу є відсутність налагодженого механізму відбору кандидатів на вакантні посади; відсутність чітко сформованих вимог до кандидатів; відсутність зв'язку цілей підбору, відбору й найму персоналу із завданнями й цілями АТ «МЕГАБАНК» в певному періоді його розвитку; недолік штату фахівців, здатних кваліфіковано провести підбір, відбір і наймання персоналу.

Формування трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» необхідно здійснювати на основі впровадження науково обґрунтованих методів підбору висококваліфікованих працівників. Особливістю професійного відбору кадрів на залізничному транспорті має бути спектр потенційних можливостей та

характеристик працівника, і тому потрібно застосовувати всі можливі методики для визначення цих можливостей. Підбір персоналу в умовах АТ «МЕГАБАНК» є процесом оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах.

Забезпечення якісного підбору кадрів та оцінка професійних якостей кола претендентів неможливі без створення об’єктивної системи формування трудового потенціалу банківських установ, зокрема й АТ «МЕГАБАНК», який, на нашу думку, являє собою сукупність принципів, підходів, методів та технологій відбору кадрів, критеріїв відбору, підходів до оцінки компетенцій претендентів. Така система формування трудового потенціалу дозволить сформувати потужний трудовий потенціал підприємства та його кадровий резерв, сприятиме припливу найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів [25].

У теорії та практиці управління персоналом, HR-менеджменту формування трудового потенціалу банку зводиться до підбору та відбору персоналу. Дослідження наукової літератури дозволило виділити системний та процесний підходи до підбору та відбору персоналу. Відповідно до системного підходу підбір персоналу розглядається як відкрита система, яка складається з певних взаємопов’язаних елементів. До цієї системи з навколишнього середовища надходять необхідні за обсягом і структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються в персонал (рис. 3.1) [84].

Серед основних елементів системи підбору персоналу доцільно виділити такі – мета, суб’єкти, об’єкти, методи, критерії та принципи відбору, інформаційне забезпечення. Метою системи відбору персоналу визначено формування персоналу, відповідно до вимог діяльності та стратегії розвитку підприємства. Суб'єктами цієї системи є менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними залежно від галузевих особливостей діяльності

підприємства, посади чи місця роботи [84].

Рисунок 3.1 - Системний підхід до підбору кадрів

Використання системного підходу до підбору персоналу дозволяє розглядати його як систему, що складається з взаємопов’язаних елементів, дає можливість комплексного вирішення проблем у разі невідповідності діючого штату вимогам стратегії розвитку підприємства. Системний підхід доцільно використовувати при створенні нового трудового потенціалу.

У випадку формування персоналу для новоствореного підприємства М. В. Чорна, М. М. Білоножко пропонують поряд із системним підходом використовувати процесний. Підбір персоналу з позиції процесного підходу дозволяє трактувати його як процес, який здійснюється шляхом реалізації певних послідовних етапів. Дослідження праць М. Волобуєва, Н.В. Кузнєцової, М. В. Чорної, М. М. Білоножко [84] дозволило виділити такі етапи: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу; визначення методів пошуку кандидатів та їх залучення; комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата; вибір найкращого кандидата; пропозиція роботи; затвердження на посаді (рис. 3.2).

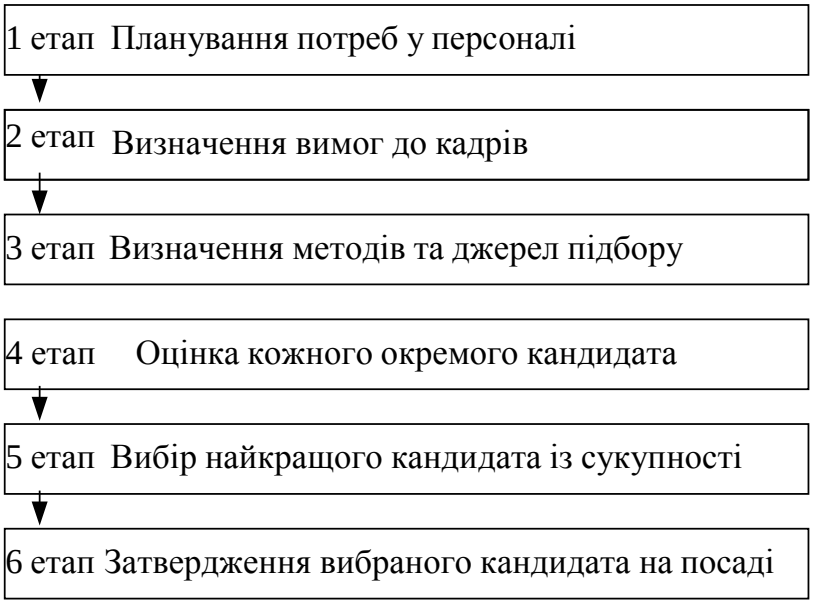


Рисунок 3.2 - Процесний підхід до підбору персоналу

Процесний підхід дає можливість проводити етапи підбору персоналу одночасно або послідовно на різних стадіях роботи з метою скорочення термінів і підвищення якості підбору, враховуючи специфіку діяльності банківської установи.

Розвиток трудового потенціалу та трудовий потенціал працівника передбачає професійне зростання, кар'єрне зростання, що викликає необхідність постійного доукомплектування персоналу, зміни кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу відповідно до стратегії їх розвитку та робить процес формування трудового потенціалу банківськоїустанови безперервним. Комплексне вирішення завдань формування трудового потенціалу за якісними властивостями та структурою персоналу, враховуючи специфіку діяльності підприємств залізничного транспорту та корегування кількісних та якісних характеристик раніше сформованого потенціалу відповідно до нових вимог пропонуємо здійснювати на основі використання комплексного підходу до відбору та підбору персоналу, який поєднує в собі елементи системного та процесного підходів [25].

Єдину систему формування трудового потенціалу баківської установина

основі компетентнісного підходу наведено на рис. 2.6. Основними джерелами формування трудового потенціалу є внутрішній ринок праці, представницький резерв кандидатів, професійні навчальні заклади, служба занятості та зовнішній ринок праці. Одним із способів залучення нових кандидатів також є і прелімінаринг.

Формування трудового потенціалу на основі використання внутрішнього ринку праці передбачає підбір працівників з внутрішнього кадрового резерву банку та є ефективним з кількох причин:

– він не вимагає додаткового фінансування на проведення процедур з підбору персоналу, працівники вже добре відомі;

– процес адаптації працівника до нової посади відбувається легше.

Серед мінусів виділяють такі: вибір потенційних співробітників обмежений існуючим трудовим резервом, відсутня можливість залучати «свіжі уми». Перевагами використання зовнішнього підбору персоналу є: вивільнення часу в організацій і залученість в процес лише на фінальному етапі. Недоліком вказаного способу підбору персоналу є високі матеріальні витрати й незадовільна робота кадрового агентства.

Варто зауважити, що головна перевага рекрутингу як методу підбору персоналу – економія часу роботодавця за рахунок попередньої фільтрації потоку кандидатів і, як наслідок, прискорений пошук потрібних кандидатів. Говорячи про ексклюзивний або прямий пошук, важливо підкреслити, що ефективність застосування зазначеного методу залежить від того, чи вдається роботодавець до послуг рекрутингових агентств чи ні.

Також наголосимо, що підбір керівників шляхом їх переманювання з існуючого місця роботи теж є важко здійснити, зважаючи на низку причин, серед яких – недостатні стимули для переходу, відсутність трудової мобільності, великі витрати часу й дорожнеча. Як зазначалося раніше, перевагами прелімінарингу є можливість попередньої оцінки потенційних кандидатів і створення бази кандидатів намайбутнє.

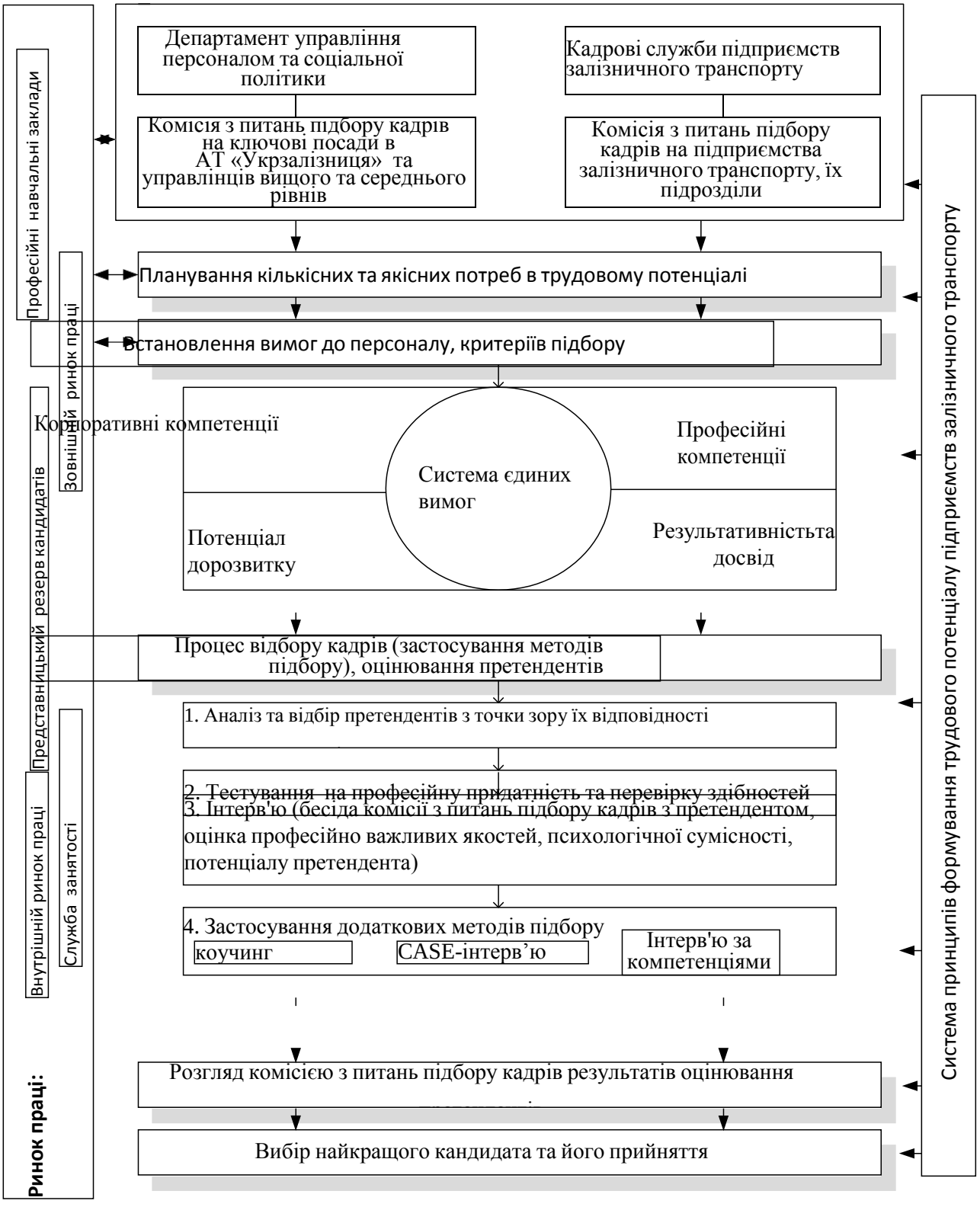


Рисунок 3.3 - Система формування трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» в межах компетентнісного підходу

Водночас недоліками прелімінарингу є недовіра з боку роботодавців до компетентності випускників і складність адаптації «неготових» співробітників. Дослідження теорії формування трудового потенціалу дозволило виділити такі групи принципів, як базисні та специфічні. Групу базисних принципів формування трудового потенціалу утворюють принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту, науковості, економічності, безперервності, гнучкості, узгодження, масовості, повноти, точності [45, 46, 77].

Принцип системності формування трудового потенціалу базується на сприйнятті трудового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників і спрямована на формування й ефективне використання трудових ресурсів установи.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп [34, 51].

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається в тому, що всі співробітники організації мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність [34, 51].

Принцип правової та соціальної захищеності полягає в чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права [34, 65].

В. В. Клибанська, О. Л. Матвієнко групу базисних пропонують доповнити за рахунок таких принципів: гуманізму, довіри, зацікавленості, єдності, ініціативності, комплексності, мотивації й стимулювання, організації

умов праці, поваги до людини й турботи про неї, розвитку, психологічної поведінки, психологічної сумісності, самоорганізації, самооцінки, стабільності. На їхню думку, зазначені принципи формування високого рівня трудового потенціалу відбивають: більш доцільне використання потенціал працівників; врахування психологічних особливостей кожного працівника, їх поведінку в певних ситуаціях; специфіку активності та розвитку здібностей кожним працівником для більш інтенсивної й продуктивної праці; єдність свідомості та трудової діяльності; визначення знань, вмінь і навичок [46].

До групи специфічних принципів, що визначають умови формування трудового потенціалу належать: принцип оптимізації трудового потенціалу установи (або принцип орієнтації на професійне ядро трудового потенціалу), принцип компліментарності управлінських ролей, принцип формування унікального трудового потенціалу [65].

Принцип оптимізації трудового потенціалу (або принцип орієнтації на професійне ядро трудового потенціалу). Відповідно до вказаного принципу ядро утворюють сукупні здібності працівників установи, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії [50]. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому банк займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників як складові професійного ядра трудового потенціалу, використовуючи свої властивості, відіграють вирішальну роль у діяльності установи [50]. Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання банку в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

Дотримання принципу формування унікального трудового потенціалу підприємства підвищує його конкурентоспроможність. При цьому цінність

інтелектуального й інформаційного потенціалу кадрового складу підприємства зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що, власне, і створює ядро трудового потенціалу з високою конкурентоспроможністю [25, 56].

У зарубіжній літературі групу специфічних принципів поділяють на дві підгрупи. До першої підгрупи включають: принципи, що належать до переконань, які створюють довіру між працівниками; етичні цінності, що поділяються працівниками; політику повної зайнятості; підвищення різноманітності роботи; особисте стимулювання; розвиток неспеціалізованої кар'єри; особисту участь у прийнятті рішень; неявний контроль на основі встановлення системи цінностей; розвиток всебічної культури; холістичний підхід до оцінки працівників [27, 46].

Друга підгрупа отримала офіційне визнання та активне застосування у найбільшій корпорації світу IBM. Вона містить десять «передових принципів»: сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага особистості); роботу з кадрами, що дозволяє здійснити на практиці цю віру; єдиний статус усіх працівників; запрошення на роботу в компанію спеціалістів найвищого класу; тривале навчання робітників, особливо вищих керівників; делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління; обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників; заохочення розбіжностей; розвиток горизонтальних зв'язків; інституціоналізація змін [27, 46]. Заслуговують на увагу й принципи формування трудового потенціалу, запропоновані М. С. Авраменко, а саме: багатоаспектність, гнучкість, демократичність, економічність, зацікавленість, ініціативність, контроль, мотивація й стимулювання, науковість, оптимальність, оптимізація трудового потенціалу, організація умов праці, оцінка та атестація кадрів, перспективність, прогресивність, прозорість, простота, розвиток особистості, самоорганізація,самооцінка (табл. 3.3).

Таблиця 3.1 - Принципи формування трудового управлінського потенціалуза М. С. Авраменко [45]

Назва принципу	Зміст та особливості принципу
1	2
Багатоаспектність	Урахування різних аспектів при формуванні трудового потенціалу підприємства по різних каналах: адміністративно-господарському, правовому, економічному
Гнучкість	Полягає у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляді в будь-який час відповідно до змін в організації
Демократичність	Усі працівники мають право брати участь в управлінні підприємством, вносити пропозиції про поліпшення його роботи, про соціально-культурне та побутове обслуговування
Економічність	Полягає в ефективній організації системи формування та управління трудовим потенціалом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва
Зацікавленість	Визначається основною метою діяльності працівника – одержання оплати праці не тільки у вигляді заробітної плати, але й у виплаті премій, винагород за підсумками роботи за рік, матеріальної допомоги і т.д., а також самостійністю прийняття рішень
Ініціативність	Передбачає впровадження нових підходів і реалізації певних дій, спрямованих на підвищення ефективності, до того моменту, коли їх зажадає керівництво
Контроль	Дає можливість оцінити роботу працівника та визначити шляхи підвищення її ефективності
Мотивація і стимулювання	Полягає в тому, що чим ретельніше працівники апарату управління здійснюють систему заохочень та покарань, розглядають її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують її на підприємствах, тим ефективнішою буде програма мотивації та стимулювання працівників
Науковість	Формування здійснюється на основі наукових даних, норм і нормативів. Необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу

Продовження таблиці 3.1

1	2
Оптимальність	Визначає вибір найбільш оптимального варіанта пропозицій з формування системи управління трудовим потенціалом
Оптимізація трудового потенціалу	Проявляється за рахунок удосконалення кадрової структури, періодичної її оцінки, підтримки навчання робітників за освітніми програмами, підготовки перспективних кандидатів на ключові керівні посади та децентралізації структури управління
Організація умов праці	Працівник на своєму робочому місці повинен бути впевнений у відсутності загрози для його здоров'я, у рівні доходу, забезпеченості роботою в майбутньому тощо
Оцінка й атестація працівників	Визначення знань, вмінь і навичок, необхідних для роботи на конкретній посаді за допомогою визначених критеріїв, оцінка результатів діяльності
Перспективність	Означає, що при формуванні кадрового потенціалу необхідно враховувати перспективи розвитку підприємства
Прогресивність	Передбачає відповідність системи формування та управління трудовим потенціалом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам
Прозорість	Вимагає, щоб система формування трудового потенціалу мала концептуальну єдність, а діяльність усіх підрозділів і керівників здійснювалася на однакових засадах, етапах, функціях
Простота	Чим простіша система формування та управління трудовим потенціалом, тим краще вона працює
Розвиток особистості	Полягає в тому, що праця повинна бути організована таким чином, щоб могли розвиватися індивідуальні та професійні якості кожної людини і всі її потенційні можливості були затребувані
Самоорганізація	Передбачає організацію свого робочого місця, робочої зони, раціональний режим праці, послідовність та ін.; закріплення набутих знань, умінь; створення оптимальних умов для високопродуктивної праці
Самооцінка	Являє собою оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу й місця серед інших працівників від якої залежать взаємовідносини людини з оточуючими, її критичність, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач, що впливає на ефективність діяльності людини і подальший її розвиток

Принципи, запропоновані М. С. Авраменко, здебільшого орієнтовані на формування системи управління трудовим потенціалом та трудового потенціалу апарату управління та кадрового резерву. Вони не враховують особливості формування трудового потенціалу робітників, працівників, які не входять до керівного складу.

Тому трудовий потенціал банківських установ, зокрема й кадрового резерву, пропонуємо формувати на системі принципів, до якої належать:

принципи базового (фундаментального) характеру, специфічні принципи та управлінські принципи (рис. 3.4) [25].

Рисунок 3.4 - Система принципів формування трудового потенціалу банківських установ

Група базових принципів стосується й принципів системи управління банку в цілому. Принципи цієї групи відбивають взаємозв'язок, цілісність та єдність усіх компонентів трудового потенціалу в загальній системі управління формуванням і розвитком трудового потенціалу банківської установи. До базових принципів пропонуємо віднести [25]:

– системність – передбачає розгляд трудового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників;

– рівність – передбачає однакове ставлення до представників усіх соціальних, класових, національних груп;

– повагу до людини – базується на домінуванні потреб і інтересів

співробітників у системі пріоритетів установиа. При цьому всі працівники мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати діяльності;

– правовий та соціальний захист – полягає в чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права, забезпеченні соціальної захищеності працівників;

– науковість – формування та розвиток трудового потенціалу повинно здійснюватися на основі впровадження інноваційних науково обґрунтованих технологій;

– узгодженість – передбачає погодження пріоритетів розвитку трудового потенціалу зі стратегічними цілями розвитку банку;

– психологічна сумісність – полягає в урахуванні психологічних особливостей кожного працівника, їх поведінки в певних ситуаціях, єдності свідомості та трудової діяльності працівника, потенціалу працівника, що дозолить сформувати сприятливий психологічний клімат у колективі;

– економічність – передбачає використання найбільш ефективних та економічних методів, технологій формування та розвитку трудового потенціалу;

– гнучкість – базується на можливостях корегування прийнятих кадрових рішень, їх перегляду відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього середовища банку, його пріоритетів;

– безперервність – формування та розвиток трудового потенціє є постійним, неперервним процесом, який потребує впровадження заходів щодо забезпечення розвитку кадрової складової.

Група специфічних принципів визначає умови формування та розвитку трудового потенціалу кожної банківської установи, його компонентів, характерні для культури, традицій, вимог та цінностей, що склалися на підприємстві. До групи специфічних принципів слід віднести:

– унікальність – полягає у формуванні унікального поєднання професійних здібностей талановитих людей, що дозволяє створити ядро

конкурентоспроможного трудового потенціалу з високим інтелектуальним рівнем;

– оптимізація – передбачає орієнтацію на професійне ядро трудового потенціалу. Формування трудового потенціалу спрямоване на створення ядра потенціалу, яке утворює сукупність здібностей працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей;

– перспективність – базується на тому, що трудовий потенціал є рухомими та змінюється залежно від різних факторів. Виходячи з цього, формування повинно включати можливості людини реалізовувати свої здібності, вміння та навички в тій чи іншій сфері, переходити службовими сходами в науково обґрунтованому періоді часу;

– прозорість – передбачає встановлення концептуальної єдності у формуванні трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» та діяльності всіх підрозділів, їх функціонування на однакових засадах, етапах;

– залученість – полягає в долученні працівників до прийняття рішень щодо розвитку АТ «МЕГАБАНК»а, формування почуття відповідальності за результативність діяльності;

– якісна визначеність (навчання) – полягає у визначенні характеристик робочої сили, які з якісної сторони характеризують трудові можливості людини, персоналу підприємства та проявляються в трудовому процесі. Формування та розвиток трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» слід здійснювати на основі постійного навчання, підготовки, перепідготовки кадрів та саморозвитку, самонавчання;

– принцип 2С (самоорганізація та самооцінка) – передбачає раціональне використання робочого часу, створення умов для високопродуктивної праці, оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу;

– зацікавленість – полягає в створенні потужної системи мотивації та стимулювання, розвитку кар’єри, які забезпечать зацікавленість працівників у зростанні результативності праці, розвитку трудового потенціалу;

– контроль – полягає в оцінюванні роботи працівників та визначенні

шляхів підвищення їх ефективності, результативності.

Група управлінських принципів визначає умови, порядок та правила формування кадрового резерву та керівного складу АТ «МЕГАБАНК». До цієї групи принципів пропонуємо віднести:

– комплементарність управлінських ролей – полягає в налагодженні взаємодії професійної та політичної складових кадрового складу та виокремленні керівників, організаторів та адміністраторів;

– делегування відповідальності – полягає у вмінні управлінського трудового потенціалу делегувати повноваження та відповідальність на нижчі рівні управління, розвитку горизонтальних зв'язків, децентралізації управління;

– креативність – полягає в пошуку нестандартних рішень щодо формування та розвитку управлінського трудового потенціалу;

– ініціативність – передбачає розробку та впровадження нових підходів у аспекті формування та розвитку трудового потенціалу, спрямованих на підвищення ефективності;

– розвиток особистості – полягає у формуванні умов для розвитку особистості, індивідуальних та професійних якостей;

– принцип 3С (самоорганізація, самооцінка, самоуправління) – передбачає раціональне використання робочого часу, створення умов для високопродуктивної праці, оцінку працівником самого себе, своїх можливостей, якостей потенціалу та вміння приймати рішення щодо розвитку АТ «МЕГАБАНК» (участь персоналу в управлінні розвитком).

Формування трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» на основі запропонованої системи принципів дозволить створити потенціал високого рівня, врахувати особливості трудового потенціалу різних рівнів (потенціал установи, колективу, працівника та особливості управлінського трудового потенціалу).

Сьогодні одним із ключових факторів ефективного функціонування АТ «МЕГАБАНК» є визначення потенційних можливостей працівника, створення сприятливого морально-психологічного клімату. Саме тому трудовий

потенціал АТ «МЕГАБАНК», колектив слід формувати, враховуючи психологічну сумісність працівників. Залучення до комісії з питань підбору кадрів психолога дозволить оцінити, визначити особистісну поведінку претендента, його розумові можливості.

Перший етап у формуванні трудового потенціалу полягає в плануванні кількісних та якісних потреб у трудових ресурсах. Коли у результаті кадрового просування, змін у стратегії розвитку, управлінні персоналом виникає потреба в працівниках певної професії та кваліфікації, кадровою службою здійснюється робота з планування потреб у персоналі.

Наступним етапом формування трудового потенціалу є визначення основних вимог до претендентів та критеріїв їх відбору. Для забезпечення АТ «МЕГАБАНК» конкурентоспроможним трудовим потенціалом, висококваліфікованими спеціалістами, проведення об'єктивної оцінки порівняння професійних якостей працівників та претендентів пропонуємо застосовувати систему єдиних вимог. Вона містить чотири блоки вимог.

1. Корпоративні компетенції – це набір корпоративних вимог до ділових та управлінських якостей працівника залежно від рівня посади. До зазначених компетенцій пропонуємо віднести:

– компетентність – визначається здатністю до розвитку, управління розвитком, розвитком працівників та допомогою в розвитку;

– клієнтоорієнтованість – це впровадження культури, орієнтованої на клієнта, формування системи роботи з клієнтами, орієнтація на інтереси клієнтів;

– корпоративність та відповідальність – здатність до роботи в команді, наявність відповідального, раціонального, системного та стратегічного мислення, здатність забезпечити командну роботу;

– якість та безпека – робота з високою якістю, якісне управління виконавцями, організація робочого процесу, управління ефективністю, гарантування безпеки;

– креативність та інноваційність – ініціативність, підтримка ініціатив, здатність до формування інноваційного середовища;

– лідерство – здатність до лідерства та лідерство як стиль управління.

2. Професійні компетенції – сукупність спеціальних фахових знань та навиків, необхідних працівникам для виконання професійних функцій. Наприклад, до професійних компетенцій працівників локомотивного господарства слід віднести знання будови, призначення, правил експлуатації елементів конструкції, систем, апаратів та приладів тепловозів, можливих несправностей та способів їх усунення.

3. Результативність та досвід роботи – сукупність параметрів, які визначають рівень успішності працівника в досягненні робочих цілей та завдань, професійний та управлінський досвід.

4. Потенціал до розвитку – сукупність параметрів, які прогнозують успішність професійного та кар'єрного зростання, зокрема морально-етичні якості, здатність до навчання та розвитку, бажання кар'єрного зростання та ін.

Прийом на роботу відбувається після визначення потреб АТ «МЕГАБАНК» в нових кадрах та встановлення вимог до них. Спеціалісти кадрової служби визначають критерії відбору відповідно до посади, джерела та способи формування трудового потенціалу. Наступним етапом у формуванні трудового потенціалу є безпосередньо підбору та відбір кадрів. Різноманітні методики оцінювання та підбору кадрів дозволяють здійснювати формування потенціалу відповідно до стратегії розвитку. На основі дослідження методів підбору персоналу пропонуємо всі існуючі методи підбору віднести у дві групи: традиційні та креативні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Перелік та суть існуючих методів підбору та відбору кадрів [37, 57, 71, 78, 84]

Назва методу	Характеристика
1	2
Традиційні методи	
Описові	Вивчення кандидатів за біографічними даними, усними та письмовими характеристиками, за думкою співробітників, через оцінку трудової діяльності співробітників за відповідний період
Анкетування	Метою застосування є первинне знайомство, досить часто комбінується зі співбесідою
Співбесіда	Має такі різновиди: кваліфікаційна (оцінка професійних якостей) та дисциплінарна (визначення відповідності особливим умовам роботи)

Інтерв'ю	Бесіда, спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента
Тестування на профпридатність, перевірки здібностей	Оцінка сучасного стану кандидата з урахуванням особливостеймайбутньої посади
Метод групової дискусії	Дозволяє кандидату включитися в процес прийняття рішення, атакож зіставити протилежні позиції й тим самим побачити різні грані проблеми
Метод рангової системи	Якості співробітників оцінюються на базі певних критеріїв (які потрібно розробити для кожної конкретної посади)
Метод вільної базової оцінки	Присвоєння певної кількості балів кожній якості за встановленою шкалою; оцінка проставляється спеціальними експертами абобезпосереднім керівником
Оцінка рівня ділових якостей	Ґрунтується на системі коефіцієнтів, за допомогою яких вимірюються якості співробітника
Використання професіограм	Складається з двох блоків: психологічної професіограми як опису безпосередньо трудової діяльності й психограм до опису вимог щодоякостей людини цієї професії
Метод підсумовуваних оцінок	Визначення ступеня прояву в працівників тих чи інших якостей наоснові виставлення за певною шкалою експертних оцінок
Коефіцієнтний метод	Виділяються фактори оцінки й визначаються нормативні значення цих факторів для різних груп оцінюваних. Фактичний результат співвідноситься з нормативом, у результаті отримують різні коефіцієнти, що дають можливість виконати зіставлення й оцінку працівників
Метод альтернативних характеристик	Потенційний працівник характеризується з позиції наявності чивідсутності тієї чи іншої якості
Прелімінаринг	Метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців, здатних зробити значний внесок у функціонування й розвиток організації. Передбачає проведення безкоштовних тренінгів для випускників, молодих фахівців і початківців
Креативні методи	
Імітаційні методи (коучинг)	Один із інструментів розвитку та оцінки творчого мислення, якийпоказує, наскільки людина адаптується в нових умовах та може змоделювати потенційно проблемну ситуацію
Особистісні тести	Дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини та визначити її тип темпераменту
Метод аналізу ранніх дитячих спогадів А. Адлера	Сутність полягає в такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей, що дозволяє створити більш адаптовані до вітчизняних підприємств сучасні підходи до відбору управлінських кадрів
Метод CASE-інтерв'ю	Дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця
Метод інтерв'ю за компетенціями	Дозволяє оцінити поведінкові характеристики кандидата
Метод критичного інциденту	Дозволяє оцінити поведінку потенційного працівника в критичній ситуації (поняття відповідального рішення, вирішення незнайомоїпроблеми, подолання складної ситуації та ін.)
Кваліфікаційні карти та карти компетенцій	Портрети або профілі «ідеальних» співробітників

Етап підбору та відбору кадрів для АТ «МЕГАБАНК» пропонуємо здійснювати в декілька кроків та почати з аналізу списку претендентів на предмет їх відповідності вимогам на основі отриманих резюме. Наступним кроком у підборі кадрів слід обрати тестування на професійну придатність та перевірку здібностей. Цей метод дозволяє оцінити сучасний стан претендентів з урахуванням особливостей майбутньої посади.

Після отримання результатів тестування необхідно провести інтерв'ю. Цей метод у вітчизняній практиці майже не використовується, однак бесіда комісії з питань підбору кадрів з претендентом дозволить оцінити професійно важливі якості, психологічну сумісність. Разом з тестуванням та інтерв'ю доцільно застосовувати й такі креативні методи підбору, як коучинг, метод CASE-інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями. Ці методи дозволять оцінити можливості та прихований потенціал претендентів. Після оцінювання претендентів та визначення їх відповідності посаді комісією приймається остаточне рішення щодо відбору найкращого претендента та прийняття його на посаду.

Таким чином, використання комплексного підходу дозволяє сформувати єдину систему формування трудового потенціалу АТ «МЕГАБАНК», яка надає можливість проводити підбір кадрів з необхідними якісними властивостями, одночасно або послідовно на різних стадіях роботи та дозволяє скоротити терміни та підвищити якість підбору.

3.2 Розробка механізму управління розвитком кадрового потенціалу банку за компетентнісним підходом

В сучасній практиці управлінські рішення стосовно розвитку кадрового потенціалу банку спрямовані на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників та, зазвичай, приймаються керівництвом інтуїтивно,

відповідно до конкретної ситуації. Успішне вирішення проблем розвитку кадрового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню професійного і кар'єрного росту працівників, удосконаленню компетенцій працівників, нарощуванню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності банківської установи загалом.

На думку багатьох дослідників [3, 34] управління кадровим потенціалом багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. Деякі автори [13, 85, 86] вважають, що управління кадровим потенціалом необхідне для розкриття існуючого та потенційного активу працівників організації, шляхом використання стратегічних і логічно-послідовних заходів. Тому нами пропонується механізм управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи, який складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи (рис. 3.5). Цільова складова механізму містить мету, цілі і завдання управління розвитком кадрового потенціалу банку.

Мета та цілі управління розвитком кадрового потенціалу полягають у виявленні, підтримці індивідуальної ефективності та потенціалу працівників у заохоченні і спрямованості на зростання рівня компетентності. Очевидно, що основні напрямки розвитку кадрового потенціалу повинні бути спрямовані на досягнення такого рівня компетентності, який відповідає загальній меті та цілям установи. Іноземні дослідники вважають [104, 105, 112, 114, 118], що основні цілі розвитку кадрового потенціалу полягають у розкритті, удосконаленні та підтримці потенціалу працівників, а також підвищенні ефективності процесів і практик управління кадровим потенціалом.

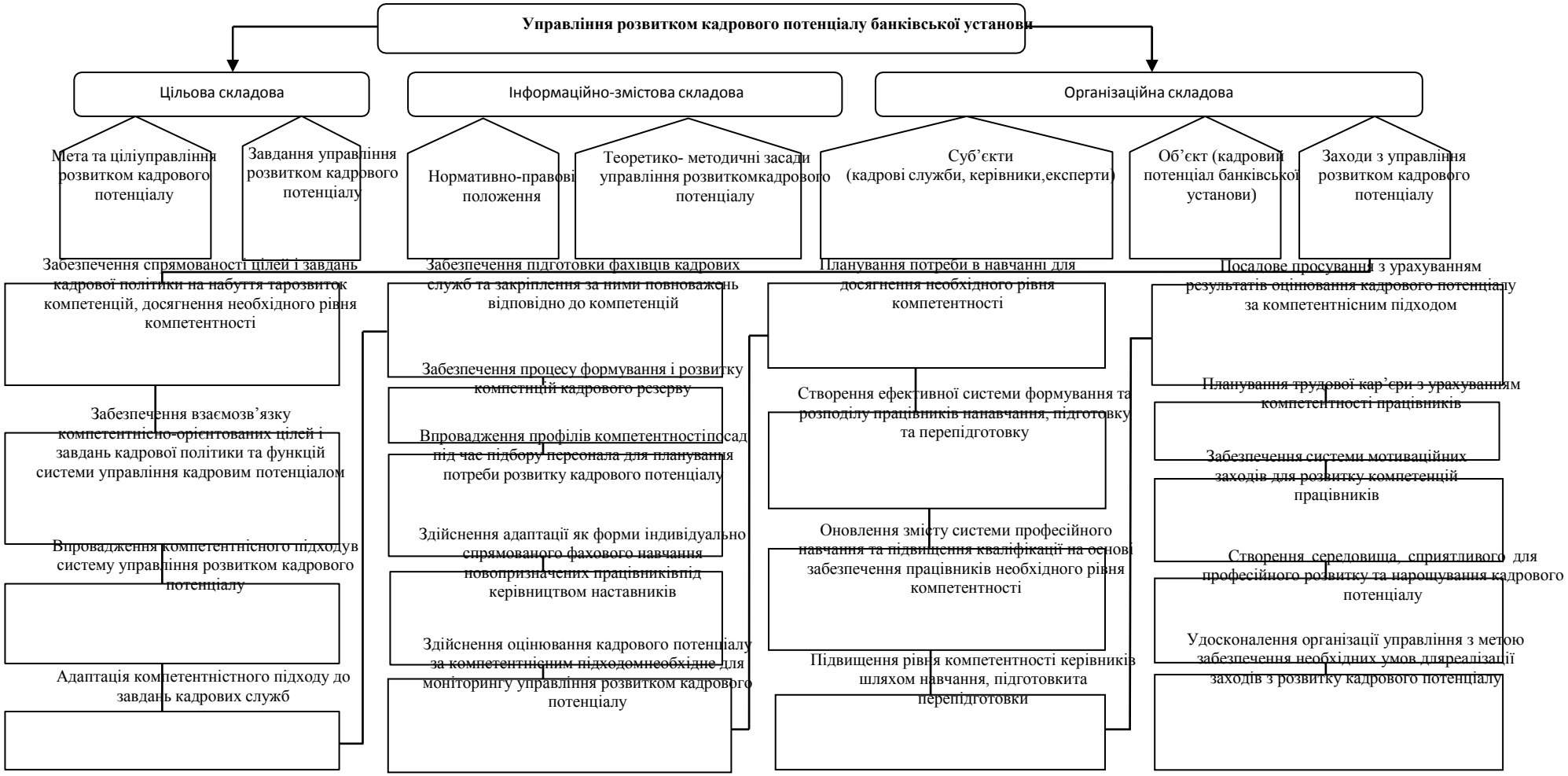


Рисунок 3.5 -Механізм управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи за компетентнісним підходом

Важливим є визначення завдань розвитку кадрового потенціалу, оскільки вони забезпечують основу для формування комплексу робіт і заходів, таких як: навчання, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, вдосконалення трудових і організаційних процесів, які впливають на кадровий потенціал, необхідних для отримання конкретних результатів.

Так, Коротков А. С. зводить завдання розвитку кадрового потенціалу організацій до:забезпечення обґрунтованого планування, своєчасного підбору і залучення працівників; оптимізації системи визначення мети й мотивації працівників; розвитку ефективної системи оцінки працівників; формування ефективної системи розвитку працівників; створення ефективної системи роботи з кадровим резервом; забезпечення збалансованої вікової структури персоналу; забезпечення ефективної роботи з установами освіти і молодими фахівцями [44, с. 44].

На нашу думку, завдання розвитку кадрового потенціалу повинні спрямовуватись на вдосконалення компетенцій працівників, підвищення рівня кадрового потенціалу, залучення ефективних методів управління розвитком кадрового потенціалу. Практика управління розвитком кадрового потенціалу банківських установ регулюється нормативно-правовим забезпеченням з питань праці та не враховує теоретико-практичних рекомендацій і методичних підходів. Нами пропонується в інформаційно-змістовій складовій механізму враховувати не тільки нормативно-правові положення, але й теоретико-методичні засади управління розвитком кадрового потенціалу як інструмент формування нових процесів управління кадровим потенціалом банківських установ, орієнтованих на використання компетентнісного підходу.

Організаційна складова механізму управління розвитком кадрового потенціалу містить суб’єкти (кадрові служби, керівники, експерти), об’єкт (кадровий потенціал підприємства) та безпосередньо заходи з управління розвитком кадрового потенціалу.

В практиці часто існуючі заходи з управління розвитком кадрового потенціалу установ не спрямовані на використання, нарощування та розвиток кадрового потенціалу, не враховують процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей та компетенцій працівників, а оцінювання, необхідне для виявлення і формування заходів щодо удосконалення кадрового потенціалу, характеризується недостатньою гнучкістю та має суб'єктивний характер самооцінювання. В основному, розвиток кадрового потенціалу досліджуваної банківської установи орієнтується на професійно-кваліфікаційне зростання, яке полягає в навчання, професійної підготовки, перепідготовки і підвищенні кваліфікації. Нами також запропоновано заходи щодо управління розвитком кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» :

– забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці працівників та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності;

– забезпечення взаємозв'язку компетентнісно-орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом;

– впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу;

– адаптація компетентністного підходу до завдань кадрових служб;

– забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення заними повноважень відповідно до компетенцій;

– формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетенцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву по вимогам щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання;

– впровадження профілів компетентності посад під час підбору та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, що дасть можливість планувати потребу в розвитку кадрового потенціалу;

– здійснення адаптації як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій;

– здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідного для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу;

– планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій;

– створення ефективної системи формування та розподілу на навчання, підготовку та перепідготовку працівників;

– оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій;

– підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки, необхідного для діагностики, реалізації потенціалу підлеглих на практиці та допомоги в розвитку їх ключових комптенцій;

– посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву;

– планування трудової кар’єри з урахуванням компетентності працівників;

– забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Управління розвитком кадрового потенціалу можливе за умови визначення, що мотивує працівників;

– створення середовища, сприятливого для професійного розвитку

та нарощування кадрового потенціалу;

– удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу.

Згідно вище запропонованих заходів з управління розвитком кадрового потенціалу, які містяться в механізмі управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи за компетентнісним підходом, першочерговим визначено: забезпечення спрямованості цілей і завдань кадрової політики на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом банку.

Практика управління АТ «МЕГАБАНК» характеризується недостатньою спрямованістю на процеси розвитку кадрового потенціалу, що спонукає до впровадження компетентнісного підходу в систему управління розвитком кадрового потенціалу; адаптації компетентністного підходу до завдань кадрових служб; забезпечення підготовки фахівців кадрових служб та закріплення за ними повноважень відповідно до компетенцій.

Формування кадрового резерву сприяє забезпеченню потреби в швидкому заміщені посад, системному і цілеспрямованому розвитку працівників. Наступний захід з управління розвитком кадрового потенціалу –формування кадрового резерву та забезпечення процесу формування і розвитку компетнцій кадрового резерву шляхом розробки ключових компетенцій для посад кадрового резерву, проведення процедури відбору кандидатів до кадрового резерву за вимогами щодо компетентнісного рівня майбутнього резервіста, навчання та підвищення рівня компетентності резервістів на основі результатів оцінювання.

Нами пропонується впровадження профілів компетентності посад під час підбору персоналу та залучення молодих спеціалістів на основі вивчення відповідності ключових компетенцій посад, що дасть можливість планувати

потребу в розвитку кадрового потенціалу.

Організація трудової адаптації, як напрям удосконалення кадрового потенціалу, призначена зробити період звикання нового працівника максимально комфортним. Нами пропонується одним із заходів з управління розвитком кадрового потенціалу здійснення адаптації, як форми індивідуально спрямованого фахового навчання новопризначених працівників під керівництвом наставників, а також способу виявлення та використання компетенцій.

Наступним заходом з управління розвитком кадрового потенціалу визначено здійснення оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, необхідне для моніторингу управління розвитком кадрового потенціалу. Оцінювання кадрового потенціалу є одним із інструментів удосконалення кадрового потенціалу, адже на основі їх результатів плануютьсяі розробляються напрями, програми і заходи розвитку кадрового потенціалу.

Враховуючи деякі негативні аспекти в механізмі управління розвитком кадрового потенціалу, передбачено такі заходи, пов’язані з підвищенням рівня професійної компетентності працівників: планування потреби в навчанні для досягнення необхідного рівня компетенцій; створення ефективної системи формування та направленнякерівників та спеціалістів на навчання, підготовку та перепідготовку; оновлення змісту системи професійного навчання та підвищення кваліфікації на основі забезпечення працівниками необхідного рівня компетенцій; підвищення рівня компетентності керівників шляхом навчання, підготовки та перепідготовки.

В практиці досліджуваної банківської установи посадове просування працівників не враховує результатів оцінювання кадрового потенціалу та процесів управління трудовою кар'єрою на основі аналізу цілей, потреб, можливостей і компетенцій працівників. То ж заходами з управління розвитком кадрового потенціалу слід вважати посадове просування з урахуванням результатів оцінювання кадрового потенціалу за

компетентнісним підходом та за рахунок кадрового резерву, а також планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників. Посадове просування та управління кар'єрою працівників повинно бути систематичним процесом та спрямовуватись на розвиток кадрового потенціалу банку.

Мотивація – один із орієнтирів процесу управління розвитком кадрового потенціалу, адже розуміння того, що рухає і мотивує працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, дає можливість визначити, в якому напрямі і як розвивати компетенції. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу передбачає забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників.

На нашу думку, використання мотивації, як напряму удосконалення кадрового потенціалу, полягає у застосуванні фінансових та нефінансових стимулів для підвищення компетенцій працівників; забезпеченні конкурентоспроможного рівня оплати праці; матеріальне стимулювання за якість праці і досягнення високих результатів праці шляхом перерозподілу фонду оплати праці; сприянні саморозвитку працівників, професійного та посадового зростання; забезпеченні належних умов праці та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Важливими факторам в управлінні розвитком кадрового потенціалу є створення середовища, сприятливого для професійного розвитку та нарощування кадрового потенціалу й удосконалення організації управління з метою забезпечення необхідних умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу банку. Забезпечення необхідних умов для реалізації заходів розвитку кадрового потенціалу слід вважати: вдосконалення функціональної та організаційної структури; покращення умов та організації праці; належне технічне, методичне та правове забезпечення; здійснення нагляду за дотриманням професійної етики поведінки працівників; забезпечення поінформованості працівників; поглиблення та розширення персональної безпеки і стабільності.

3.3 Формування програми розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємним аспектом набуття та поглиблення компетенцій, що передбачає покращення виконання посадових обов’язків, впровадження та підтримку змін, сприяння підвищення перспектив роботи банківської установи. Спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування банку. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає у забезпеченні його якісно-високого рівня, створенні адекватних планів і прогнозів стану та тенденцій розвитку трудового співробітництва, а також формуванні і реалізації комплексу заходів та рекомендацій щодо забезпечення неухильного зростання і удосконалення кадрового потенціалу.

На розвиток кадрового потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать такі, як системи управління вустанові, кадрова політика, програми і заходи з розвитку кадрового потенціалу тощо. У складі зовнішніх виділяють економічні, політичні, соціальні чинники.

Деякі автори [14, 53, 92] до зовнішніх чинників відносять такі, які визначають загальні умови зростання продуктивності праці (політика держави, розвиток науково-технічного прогресу, кваліфікаційний рівень населення, рівень інфляції, рівень матеріального добробуту населення, кон’юнктура споживчого ринку, динаміка грошових доходів населення та ін.).

АТ «МЕГАБАНК» не може активно впливати на перелічені зовнішні чинники, але необхідно їх врахувати у своїй діяльності, передусім під час формування програм розвитку кадрового потенціалу. Задля вирішення цих питань доцільно здійснити SWOT-аналіз досліджуваної установи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - SWOT-аналіз АТ «МЕГАБАНК»

Сильні сторони (S)	***Слабкі сторони (W)***
1	*2*
Стійкий високий попит на послуги. Прибутковість. Високий контроль якості надаваних послуг. Висока частка керівників та спеціалістів від фактичної чисельності. Висока частка працівників, які мають вищу освіту. Висока чисельність працівників, які підвищують кваліфікацію і навчаються. Високий рівень кадрового потенціалу установи.	Високий знос і низька ефективність основних фондів. Недосконаліть рекламної компанії. Недостатня спрямованість на посадове просування, планування кар'єри, навчання, підготовку та перепідготовку працівників. Слабка орієнтація на адаптацію, мотивацію та оцінювання працівників.
Можливості (O)	***Загрози (T)***
Вдосконалення фінансування. Позитивні зміни в рівні і якості життя населення. Позитивні демографічні зміни.	Розвиток конкуренції. Зменшення пакету замовлень на наступний рік. Підвищення рівня цін. Повільне зростання або падіння доходів населення. Часті зміни в законодавчій базі.

За результатами SWOT-аналізу для ефективного управління кадровим потенціалом та діяльності в цілому необхідно зосередитись на зростанні сильних сторін та мінімізації слабких, враховуючи загрози та можливості зовнішнього середовища. Для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності установи виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу.

Один з ключових факторів розвитку кадрового потенціалу полягає в набутті та удосконаленні тих компетенцій працівників, які безпосередньо впливають на досягнення цілей і завдань банку. Не менш важливим фактором є підвищення рівня компетентності працівників для ефективного виконання завдань та обов'язків. Нами пропонується зазначити фактори розвитку кадрового потенціалу, які полягають в наступному:

– підвищення продуктивності праці;

– набуття нових компетенцій;

– розширення компетентностей;

– забезпечення професійного розвитку;

– сприяння особистісному зростанню;

– сприяння розвитку трудової кар'єри;

– підвищення організаційної обізнаності;

– підвищення рівня мотивації працівників;

– підвищення адаптаційної гнучкості працівників;

– забезпечення більш високої якості трудового життя;

– заохочення працівників проявляти ініціативу;

– підвищення задоволеністю роботою;

– сприяння згуртованості працівників та сприятливому середовищу в колективі;

– підвищення прихильності, лояльності і готовності працівників залишитися на підприємстві та зміцнення бажаного уставу поведінки;

– зміцнення позитивного ставлення до виконуваних завдань, необхідних змін у банківській установі.

Деякі дослідники вважають [11, 12, 31, 62], що удосконалення кадрового потенціалу шляхом залучення працівників в програми розвитку дозволяє: підвищити сприйнятливість і відкритість працівників до змін для забезпечення зацікавленості у впровадженні змін; виявити найбільш компетентнихпрацівників, на яких можна в подальшому спиратися в процесі впровадження змін і вирішення проблемних питань; посилити мотивацію діяльності працівників шляхом їхньої участі в програмах розвитку; посилити прихильність, лояльність і відданість працівників організації; підвищити якість виконання посадових обов'язків; посилити командний дух і потенціал команди, удосконалити навички командної роботи та підвищити рівень згуртованості колективу.

Отже, забезпечення розвитку кадрового потенціалу працівників необхідне для ефективного функціонування підприємства та задоволення

індивідуальних потреб працівників.

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. В даному дослідженні пропонується розглянути і запропонувати основні принципи розвитку кадрового потенціалу. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу банківської установи пропонується визначити:

– принципи справедливості і доступності, які передбачають надання всім працівникам рівних можливостей участі в програмах розвитку кадрового потенціалу;

– принцип відповідальності, який полягає в закріпленні за окремими працівниками кадрових служб обов'язків і завдань пов'язаних з розвитком і удосконаленням кадрового потенціалу;

– принципи результативності і ефективності, які передбачає орієнтацію на конкретні результати;

– принцип забезпеченості орієнтований на методичне, правове, інформаційне та технічне забезпечення;

– принцип науковості, який полягає у використанні сучасних, ефективних, спрямованих на конкретні досягнення, методів розвитку та удосконалення кадрового потенціалу;

– принцип системності полягає в комплексному вирішенні проблем розвитку кадрового потенціалу;

– принцип безперервності забезпечує постійне проведення заходів з розвитку кадрового потенціалу;

– принцип загальності, тобто орієнтація на розвиток потенціалу особистості, так і кадрового потенціалу організації в цілому;

– принцип альтернативності спрямований на вибір різних методів, способів і програм розвитку кадрового потенціалу;

– принцип специфічності, який полягає у використанні індивідуальногопідходу щодо удосконалення і розвитку потенціалу кожного працівника;

– принцип прозорості процедур і заходів проведення процедур розвитку кадрового потенціалу, відкритості комунікацій кадрових служб з працівниками.

Розвиток кадрового потенціалу з урахуванням запропонованих принципів сприятиме формуванню шляхів накопичення та розвитку кадрового потенціалу в його комплексному вигляді. Розвиток кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» пропонується здійснювати через процес систематичного забезпечення поглиблення та розширення компетенцій, накопичення знань і досвіду, удосконалення особистих якостей шляхом навчання, підготовки, перепідготовки, планування трудової кар'єри, посадового просування та сприяння саморозвитку працівників із застосуваннямрізних методів та способів реалізації цих заходів.

Наступним етапом цього дослідження пропонується сформувати програму розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК», яка передбачає визначення цілей, завдань, напрямів і методів розвитку потенціалу окремого працівника, так і кадрового потенціалу банку в цілому (табл. 3.6).

Чітке визначення і досягнення цілей та завдань розвитку кадрового потенціалу окремого працівника та установи загалом є передумовою отримання відчутних та необхідних результатів. Зазначимо, що завдання розвитку потенціалу окремого працівника, які полягають у здобутті нових компетенцій, нарощуванні і поглибленні наявних компетенцій, накопиченні професійного досвіду та особистісному розвитку.

Завдання розвитку спрямовані на досягнення необхідного рівня компетентності кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці, підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу, ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу, розвиток управлінського потенціалу.

Таблиця 3.6 - Програма розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК»

Розвиток	**Окремого працівника**	**Установи загалом**
Цілі	Розвиток потенціалу особистості.	Розвиток кадрового потенціалу банку.
Завдання	Набуття нових компетенцій; - Нарощування і поглиблення наявних компетенцій; Накопичення професійного досвіду; Особистісний розвиток.	- Досягнення необхідного рівня компетентності; Підвищення продуктивності праці; - Підвищення гнучкості та адаптивності кадрового потенціалу; - Ефективне використання та нарощування кадрового потенціалу; Розвиток управлінського потенціалу.
Напрями	- Навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; - Забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; Сприяння саморозвитку працівників; - Планування трудової кар'єри та просування по службі згідно з вимогами до професійної компетентності.	- Організація процесів розвитку кадрового потенціалу.
Методи	Ознайомлення. Методи трудового розвитку: Тимчасове заступництво; Застосування складних завдань; Ротація; Перехресний тренінг. Консультування, коучинг. Навчання: Курси підготовки і перепідготовки працівників; Методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня; Стажування; Лекції; Професійні семінари; Конференції; Майстер-класи; Тренінги; Групові дискусії; Практичні ситуації; Бізнес-симуляції; Ділові, рольові та імітаційні ігри; Розвиваючі проекти і завдання; Індивідуальні плани розвитку; Професійний інструктаж; Демонстрування.	Методи організаційного розвитку; – Методи удосконалення організаційних структур; – Методи розвитку та використання різноманітних інструментів спрямовані на засвоєння і отримання працівниками нових компетенцій, досягнення необхідного рівня компетенцій; – Методи встановлення норм, стандартів, критеріїв оцінювання отриманих результатів після проходження працівниками програм удосконалення кадрового потенціалу; – Методи контролю за програмами удосконалення і розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Джерело: Складеноно автором за даними [15, 32, 64, 108, 115]

Одним із напрямів розвитку кадрового потенціалу установи нами визначено навчання, підготовку, перепідготовку на основі професійних

компетенцій. Застосування систематичного навчання сприяє зростанню і розширенню сфери компетенцій працівників. Систематичне навчання складається з низки логічно пов'язаних і взаємозалежних етапів:

–аналіз потреб в навчанні;

–розробка цілей і навчальних планів;

–здійснення навчальних планів;

–оцінювання результатів навчання.

Аналіз потреб у навчанні полягає у визначенні розриву між бажаним рівнем компетентності працівників і наявним рівнем. Згідно іноземних досліджень [102, 113, 116], на практиці існують такі джерела інформації про потреби в навчанні:

–профілі компетенцій працівників;

–результати оцінювання кадрового потенціалу містять інформацію про можливості, потреби працівників і необхідні напрями їх розвитку;

–посадові інструкції, в яких детально описано завдання, обов’язки, повноваження працівників та визначено необхідні для роботи знання, вміння і кваліфікацію;

–кваліфікаційно-професійні стандарти, які охоплюють детальну інформацію про знання, навички, особистісні якості необхідні для виконання конкретного завдання;

–результати попереднього навчання містять важливу інформацію про нові потреби в навчанні;

–документація кадрової служби, що охоплює інформацію пропрацівників і яка може являти собою додаткове джерело інформації про потреби в навчанні.

Планування навчання полягає у визначені цілей, розробці навчальних планів, відбору працівників і методів підготовки, перепідготовки та підвищення професійного рівня. Наступним етапом є безпосереднє здійснення навчальних планів та програм. Оцінювання результатів навчання є важливим етапом процесу навчання. Загальна мета оцінювання ефективності процесу навчання

полягає у виявлені результатів та визначені розриву між бажаним рівнем компетентності працівників і досягнутим. В практиці оцінювання результатів навчання відбувається шляхом перевірки з боку безпосереднього керівника чи кадрової служби, за допомогою аналізу впливу навчання на продуктивність праці та виявлення рівня використання в роботі набутих знань і досвіду.

На нашу думку, кадрова служба та керівник повинні спрямовувати свою діяльність на забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення рівня компетентності для ефективного виконання покладених на них функцій і завдань. З метою здійснення впливу на рівень компетентності працівників автором пропонується використовувати комплекс заходів:

–використання профілів компетенцій, а саме визначення сукупності необхідних компетенцій для різних посад і виконання конкретних завдань та переліку ключових, які мають найбільший вплив на продуктивність праці;

–оцінювання кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, результати оцінювання використовуються в якості основи для прийняття рішень про необхідність покращення певних напрямів розвитку компетенцій, визначення завдань підвищення рівня компетентності та формування спеціальних програми навчання і удосконалення компетенцій працівників;

–розробка індивідуальних професійних планів для розвитку конкретних компетенцій працівників;

–особливе приділення уваги чинникам, пов'язаним з покращенням продуктивності праці, набуттям нових компетенцій, розширенні наявних компетенцій, підвищенням мотивації та адаптаційної гнучкості;

–забезпечення обізнаності працівників про переваги розвитку компетенцій;

–стимулювання та підтримка ініціативи розвитку компетенцій працівників;

–аналіз ефективності змін в компетентності працівників.

Іншим напрямом розвитку кадрового потенціалу визначено сприяння

саморозвитку працівників. Влив на саморозвиток працівників організація може здійснювати шляхом спрямованості організаційної структури на посадове просування та кар’єрний розвиток працівників, ціннісної спрямованості організаційної культури на ініціативність, професійне удосконалення, навчання та особистісний розвиток, забезпечення комплексної мотивації працівників і їхньої участі в програмах підготовки, перепідготовки та підвищення рівня компетентності.

Згідно досліджень Комарова С. В. сприяння саморозвитку означає зміну розуміння аспектів про суб'єкта управління організацією і полягає у вирішенні наступних питань [41, с. 30]:

–створення механізмів формування в організації нових суб'єктів управління (лідерів змін);

–організація може і повинна використовувати здатність працівників до самореалізації як фактор ефективного саморозвитку;

–створення механізмів самоорганізації як поєднання процесів адміністративного управління і свідомого саморозвитку працівників;

–цілеспрямована побудова системи управління поведінкою працівників розглядається як фактор і потенціал розвитку організації в цілому, пов'язаний з поєднанням ініціативи працівників і її цілеспрямованим управлінським використанням.

В іншій праці [42, с.135] дослідник розглядає дві складові саморозвитку, а саме цільові мотиваційні механізми (пов'язані з розвитком особистості, визначенням мети і цілей, оцінюванням результатів і досягнень) та організаційні механізми розвитку (формальні механізми, пов'язані з організаційною структурою та розподілом функцій). На нашу думку, при сприянні саморозвитку працівників також необхідно враховувати ціннісну орієнтацію на організаційну культуру та забезпечити можливість участі працівників в різних навчальних програмах.

Планування трудової кар’єри згідно з вимогами до професійної компетентності як напрям розвитку кадрового потенціалу здійснюється при

формуванні призначень на посади шляхом порівняння та використання інформації про відповідність рівня компетентності конкретного працівника посаді, а також вимогам до виконання майбутніх обов’язків, функцій та завданьна новому робочому місці.

Завдяки комплексному підходу до організації процесів розвитку можна здійснювати вплив на рівень потенціалу окремого працівника та кадрового потенціалу підприємства загалом. Методи розвитку кадрового потенціалу спрямовуються на розвиток компетенцій працівників необхідних для ефективного виконання завдань та обов'язків, сприяють покращенню комунікативних навичок та підвищенню продуктивності праці.

Головне завдання інтеграції розвитку кадрового потенціалу з використанням компетентнісного підходу полягає в способах та методах включення цього процесу в управління кадровим потенціалом на різних організаційних рівнях. Набуття та розвиток компетенцій пропонується реалізувати шляхом:

- передачі організаційних знань новим працівникам, ознайомлення з конкретними завданнями та обов’язками, забезпечення процесу соціалізації, в якому новий працівник долучається до організаційних цінностей, культури та правил [111, с. 76];

–тимчасового заступництва як способу набуття нових компетенцій, що передбачає виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників;

–застосування складних завдань для конкретних працівників як програми розвитку специфічних компетенцій;

–ротації як способу набуття нових та розширення наявних компетенцій, шляхом трудового переміщення, що передбачає зміну посадових обов'язків. метод ротації працівників передбачає зміну посад для поглиблення компетенцій, отримання загального уявлення про організацію та дозволяє розширити взаємодію колективу;

–перехресного тренінгу, що передбачає ознайомлення працівників з завданнями та обов’язками один одного для покращення організаційної

гнучкості, підвищення рівня компетентності працівників [111, с. 78];

–консультування як пошук рішень щодо вирішення певних проблем;

–системі коуч-наставництва, яка допомагає швидшій інтеграції працівника в бізнес-процес організації, полегшує процес виведення нових працівників на необхідний рівень робочих результатів, забезпечує процес безперервності навчання, допомагає подолати розрив між навчанням і досягненням результатів [18]. На нашу думку, основними перевагами коуч-наставництва є отримання як загальної інформації про організацію, так і спеціальних знань про посадові обов’язки та завдання, незначні витрати на навчання, а також популяризація поглядів, поведінки і організаційних цінностей;

–навчання: курси підготовки і перепідготовки працівників, методи підвищення кваліфікаційно-професійного рівня, стажування, лекції, професійні семінари, конференції, майстер-класи, тренінги, групові дискусії, практичні ситуації, бізнес-симуляції, ділові ігри, рольові ігри, імітаційні ігри, метод ротації, розвиваючі проекти і завдання; індивідуальні плани розвитку, коуч-наставництво, професійний інструктаж, демонстрування.

Розвиток кадрового потенціалу шляхом методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікаційно-професійного рівня та стажування дозволяє зосередитись на компетенціях працівників, які мають найбільший вплив на продуктивність праці, забезпечує зв'язок між навчанням працівників, цілями і цінностями організації та сприяє ефективному використанню ресурсів виділених на навчання.

На підставі вищевикладеного, розвиток кадрового потенціалу є одним із важелів підвищення ефективності роботи працівників, продуктивності праці, мотивації та адаптаційної гнучкості, а також чинником професійного і кар’єрного зростання, самореалізації і саморозвитку, набуття нових компетенцій і удосконалення наявних компетенцій. Запропонована програма розвитку кадрового потенціалу спрямована на довгострокову перспективу, формування сприятливого організаційного клімату, загальний розвиток

працівників та банківської установи в цілому.

Висновки до розділу 3

Дослідження компетентнісного підходу у розробці пріоритетних напрямівуправління розвитком кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» дало змогу зробити такі висновки.

1. З'ясовано, що за умови покращення якісного рівня кадрового потенціалу банку, запровадження ефективного менеджменту управлінського персоналу досягається підвищення управління в цілому. Запропоновано розробку та реалізацію структурно-логічної моделі управління розвитком кадрового потенціалу через використання компетентнісного підходу, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів щодо управління розвитком кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК». Це дасть змогу вирішити існуючі проблеми, пов'язані з неспрямованістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці та ефективне виконання обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпечення взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політики та функцій системи управління кадровим потенціалом.
2. На основі SWOT-аналізу доведено, що для реалізації запланованих заходів з підвищення ефективності діяльності виникає необхідність у компетентних працівниках, що спонукає до формування програми розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК».

Реалізація програм розвитку кадрового потенціалу забезпечується шляхом дотримання принципів. Основними принципами розвитку кадрового потенціалу визначено: принцип справедливості, доступності, відповідальності,

результативності, ефективності, забезпеченості, науковості, системності, безперервності, загальності, альтернативності, специфічності тапрозорості.

3. Сформовано програму розвитку кадрового потенціалу, яка забезпечується через орієнтацію на цілі, завдання, напрями (навчання, підготовка, перепідготовка на основі професійних компетенцій; забезпечення більш повного використання компетенцій працівників та підвищення їхнього рівня компетентності; сприяння саморозвитку працівників; планування трудової кар'єри та посадового просування згідно з вимогами до професійної компетентності; організація процесів розвитку кадрового потенціалу) та методи розвитку потенціалу окремого працівника і кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» в цілому.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» на основі компетентнісного підходу. Результати дослідження є підставою для таких висновків:

1. Дослідження наукових позицій щодо змістової структури кадрового потенціалу стало базисом удосконалення компонентної структури кадрового потенціалу банківських установ, у якій виділено складові відповідно до компонентів потенціалу. Це дозволило розробити дійовий інструментарій розвитку кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК».

2. Формування кадрового потенціалу банківських установ здійснюється на основі запропонованого концептуального підходу, який базується на впровадженні компетентнісного підходу. Здійснена характеристика компетенцій працівників за структурними елементами кадрового потенціалу (психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) дала змогу запропонувати критерії оцінки рівня компетентності для різних категорій посад (спеціалістів, керівників), що слугує орієнтиром в оцінюванні кадрового потенціалу.

3. Поглиблено концептуальні засади управління кадровим потенціалом АТ «МЕГАБАНК» з позицій впровадження компетентнісного підходу, які унаочнено у вигляді послідовних етапів: компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу, що є ефективним інструментом розробки комплексної програми розвитку кадрового потенціалу.

4. Обґрунтовано необхідність вдосконалення методичного

забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу з позиції використання розроблених критеріїв оцінки, експертного методу, ранжування, з'ясування узгодженості думок експертів для визначення рівня компетентності спеціалістів та керівників за психофізіологічною, професійно-кваліфікаційною, соціальною та трудовою складовими. Апробація методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу дала змогу отримати загальну оцінку для групи спеціалістів АТ «МЕГАБАНК» – 5,5 балів, для групи керівників – 6,9 балів (з 10). Аргументовано, що запропоноване методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу дозволяє застосовувати цю методику для банківських установ.

4. Запропоновано структурно-логічну модель управління розвитком кадрового потенціалу за компетентнісним підходом, яка складається з цільової, інформаційно-змістової і організаційної складових та представляє собою сукупність систематичних і запланованих заходів з управління розвитком кадрового потенціалу, що дасть змогу вирішити існуючі проблеми, пов'язані з неспрямованістю на набуття та розвиток компетенцій, підвищенням продуктивності праці та ефективним виконанням обов'язків шляхом досягнення необхідного рівня компетентності, а також забезпеченням взаємозв'язку компетентнісно орієнтованих цілей і завдань кадрової політикита функцій системи управління кадровим потенціалом.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрушків Б. М., Синюк І. Проблеми та перспективи формування якісного трудового потенціалу національних підприємств у руслі інноваційних процесів. *Збірник тез Міжнародної студентської науково-техн. конф. «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2018. Т. 2. С. 59-61.

2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 4. С. 102-106.

3. Беззубко Л. В., Гончарова Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровийпотенціали : монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10–18.

4. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. к.е.н. : 08.06.01. Нац. ун-т харч. технологій. К., 2004. 21 с.

5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

6. Білорус Т. В., Омельяненко А. І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений.* 2016. № 2. С. 12–16. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/ 2016/2_29_2016.pdf

7. Бузько И. Р., Бессмертная В. В. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2006.-№ 11 (105). С. 28–31.

8. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36–70.

9. Волобуев М. Методы поиска персонала. *Менеджер по персоналу.* 2008. № 4. С. 40-45.

10. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник. Київ :

Професіонал, 2004. 192 с.

11. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32).С. 118–123.

12. Гармідер Л. Д. Механізм розвитку кадрового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми національної економіки : зб. наук. праць. Серія «Економіка». т. XII, вип. 205. Донецьк : ДонДУУ, 2011. С. 74–81.

13. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 1 (70). 2013. С. 101–105.

14. Гармідер Л. Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92–96.

15. Герасименко О. О., Курко О. В. Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. Вчені записки : зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2012. Вип. 14, Ч. 2. С. 109–114.

16. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. – 2008. – № 3. – С. 23–30.

17. Гончарук В. А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.

18. Горшкова Е. Г., Кухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: Речь. 2007. 144 с. URL: http://lib.sale/kouching-psihologiya/kouch-nastavnichestvo-kak-instrument- razvitiya.html

19. Горшкова О. В. Управление кадровым потенциалом предпринимательского университета: новые компетенции. *Университетское управление: практика и анализ*. 2012. № 4. С. 57-63.

20. Гринкевич С. С., Гураль Н. Р. Дослідження взаємозв’язку

трудового та кадрового потенціалів. *Економічний форум.* 2011. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf

21. Грішнова О. А. Формування і розвиток людського капіталу в організації. *Управління організацією: регіональні аспекти* : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції 12–13 квітня 2002 р. / за редакцією В. Г. Герасимчука. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2002. 428 с.

22. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Управління трудовим потенціалом робітників на основі системи корпоративного навчання на підприємствах транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009. № 25. С. 164- 169.

23. Гребенюк Г. М. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX Міжнар. науково- практ. конф., м. Харків, 19-20 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 169-172.

24. Гребенюк Г. М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30-40.

25. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту іпромисловості*. 2017. № 59. С. 109-116.

26. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование : пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с

27. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 392 с.

28. Десслер Г. Управление персоналом / пер. с 9-го англ. изд.Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. 799 с.

29. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу. *Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу*. К., 2004.Ч. 3. С 86–92.

30. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет / пер. с англ. О. Л. Пелявский. М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 421 с.

31. Закаблук Г. О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. *Держава та регіон. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013 р. № 5 (74). С. 61–67.

32. Затєйщикова О. О. Формування стратегії розвитку та використання управлінського персоналу : автореф. дис. к.е.н. : 08.00.04 / НАН України, Н.-д. центр індустріал. пробл. Розвитку : Харків, 2010. 23 с.

33. Зеер, Э. Ф. Ключевые квалификации и компетентности в личностно- ориентированном профессиональном образовании. *Образование и наука*. 2000.– № 3. – С. 90–120.

34. Іваницька С. Б. Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 10. 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua

35. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016р. Випуск № 7. С. 72–77.

36. Ірина Михальченко: «Ми шукаємо енергійних та компетентних працівників, які мають бажання змінювати галузь». *Міжнародний техніко-екон. журн. «Українська залізниця»*. URL: https://railway-publish.com/interview/irina-mihalchenko-mi-shukayemo-energiynih-ta-kompetentnih-pratsivnikiv-yaki-mayut-bazhannya-zminyuvati-galuz .

37. Иванова С. А. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. Киев : Альпина Паблишер, 2012. 312 с.

38. Илларионов А. Е. Основы теории государственной кадровой политики :учебно-метод. пособие и конспект лекций. Владимир, 2009. 90 с.

39. Колосок В. М. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Схід.* 2010. №9 (100). С. 8–12.

40. Колосок В. М. Щодо питання оцінки результатів ефективного розвитку персоналу промислового підприємства : монографія // Донецьк: ДонНТУ, 2009. С. 471–477.

41. Комаров С. В. Механизмы развития и саморазвития организации. *Шумпетеровские чтения* : Материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф. Пермь : Изд-во Перм. нац.-исслед. политехн. ун-та, 2013. С. 28–36.

42. Комаров С. В., Молодчик А. В, Пустовойт К. С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы. *Журнал экономической теории*. 2012. № 3. С. 132–141.

43. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / Чуланова О. Л, Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г. : монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 156 с.

44. Коротков А. С. Формирование основных направлений развития кадрового потенциала промышленных предприятий. *Подготовка кадров*. № 3 (801). 2011. С. 42–44.

45. Кириленко І. Т. Кадрове забезпечення АПК – важлива складова аграрнихреформ. *Економіка АПК*. 2004. № 11. С. 12-17.

46. Клибанська В. В., Матвієнко О. Л. Особливості формування кадрового управлінського потенціалу агропідприємств. URL: http://www.rusnauka.com/1_ NIO_2014/ Economics/5_154468.doc.htm (дата звернення: 17.06.2019).

47. Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы. *Управленческое консультирование*. 2013. № 6 (54). С. 22–31.

48. Кузнецова Н. В. Подбор и расстановка кадров. Владивосток : Изд-

во Дальневосточ. ун-та, 2005. 267 с.

49. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держави та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.

50. Маренков П. Л., Апиларина Е. А. Управление трудовыми ресурсами.Москва : Изд-во «Фенекс», 2004. 448 с.

51. Мартин Г., Хетрик С. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова. Москва : ООО «Группа ИДТ», 2008. 336 с.

52. Масловська Л. Ц., Пивовар А. М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 2. С. 11-16. Маслов Е. В. Методы оценки персонала предприятия. М.: ЮНИТИ, 1999. 246 с.

53. Маслов Е. В.Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. /под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. 312 с.

54. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалупідприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 187–192.

55. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.

56. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Науково-виробничий журнал Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3 (20).URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_3/2010/03/100330. pdf

57. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків : ХНЕУ, 2006. 240 с.

58. Наказ Державної служби статистики України «Інструкції щодо

заповнення форми державного статистичного спостереження N 9-ДС (річна) : Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які займають посади керівників та спеціалістів» від 07.10.2010 р. № 415 (зі змінами). URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0985- 10

59. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2008. 211 с.

60. Новий механізм кадрового підбору URL: http://magistral-uz.com.ua/reformuvannja/novij-mehanizm-kadrovogo-pidboru.html

61. Орлов А. И. Прикладная статистика. М.: Издательство «Экзамен», 2004. URL: http://www.aup.ru/books/m163/

62. Павлова В. А., Гармідер Л. Д. Специфічні характеристики підприємства і стратегія розвитку кадрового потенціалу: теоретичні аспекти і взаємозв'язок. *Академічний огляд*. 2010. № 2 (33). С.77–82.

63. Пархоменко Ю. Ю. Управління трудовим потенціалом залізничних підприємств: теоретичні основи. *Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. Вип. 6. URL: http://cyberleninka.ru/article/n /upravlinnya-trudovim-potentsialom-zaliznichnih- pidpriemstv-teoretichni-osnovi

64. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 43. 2013. URL : http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-professionalnogo- razvitiya-personala-predpriyatiya

65. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. Москва : Вершина, 2006. 256 с.

66. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2011.URL: http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1308

67. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г.,

Полубєдова А. О. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

68. Рудавина Е. Р. Построение системы компетенций в организации : методическое пособие. М.: МЦФЭР ; ВКК – национальный союз кадровиков, 2008. 52 с.

69. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_3/savchuk_309.htm

70. Сай І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці. *Економіка та держава*. 2008. № 2. С. 103-104.

71. Семеняк М. М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 125-130.

72. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с.

73. Синиця Т. В. Визначення змісту соціально-економічної категорії трудового потенціалу. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Сер. «Экономические науки»*. К.: Техника. 2001. Вып. 34. С. 298–300.

74. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учт, банки.* 2016. № 1(21). С. 288–294.

75. Столярук Х. С. Розробка рольового сценарію діяльності фахівця з управління персоналом. *Бізнесфнформ.* 2013. № 12. С. 378–383.

76. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

77. Сухоставець А. І. Кадровий потенціал села: проблеми кваліфікації. *Зб. наук. пр. Міжнар. науково-практ. конф. Луганського НАУ*. Луганськ, 2002. С. 225-228.

78. Терешин А. А., Баловнева К. С. Совершенствование системы подбора, отбора и найма персонала в ЗАО «Управляющая компания». ULR:http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/20/193/2013-3-9-0015.pdf

79. Тейлор Ф. Научная организация труда. М.: Изд-во «Республика», 1998. 247 с.

80. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. ULR: http://www.zgia.zp.ua/ gazeta/evzdia_7_111.pdf

81. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям : пер. с англ.М.: Гиппо, 2003. 228 с.

82. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. URL: http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm.

83. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М.: Прогресс-Универс, 2000. 315 с.

84. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвиткусфери торгівлі та послуг.* 2013. Вип. 1(2). С. 69-76

85. Череп О. Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. *Виклики та перспекти ви розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : збірник матеріалів XI Міжнародної науковопрактичної конференції / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. С. 273–274.

86. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернетконференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205–208.

87. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. № 5(24). URL : http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf

88. Чухно А. А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. Київ: ВІПОЛ, 2007. 709 с.

89. Шакина М. А., Турняк К. В. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и

зарубежный опыт. *Ars administrandi (Искусство управления)*. 2012. № 4. С. 41–55.

90. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ : Каравела, 2005. 508 с.

91. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.

92. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. Випуск: 2-ге видання. Київ: «КНЕУ», 2004. 669 с.

93. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1997. 607 с.

94. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. П. Сурмін та ін.;за ред. Ю. В. Ковбасюка, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

95. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : Кондор, 2006. 462 с.

96. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / В. М. Анисимов и др.; под общ. ред. В. М. Анисимова. Москва : ИНФРА-М, 1999.VIII. 338 с.

97. Яновский А. Психологические аспекты управления персоналом. *Кадровик України*. 2007. № 5. С. 120–123.

98. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.

99. Ястремська О. М., Доуртмес П. О. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ.* 2016. № 4. С.161–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_26.

100. Ястремська О. М., Сиваш Ю. М. Методичне забезпечення оцінювання інноваційної креативності промислових підприємств за креативним та динамічним напрямами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2018. № 1. С. 124-136. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/dtssi_2018_1_17

101. Bhatawdekar S. Competency Management (Competency Matrix and Competencies). CreateSpace Independent Publishing Platform. 2015. 128 p. 164

102. Callahan J. L. Emotion management and organizational functions: A case study of patterns in a not-for-profit organization. *Human Resource Development Quarterly*. 2000. Vol. 11 (3). P. 245–267.

103. Competence Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective / Brockmann M., Clarke L., Mehau Ph., Winch Ch. *Vocations and Learning*. 2008. No 1. P. 227–244.

104. Galperin L. Bella, Lituchy R. Terri. Human Resource Development in Service Firms Across Cultures. *Human Resource Development Review*. 2014 . Vol. 13. P. 336–368.

105. Global S. Kim, McLean N. Gary. Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 2012.Vol. 14. P. 566–585.

106. Heery E., Noon M. Dictionary of Human resources management. Oxford University Press, 2001. 584 p.

107. Hellriegel J. S. Management: A Competency-Based Approach. Cengage Learning. 10 edition. 2004. 624 p.

108. Horton S., Hondeghem A., Farnahm D. Competency Management in the Public Sector. *European Variations on a Theme*. IOS Press. 2002. P. 13–17

109. Innovation and Competitiveness of the Creative Industries / Falk R., Bakhshi H., Falk M., Geiger W., Karr S., Keppel C., Leo H., Spitzlinger R. WIFO, Wien, Austrian Institute of Economic Research, 2011. 80 p.

110. Klett F., Wang M. Editorial: The War for Talent Technologies and solutions toward competency and skills development and talent ident ification. *Knowledge Management & E-Learning*. 2013. № 5 (1). P. 1–9.

111. Laakso-Manninen R., Viitala R. Competence management and human resourse development. Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2007. 121 p.

112. Mace S., Donald V., Amell J. Human Trafficking: Integrating Human Resource Development Toward a Solution. *Advances in Developing Human*

Resources. 2012. Vol. 14. P. 333–344.

113. Mattson B.W. Development and validation of the critical outcome technique. *Human Resource Development International*. 2000. Vol. 3 (4). P. 465–487.

114. Pudelko M. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*. 2006. Vol. 16/2. P. 123–153.

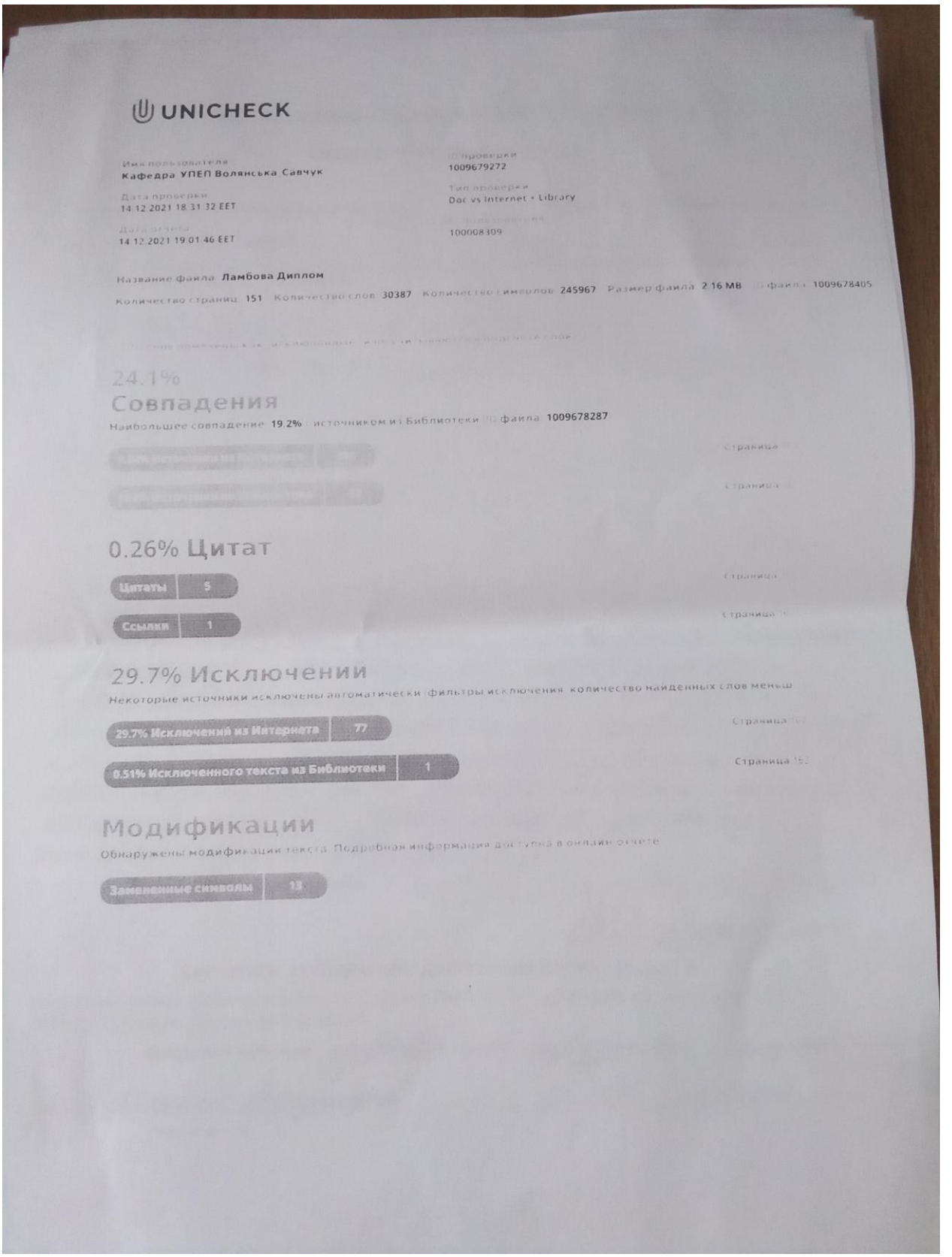
115. Sheikh A.M. Human Resource Development and Management. S.Chand and Co. ltd, New- Delhi. 2009. P. 79–80.

116. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 2014. 264 p.

117. Stavrou E., Brewster C., Charalambous C. Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*. 2010. Vol. 21/7. P. 933–962.

118. Tan C., Nasurdin A. Human resource management practices and organizational innovation. *An empirical study in Malaysia‖, Journal of Applied Business Research.* 2010. Vol. 2, No. 4. P. 105–115.

119. Virtanen T. Changing competencies of public managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management.* 2000. Vol. 13 (4). P. 333–341.



UNICHECK

Имя пользователя
Кафедра УПЕП Волянська Савчук

Дата проверки
14.12.2021 18:31:32 EET

Дата отчета
14.12.2021 19:01:46 EET

ID проверки
1009679272

Тип проверки
Doc vs Internet + Library

100008309

Название файла Ламбова Диплом

Количество страниц 151 Количество слов 30387 Количество символов 245967 Размер файла 2.16 MB ID файла 1009678405

24.1%
Совпадения

Наибольшее совпадение 19.2% с источником из Библиотеки ID файла 1009678287

Страница

Страница

0.26% Цитат

Цитаты 5

Ссылки 1

Страница

Страница

29.7% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически фильтры исключения количество найденных слов меньш

29.7% Исключений из Интернета 77

0.51% Исключенного текста из Библиотеки 1

Страница

Страница

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн отчете

Замененные символы 13

Tue Dec 14 10:41:57 EET 2021, Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 9.0%

Словари проверки: en_US, ru_RU, ua_UA. **Ошибок в документах: 9%**

	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
ID: 99175 Название: Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК») Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Ламбова Ольга Іванівна Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оппоненты:	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	219019	1448	69186 (32%)	527 (36%)

Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Лямбова Ольга Іванівна

Тема дипломної роботи: Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

Обсяг дипломного проєкту (роботи)

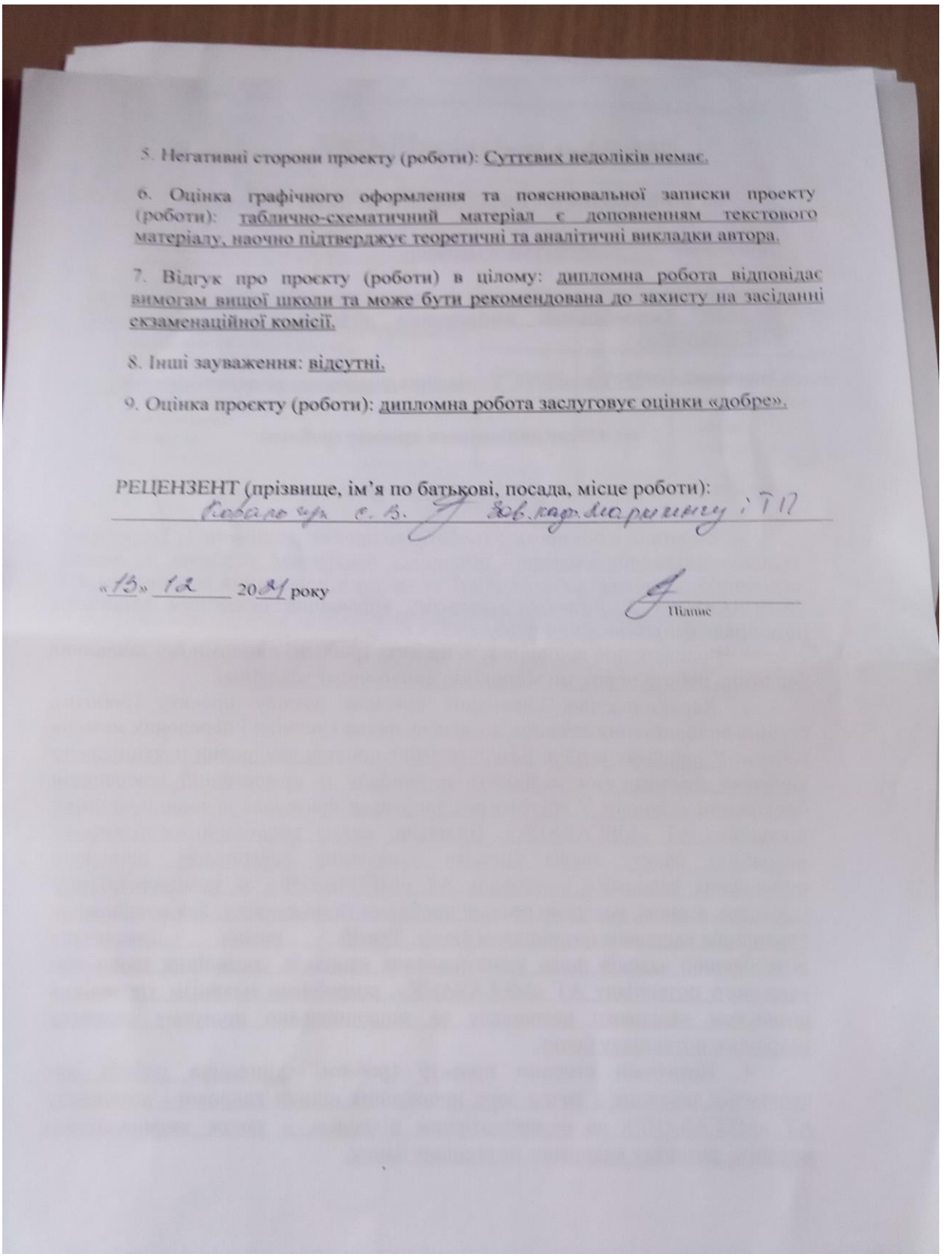
кількість листів креслень: 30 ; кількість сторінок записки: 143

1. Короткий зміст проєкту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні засади дослідження кадрового потенціалу банківської установи; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом АТ «МЕГАБАНК»; 3. Розробка механізму управління розвитком кадрового потенціалу банківської установи.

2. Висновок про відповідність проєкту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проєкту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розкрито зміст поняття «кадровий потенціал» та виявлено взаємозв'язок кадрового потенціалу та компетенцій працівників банківської установи. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності АТ «МЕГАБАНК». Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом. Здійснено оцінювання кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» за компетентнісним підходом, а також виявлено реальні проблеми та можливості для покращення управління кадровим потнеціалом банку. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення напрямів управління розвитком кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК», розроблено механізм управління розвитком кадрового потенціалу та запропоновано програму розвитку кадрового потенціалу банку.

4. Позитивні сторони проєкту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору проведення оцінки кадрового потенціалу АТ «МЕГАБАНК» за компетентісним підходом, а також запропоновано механізм розвитку кадрового потенціалу банку.



5. Негативні сторони проекту (роботи): Суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): табличко-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проєкту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проєкту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «добре».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):
Ковальчук С.В. зав. кафедрою маркетингу і ТП

«13» 12 2021 року

Підпис

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Ламбова Ольга Іванівна на захист дипломного проєкту (роботи)
(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Механізм розвитку кадрового потенціалу банку (на прикладі Хмельницького центрального регіонального відділення АТ «МЕГАБАНК»)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету ________ (підпис) М. Бондаренко (ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Ламбова О. І. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки.
повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за:
національною шкалою: відмінно 57,14 %, добре 42,86 %, задовільно 0,00 %.
шкалою ЄКТС: А 33,33 %, В 20,00 %, С 26,67 %, D 13,33 %, Е 6,67 %.

Методист факультету ________ (підпис) Л. Одаренко (ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ) ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Ламбова Ольга Іванівна виконала дипломну роботу на актуальну тему. Робота містить табличний матеріал та рисунки, що сприяє сприйняттю текстового матеріалу і підтверджують практичне значення висновків автора. Виконана робота заслуговує високої оцінки та може бути рекомендована до захисту

Оцінка дипломного проєкту (роботи) Відмінно, 97

Керівник дипломного проєкту ________ (підпис) Олена Коваленко (ім'я, прізвище)

"13" грудня 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Ламбова О. І. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці (назва)

________ Михайло Ведерніков (підпис, ім'я, прізвище)

"15" грудня 2021 р.