МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Оцінка людського капіталу як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банку»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Звейко О. Д.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Звейко Олександр Дмитрович
Тема роботи «Оцінка людського капіталу як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банку»

керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЙОГО СУТНІСТЬ

2. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У БАНКУ

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ПОКАЗНИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
15 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ О. Д. Звейко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……..……2
РЕФЕРАТ…….…4
ABSTRACT …….5
ВСТУП …….6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЙОГО СУТНІСТЬ …….10
1.1 Поняття «людський капітал» …….10
1.2 Класифікація видів людського капіталу ……...16
1.3 Формування та накопичення людського капіталу ……...19
1.4 Особливості формування людського капіталу у банку ……..……22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У БАНКУ ……..28
2.1 Характеристика АТ «Кредит Дніпро» …….28
2.2 Аналіз господарської діяльності АТ Банк «Кредит Дніпро»……..30
2.3 Аналіз управління людським капіталом як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банку …….36
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ПОКАЗНИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКУ …….46
3.1 Розробка заходів з вдосконалення системи оцінки людського капіталу.. 46
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів…….55
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……59
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……60

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 15 рис., 18 табл., 41 джерел.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів комплексної оцінки людського капіталу як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банку.

Об’єктом роботи є оцінка людського капіталу АТ Банк «Кредит Дніпро».

Предметом роботи є вдосконалення людського капіталу АТ Банк «Кредит Дніпро»..

Методи досліджень - описовий, порівняльний, статистичний аналіз, включаючи рейтинговий.

Метою роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи оцінки людського капіталу. Мета полягає в розробці заходів щодо вдосконалення управління людським капіталом банку, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей банку. Завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації персоналу в банківській сфері;
- надати характеристику та провести аналіз діяльності АТ Банк «Кредит Дніпро»;
- проаналізувати управління персоналом та системи мотивації в АТ Банк «Кредит Дніпро»;
- розробити заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу АТ Банк «Кредит Дніпро» та провести розрахунок ефективності запропонованих заходів.

У сучасній економіці мотивація є невід’ємною частиною робочого процесу, тобто від значущих і своєчасних методів мотивації буде залежати кінцевий результат фінансової діяльності банку. Тому особливо важливо відповідно підходити до питання мотивації праці банківських працівників.

Діюча система управління персоналом неефективна АТ Банк «Кредит Дніпро». Застосовані методи управління персоналом недостатньо розроблені і потребують впровадження ряду заходів з усунення виявлених недоліків.

Розроблені заходи дозволять проводити адаптацію співробітників з метою зниження плинності кадрів, зниження витрат на заробітну плату та підвищення продуктивності праці.

ЛЮДСЬКИЙ КАПТІАЛ, РОБОЧИЙ ЧАС, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ, ЧАС ВІДПОЧИНКУ

ABSTRACT

Master's Thesis: 64 pages, 15 figures, 18 tables, 41 sources.

Research subject: a combination of theoretical and practical aspects of a comprehensive assessment of human capital as an indicator of improving the efficiency of business processes in a bank.

The object of the study is the assessment of human capital at Bank «Credit Dnipro» PJSC.

The subject of the study is the improvement of human capital at Bank «Credit Dnipro» PJSC.

Research methods: descriptive, comparative, statistical analysis, including rating.

The aim of the thesis is to develop measures to improve the human capital assessment system. The goal is to develop measures to improve the management of human capital in the bank, aimed at achieving the bank's strategic goals. Tasks:

- Examine the theoretical foundations of employee motivation in the banking sector.
- Provide a characterization and conduct an analysis of the activities of Bank «Credit Dnipro» PJSC.
- Analyze personnel management and motivation systems at Bank «Credit Dnipro» PJSC.
- Develop measures to improve the motivation of personnel at Bank «Credit Dnipro» PJSC and calculate the effectiveness of the proposed measures.

In today's economy, motivation is an integral part of the work process, meaning that the ultimate result of the bank's financial activities depends on significant and timely motivation methods. Therefore, it is particularly important to approach the issue of motivating banking employees appropriately.

The existing personnel management system is ineffective at Bank «Credit Dnipro» PJSC. The applied methods of personnel management are insufficiently developed and require the implementation of a series of measures to address identified shortcomings.

The developed measures will enable the adaptation of employees with the aim of reducing staff turnover, lowering labor costs, and increasing labor productivity.

HUMAN CAPITAL, WORKING HOURS, PERSONNEL, INCENTIVES, REST TIME

ВСТУП

Для реалізації стратегії розвитку кредитної організації необхідна консолідація дій працівників. Це можливо, якщо персонал має чітке і недвозначне уявлення про цілі та цінності організації, і якщо персонал підтримує ці цілі та цінності. Об'єднання зусиль можливе, якщо кожен працівник організації знає: що, де, коли, як, з ким і чому (для досягнення результату) він працює. Це дозволить досягти цілей, недосяжних для кожного окремого працівника кредитної організації, оскільки робота в кредитній установі є вузькоспеціалізованою, а банківські послуги є результатом спільної праці значної кількості працівників [8, с.96].

Чисто господарські відносини між працівником та кредитною установою, тобто обмін результатів на обіцяне винагородження, призводять до конфлікту інтересів, який обмежує внесок працівника в діяльність організації виплаченим гонораром. Це особливо стосується висококваліфікованого персоналу кредитних установ [12, с.617]. В умовах розвитку ринку банківських послуг, конкуренції та високого попиту на висококваліфікованих працівників банківської сфери рівень заробітної плати та умов праці в кредитних установах для цих категорій працівників однієї спеціалізації приблизно однаковий, а трансферти з однієї кредитної установи в іншу є досить поширеною практикою [5, с.356]. Якщо організація прагне досягти кращих результатів, ніж працівник, або кращої продуктивності за ту ж заробітну плату, це змусить працівника відчувати себе несправедливим, і він, в свою чергу, буде схильний протидіяти цьому.

Увага керівника зосереджена на розробці системи мотивації з метою формування необхідної поведінки для досягнення найкращих результатів в організації. Недоліком більшості цих систем є невідповідність змісту та характеру праці працівника і роботи в організації, з одного боку, і, з іншого боку, цілям організації та потребам працівника. Це призводить до

необхідності постійного впливу організації на працівника, надмірного контролю та координації дій з боку керівників на всіх ієрархічних рівнях управління організацією і, в кінцевому підсумку, відсутності безпосереднього інтересу працівника в результаті.

Актуальність цієї теми підтверджується тим, що робота в провідних кредитних установах, які успішно реалізовують свою стратегію розвитку, стає все більш насиченою, цікавою та креативною. Найбільш ефективні кредитні установи ті, які розвивають людський капітал, своїх працівників, покращують якість життя та стимулюють участь працівників у управлінні.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення управління людським капіталом як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банківської установи з метою досягнення стратегічних цілей банку. Сформульована мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

– розглянути сутність та роль мотивації персоналу в банківській сфері;

– вивчити особливості змісту та організації праці персоналу комерційного банку та їх вплив на мотивацію;

– вивчити резерви посилення мотивації праці та методи оцінки ефективності мотиваційних процесів в системі управління комерційним банком;

– надати характеристику Банку «Кредит Дніпро»;

– провести аналіз господарської діяльності АТ Банк «Кредит Дніпро»;

– проаналізувати управління людським капіталом та системи мотивації в Банк «Кредит Дніпро»;

– розробити заходи щодо удосконалення мотивації персоналу Банк «Кредит Дніпро».

Для проведення розрахунку ефективності запропонованих заходів визначено об’єкт дослідження - Акціонерне товариство Банк «Кредит Дніпро». Предметом дослідження є економічні, соціально-психологічні та

організаційні аспекти управління людським капіталом як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банку.

Вирішення поставлених завдань у дослідженні виконувалось застосуванням цільового, системного, процесного, поведінкового та ситуаційного підходів, функціонально-цільового та абстрактно-логічного методів. Опитування працівників та їх обробка проводились за допомогою спеціальної методики на персональних комп'ютерах.

Інформаційну основу дослідження склали законодавча база банківської діяльності, трудове законодавство, нормативні акти Банку, програмні документи розвитку банківського сектора, а також матеріали конференцій, науково-практичних семінарів, періодичної преси та інформації з мережі Інтернет, інформаційних ресурсів, статистична інформація, звітність АТ Банк «Кредит Дніпро».

Структурно бакалаврська робота включає введення, три глави, висновки та рекомендації та перелік посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЙОГО СУТНІСТЬ

1.1 Поняття «людський капітал»

Людський капітал - це сукупність знань, навичок, вмінь, досвіду та інших особистих ресурсів, які володіє людина і які можуть бути використані для досягнення різних цілей, включаючи освіту, професійний розвиток, працевлаштування та інше. Людський капітал розглядається як важливий фактор в економіці та соціальному розвитку, оскільки він визначає продуктивність та конкурентоспроможність індивіда, підприємства чи країни в цілому.[7]

Основні складові людського капіталу включають:

1. Освіту: Рівень формальної освіти, а також навички та знання, отримані в процесі навчання.

2. Здоров’я: Фізичний та психічний стан, який впливає на працездатність та продуктивність особи.

3. Професійний досвід: Практичний досвід та вміння, набуті в результаті робочої діяльності та професійного зростання.

4. Комунікативні вміння: Здатність ефективно спілкуватися та співпрацювати з іншими людьми.

5. Творчість та інноваційність: Здатність до генерації нових ідей та їх впровадження в практичну діяльність.

Людський капітал визнається ключовим чинником економічного зростання та підвищення якості життя, тому інвестиції в освіту, охорону здоров’я та розвиток навичок розглядаються як важливий стратегічний крок для суспільства.

Виділені різновиди людського капіталу:

1. Загальний людський капітал: це навички та знання, незалежно від того, де вони були отримані, і можуть бути застосовані на інших робочих місцях.

2. Специфічний людський капітал: це навички та знання, які мають цінність там, де вони були отримані.[8]

Виробництво загального людського капіталу забезпечується системою формальної освіти, включаючи спеціальну та загальну освіту, яка поліпшує якість, підвищує запас та рівень знань людини. Специфічний людський капітал формується через витрати на освіту для підготовки спеціалістів безпосередньо на робочих місцях.

Людський капітал може бути від'ємним та позитивним:

1. Від'ємний людський капітал: це частина накопиченого капіталу, яка не приносить корисних результатів від затрачених інвестицій.

2. Позитивний людський капітал: це накопичений людський капітал, який забезпечує корисні результати від затрачених інвестицій.

Накопичення людського капіталу залежить від рівня людського потенціалу в даному суспільстві. Для його оцінки використовується широко вживаний зараз індекс - індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП), що характеризує різні аспекти розвитку суспільства. Індекс розвитку людського потенціалу країни чи регіону відображає три найважливіші аспекти життя:

1. Дохід.

2. Освіта.

3. Тривалість життя**.**

Теорія людського капіталу ґрунтується на досягненнях неокейнсіанства, неокласичної теорії, інституціональної теорії та інших економічних концепцій, які визнають, що для суспільства людина представляє собою такий самий капітал, як і машини та обладнання. Теорія людського капіталу відзначає той факт, що там, де є більше кількість і якість людського капіталу, відбувається відповідної концентрація фізичного та фінансового капіталу.

Тоді як там, де людський капітал формується століттями низької якості, його велика кількість навіть не допоможе.[5]

Велику роль у розвитку теорії людського капіталу відіграв лауреат Нобелівської премії, американський вчений Г. Беккер. Його внесок полягав у посиленні теоретичного обґрунтування з точки зору мікроекономічного аналізу та значному розширенні можливостей її практичного використання.

Г. Беккер виступив засновником цілого спектру нових розділів економічної теорії, таких як теорія людського капіталу, економіка дискримінації, економіка домашнього господарства, економіка злочинності і інші. Його дослідження в галузі економічного аналізу родини отримали назву «новою теорією споживання «.

У своїй фундаментальній роботі «Людський капітал «, опублікованій в 1962 році, Г. Беккер представив мікроекономічну базу теорії людського капіталу. Сформульована в ній модель стала основою для подальших розвитків у цій галузі. За поглядом Беккера, кожен працівник може розглядатися як комбінація одиниці простої праці та певної кількості вкладеного в нього «людського капіталу». Відповідно, його дохід (заробітна плата) розглядається як комбінація ринкової ціни простої праці та доходу від інвестицій, вкладених в людину. [11]

Сума прямих грошових витрат на дохід і освіту, які не отримані за час, витрачений на навчання, складають суму інвестицій у людський капітал. Беккер розкрив можливість визначення прибутковості такого роду інвестицій як з позицій окремої особи, так і суспільства в цілому, розглядаючи цей процес аналогічно нормам прибутку на капітал.

Т. Шульц, лауреат Нобелівської премії та американський вчений, під час досліджень проблем відновлення економіки після війни прийшов до висновку, що швидкість відновлення в різних країнах була пов’язана з освітою та здоров’ям населення. Т. Шульц довів той факт, що людський капітал має необхідні ознаки продуктивного характеру, може відтворюватися та накопичуватися. Освіта робить працівників більш продуктивними, а

високий рівень охорони здоров'я зберігає інвестиції в освіту та надає можливість проводити їх.

Як Г. Беккер, так і Т. Шульц мають заслуги у популяризації ідеї людського капіталу. Їхні дослідження надали поштовх для великої кількості подальших досліджень і стали імпульсом для активних заходів щодо мотивації інвестицій в технічну та професійну освіту з боку міжнародних фінансових установ.

Людський капітал - це загальність знань, навичок, вмінь, досвіду, життєвої мудрості, цінностей і норм, що підвищують шанси індивіда на ринку праці. Під человечим капіталом розуміються економічні ресурси (кваліфікація, спеціальна підготовка), які перебувають у власності особи і мають вартісну оцінку. Крім того, людський капітал організації та країни в цілому виступає її потужним конкурентним перевагою в сучасній економіці [1].

Поняття «людський капітал « було введено в роботах економістів соціально-орієнтованої чиказької школи на початку 1960-х років. Т. Шульц використовував його в самому широкому розумінні, включаючи міграцію та здоров'я. У працях Г. Беккера, Дж. Мінсера та М. Фрідмана основним проявом людського капіталу слугувало формальне та неформальне освіту. Основними властивостями людського капіталу є:

– неотчужденість від індивіда, втіленість, непередача (хоча породжені послуги можуть бути предметом купівлі-продажу);

– відносно низький індивідуальний контроль за швидкістю та формами набуття;

– економічні наслідки для суспільства та індивіда;

– можливість накопичення протягом тривалого часу та на основі вже наявних фінансового людського та соціального капіталів;

– приносить економічні блага лише за умови додаткових зусиль (інвестицій часу в оплачувану роботу).

Кожен має певні навички, знання у різних галузях науки та сферах діяльності, освіту, навички та досвід. Якщо людина буде покращувати та розвивати ці здібності, вони приносятимуть їй прибуток. У сучасному світі, коли інновації відіграють важливу роль у виробництві та розвитку науки, велике значення набувають саме творчі здібності людини, такі як інтелект, особливості логічного мислення, вміння приймати нестандартні рішення в складних ситуаціях та навіть інтуїція. Саме в творчій діяльності яскраво виражена головна роль людського капіталу та допоміжна, підсобна функція техніки, верстатів, приладів, будівель і споруд та інших видів фізичного капіталу.

Людський капітал – одне з основних та ключових понять економіки, яке може пояснити багато процесів економічної діяльності через їхню непосредню зв’язок із інтересами та потребами людини. Теорія людського капіталу на сьогоднішній день має достатній науковий інструментарій для визначення сутності, видів та методів оцінки цієї наукової категорії.

У економіці під людським капіталом розуміють певний набір знань, навичок, різноманітних вмінь, а також резерву здоров’я, які потрібні людині для отримання доходу. Вперше поєднання слів «людський капітал « було введено в 1961 році Теодором Шульцем, а його послідовник – Ґері Беккер розширив це поняття, створивши теорію інвестицій в цей вид капіталу та розробивши економічний підхід до людської поведінки, за що був винагороджений Нобелівською премією з економіки. [9]

Існує багато трактовок сутності людського капіталу. Американський економіст Лестер Карл Туроу розуміє під людським капіталом здатність виробляти товари та послуги. Його колеги, Е. Долан і Дж. Ліндсей, під цим поняттям розуміють набір знань, отриманих у процесі освіти або через практичний досвід.[13] Ф. Нойманн включає до складу людського капіталу культурно-етнічні особливості, всі види освіти та головні кваліфікаційні якості. [4] Наші співвітчизники, які займаються теорією людського капіталу, привели також чимало трактовок цієї категорії. Е.В. Ванкевич, окрім освіти

та професійної підготовки, відносить до невід'ємних частин людського капіталу інформованість, фізіологічні та психологічні особливості особистості, географічну мобільність, мотивацію, ціннісні орієнтації, рухливі потреби людини. [12] Ю.А. Корчагін вважає людський капітал важливим виробничим фактором, на який не діє закон зменшення видачі і який накопичується за рахунок інвестицій в інтелектуальну власність, виховання, науку і культуру, економічну свободу, підприємницький клімат та підприємницьку здатність, безпеку і здоров'я населення. [9] Узагальнюючи всі вищезазначені визначення категорії людського капіталу, надані загрніжними вченими і вітчизняними теоретиками, можна виділити кілька основних підходів: більшість економістів визначають людський капітал як набір навичок та здібностей людини, інша частина - як знання, отримані у процесі формальної освіти, а інші відносять до цього поняття також соціальні, психологічні, культурно-етнічні особливості людей.

Навіть якщо набір навичок та здібностей людини в економіці зазвичай називають саме «капіталом «, людський капітал, на відміну від фізичного та інших видів капіталу, має кілька специфічних особливостей.

По-перше, це невід'ємність людського капіталу від його носія. На відміну від обладнання, верстатів, нерухомості, цінних паперів у двадцять першому столітті людина не може стати об'єктом купівлі-продажу (це характерне лише для рабовласницької економіки). Тому на ринку встановлюються лише ціни за «оренду « людського капіталу у вигляді розміру заробітної плати, тоді як ціни на його активи відсутні. Як наслідок, ліквідність даного виду капіталу мінімальна.

По-друге, для людського капіталу характерний тривалий інвестиційний період. Це найкраще відстежується на прикладі освіти - період отримання освіти громадянами РФ, як правило, триває від 12 до 20 років.

По-третє, ступінь ризику вкладень у людський капітал значно вища, порівняно із фізичним капіталом. Це пов'язано із відсутністю інструментів страхування ризику, змінами кон'юнктури ринку праці, а також великими

витратами на контроль за кредитами, пов’язаними з високою мобільністю людей та тривалим періодом погашення кредиту.

По-четверте, відмінність між фізичним та людським капіталом полягає в тому, що прибутковість першого повільно знижується зі зростанням його накопичення, тоді як другого, навпаки, спочатку зростає до рівня, обмеженого верхнію границею трудоспроможного віку, а потім різко знижується. Проте слід враховувати, що людський капітал може набувати не тільки грошової форми.

В-п’ятих, роботодавець, купуючи право на використання послуг людського капіталу, вступає в контакт із вільною особистістю, обдарованою правами, що призводить до різноманітності та насиченості ринку праці інституціональними структурами. Отже, узагальнюючи всі вищезазначені висловлення, поняття, яке вивчається в цій роботі, можна визначити наступним чином: людський капітал - це вроджений або набутий і накопичений індивідом за допомогою вкладень та інвестицій резерв здоров’я, знань, вмінь, включаючи психологічні, мотивацій, який використовується в сферах громадського виробництва, впливає на продуктивність та якість праці, а також на розмір доходу її власника.

1.2 Класифікація видів людського капіталу

Існує велика кількість видів та типів людського капіталу, які визначають економісти. У даній роботі подано їх узагальнену класифікацію, яка групує види людського капіталу за різними ознаками :

1. Класифікація за структурним рівнем людського капіталу: Виділяють мікро-, мезо- та макрорівні, або, інакше кажучи, індивідуальний, колективний та національний людський капітал. Перший розглядає людський капітал окремої людини. Мезорівень оцінює людський капітал фірми або групи фірм, тобто в цілому робочого колективу. Національний людський капітал, в свою

чергу, має велике значення, оскільки він є частиною національного багатства країни та одним з важливих факторів економічного зростання. [6]

2. Структурна класифікація Ю.Г. Биченка: Економіст поділяє людський капітал на біологічний та культурний. Біологічний капітал включає фізичні здатності людини та рівень здоров'я. Культурний капітал включає освіту, вміння, навички, досвід, характер та інші духовні якості людини, які вона може використовувати в трудовій діяльності.

3. Класифікація за видом інвестицій: Визначається видами інвестицій у людський капітал, такими як освіта, професійна підготовка, охорона здоров'я тощо.

4. Класифікація за економічним сектором: Розглядає різні сфери, такі як сільське господарство, промисловість, послуги, і визначає, як в кожному секторі формується та використовується людський капітал.

5. Класифікація за видом діяльності: Враховує різноманітні види діяльності, такі як наука, техніка, мистецтво, спорт і визначає, як саме вони впливають на розвиток людського капіталу.

Ці класифікації допомагають у систематизації та розумінні різних аспектів людського капіталу в економіці.[10]

Класифікація за структурним рівнем людського капіталу. В ній виділяють мікро-, мезо- і макрорівні, або по-іншому - індивідуальний, колективний та національний людський капітал. Перший розглядає людський капітал окремої людини. Мезорівень оцінює людський капітал фірми чи групи фірм, тобто в цілому робочого колективу. Національний людський капітал, в свою чергу, має дуже велике значення, оскільки він є частиною національного багатства країни і одним з найважливіших факторів економічного зростання. Ця класифікація є найбільш розповсюдженою.

Структурна класифікація Ю.Г. Биченко. Економіст поділяє людський капітал на біологічний та культурний. Іншими словами, він розрізняє здатності людини на фізичні та інтелектуальні, тобто до біологічного капіталу він відносить здатність фізично виконувати будь-яку роботу, а також

рівень здоров’я, а до культурного - освіту, вміння, навички, досвід, характер та інші духовні якості людини, які він може використовувати в трудовій діяльності. [10] При цьому перший вид капіталу також можна розділити на вроджений та набутий, адже фонд здоров’я стає «дешевшим « із віком (а смерть його знецінює взагалі), і головна задача інвестицій в біологічний капітал - збільшення періоду активної професійної діяльності людини.

Формула І.В. Ільїнського

Ця класифікація структурно подібна до класифікації Ю.Г. Биченка, але І.В. Ільїнський деталізує культурний людський капітал на капітал освіти та капітал культури, додаючи до них також капітал здоров’я, який також поділяється на вроджений (спадковий) та придбаний.[18]

Класифікація за формами втілення людського капіталу:

Вона розподіляє капітал на живий, неживий і інституціональний. Живий капітал втілюється в людині, як носієві знань і інформації, а також в обладунка здоров’я. Неживий капітал виникає, коли інформація набуває матеріальної форми, наприклад, у вигляді книги, диска чи будь-якої інформації, записаної на електронних носіях. Інституціональний людський капітал - досить складне поняття, що означає комплекс інститутів, який допомагає ефективно використовувати всі види людського капіталу.

Класифікація за областю застосування:

Розрізняють загальний та специфічний людський капітал. Перший включає знання і інформацію, які є цінними незалежно від того, де вони були отримані. Другий включає навички та вміння, які є цінними лише там, де вони були набуті. Загально кажучи, формальна освіта виробляє, в основному, загальний людський капітал, тоді як підготовка на робочих місцях виробляє специфічний [6]

Різні економісти та науковці, вивчаючи человічий капітал, вносять власні внески та розглядають його з різних поглядів. Різноманітність класифікацій свідчить про багатогранність інтерпретацій цього поняття та його значення в різних сферах економічної діяльності та суспільного життя. Це різноманіття

також підкреслює важливість розглядання человічого капіталу як складного та багатогранного явища, що включає різноманітні аспекти, такі як освіта, здоров'я, навички та інші. Такий підхід дозволяє краще розуміти вплив человічого капіталу на розвиток економіки та суспільства, а також розробляти більш ефективні стратегії управління та розвитку людських ресурсів.

1.3 Формування та накопичення людського капіталу

У сучасній економіці більше уваги приділяється формуванню та розвитку знань та навичок працівника, ніж накопиченню матеріальних благ, які він створив. Іншими словами, відбувається зміна пріоритетів, що призводить до нового типу економічного розвитку, заснованого на створенні, відтворенні та споживанні людського капіталу. [14]

Також можна сказати, що поняття, такі як людський капітал, інтелектуальні багатства суспільства, є одними з ключових факторів економічного зростання країни та підвищення її конкурентоспроможності в системі міжнародного поділу праці.

З цим неможливо не погодитися, оскільки недостатньо розвинений людський капітал не сприймає будь-які інновації. Проблеми виникають, наприклад, при переході країни в іншу економічну систему, на вищий технологічний рівень. В таких умовах нерозвинений людський капітал виявляється неспроможним вирішувати нові завдання більш складного рівня і стає певним гальмом для економіки.

Накопичення людського капіталу представляє собою процес зростання його вартості під час виробничої діяльності, отримання нових навичок, специфічних здібностей, підвищення кваліфікації працівника з метою повернення вкладених коштів у майбутньому. Процеси накопичення людського капіталу відбуваються протягом усього періоду його функціонування.

Поняття «накопичення людського капіталу « трактується різноманітно, так само як і сама категорія «людський капітал «. Перед тим як розглядати їх, буде доцільно визначити поняття «формування « та «накопичення « людського капіталу.[19]

Формування людського капіталу відбувається за рахунок інвестицій у здібності людини, які представлені, в більшій мірі, не грошовими витратами, а, наприклад, витратами суспільного часу та праці на навчання працівника. Іншими словами, процес формування розглядуваного виду капіталу відбувається до початку трудової діяльності.

Накопичення ж людського капіталу відбувається в процесі виробництва щодо вже сформованого людського капіталу. Накопичення людського капіталу - це безперервний процес приросту вартості цього виду капіталу в процесі професійної діяльності, розвиток навичок та вмінь працівника за умови економічної обґрунтованості, тобто умов відшкодування витрат. [14]

Витратною стороною накопичення є витрати на навчання, підвищення кваліфікації, освіту, збереження здоров’я. Доходною стороною є збільшення вартості людського капіталу.

У макроекономічному аспекті фактори розвитку людського капіталу можна розділити на такі групи: макроекономічні, виробничо-економічні, інноваційні, соціальні, національно-державні, демографічні, інституціональні, екологічні, міжнародні, ідеологічні.

Такий аналіз факторів розвитку людського капіталу в макроекономічному контексті є важливим для визначення та підтримки економічного зростання. Розглянемо деякі з них більш детально:

Таблиця 1.1 - Фактори розвитку людського капіталу

Макроекономічні фактори:	Реальні доходи населення	Впливають на доступ людей до освіти та охорони здоров’я.
	Темпи інфляції	Впливають на покупочну спроможність та

		ефективність інвестицій у розвиток.
	ВВП на душу населення	Відображає загальний економічний рівень країни, а відтак, й рівень доступу до освіти та охорони здоров’я.
Производственно-економічні фактори:	Рівень складності труда	Визначає ефективність виробництва та може впливати на оплату праці
	Технологічна оснащеність	Відображає можливості для професійного розвитку та набуття нових навичок.
Інноваційні фактори:	Вкладення в науку та НДР	Визначає рівень розвитку технологій та можливостей для професійного росту
Соціальні фактори:	Чисельність та освіченість населення: Як основні складові людського капіталу, вони впливають на загальний розвиток суспільства	
Державні фактори	Інноваційна політика:	Сприяє створенню умов для розвитку людського капіталу через інновації та нові можливості.
Демографічні фактори	Темпи природного приросту	Впливають на кількість робочої сили та потребу у розвитку людського капіталу.
Інституціональні фактори	Рівень розвитку профспілок та союзів роботодавців	Визначає умови праці та можливості для розвитку працівників
Екологічні фактори:	Якість середовища	Має вплив на загальний стан здоров’я населення та можливості для активного життя
Ідеологічні фактори	Суспільні цінності та норми	Визначають цілі суспільства та

		можливості для розвитку людського капіталу

Врахування цих факторів допомагає сформулювати стратегії розвитку та сприяє зміцненню людського капіталу для досягнення сталого економічного росту.

Так, врахування міжнародних факторів, таких як ступінь інтеграції країни в міжнародне простір, рівень іноземних інвестицій, присутність транснаціональних корпорацій, є важливим для аналізу та формування людського капіталу. Міжнародна співпраця може сприяти обміну знаннями та передовими технологіями, підвищенню рівня освіти та навичок робочої сили.

Залучення іноземних інвестицій може сприяти розвитку освіти, тренінгів та інших форм професійного розвитку. Присутність транснаціональних корпорацій може створювати можливості для працівників розвивати міжнародний досвід і навички.

Усі ці фактори можуть впливати на рівень та якість людського капіталу в країні. Взаємодія з міжнародними партнерами може допомагати вирішувати виклики, такі як глобалізація ринків праці та конкуренція на світовому рівні.

Таким чином, розгляд міжнародних факторів є необхідним для повного розуміння та ефективного формування людського капіталу в умовах сучасної глобалізації економіки.

1.4 Особливості формування людського капіталу у банку

Банк – спеціалізований інститут, кредитна організація, яка накопичує тимчасово вільні грошові кошти, надає їх у тимчасове користування у вигляді кредитів (позик, кредитів), посередництвує в міжвзаємних платежах та розрахунках між підприємствами, установами чи окремими особами, здійснює готівкове обслуговування народного господарства та населення, а також інші операції з грошима та грошовим капіталом [14, с.29].

Банк – специфічна організація, яка бере гроші в позику і розміщує (видає в борг) від свого імені, при цьому весь ризик за операціями лежить на банку. Крім вказаного виду діяльності, банк виконує також ряд інших операцій (трастові, консультативні та ін.), які не можна віднести до ризикових, але також достатньо відповідальних.

Важливим є вдосконалення та підвищення ефективності управління персоналом комерційного банку. У таблиці 1.2 наведено особливості змісту та організації праці персоналу комерційного банку та пріоритетні напрямки управління його персоналом [8, с.96].

Таблиця 1.2 - Особливості змісту та організації праці в комерційному банку та пов’язані з ними особливості управління персоналом

Особливості змісту та організації праці в банку	Специфіка мотивації праці
А. Прямий вплив на мотивацію праці та управління персоналом	
Практично всі операції та послуги неможливо здійснити однією людиною. Праця в банку має колективний характер	Спрямованість кожного працівника на усвідомлення, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, його клієнтів та іміджу.
Відносне скорочення заробітної плати основної маси працівників порівняно з нещодавнім періодом їх діяльності.	Сильна мотивація необхідна як фактор досягнення цілей банку та інструмент підвищення психологічної стійкості. Висока відповідальність за проведені операції та прийняті рішення (праця пов’язана з грішми клієнтів
Необхідний пошук нових методів мотивації та удосконалення та посилення стимулюючої ролі матеріальної винагороди	Підвищення інтересу в безпомилковому проведенні операцій та максимально зваженому прийнятті рішень. Постійне оновлення (ускладнення) спектра проведених операцій, впровадження нових комп’ютерних технологій та інше.
Вплив специфічних (особливих і екстремальних) факторів у процесі праці	Необхідний постійний контроль рівня кваліфікації та відповідності робочого місця та виконуваним функціям працівників (проведення тестувань та атестації).

Б. Побіжний вплив на мотивацію праці та управління персоналом	
Переорієнтація ринку банківських послуг з «ринку продавця « на «ринок покупця «.	Бажане підвищення конкурентоспроможності та якості обслуговування клієнтів працівниками.
Наявність в межах одного банківського установи абсолютно різних за функціями та галузевою приналежністю секторів, відділів, підрозділів.	Різні підходи до управління персоналом в залежності від конкретного відділу, підрозділу, виду діяльності тощо.
Високий рівень внутрішньобанківської спеціалізації.	Раціонально розвивати та підтримувати горизонтальні зв'язки між підрозділами банку - формалізованими та неформалізованими
Основою банківської роботи є кваліфікований інтелектуальний труд, який є визначальним фактором для досягнення успіху в конкурентній боротьбі	Необхідні механізми, що стимулюють не лише досягнення конкретних результатів праці, а й мотивують творчу та інтелектуальну активність працівників.
Більшість банків використовують закритість інформації про оплату праці через перерахування зарплати та інших доплат на пластикові картки або особисті банківські рахунки	З одного боку, це надає більше волі адміністрації у питанні оплати, а з іншого боку, необхідні механізми, щоб матеріальна винагорода (або її змінна частина) була відкритою для ознайомлення всього колективу для підвищення стимулюючої ролі.

Фактори, що безпосередньо впливають на мотивацію

Труд в банку має вже з початку колективний характер. Практично всі операції та послуги неможливо здійснити однією людиною. Доцільно стимулювати кожного працівника так, щоб він розумів, що власне благополуччя та впевненість в завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, його клієнтів, іміджу. До цього сприяє посилення групової мотивації та її поєднання з індивідуальною [35, с.287].

Постійне оновлення (ускладнення) спектру проведених операцій, впровадження нових комп'ютерних технологій для прискорення та спрощення проведення банківських операцій.

Для відшкодування відсутніх знань і професійних навичок є доцільним використовувати різноманітні тренінги, семінари, «круглі столи « у практиці управління персоналом, де вузькопрофесійні знання набуваються в ході спеціально організованого навчання та спілкування з більш кваліфікованими та компетентними колегами у цих питаннях [15, с.32]. Необхідно контролювати поточний рівень знань, можливі прогалини, кваліфікацію та її відповідність новим етапам розвитку банківських операцій за допомогою тестування, атестації та інших форм контролю знань і навичок.

Відносне скорочення заробітних плат основної маси працівників порівняно з нещодавнім періодом їх діяльності. Високий рівень відповідальності за проведені операції та прийняті рішення. Цей фактор характерний практично для всіх працівників комерційних банків:

– операціоністів, які працюють з готівкою клієнтів, фахівців відділів;

– напрямлення, відповідальних за прийняття рішень про здійснення або не здійснення певних операцій, також прагнучи пов’язати свою роль з майбутньою продуктивністю, яка може в значній мірі визначати майбутнє банку в короткостроковій та потенційній перспективі та у випадку більш далеких термінів.

2.Фактори, які непрямо впливають на мотивацію праці в країні. Напрямок реорієнтації ринку банківських послуг від «ринку наслідків продавця « до «ринку покупця «. Якщо ще десять років тому на ринку продуктивності банківських послуг майже повністю існувала монополія Господарського банку, то зараз індивідуальні банки змушені боротися за кожного клієнта. Головний інструмент для підвищення конкурентоспроможності - це діяльність кожної людини, починаючи від оператора і закінчуючи президентом банку. Всі вони повинні бути зацікавлені в якісному обслуговуванні клієнтів, а постійним головним мотивом буде підвищення продуктивності банку та підвищення його конкурентоспроможності, що в свою чергу означає поліпшення благосостояння персоналу [33, с.97].

Високий рівень функціональної спеціалізації в межах внутрішньобанківської сфери ускладнює комплексне вирішення внутрішніх проблем, таких як координація діяльності різних відділів через вузьку сферу фізичної відповідальності [8, с.96]. Іншим ефективним напрямком управління персоналом в контексті співпраці може стати розширення і поглиблення зв'язків між підрозділами не тільки на формальному рівні процедур. Важливі неформальні знаки спілкування, які мають не меншу важливість, умовно варто підтримувати і розвивати. Розширення і углиблення таких зв'язків поліпшить обмін інформацією та сприятиме взаємозбагаченню знаннями про загальну ситуацію в банку. Робітники сильніше відчують наслідки своєї участі у банківських проблемах в цілому. В основі банківської роботи лежить висококваліфікований інтелектуальний труд, який забезпечує успіх у конкурентній боротьбі [35, с.289]. Необхідно проводити системну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, щоб максимально ефективно використовувати цей найцінніший ресурс. Для допомоги банкам у мінімізації витрат на підвищення кваліфікації та навчання персоналу, а також для підвищення ефективності внутрібанківської системи можна запропонувати використання можливостей дистанційного навчання, такого як телекурси [31, с.421]. Багато банків практикують закриті системи інформації щодо оплати праці, використовуючи кредитні картки або покращені банківські рахунки для зарахування заробітної плати та інших доплат. Така система оплати може надати адміністрації більшу свободу в оплаті та нагородженні персоналу за ефективну та якісну роботу, без докладного пояснення своїх дій. Однак поширення такої інформації може викликати розчарування серед працівників. Тому важливо, щоб частина матеріального винагородження була компенсацією за комерційною таємницею.

У цьому випадку вона буде відігравати роль морально-психологічного естетичного фактора: весь колектив побачить, що добросовісна робота, ініціатива, бажання та вміння приносити користь банку активно поощрюється керівництвом. Наявність досвіду в межах одного банківського установи, яка

охоплює різні функції та галузеві приналежності, передбачає використання відповідних методів мотивації, систем оцінки персоналу, підходів до навчання, принципів преміювання та матеріального винагородження.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У БАНКУ

2.1 Характеристика ПАТ «Кредит Дніпро»

Банк Кредит Дніпро (табл. 2.1) є українським комерційним банком, заснованим у 1993 році. Ось деякі основні характеристики та відомості про Банк Кредит Дніпро:

Таблиця 2.1 - Характеристика та відомості про Банк Кредит Дніпро

Власник та Бенефіціар:	Олександр Ярославський, український бізнесмен і власник групи DCH, є бенефіціаром банку.
Галузь:	Банк Кредит Дніпро активно працює у фінансовому секторі України, надаючи банківські послуги приватним особам та корпоративним клієнтам.
Сектори економіки	Група DCH, якою володіє Олександр Ярославський, об’єднує активи в різних секторах економіки, таких як фінанси, промисловість, транспорт, будівництво і девелопмент.
Розмір активів:	Банк Кредит Дніпро увійшов до ТОП-17 фінансових установ України за розмірами активів.
Класифікація:	Згідно з класифікацією Національного банку України, Банк Кредит Дніпро відноситься до групи банків з приватним капіталом.
Банківські послуги:	Банк пропонує повний спектр банківських послуг як приватним особам, так і корпоративним клієнтам, з особливим акцентом на обслуговування агросектору.
Нагороди та Рейтинги:	Банк Кредит Дніпро отримав визнання у галузі надійності та ефективності діяльності від авторитетних рейтингових агентств та бізнес-спільноти. Наприклад, він був включений до ТОП-15 найкомфортніших банків для фізичних осіб за версією журналу Forbes та до ТОП-25 банків рейтингу «25 провідних банків України під час війни — 2022».

Членство та Участь: Банк Кредит Дніпро є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, Незалежної асоціації банків України, а

також є учасником міжнародних платіжних систем VISA International та Mastercard.

Рейтинги в 2023 році: У вересні 2023 року Українське РА IBI-Rating відновило кредитний рейтинг Банку Кредит Дніпро на рівні uaAAA та підтвердило рейтинг надійності банківських вкладів на рівні «5 «, що означає «відмінну надійність «. Також банк отримав нагороду за клієнтоорієнтованість та надійність Customer Focus & Reliability Award від платіжної системи Visa International. [22]

Ці характеристики свідчать про успішну роботу банку та його визнання в банківській галузі.

Банк Кредит Дніпро має багатий історичний шлях, який розпочався у 1993 році. Вотрісші події та етапи розвитку банку можуть бути описані так: [25]

1993 рік: Заснування банку. Банк Кредит Дніпро був заснований у 1993 році, що є раннім періодом розвитку банківської системи в Україні після отримання країною незалежності.

Початок діяльності: У період становлення банку він зосередився на наданні банківських послуг, зокрема кредитуванні, обслуговуванні платіжів та інших фінансових операціях.

Участь в економіці: Протягом наступних років банк активно брав участь у фінансуванні різних галузей економіки та підтримці підприємств.

Група DCH: З інформації, наданої вами, відомо, що банк є частиною групи DCH, яка об’єднує активи в різних секторах економіки, таких як фінанси, промисловість, транспорт, будівництво і девелопмент.

Розширення послуг: Протягом років банк, ймовірно, розширював свій спектр банківських послуг, щоб відповідати зростаючим потребам клієнтів.

Участь у рейтингах та нагородах: Банк Кредит Дніпро здобув визнання від різних рейтингових агентств та був нагороджений за свою діяльність та надійність в галузі банківських послуг.

2021-2023 роки: З вказаних вами даних видно, що у 2021 році банк увійшов до ТОП-15 найкомфортніших банків для фізичних осіб за версією Forbes. Також у 2022 році він увійшов до ТОП-25 банків рейтингу «25 провідних банків України під час війни — 2022 «, а у вересні 2023 р. отримав нагороду за клієнтоорієнтованість та надійність від Visa International. [26]

Загалом, історія розвитку Банку Кредит Дніпро свідчить про його важливу роль у фінансовому секторі України та його постійне зростання та визнання в галузі банківських послуг.

2.2 Аналіз господарської діяльності АТ Банк «Кредит Дніпро»

Аналіз виконується не лише для встановлення фактів та оцінки досягнутих результатів, а й для виявлення недоліків та помилок. Однією з основних функцій аналізу є вивчення об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на результати господарської діяльності. Це дозволяє об'єктивно оцінити роботу підприємства, визначити точний діагноз його стану та прогноз на майбутнє, визначити ключові області для підвищення ефективності.

За допомогою таблиці 2.2 проведемо аналіз структури капіталу Банк «Кредит Дніпро» та його розташування.

Таблиця 2.2 - Агрегований аналітичний баланс на 2020 рік

Активи	Сума	%	Пасиви	Сума	%
Активи	3820	100	Пасиви	3615	94,63
			Джерела власних засобів	205	5,37
Баланс	3820	100	Баланс	3820	100

Оцінюючи стан активів та пасивів за даними таблиці 2.2, можна зробити висновок, що банк є крупним, оскільки валюта його балансу становить 3820 тис грн.

(КДА)=Власні засоби(Активи)/Процентні доходи(Баланс) (2.1)

Підставляючи значення, отримаємо:

КДА=0,06×3820234=229,2234≈0,98

Отже, на 1 грн вкладених коштів припадає приблизно 0,98 грн процентних доходів. Порівнюючи це значення з орієнтованими 40, можна зробити висновок про високу ділову активність банку.

Активи є капіталами Банк «Кредит Дніпро», розглянуті з точки зору їх складу та розміщення. Проведемо аналіз активів за даними бухгалтерського балансу. Основну частину постійних активів складають основні засоби, які становлять 96% постійних активів. Отримані дані представимо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники структури та динаміки активів

Показники	2021		2022		Відхилення
	Сума	%	Сума	%	
Всього активів	3218	100	3820	100	602
Необороні	132	4,10	153	4,01	21
зворотні	3086	95,9	3667	95,99	581
З них					
матеріальні					
фінансові	3086	95	3667	95,99	581

З даних таблиці 2.2 видно, що до кінця звітного періоду в діяльність підприємства вкладено капітал у сумі 3820 тис грн За 2020 рік спостерігається значуще збільшення валюти балансу на 602 тис грн. Зростання балансу можна розцінити як підвищення активності діяльності підприємства.

У структурі оборотних активів переважає частка фінансових активів у розмірі 95,99% або 3667 тис грн. Матеріальні активи в складі оборотних активів відсутні. Проте, у 2020 році вартість оборотних активів порівняно з 2019 роком значно зросла - на 581 тис грн внаслідок збільшення чистого позичкового боргу.

Аналіз активів проводиться з метою визначення структурно-динамічних особливостей поведінки оборотного капіталу та оцінки ефективності його використання. Активи є найбільш мобільною частиною капіталу, від стану якої значною мірою залежить фінансовий стан підприємства.

За даними таблиці 2.3 можна досліджувати їхню структуру та динаміку.

Згідно з даними структури в таблиці 2.3, величина оборотних реалізацій активів у банку Банк «Кредит Дніпро» збільшилася на 581 млн. грн у 2020 році порівняно з 2019 роком. Це збільшення в основному сталося за рахунок зростання чистого позичкового боргу на 464 млн. грн. Грошові засоби збільшилися на 6 млн. грн і складають 66 млн. грн на кінець 2020 року.

Структура оборотних активів банку виявила незначні зміни: частка фінансових активів зросла на 1,86% у порівнянні з 2019 роком і склала 5,45% в 2020 році. У той же час частка чистих інвестицій в цінні папери зменшилася на 0,94%, складаючи 0,71% в структурі оборотних активів банку.

Отже, збільшення оборотних активів практично за всіма показниками підтверджує висновок про ріст ділової активності АТ Банк «Кредит Дніпро».

Щодо чистого стану на 1 січня 2021 року, загальний обсяг ссудної заборгованості перед юридичними та фізичними особами становив 1 134 млн. грн, із них обсяг заборгованості із строком погашення до одного року склав 951 млн. грн, а заборгованість із строком погашення понад один рік становила 1 869 млн. грн. Це вказує на наявність довгострокових зобов’язань перед позичальниками.

Акціонерне товариство Банк «Кредит Дніпро» використовує різні методи забезпечення зобов’язань, вирішуючи виконання зобов’язань займальниками в різних формах, таких як застава майна, матеріальні активи,

активні права, гарантії та поручительства третіх осіб. Банк «Кредит Дніпро» приймає різні види забезпечення, такі як товарно-матеріальні цінності (готова продукція, сировина, товари в обігу), обладнання, транспортні засоби, нерухомість, земельні ділянки, об'єкти незавершеного будівництва, морські і інші судна, сільськогосподарські тварини, інші майнові права, поручительства, банківські гарантії,[8, с.96].

Майно, вилучене відповідно до умов забезпечення, представляє собою як фінансові, так і нефінансові активи, включаючи отримані в рахунок погашення простроченої заборгованості.

Активи спочатку обліковуються за справедливою вартості та включають в себе основні засоби, інші фінансові активи або складові нефінансових активів, таких як запаси, в залежності від їхньої природи та намірів Банку щодо повернення цих активів. В подальшому активи переоцінюються та обліковуються відповідно до бухгалтерської політики Банк «Кредит Дніпро» для вищезазначених категорій активів.

В сфері забезпечення якості надання кредитів АТ Банк «Кредит Дніпро» вимагає страхування майна, яке є предметом активного заставного зобов'язання. Страхування майна здійснюється страховими організаціями, які пройшли акредитацію в банку та уклали угоду про співпрацю. Банк проводить постійний моніторинг стану заставного забезпечення та аналізує його структуру.

Основними цілями проведення аналізу структури заставного забезпечення, а також ведення моніторингу стану робіт з належного оформлення заставних прав АТ Банк «Кредит Дніпро» є:

– отримання повної та об'єктивної інформації про наявне заставне майно та його структуру;

– розробка оптимальних схем реалізації заставних прав з урахуванням специфіки регіонального розподілу;

– підвищення ефективності роботи щодо прийняття адекватних та своєчасних заходів по реалізації заставних прав;

– забезпечення готовності до отримання адекватної статистичної та аналітичної інформації для загального керівництва Банку;

– контроль за роботою регіональних управлінь філій Банку у частині забезпечення обсягу наданих кредитів.

Політика АТ Банк «Кредит Дніпро» у сфері забезпечення обов'язків займальників та строків виконання визначає:

– порядок визначення необхідного обсягу забезпечення;

– мінімальні розміри пільгових дисконтів;

– заходи контролю за наявністю та збереженням предметів застави;

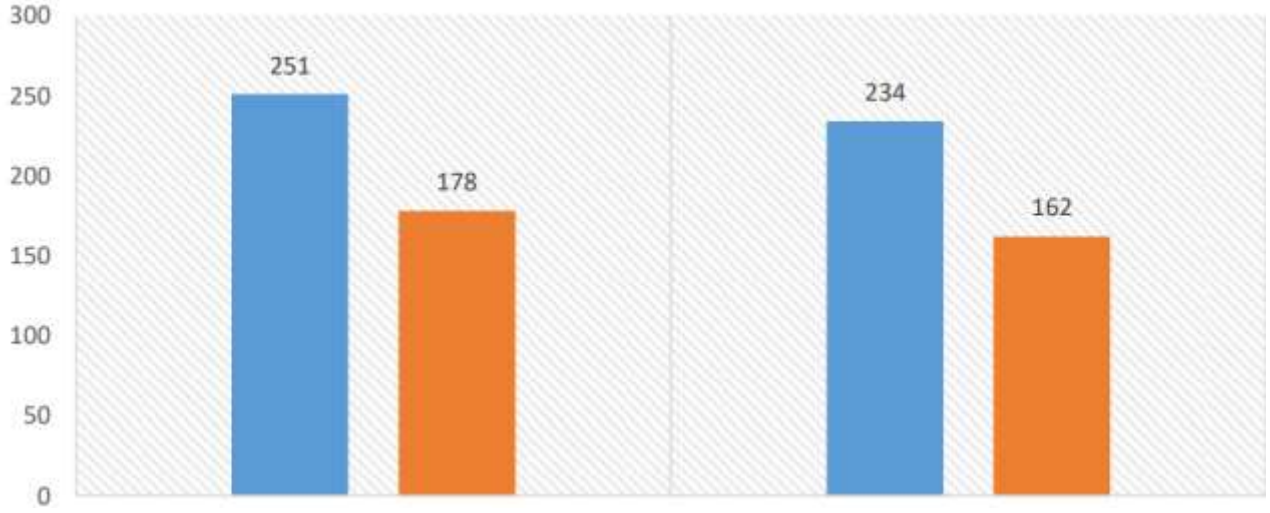
– вимоги щодо страхування заставного майна;

– процедуру оцінки забезпечення: залученням незалежних оцінювачів, а також зусиллями кваліфікованих працівників профільного підрозділу Банку.

Сума активів, отриманих в результаті виконання заставних прав на 01.01.2021 р., становила - 1 158 805 тис. грн (на 01.01.2020 р. - 2 831 583 тис. грн).

Виходячи з розрахунків, представлених у таблиці 2.7, можна зробити висновок, що в АТ Банк «Кредит Дніпро» відбувається тенденція зниження обсягів діяльності за 2019-2020 рр., що обумовлено зниженням валових процентних доходів у 2020 році на 17 млн. грн. порівняно з 2019 р. (див. рис. 2.3). Водночас відбувається скорочення процентних витрат (на 16 млн. грн. у порівнянні з 2019 р.), що призводить до того, що основна діяльність банку є прибутковою.

У зв'язку із скороченням обсягів надання послуг спостерігається одночасний ріст інших операційних доходів на 5 млн. грн. Зауважимо, що зменшення витрат на відсотки та інші витрати відбувалося паралельно із зростанням інших доходів. У 2020 році АТ Банк «Кредит Дніпро» здобув прибуток до оподаткування в розмірі 6 млн. грн.



Відсоткові доходи відсоткові витрати

Рис. 2.1-Динаміка фінансових показників діяльності

З огляду на представлену динаміку показників фінансових результатів, можна вважати, що загальну роботу АТ Банк «Кредит Дніпро» з основної діяльності протягом 2019-2021 рр. можна вважати недостатньо ефективною через зниження доходів. Спостерігається зменшення прибутку через зниження процентних доходів, тому що прибуток Банк «Кредит Дніпро» скорочується. У зв'язку з цим Банк «Кредит Дніпро» повинно оптимізувати комісійну діяльність, а також інші доходи та витрати через їх значуще зменшення.

У структурі доходів Банк «Кредит Дніпро» найбільший ваговий частка припадає на позитивну переоцінку, більше 60%, доходи від похідних фінансових інструментів, комісійне винагородження, здача в оренду майна, обіг майна, що складає в середньому за розглянутий період - 10,91% або 5% від загального обсягу доходів припадає на доходи від відкриття та ведення банківських рахунків, розрахункового і касового обслуговування клієнтів, купівлі-продажу іноземної валюти готівкою та безготівковим шляхом та інших операцій.

За всіма статтями доходів спостерігається зростання, що свідчить про стабільність діяльності банку. Найбільший зростання спостерігається в інших доходах, тобто від штрафів, пені, неустоїв та інших. Від'ємна зміна позитивної переоцінки та інших операційних доходів свідчить про зменшення обсягів зазначених коштів.

Таким чином, АТ Банк «Кредит Дніпро» має можливість повністю покрити свої зобов'язання за рахунками на вимогу за рахунок високоліквідних активів, які можуть бути отримані протягом найближчого календарного дня або можуть бути негайно викликані та реалізовані з метою негайного отримання грошових коштів. Крім того, існує значний резерв. Це означає, що АТ Банк «Кредит Дніпро» може збільшити свої зобов'язання за рахунками на вимогу.

Далі розглянемо управління персоналом та систему мотивації в АТ Банк «Кредит Дніпро», оскільки ці фактори безпосередньо впливають на ефективність діяльності Банку.

2.3 Аналіз управління людським капіталом як показник підвищення результативності бізнес-процесів у банку

Зміна і розвиток бізнес-процесів, а саме корпоративної культури розглядаються як ключовий фактор успішної трансформації АТ Банк «Кредит Дніпро». Для реалізації Стратегії-2025 в АТ Банк «Кредит Дніпро» формується та розвивається високоефективна команда, яка відповідає за досягнення стратегічних цілей, готова швидко впроваджувати зміни та орієнтована на результат. Це означає перехід від традиційної культури, заснованої на ієрархії та конкуренції за ресурси, до цифрової культури з акцентом на делегування, співпрацю та швидкість.

Корпоративна культура Банк «Кредит Дніпро» ґрунтується на наступних принципах командної роботи:

– використання сучасних технологій та орієнтація на пошук нових тенденцій ринку;

– швидка адаптація до змін;

– солідарність та приналежність;

– раціональне розподіл ресурсів та орієнтація на результат;

– системний підхід до вдосконалення компетенцій, постійний розвиток та застосування нових навичок. Ключовим рушійним силом розвитку команд стане впровадження комплексу програм навчання та наставництва, впровадження екосистеми навчання, розширення та роботизація функцій порталу, створення власної мультимедійної лабораторії.

Значний вплив на ефективність використання робочих ресурсів має характер та рівень руху персоналу в Банк «Кредит Дніпро». Показники руху персоналу за період з 2018 по 2020 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Рух кадрів Банк «Кредит Дніпро» за 2019-2021 рр., осіб

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
Середньомісячна чисельність всього	31	30	28	3	-2
- у т.ч. спеціалістів	25	24	22	-3	-2
Прийнято на роботу всього	2	2	4	2	2
у т.ч. спеціалісті	1	1	2	1	1
Звільнено з роботи всього					
у т.ч. за власним бажанням					
Коефіцієнт прийому кадрів всього	0,053	0,086	0,035	0,018	0,051
Коефіцієнт обертання кадрів всього	0,149	0,176	0,246	0,098	00,070
Коефіцієнт плинності кадрів	0,089	0,096	0,114	0,026	0,018

Аналіз коштів, представлених у таблиці 2.4, показує, що характер руху кадрів змінився протягом періоду з 2018 по 2020 рік. У 2020 році коефіцієнт прийому кадрів збільшився на 0,033 пункта порівняно з 2018 роком. Коефіцієнт вибуття кадрів у 2020 році збільшився на 0,038 пункта порівняно з 2019 роком і становив 0,161.

Збільшення кількості працівників, які звільнилися з Банк «Кредит Дніпро» по власному бажанню (у 2020 році на 2 працівники більше, ніж у 2018 році і на 2 працівники більше, ніж у 2019 році), свідчить про незадоволення персоналу банку рівнем оплати праці та умовами праці.

Протягом розглядуваного періоду спостерігається зростання текучості кадрів на 28,09%, що є негативним моментом в діяльності Банк «Кредит Дніпро».

Плинність кадрів впливає на продуктивність праці не лише тих працівників, які мають намір піти, але й на тих, які продовжують працювати, тобто на життя всього відділення в Запоріжжі Банк «Кредит Дніпро». Гнучкість ускладнює створення ефективно працюючого колективу та негативно впливає на корпоративну культуру Банк «Кредит Дніпро».

Таблиця 2.4 - Обсяг надання послуг при порівняльних цінах, тис. грн

Рік	Обсяг надання послуг, тис. грн.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Середньомісячна кількість працівників, чол.	Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн.	Середньорічна заробітна плата на одного працівника, тис. грн.	Заробітна плата за 1 грн наданих послуг, грн.
1	320 887,7	98 887,0	31	1015,47	312,93	0,31
2	322 049,2	94 883,50	30	1069,93	315,23	0,29
3	322 096,2	95 102,32	28	1150,34	339,65	0,30

Розрахунки свідчать про те, що витрати заробітної плати на 1 грн реалізованих послуг у 2019 році порівняно з 2020 та 2021 роками були значно вищими і становили 0,31 грн на грн реалізованих послуг (так, у 2019 році цей показник знизився до 0,29 грн, а у 2020 році - 0,30 грн). Аналізуючи дані щодо заробітної плати (табл. 2.5), можна зробити висновок, що в Банк «Кредит Дніпро» за період 2019-2020 рр. співвідношення між зростанням продуктивності праці та середньою заробітною платою змінилося у гіршому напрямку (оскільки відсоток зростання середньої заробітної плати збільшився).

Основним показником, що характеризує вплив системи винагород на ефективність її розвитку, є продуктивність праці працівників або виручка від реалізації послуг, що припадає на 1 працюючого. Тому в ході аналізу були досліджені дані щодо динаміки виробітку працівників (табл. 2.11).

Отже, у 2019 році зріст виробітку був досягнутий за рахунок збільшення середньогодинного виробітку одного спеціаліста та збільшення частки спеціалістів у структурі персоналу Банк «Кредит Дніпро». Це є резервом збільшення виробітку на 54,46 тис. грн. У 2020 році від'ємний вплив на рівень продуктивності праці також здійснило зменшення частки спеціаліста та скорочення числа робочих днів.

Таблиця 2.5-Показники за 2019, 2020 та 2021 рр.,

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відсоткове відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відсоткове відхилення 2021 р. від 2020 р.
Обсяг реалізації продукції (послуг), тис. грн.	320887,70	322049,20	322096,20	1208,50	0,38	47,00	0,01
Чисельність працюючих	31	30	28	-3,00	-11,39	-2,00	-6,98
З них спеціалістів	25	24	22	-3,00	-11,39	-2,00	-6,98
Удельний вага спеціалістів	79,75	82,39	80,71	0,97	-	-1,68	-
Отроблено днів одним спеціалістом за рік, днів	249	249	248	-1,00	-0,40	-1,00	-0,40
Середня тривалість робочого дня, год	12,00	12,00	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік:							
всіма	752976	741024	672576	-80400	-10,68	-68448	-9,24

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відсоткове відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відсоткове відхилення 2021 р. від 2020 р.
спеціалістами, люд-год							
одним спеціалістом, люд-год	2988,00	2988,00	2976,00	-12,00	-0,40	-12,00	-0,40
Середньорічна виробітка 1 спеціаліста, тис. грн.	1273,36	1298,59	1425,20	151,84	11,92	126,62	9,75
Середньорічна виробітка 1 працівника, тис. грн.	1015,47	1069,93	1150,34	134,88	13,28	80,41	7,52
Середня виробітка 1 спеціаліста, грн.	5113,91	5215,20	5746,79	632,88	12,38	531,59	10,19
Середньогодинна виробітка 1 спеціаліста, грн.	426,16	434,60	478,90	52,74	12,38	44,30	10,19

Таблиця 2.6 - Результати опитування щодо задоволенності методами стимулювання праці Банк «Кредит Дніпро»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютна зміна 2020/2019	Абсолютна зміна 2021/2020
Прийнято персонала	2	2	4	2	2
Кількість персоналу, звільненого в періоді адаптації та іспитового терміну	2	2	4	2	2
Затрати на адаптацію прийнятого персоналу, тис. грн.	18	19	20	2	1
Затрати на персонал, який звільнений в період	111	132	156	22	24

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютна зміна 2020/2019	Абсолютна зміна 2021/2020
адаптації та іспитового терміну					

Основні методи стимулювання праці включають в себе систему оплати труда з використанням преміальної системи. Процедура оплати труда регулюється Положенням про оплату праці. Співробітникам надаються щомісячні та регулярні премії.

Далі проведемо аналіз задоволення працівників за допомогою методів стимулювання праці на основі результатів опитування 15 спеціалістів, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на матеріально-нематеріальне стимулювання, тис. грн.

Вид стимулювання	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютна зміна 2020/2019	Абсолютна зміна 2021/2020
Пільги щодо надання кредиту, іпотеку	2526	2332	2113	-194	-219
Оплата дитячих лагерів	840	740	652	-100	-88
Витрати на послуги культурних установ	1120	1043	1088	-77	45
Разом	4486	4115	3853	-371	-262

Загальні витрати на матеріально-нематеріальне стимулювання показують тенденцію до зменшення. У 2020 році вони скоротилися на 7,95% порівняно з 2019 роком, включаючи зниження пільг на надання кредиту та іпотеку на 7,46%, що склало 2332 тис. грн. У 2020 році цей показник зменшився на 9,27% порівняно з попереднім роком. Витрати на дитячі табори для дітей працівників установи скоротилися на 11,9% і становили 740 тис. грн.

Витрати на послуги культурних закладів в 2020 році склали 1043 тис. грн., що на 6,84% менше порівняно з 2019 роком, а в 2021 році цей показник збільшився на 4,24%

Давайте коректно проаналізуємо витрати на матеріальне стимулювання (таблиця 2.8) та нематеріальне стимулювання (таблиця 2.9).

Таблиця 2.8 показує аналіз витрат на матеріально-нематеріальне стимулювання аналіз витрат на матеріально-нематеріальне стимулювання:

Таблиця 2.8 - Аналіз витрат на матеріальне стимулювання

№	Види матеріально-нематеріального стимулювання	Витрати на матеріально-нематеріальне стимулювання	Зміни 2020/2019	Зміни 2021/2020	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/- %	+/- %
1	Пільги на надання кредиту та іпотеки	2520,00	-188,00	-216,20	92,54	90,73			
2	Дитячі табори	840,00	-100,00	-17,00	88,10	97,70			
3	Послуги культурних установ	1120,00	-76,56	-44,23	93,16	95,76			
4	Разом	4480,00	-364,56	-277,43	91,86	93,26			

Тепер давайте розглянемо витрати на нематеріальне стимулювання (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9 - Аналіз витрат на нематеріальне стимулювання

№	Вид нематеріального стимулювання	Витрати на нематеріальне стимулювання	Зміни 2020/2019	Зміни 2021/2020	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/- %	+/- %
1	Грамоти, медалі	7	0,00	14,29	7	7	8	0,00	14,29

Отже, згідно з таблицею 2.10, загальні витрати на матеріально-нематеріальне стимулювання зменшилися на 6,48% і склали 3 917,01 тис. грн. Проте в тексті не вказані значення абсолютних змін і відсоткових змін.

Таблиця 2.10 показує, що витрати на нематеріальне стимулювання збільшилися на 14,29% у 2021 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.10 - Нематеріальне стимулювання

№	Питання	Так	Ні

№	Питання	Так	Ні
1	Знаєте чи існують різновиди моральних заохочень в вашій організації?	12	8
2	Чи потрібні різноманітні види морального заохочення?	20	0
3	Які види морального заохочення потрібні? - усна подяка - почесний титул - грамоти - подарунки	 3 4 3 18	 17 16 17 2

З таблиці 2.10 видно, що методами морального стимулювання володіють 54,42% спеціалістів. Також більшість експертів, тобто 92,04%, вважають наявність моральних стимулів в Банк «Кредит Дніпро» необхідною. Щодо видів морального заохочення, більшість респондентів вважають, що в Банк «Кредит Дніпро» подарунки є необхідними, а інші види, такі як словесні подяки, почесні титули та грамоти, не мають особливого значення.

На сьогодні в Банк «Кредит Дніпро» виконано численні роботи з розвитку внутрішньокорпоративних ідей, що несумнівно є заслугою колективу. У філіалі Банк «Кредит Дніпро» вї розроблено ряд методик щодо роботи з корпоративною культурою.

Банк «Кредит Дніпро» прагне позиціонувати себе як надійного та перспективного роботодавця. Банк приділяє увагу кадровому питанню. Це, передусім, свідчить про те, що Банк «Кредит Дніпро» прагне створити професійний колектив із фокусом на менеджерів.

У банківській сфері необхідна сувора дисципліна. Порушення, пов’язані з фінансовим або іміджевим ризиком банку, караються дуже суворо, включаючи вирішенням відносин у вигляді звільнення.

Це ще один доказ того, що робота команди з управління персоналом є невід’ємною частиною корпоративного середовища Банк «Кредит Дніпро».

Ще одним елементом корпоративної етики є місія (або ціль) банку. Вона звучить так: надання міжнародних фінансових послуг для забезпечення майбутньої безпеки клієнтів, акціонерів та суспільства в цілому.

У місії ми бачимо відображення основних принципів позиціонування цього банку, а саме, прагнення бути корисними молодим людям віком 25-35 років, які цінують свій час.

Важливо відзначити, що Хакаський філіал Банк «Кредит Дніпро» дотримується всіх принципів корпоративної етики та принципів.

Однак працівники Миколаївського філіалу Банк «Кредит Дніпро» в цілому не задоволені корпоративною культурою банку.

Таблиця 2.11 - Недоліки в управлінні персоналом

Проблема	Складові проблеми	Рішення
Збільшення текучості кадрів	Слабка система адаптації персоналу	Вдосконалення системи адаптації персоналу
Перевищення темпів зростання заробітної плати	Коефіцієнт опередження зарплати над продуктивністю праці менше одиниці	Впровадження матеріального стимулювання на основі KPI
Неефективність управлінських програм	незадоволена система мотивації	Впровадження програми оздоровлення персоналу

Отже, для вирішення проблем управління персоналом в Миколаївському філіалі Банк «Кредит Дніпро» рекомендується вдосконалення системи адаптації персоналу, впровадження матеріального стимулювання на основі KPI, а також впровадження програми оздоровлення персоналу.

Так, Банк визначає три основні напрямки розвитку професійних навичок своїх працівників:

- Смарт-навчання за допомогою передових фінансових і аналітичних інструментів, навичок управління та ефективної роботи в проектних командах;
- Створення інституту лідерів з розвинутими цифровими компетенціями та високим рівнем особистісних якостей, здатних приймати рішення в швидкозмінному середовищі;

– Розвиток глибоких галузевих компетенцій у профільних працівників в сільському господарстві та підвищення кваліфікації, включаючи спільні програми з аграрними вузами.

Формування культури командної взаємодії буде підтримуватися системою корпоративних спортивних та інтелектуальних заходів, цифровізацією процесів взаємодії працівників та розвитком інтерактивних віддалених форматів навчання.

Не менш важливим фактором успіху в формуванні корпоративної культури та розвитку бізнесу Групи Банку є створення комфортного робочого середовища для команд та співробітників. Рішення цього завдання буде підтримуватися комплексом заходів з розвитку інноваційних офісних просторів, реалізації програм просування здорового способу життя, проведення «Днів здоров'я», організації еко- та благодійницьких проектів, розвитком гнучкого підходу до формування пакета соціальних пільг.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ПОКАЗНИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БАНКУ

3.1 Розробка заходів з вдосконалення системи оцінки людського капіталу

Мета Банк «Кредит Дніпро» стати одним з найбільш привабливих роботодавців у фінансовому секторі країни, створивши сприятливі умови для розвитку професійних та особистісних компетенцій працівників та реалізації їхніх цілей і кар'єрних амбіцій.

Однак під час аналізу управління персоналом у Миколаївському відділенні Банк «Кредит Дніпро» були виявлені проблеми, а саме велика текучість кадрів, темпи зростання заробітної плати в порівнянні з продуктивністю праці менше одиниці та незадоволеність персоналу системою мотивації.

Для вирішення виявлених проблем пропонується наступний комплекс заходів:

1. Вдосконалення системи адаптації персоналу.

Розподіл працівників на групи по 2-3 особи. Практика показує, що після завершення початкового навчання новачки продовжують спілкування. Це пов'язано з тим, що незважаючи на досить короткий період початкового навчання, вони постійно перебувають поруч один з одним: ходять на перервах, сидять разом, грають в завдання в групах, спілкуються в соціальних мережах тощо.

Поки працівник адаптується до нового колективу, минає певний час, тому дуже важливо, щоб поруч була особа, яка йому значно ближча та відома серед інших. Виходячи з цього, пропонується віднести до однієї групи працівників по початковому навчанню не менше ніж 2 осіб. Це допоможе

зведення до мінімуму стрес, пов’язаний із розподілом та переводом, оскільки, якщо вони вже знайомі одне з одним, їм буде набагато легше інтегруватися в новий колектив. Вперше вони зможуть підтримувати одне одного, доки не адаптуються повністю в новій команді.

Знайомство працівників з безпосереднім керівником на 3-й день навчання.

Згідно з поточною програмою навчання у Миколаївському відділенні Банк «Кредит Дніпро», передбачається, що спочатку працюють на посаді, потім проходять перше навчання та «інкубаторний « період, а вже потім розподіляються по групах різних керівників. Фактично, під час навчання працівники можуть спілкуватися лише між собою та з наставником. Дуже важливо вже з першого дня навчання включити нового співробітника не лише в робочий процес, але й в колектив. Щоб співробітник з першого дня відчував свою приналежність до організації не лише за документами, але і мав моральну підтримку. Зіткнувшись з великою кількістю співробітників в організації, нові працівники можуть відчувати себе залишеними та непотрібними.

Таким чином, пропонується, що після трьох днів навчання, коли нові працівники вже зрозуміють специфіку роботи та організації в цілому, сформувати свою думку про це місце, ознайомитися із своїм майбутнім безпосереднім керівником. Крім того, такий працівник може спокійно звертатися до свого начальства з усіма питаннями та проблемами, які його цікавлять. Загалом 30 хвилин такої зустрічі допоможуть створити сприятливе враження для новачка; він зрозуміє, що його чекає після завершення початкового навчання та «адаптації». Такий захід не потребує фінансових витрат, і завжди можна виділити 30 хвилин робочого часу керівника відділення на цей важливий момент.

Також на такій зустрічі працівник може поставити всі свої питання і отримати відповіді не лише від наставника, але і від свого керівника. Це позитивно вплине на адаптацію працівника, оскільки він буде ще більше

переконаний, що йому цікаво, його чекають, і керівник приділяє йому час. У майбутньому нові працівники будуть має бажання якнайшвидше завершити навчання і швидко включитися в робочий процес.

Презентація та робота в команді на етапі навчання. Насправді це адаптаційна подія відбувається від попередньої. Якщо ви ознайомитесь із новим співробітником на етапі навчання, спочатку із його майбутнім керівником, це, звісно, надасть позитивний ефект. Дуже важливо, щоб новий співробітник не тільки знав свого безпосереднього начальника у майбутньому, але розумів, з ким йому доведеться працювати в майбутньому. Таким чином, пропозиція - ознайомитися з новачком і співробітниками, в групі яких він буде працювати далі.

Новачок зможе вже на етапі навчання поспілкуватися зі своїми колегами, визначити їх як людей, побудувати свою думку про них, можливо, знайти спільні інтереси.

Таблиця 3.1 - План зворотного зв’язку для нового співробітника

День проведення зворотного зв’язку	Виконавець	Мета зворотного зв’язку
День 1	Керівник	Виявлення проблемних ситуацій (складність роботи з програмами, вирішення конфліктних ситуацій)
День 3	Наставник	Закріплення отриманих знань та навичок
День 5	Керівник	Виявлення зон ризику, проведення особистих розмов з співробітником. Похвала за розвиток. Демонстрація перших результатів роботи з поточними показниками
День 7	Наставник	Робота з результатами, отриманими від керівника після особистої розмови. Відповіді на поточні питання, моральна підтримка. Похвала.
День 9	Керівник	Відповіді на поточні питання, аналіз показників, моральна підтримка.
День 11	Наставник	Корекції в робочих процесах.
День 13	Керівник	Калібрування з іншими співробітниками, обмін досвідом.

Після проведення такого зворотного зв'язку новий співробітник отримає не лише інформацію та корекції для вдосконалення своїх знань та вмінь, але й буде перебувати в постійному контакті з керівником, наставником або колегами взагалі. Це не тільки дозволить йому отримувати моральну підтримку від керівника та наставника, але й відчувати своє професійне зростання, взаємодіяти з колегами та відчувати свою належність до команди.

Подія 2. Впровадження матеріальної мотивації на основі KPI

Співробітники Миколаївського філіалу Банк «Кредит Дніпро», які отримують фіксовану заробітну плату, орієнтовані лише на формальне виконання своїх службових обов'язків і при цьому абсолютно не мають стимулу для розвитку, підвищення якості та ефективності виконуваних робіт та збільшення обсягів операцій. У той же час стратегії розвитку всіх сучасних компаній передбачають і зростання обсягів, і підвищення якості продукції та послуг, і підвищення ефективності, і все це очікується від її працівників.

KPI (Key Performance Indicator) - це показник досягнення успіху в конкретній діяльності або досягненні конкретних цілей. Можна сказати, що KPI - це кількісно вимірюваний показник фактично досягнутих результатів.

На українську мову KPI найчастіше перекладається як «ключовий показник ефективності», що є не зовсім коректним: ефективність характеризує співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, а за допомогою KPI можна вимірювати і інші параметри. Більш правильним є переклад «Ключовий показник діяльності».

KPI визначаються залежно від конкретного контексту та завдань підприємства чи організації і можуть включати різні параметри, такі як витрати, час, якість, обсяги продажів тощо. Вони служать інструментом для вимірювання прогресу та визначення того, чи досягаються стратегічні цілі.

Показники Key Performance Indicator (KPI) є метриками або числовими значеннями, які використовуються для оцінки результатів та досягнення цілей в конкретній сфері діяльності. Їх обирають на основі стратегічних цілей і завдань підприємства чи організації. Ось деякі характеристики KPI:

1. Специфічність (Specific): KPI повинен бути конкретним та однозначно визначеним. Він має відображати конкретний аспект діяльності чи досягнення певної цілі.

2. Вимірюваність (Measurable): KPI повинен бути вимірюваним в числових термінах, щоб можна було кількісно оцінити результати.

3. Досяжність (Achievable): KPI повинен бути реалістичним та досяжним. Встановлення завдань, які неможливо досягти, може призвести до втрати мотивації.

4. Релевантність (Relevant): KPI повинен бути пов’язаним з цілями та стратегічним напрямком підприємства. Він має важливе значення для оцінки прогресу в досягненні загальних цілей.

5. Часове обмеження (Time-Bound): KPI повинен бути пов’язаним з конкретним терміном. Встановлення часових рамок дозволяє визначити, наскільки ефективно досягаються цілі протягом певного періоду.

6. Інтегрованість (Integrated): KPI повинен бути взаємопов’язаним із загальною системою метрик та оцінювання ефективності організації.

7. Стабільність (Stable): KPI може залишатися сталим протягом тривалого часу, але в деяких випадках його слід переглядати для врахування зміни умов чи стратегій.

При виборі KPI важливо враховувати конкретний контекст та галузь діяльності, а також завдання та стратегічні цілі конкретної організації чи проекту.

При використанні KPI стає чіткою і прозорою система мотивації: оскільки фіксуються планові та фактичні значення, то керівнику зрозуміло, за що і як мотивувати співробітника. Той, у свою чергу, чітко розуміє, за яких умов і яку винагороду він отримає, а за що його чекає покарання.

Стандартна мотиваційна формула для матеріального стимулювання має вигляд: Заробітна плата = Фіксована частина (оклад) + Змінна частина (премія).

Система матеріальної мотивації з використанням KPI представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Система матеріальної мотивації з використанням KPI

Ключові показники KPI	Вага KPI	Норма	Ціль	Факт	Макс. премія
Якість роботи	0,2	0,8	1	1	3500,00
Виконання плану	0,4	500000,00	1000000,00	758000,00	10000,00
Дисципліна	0,4	0,8	1	0,6	4100

17600,00 Максимальний фонд преміювання для кредитного спеціаліста становить 100% від посадового окладу, тобто 17600 грн.

Розрахунок премії:

Розрахунок премії:

1. Якість роботи:

Премія=(факт-норма

ціль−норма)×3500=(1-0,8)/(1-0,8)*3500=3500

2. Виконання плану:

(758000-5000)/(100000-50000)*1000=5160

3. Дисципліна:

(1-0,8)/(1-0,6)*4100=2050 грн

Для всіх показників встановлюються три «рівні ефективності «:

1. База: Найгірше допустиме значення, «нульова « точка, від якої починається відлік результату.

2. Норма: Рівень, який обов’язково повинен досягатися з урахуванням обставин (наприклад, ситуації на ринку), особливостей і складностей роботи, можливостей співробітника. Це задовільне значення показника.

Щоб збільшити корпоративну культуру, запропоновано впровадження програми відновлення здоров’я для співробітників- велнес. Мета програми включає в себе реабілітацію співробітників, зниження рівня захворюваності, відновлення працездатності, профілактику та зниження професійних захворювань, забезпечення психічної та фізичної стійкості працівників,

підвищення продуктивності та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Термін «велнес « (wellness) визначає комплексний підхід до забезпечення та підтримки загального здоров'я та благополуччя людини. Він охоплює різні аспекти життя та включає фізичне, емоційне, соціальне та психологічне благополуччя. Програми велнесу спрямовані на стимулювання здорового способу життя, зменшення стресу, підвищення ефективності та покращення якості життя.

В корпоративному контексті велнес-програми часто впроваджуються компаніями для підтримки та поліпшення здоров'я своїх співробітників. Це може включати в себе фітнес-заняття, лікарські огляди, психологічну підтримку, курси з правильного харчування та інші ініціативи, спрямовані на підтримку здоров'я та добробуту персоналу. Впровадження велнес-програм може призвести до покращення робочого середовища та зниження витрат на лікарняні відпустки, а також підвищення продуктивності та задоволення працівників.

Велнес-програми (wellness-програми) - це ініціативи або набори дій, спрямовані на підтримання та поліпшення фізичного, емоційного та психологічного здоров'я працівників організації. Ці програми можуть бути реалізовані на робочому місці та включати різноманітні заходи для стимулювання здорового способу життя. Ось деякі типові компоненти велнес-програм:

1. Фітнес та фізична активність: Включає в себе організацію тренувань, фітнес-занять, групових занять, спортивних заходів або навіть забезпечення доступу до фітнес-центрів для працівників.

2. Здорове харчування: Програми, які сприяють здоровому харчуванню та надають працівникам доступ до корисної інформації щодо правильного харчування.

3. Стрес-менеджмент та психологічне благополуччя: Включає в себе тренінги зі стрес-менеджменту, консультування та психологічну підтримку для працівників.

4. Медичні огляди: Надання можливості працівникам проходити регулярні медичні огляди та скринінги для виявлення проблем на ранніх стадіях.

5. Поліпшення способів роботи: Заходи для забезпечення ергономічних умов праці, розробка програм для підтримки робочого балансу та інші ініціативи, спрямовані на поліпшення робочого середовища.

6. Опції для покращення сну: Програми для підтримки здорового сну та надання порад щодо поліпшення якості сну працівників.

7. Інформаційні кампанії: Надання працівникам інформації та ресурсів щодо здоров’я та благополуччя через бюлетені, вебінари, семінари та інші засоби.

Велнес-програми можуть бути ефективним інструментом для стимулювання здорового способу життя серед працівників, підвищення їхнього емоційного стану та підтримки їхнього загального благополуччя.

Для реалізації цієї програми співробітникам банку пропонується відвідувати санаторії за рахунок компанії в їх вільний від роботи час.

В Банк «Кредит Дніпро»було проведено опитування з метою виявлення побажань та пропозицій співробітників щодо організації вдосконалення корпоративної культури. Опитування виявило наступні переваги (рис. 3.1):

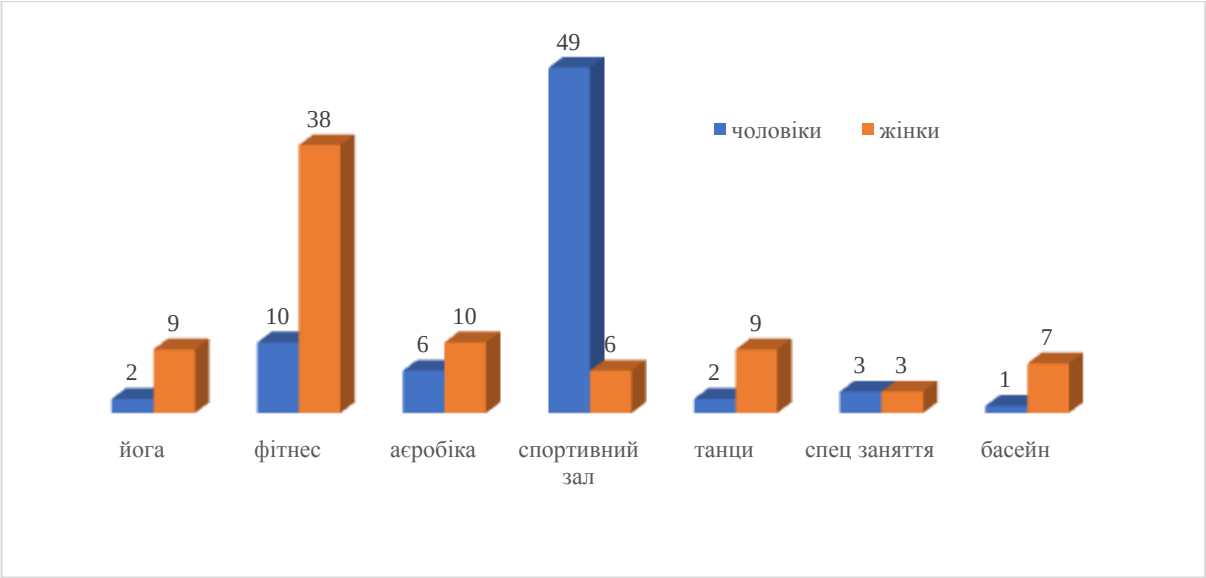


Рисунок 3.1 - Переважні види велнесу

Отже, згідно з рисунком 3.1, більшість жінок (38%) віддали б перевагу відвідуванню фітнес-центру, тоді як 49% чоловіків віддали перевагу тренажерному залу. Аналіз часу відвідування велнес-центру представлений на рисунку 3.2.

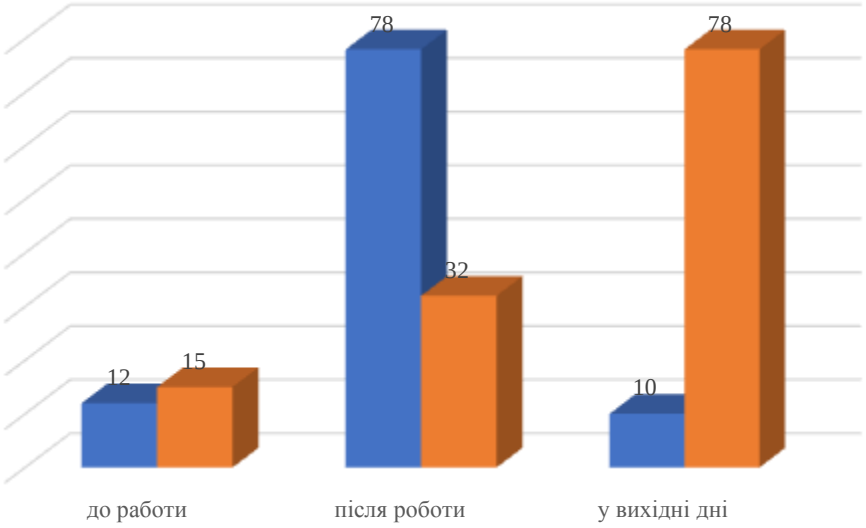


Рисунок 3.2 – Переважний час для велнесу

Жінки віддали б перевагу басейну після занять фітнесом, тоді як чоловіки обрали сауну. Проведемо аналіз велнес-центрів м. Абакан за обраними видами велнесу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Аналіз велнес-центрів за обраними вподобаннями

Тип майданчика	Вид	Вид площадки	Наявність басейну	Знижки для корпоративних клієнтів,
Каскад	Танці, фітнес, тренажерний зал, йога	Закритий	Басейн, Сауна СПА	7%
Голдс жим	Тренажерний зал, фітнес, аеробіка, йога, стрейчинг	Закритий	Сауна, Басейн, СПА	10%
На5	Танці, фітнес, тренажерний зал, йога Наявність басейну, сауни	Закритий	Басейн	8%

Отже, витрати на оздоровлення в рік складуть 600 тис. грн. Пропонується забронювати центр «Голдс жим» в останню неділю місяця, оскільки в неділю банк не працює.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані в даному дослідженні напрямки вдосконалення системи управління персоналом Банк «Кредит Дніпро» передбачають досягнення цілого ряду економічних цілей банку (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Економічні цілі вдосконалення управління персоналом Банк «Кредит Дніпро»

Цілі	Критерії оцінки
Зменшення текучості кадрів	Відсоток зменшення коефіцієнта текучості кадрів
Зменшення продуктивності праці	Відсоток збільшення виробітку на 1 працівника
Низька система мотивації	Відсоток збільшення доходів банку

Розроблені заходи дозволять проводити адаптацію працівників з метою зниження текучості кадрів.

Розроблені заходи дозволять проводити адаптацію співробітників з метою зниження текучості кадрів. Оцінка ефективності праці на основі KPI дозволить знизити витрати на заробітну плату і підвищити продуктивність праці. Впровадження велнес-програми з метою вдосконалення корпоративної культури дозволить знизити захворюваність персоналу та підвищити продуктивність, отже, доходи банку. Результат представлений у вигляді різниці між витратами на впровадження пропозицій та передбаченою економічною вигодою. Можливі витрати розраховані на основі техніко-економічних показників діяльності Миколаївського філіалу Банк «Кредит Дніпро» та узагальнені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Можливі витрати на впровадження методів вдосконалення управління персоналом Миколаївського філіалу Банк «Кредит Дніпро».

Вид затрат	Зміст затрат	Розмір затрат, тис. грн.
Вдосконалення системи	Не передбачає витрат	0
адаптації персоналу		
Впровадження матеріальної	Не передбачає витрат	0
мотивації на основі KPI		
Впровадження програми	Оплата послуг велнес-центру	600,0
оздоровлення персоналу		
Всього		600,0

Економічна ефективність впровадження розглянутих заходів представлена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Можливі вигоди на впровадження методів вдосконалення управління персоналом

Вид вигод	Зміст вигод	Розмір
Зниження текучести кадров	Припускається, що удосконалення адаптації знизить текучість нового персоналу на 10 осіб щороку. Таким чином, текучість кадрів становитиме: 22/280=0,079. Текучість кадрів до впровадження заходів 0,114. Прогнозування зниження текучості	

Вид вигод	Зміст вигод	Розмір
	кадрів на 30,7%.	
Впровадження матеріальної мотивації на основі KPI	Припускається, що впровадження матеріальної мотивації підвищить доходи банку на 1,5%. Отже, продуктивність праці зросте на 1,5%. Збільшення доходу банку на 1,5% - 4831,443 тис. грн. Виробіток складе 1173,35 тис. грн./ос. Коефіцієнт опереження темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати становитиме 1,02.	4831,443 тис. грн.
Впровадження програми оздоровлення персоналу	Припускається, що впровадження програми оздоровлення персоналу дозволить підвищити доход банку на 0,5%. Збільшення доходу банку на 0,5% - 1610,48 тис. грн. Річний економічний ефект становитиме: 1610,48-600 = 1010,48 тис. грн.	1610,48 тис. грн.

Судячи з таблиці 3.7, доходи банку збільшиться на 2% або 6441,92 тис. грн., при цьому текучість знизиться на 30,7%, виробіток на 1 працівника збільшиться до 1173,35 тис. грн./ос. Отже, впровадження заходів з удосконалення управління персоналом є доцільним і економічно вигідним.

Отримані результати аналізу управління персоналом у Миколаївському філіалі Банк «Кредит Дніпро» свідчать про наявність проблем, а саме висока текучість кадрів, коефіцієнт опереження заробітної плати над продуктивністю праці менше одиниці та незадоволеність персоналу системою мотивації.

Для вирішення виявлених проблем пропонується комплекс заходів: удосконалення системи адаптації персоналу, створення бальної оцінки трудової діяльності, вдосконалення корпоративної культури за рахунок впровадження велнес-програми.

Розроблені заходи дозволять проводити адаптацію співробітників з метою зниження текучості кадрів. Оцінка ефективності праці на основі KPI дозволить знизити витрати на заробітну плату і підвищити продуктивність праці. Впровадження велнес-програми з метою вдосконалення корпоративної

культури дозволить знизити захворюваність персоналу та підвищити продуктивність, отже, доходи банку.

Отже, впровадження заходів з удосконалення управління персоналом є доцільним і економічно вигідним.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасній економіці оцінка людського капіталу впливає на ефективність бізнес-процесів та діяльність суб'єкта господарювання загалом. Мотивація є невід'ємною частиною робочого процесу, тобто кінцевий результат фінансової діяльності компанії буде залежати від суттєвих та своєчасних методів мотивації. Проблеми, пов'язані з посиленням впливу мотивації на результати праці, особливо гостро стоять у сферах, де використовується висококваліфікований та інтелектуальний працівник. Саме тому особливо важливо правильно підійти до питання мотивації праці співробітників банку [8, с.96].

Для оцінки ефективності застосовуваної мотиваційної політики у управлінні людськими ресурсами необхідно провести кількісну та якісну оцінку ефективності запропонованих методів, вибравши найбільш придатні умови роботи для конкретної організації.

Банк «Кредит Дніпро» - один з найбільших банків України.

Трансформація та розвиток корпоративної культури вважаються ключовим фактором успішної трансформації Банк «Кредит Дніпро». Для реалізації стратегії до 2025 року банк формує та розвиває високоефективну команду, задіяну в реалізації стратегічних цілей, готову до швидкого впровадження змін і орієнтовану на результат. Це означає перехід від традиційної культури, що ґрунтується на ієрархії та конкуренції за ресурси, до цифрової культури з акцентом на делегування повноважень, співпрацю та швидкість.

Система управління персоналом в Миколаївському філіалі Банк «Кредит Дніпро» вважається неефективною, застосовані методи управління персоналом недостатньо розроблені та потребують проведення ряду заходів для усунення виявлених недоліків.

Мета Банк «Кредит Дніпро»– стати одним із найпривабливіших роботодавців у фінансовому секторі країни, створюючи сприятливі умови для розвитку професійних та особистих компетенцій співробітників, досягнення цілей та кар'єрних амбіцій.

Однак під час аналізу управління персоналом в Миколаївському філіалі Банк «Кредит Дніпро» були виявлені проблеми, такі як велика текучість кадрів та недостатнє співвідношення заборгованості заробітної плати за результатами роботи менше одного року.

Для вирішення виявлених проблем пропонується комплекс заходів: удосконалення системи адаптації персоналу, підготовка бальної оцінки трудової діяльності, підвищення культури співпраці через впровадження оздоровчої програми.

Розроблені заходи дозволять провести коригування персоналу з метою зниження текучості кадрів. Оцінка ефективності роботи на основі KPI дозволить знизити трудові витрати і підвищити продуктивність праці. Впровадження оздоровчої програми для підвищення корпоративної культури дозволить знизити захворюваність серед співробітників та підвищити продуктивність праці, а отже, і доходи банку. Таким чином, впровадження заходів з удосконалення управління людським капіталом є доцільним і рентабельним.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.

2. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 2019. 146 с.

3. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету* ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2018. № 4(253). С. 49–53.

4. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 337 с.

5. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2019. 304 с.

6. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 296 с.

7. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 5. С. 93–96.

8. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 232–236.

10. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна еконо*міка. 2018. № 6. С. 36–38.

11. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інфор*м. 2019. № 4. С. 315–320.

12. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець XX - початок XXI ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2015. С.3-5.

13. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.

14. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англомовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. XX – початок XXI ст.): Монографія.-Суми: «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал», 2021. С. 218-222.

15. Christopher Day, Christopher Developing tearchers: the challenges of lifelong learning, 2019. P.1-22.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.

17. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2022. № 9. С. 232–236.

18. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв’язок. *Науковий вісник НЛТУ України:* зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.

19. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62.

20. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

21. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 4. С. 238–246.

22. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар’єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць.* 2021. № 3 (7). С. 58–61.

23. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

24. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2022. № 5. С. 81–85.

25. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583. (дата звернення: 15.11.2023).

26. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 8. С.80-85.

27. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону.* 2018. № 1 (64). С. 177-184.

28. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». 2019. С. 59 – 66.

29. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власност*і. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2023).

30. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижегородського*

університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. 2018. № 1. С. 92-97.

31. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2023).

32. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

33. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск.* 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

34. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком.* 2019. № 4. С. 19–20.

35. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком.* 2018. № 3. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_3_37 (дата звернення: 15.11.2023).

36. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Збірник наукових праць*. 2018. № 1(15). С. 264–271.

37. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

38. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

39. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

40. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: моно графія / [О. А. Грішнова, О. В. Дорош, С. Я. Шурпа]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.

41. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіті : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 2019. 180 с.