МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Формування системи управління кар'єрою працівників АТ «Державний Ощадний банк України»

Виконала: студентка 2 курсу,
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці»
Дубас Я. М.

Керівник д.е.н., професор
Дашко І. М.

Рецензент д.е.н., професор
Андросова О.Ф.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____М. М. Іванов

«____»_____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Дубас Яні Миколаївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Формування системи управління кар'єрою працівників АТ «Державний Ощадний банк України»
керівник роботи Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «29» грудня 2023 року № 2252-с, від «04» жовтня 2024 року № 1512-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, фінансова звітність АТ «Ощадбанк», результати власних досліджень, ресурси мережі Internet.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити теоретичні аспекти управління кар'єрного розвитком працівників на підприємстві; дослідити умови і особливості організації кар'єрного просування працівників; надати напрями покращення планування й організації кар'єрного просуванн працівників АТ «Ощадбанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 20 рис., 15 табл., 10 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Дашко І. М., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Дашко І. М., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Дашко І. М., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ Я. М. Дубас
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І. М. Дашко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Л. А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 25 рис., 20 табл., 82 джерела, 5 додатка.

Об’єктом дослідження є процес управління кар’єрного просуваня працівників АТ «Ощадбанк».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка ефективної системи планування й організації кар'єрного просування працівників банківської установи.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

– розкрито сутність та особливості кар’єрного розвитку особистості;

– охарактеризовано розвиток особистості як складова її кар’єри в банківській установі;

– наведена система управління розвитком персоналу та кар’єрним процесом в банківській установі;

– розкрито організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»;

– проведено аналіз забезпеченості банку персоналом та витрат на його утримання;

– розкрито особливості управління кар’єрою та розвитком працівників АТ «Ощадбанк»;

– наведено пропозиції щодо доцільності застосування в банківській установі концептуального підходу з управління розвитком персоналу;

– розроблено комплексної системи мотивації кар’єрного росту в банківській установі;

– запропоновано пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу банку.

При вирішенні поставлених завдань у кваліфікаційній роботі магістра застосовувались наступні методи: пошуку, аналізі, узагальненнях тощо.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- розкрито методики оцінювання та засоби підвищення щодо планування й організації кар'єрного просування працівників;

набуло подальшого розвитку:

напрямки удосконалення планування й організації кар'єрного просування працівників для АТ «Ощадбанк».

Практичне значення має запропонований алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу АТ «Ощадбанк».

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПРАЦІВНИК, КАР’ЄРА, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ВНУТРІШНІЙ РОЗВИТОК, МОТИВАЦІЙНЕ «ЯДРО»

SUMMARY

Qualifying work of the master: 107 pages, 25 figures, 20 tables, 82 sources, 5 appendices.

The object of the study is the management process of career advancement of employees of JSC "JSC Oschadbank".

The purpose of the master's thesis is to develop an effective system of planning and organizing the career advancement of employees of a banking institution.

In order to fulfill the purpose of the master's thesis, the following tasks must be completed:

the essence and features of career development of an individual are disclosed;

– personality development is characterized as a component of her career in a banking institution;

– the management system of personnel development and career process in the banking institution is given;

– the organizational and economic characteristics of JSC "JSC Oschadbank" were revealed;

– an analysis of the bank's staffing and maintenance costs was carried out;

– features of career management and development of employees of JSC "JSC Oschadbank" are disclosed;

– suggestions are given regarding the expediency of applying a conceptual approach to personnel development management in a banking institution;

– developed a comprehensive system of motivation for career growth in the banking institution;

– proposals for strategic development of the bank's personnel were

proposed.

The following methods were used to solve the tasks in the master's qualification work: search, analysis, generalization, etc.

In the process of research, the following scientific results were obtained, which are characterized by scientific novelty:

- evaluation methods and means of promotion regarding the planning and organization of career advancement of employees are disclosed;

received further development:

directions for improving the planning and organization of career advancement of employees for JSC "JSC Oschadbank";

The proposed algorithm for the implementation of the personnel development strategy of JSC "JSC Oschadbank" is of practical importance.

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL DEVELOPMENT, EMPLOYEE, CAREER, PROFESSIONAL TRAINING, INTERNAL DEVELOPMENT, MOTIVATION "CORE"

ЗМІСТ

ВСТУП……..……...…..…….……..…..... 17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….…… 12
1.1 Сутність особливості кар'єрного розвитку особистості.....…….. 12
1.2 Розвиток особистості як складова її кар'єри в банківській сфері……. 22
1.3 Системи управління розвитком персоналу та кар'єрним процесом в банківській сфері…….....…… 32
Висновки до розділу 1……. 48
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ……...…... 49
2.1 Загальна характеристика системи управління та розвитку персоналу у АТ «Ощадбанк»…..... 49
2.2 Оцінка системи управління кар'єрного просування працівників у АТ «Ощадбанк»……...…... 71
Висновки до розділу 2……. 85
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АТ «ОЩАДБАНК»……..... 86
3.1 Пропозиції щодо доцільності застосування АТ «Ощадбанк» концептуального підходу з кар'єрного просування персоналу..…… 86
3.2 Розробка комплексної системи ефективності кар'єрного росту у АТ «Ощадбанк» та його ефективність..……... 91
Висновки до розділу 3……. 99
ВИСНОВКИ……. 100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 103
ДОДАТКИ…… 111

ВСТУП

Головний потенціал любої організації полягає у кадрах. Саме кадри виконують роботу, подають ідеї і дають змогу підприємству існувати. Люди хочуть займатися улюбленою справою, отримувати реальні результати, вчитися новому, розширювати свої можливості та обов’язки, займати визначений стан в соціальному професійному середовищі. Організація може запропонувати гідну заробітну платню, солідний соціальний пакет і привілеї, які додаються до посади, проявляти до своїх працівників турботу, однак, крім цього для професійних людей є побудова своєї кар’єри. Мотивація кар’єрного просування персоналу завжди є одним із найголовніших питань керівників організацій і займає одне з ключових місць у системі управління. Актуальність проблеми в тому, що останнім часом зростає значення кар’єри персоналу в організаціях, що, у свою чергу, сприяє зростанню її мотивації.

Питанням мотивації кар’єрного росту персоналу підприємства присвятили велике число робіт вчених, таких, як: О. С. Єськов, В. М. Данюк, Н. А. Жданкін, Ю. В. Коломієць, О. В. Крушельницька, В. А. Літинська та ін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка ефективної системи планування й організації кар'єрного просування працівників банківської установи.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

– розкрито сутність та особливості кар’єрного розвитку особистості;

– охарактеризовано розвиток особистості як складова її кар’єри в банківській установі;

– наведена система управління розвитком персоналу та кар’єрним процесом в банківській установі;

– розкрито організаційно-економічну характеристику АТ

«Ощадбанк»;

– проведено аналіз забезпеченості банку персоналом та витрат на його утримання;

– розкрито особливості управління кар’єрою та розвитком працівників АТ «Ощадбанк»;

– наведено пропозиції щодо доцільності застосування в банківській установі концептуального підходу з управління розвитком персоналу;

– розроблено комплексної системи мотивації кар’єрного росту в банківській установі;

– запропоновано пропозиції щодо стратегічного розвитку персоналу банку.

Об’єктом дослідження є процес управління кар’єрного просуваня працівників АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження є: розробка ефективної системи планування й організації кар'єрного просування працівників АТ «Ощадбанк».

При вирішенні поставлених завдань у кваліфікаційній роботі магістра застосовувались наступні методи: пошуку, аналізі, узагальненнях тощо.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи формувалась на основі наукової літератури, матеріалів періодичних публікацій, положень нормативної бази України, посилання на різні джерела мережі Internet.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- розкрито методики оцінювання та засоби підвищення щодо планування й організації кар'єрного просування працівників;

набуло подальшого розвитку:

напрямки удосконалення планування й організації кар'єрного просування працівників для АТ «Ощадбанк»;

Практичне значення має запропонований алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу АТ «Ощадбанк».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 115 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР′ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості кар’єрного розвитку особистості

Дослідники різних наукових напрямів, що вивчають проблеми кар’єри, у своїх працях вивчали умови оптимального професійного росту, фактори мотивації, що детермінують просування по службовим сходах, формування і розвиток кадрів, виділення сукупності їх особистісних характеристик, що забезпечують ефективну професійну кар’єру. Проводилися також дослідження сутності професійної діяльності, сучасних тенденцій розвитку особистості в професійній діяльності, взаємозв’язків професіоналізму, успішності професійної кар’єри й особистісного розвитку. Напрями цих наукових досліджень є значимими і перспективними, але в даний час недостатньо вивчені психологічні особливості індивідуального кар’єрного розвитку в процесі професійного становлення особистості фахівця та його регулююча функція.

Історично трактування поняття «кар’єра» зазнало різноманіття змін, що розходяться у визначеннях, або, навпаки, у якійсь мірі доповнюють одне одного [52, с. 34].

В XIX столітті, поняття «кар’єра» визначалося як «шлях, хід, поприще життя, служби, успіх і його досягнення», «успіх у суспільстві, швидке досягнення високого положення, чинів і орденів» [5, с. 69]. Тільки починаючи із середини 90-х років у вітчизняних наукових виданнях, присвячених проблемам психології управління, менеджменту персоналу в організації, з’являється цілий ряд визначень кар’єри різної глибини наповнення. Відношення до поняття «кар’єра» змінювалося і збагачувалося разом з розвитком суспільства, з повчального перетворилося в шановане.

Кар’єра стала об’єктом досліджень різних наукових напрямів і шкіл.

Авторами сучасних підручників і навчальних посібників з управління персоналом кар’єра визначається, насамперед, як «індивідуально усвідомлені позиція і поведінка, зв’язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини і не означає іншого успіху або невдачі, крім як у власному судженні індивіда». Дослідники Дж. М. Іванцевич і А. А. Лобанов [19, с. 20] застосовують поняття кар’єри не тільки до професійної діяльності, але і до інших життєвих ситуацій, вважаючи, що «можна говорити про кар’єру домогосподарок, матерів, тимчасових і сезонних робітників», оскільки вони «теж просуваються вперед у тому смислі, що їх таланти ростуть разом з набуттям досвіду і відповідальності». З одного боку, це дозволяє значно розширити границі досліджень із проблем кар’єри, але в той же час схиляємося до тієї думки, що відбувається істотне розмивання терміна «кар’єра» як наукового поняття.

На думку А.Я. Кібанова, кар’єра включає внутрішню позицію і поведінку працівника, вона є поступальним рухом по службових сходах, зміна навичок, здібностей і професійних можливостей, і розміру винагороди, пов’язаних з діяльністю працівника [23, с. 23].

В. П. Іванов і А. С. Карпенко визначають кар’єру – у самому широкому змісті – як активне просування людини в освоєнні і удосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує її стійкість у потоці соціального життя [6, с. 289].

Більш стиснуте визначення дає С. В. Шекшня, у роботах по кадровому менеджменту, термін «кар’єра» розглядається ним, як «послідовність посад, займаних співробітником в одній організації» [68, с. 44]. Цей же автор вводить термін «професійна кар’єра», розуміючи під ним також «послідовність посад», тільки вже в рамках усього професійного життя людини.

У свою чергу, А. І. Турчинов, з погляду індивідуальної професіоналізації – ступеня оволодіння людиною професійним досвідом у конкретному виді діяльності і кар’єрного простору, виділяє, також,

професійну і внутріорганізаційну (посадову) кар’єру, і дає їм своє визначення (рис. 1.1) [57, с. 21].

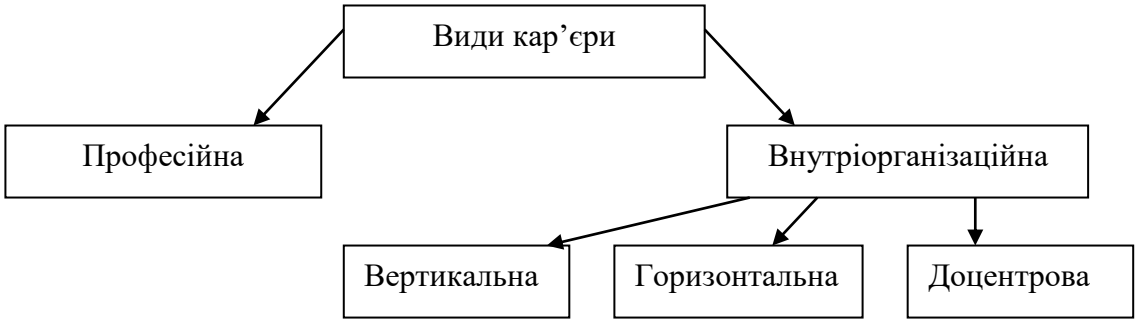


Рисунок 1.1 – Види кар’єри

Професійна кар’єра – характеризується тим, що кожен працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійний ріст, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях. Професійна кар’єра може іти по лінії спеціалізації (поглиблення переважно в одній предметній професійній області, досягнення ним і визнання професійним співтовариством результатів його праці, авторитету в конкретному виді професійної діяльності) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими, суміжними областями знань і навичок). Як правило, професійна кар’єра людини складається в організації і тому часто буває так, що професійні досягнення створюють передумови для формування її посадової кар’єри.

Внутріорганізаційна (посадова) кар’єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Вона відображає зміну переважно посадового статусу працівника, його соціальної ролі, ступінь і простір посадового авторитету в організації. Поняття ж «кар’єра персоналу» відображає єдність двох кар’єрних процесів – професійної кар’єри і внутріорганізаційної кар’єри [11, с. 195]. Внутріорганізаційна кар’єра реалізується в трьох основних напрямах:

Вертикальному – характеризується змінами в посадовому статусі працівника. Під вертикальним напрямком кар'єри, зазвичай, розуміється підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії. Але іноді посада, займана працівником, не завжди близька до вершини службової ієрархії, вона може знаходитися й у нижній її частині. Іншими словами, вертикальна кар'єра не тільки посадове підвищення (за що її, іноді, називають висхідною кар'єрою), але і посадове зниження теж (за що, називають спадною кар'єрою).

Горизонтальному або, як її ще називають, «ріст на місці» – розвертається в одній організаційній площині, у межах одного ієрархічного рівня і полягає звичайно в переміщенні службовця в іншу функціональну область діяльності, або виконання визначеної службової ролі на ступені, що не має твердого формального закріплення в структурі (наприклад: виконання ролі керівника тимчасового проекту, визначеної цільової групи).

Доцентровий – під такою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації [12, с. 15].

Ф. Р. Філіппов розглядає кар'єру як «просування людини по ступінях виробничої, соціальної, адміністративної або іншої ієрархії» і виділяє фактори, що визначають її характер [18, с. 4]: психологічні фактори (особисті здібності людини, її цілеспрямованість, воля); макроекономічні фактори (пануючий тип суспільно-економічних відносин); соціальні фактори (об'єктивноуявлювані даним суспільством можливості для здійснення кар'єри) [13, с. 239].

Інші вітчизняні дослідники: В. Г. Ігнатов, А. В. Понедєлков, Л. Н. Албастова, В.К. Белоліпецький пропонують кілька підходів до поняття «кар'єра» (рис. 1.2) [5, с. 156].

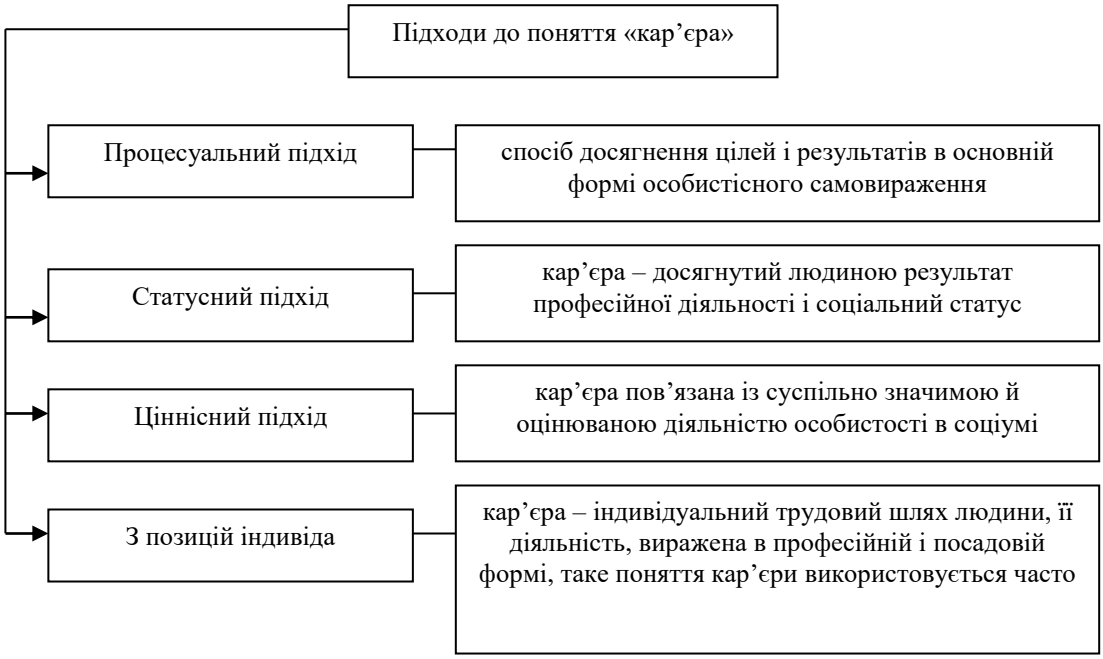


Рисунок 1.2 – Підходи до поняття «кар'єра»

Виділяють види кар'єри по сферах діяльності (освітній, трудовий, політичний, наукової й інший типи кар'єри). Такий підхід не враховує постійно зростаючий особливо останнім часом динамізм у зміні видів і навіть сфер і напрямів діяльності учасниками і суб'єктами ринку праці. А також види кар'єри за характером її динаміки (рис. 1.3) [20, с. 44].

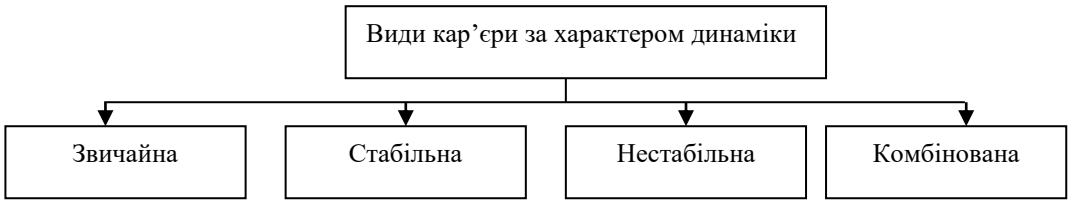


Рисунок 1.3 – Види кар'єри за характером динаміки

Звичайна кар'єра – як професійний розвиток із проходженням основних етапів професійного життя (вибір професії, етапи розвідки й апробування своїх сил у різних сферах, оволодіння професією, зміцнення в ній, збереження і підвищення кваліфікації, продовження професійних знань, спад і т.ін.).

Стабільна кар'єра – як просування від професійного навчання до

єдиного постійного типу роботи.

Нестабільна кар'єра – етапи спроб і зміцнення змінюються новими спробами, що можуть бути змушеними (у випадку втрати роботи, працездатності), добровільними (зміна інтересів) або бути викликаними переорієнтацією інтересів. Нові спроби можуть носити множинний характер.

Комбінована кар'єра – короткі періоди стабільної професійної зайнятості змінюють етапи змушеного безробіття або зміни професії, переорієнтації, доучування і переучування і т.ін.

У вітчизняній психологічній літературі «кар'єра», у широкому змісті, визначається як загальна послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій, відпочинку). При цьому кар'єра представляється динамікою соціально-економічного положення, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості; як індивідуальний трудовий шлях людини; як єдність двох кар'єрних процесів – професійної кар'єри і посадової кар'єри. У вузькому змісті «кар'єра» пов'язується з динамікою положення й активності особистості в трудовій діяльності, з послідовністю посад, займаних працівником в одній організації, як швидке просування індивіда, вгору по посадових або професійних сходах у якому-небудь виді діяльності [56, с. 62].

У ряді робіт вітчизняних авторів, трактування кар'єри виходить за рамки власне просування у професійній діяльності. Розуміння кар'єри, що приводиться Н. С. Пряжніковим, має розширене тлумачення – «це не тільки успішність у даній професійній діяльності людини, але й успішність усього її життя» [47, с. 22].

А. К. Маркова приводить широке і вузьке розуміння кар'єри [32, с.123]: У широкому розумінні кар'єра – це професійне просування, професійний ріст, сходження людини до професіоналізму, перехід від одних етапів професіоналізму до інших, як процес професіоналізації (від вибору професії до оволодіння професією, потім зміцнення професійних позицій, оволодіння майстерністю, творчістю й ін.). «У такому розумінні кар'єра близька до

акмеограми фахівця, до траєкторії руху даної людини до вершин, «акме» професіоналізму. Позитивним результатом кар'єри в широкому розумінні є високий професіоналізм людини, досягнення визнаного професійного статусу».

У вузькому розумінні кар'єра – це посадове просування. «Тут на перший план виступає не тільки оволодіння рівнями і ступенями професіоналізму, але і досягнення визначеного соціального статусу в професійній діяльності, заняття визначеної посади». Цей тип кар'єри являє собою, свідомо обраний і реалізований працівником, шлях посадового просування, прагнення до наміченого статусу (соціального, посадового, кваліфікаційного), що забезпечує професійне і соціальне самоствердження людини відповідно до рівня його кваліфікації.

А. А. Бодальов і Л. А. Рудкевич, більш детально, розкривають психологічне наповнення терміна «кар'єра», і зазначають, що багато дослідників, насамперед, мають на увазі просування в якійсь конкретній області діяльності людини як особистості і як суб'єкта діяльності. Але при цьому, є присутнім оцінка тільки успішності ступеня просування людини в діяльності, якою вона зайнята, і це означає об'єктивування цього феномена в суспільній думці, що співставляє досягнуті людиною результати з якимсь еталоном успішності, що сформувались в об'єднання людей – творця, носія і виразника суспільної думки [10, с. 22].

Це тільки вихідна і чисто зовнішня констатація аналізованого явища «кар'єра», а при більш уважному його аналізуванні, у ньому виявляється в психологічному відношенні дуже складне підґрунтя. При висвітленні цього підґрунтя, постають питання: який психологічний зміст виявляється в людини? (і як особистості, і як суб'єкта діяльності), що здійснює ту або іншу кар'єру; і який «психологічний айсберг» знаходиться під тією оцінкою – верхівкою цього «айсберга», що висловлюється спільністю людей з приводу кар'єрних успіхів конкретної людини? Відповіддю на ці питання є виявлення таких складових як: характер цілей, що ставить людина, включаючись в

діяльність, значимих для всієї держави, громадянином якого вона виступає, і важливих для соціуму, членом якого вона є; система мотивів, що спонукують людину виконувати діяльність, у більшому або меншому ступені корисну для держави і суспільства, а також система цінностей, що постає за цими мотивами; ступінь актуалізації здібностей фахівця при здійсненні відповідної діяльності, що виявляються в конкретних вчинках і справах, що свідчать про досягнутий рівень професіоналізму [10, с. 26].

Не випадково, здібності розглядаються в зв'язку з кар'єрою, тому що «ту саму ціль кар'єри ставлять і досягають люди, що володіють різними здібностями і затрачають для цього неоднакові зусилля, що практикують несхожі стилі діяльності і демонструють різний ступінь професіоналізму» [58, с. 58].

Найбільш актуальне і психологічно точне тлумачення терміна «кар'єра» приводить І. Д. Ладанов.

Він визначає кар'єру, не тільки як просування по посадових сходинках, але і як процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності.

Таким чином, кар'єра – це індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, позиції і поведінці людини, пов'язана з досвідом роботи і діяльності протягом трудового життя [31, с. 125]. І виділяє три найбільш відомі моделі кар'єри (рис. 1.4):

1. Модель життєвих циклів – «за час усієї діяльності, працівник періодично зіштовхується із ситуаціями, що жадають від нього професійних дій, що ускладнюються.

Тому, щоразу йому необхідно вдосконалювати свої навички і переучуватися», щоб влитися в оновлений процес праці на новій стадії, переборювати істотні труднощі. Значну допомогу в цьому, робить високий рівень розвитку такого аспекту мотивації до кар'єри, як кар'єрна завзятість.

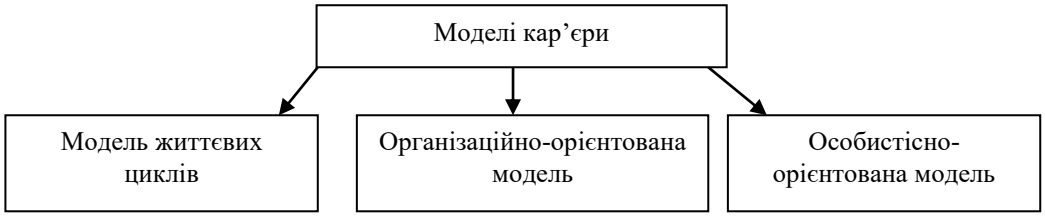


Рисунок 1.4 – Моделі кар'єри

2. Організаційно-орієнтована модель – «просування працівника по стадіях кар'єри, що зароджується в самій організації, де діють злагоджені робочі групи». Однією з ведучих особистісних якостей, що забезпечують успішне просування, є уміння «приладжуватися під темп поведінки своїх коллег».

3. Особистісно-орієнтована модель – «просування по кар'єрних стадіях, виходячи з потреб працівника: одні хочуть швидкого просування, інші не поспішають, а треті ладні залишитися на одній і тій же стадії аж до пенсії (наприклад: викладачі, консультанти, розроблювачі)».

Закордонні дослідники, зокрема американські, воліють давати максимально розширене тлумачення професійної кар'єри, визначаючи її як «розкладений на визначені проміжки життєвий шлях людини, зв'язаний з її роботою». Або визначаючи кар'єру в її самому повному і всеохоплюючому змісті, як «послідовність і комбінацію ролей, що виконує кожна людина протягом усього життя» [16, с. 54].

У закордонній психологічній літературі, підходи до дослідження професійної кар'єри, останнім часом були істотно доповнені новими концепціями (концепція «поліваріантної кар'єри» Д. Хола і Ф. Марвіса, теорія «кар'єрного якоря» Е. Шейна). Замість традиційної моделі кар'єри, розглянутої як лінійно-послідовне просування від нижчих до вищих посадових позицій в організаційній ієрархії, що містить прогнозовану серію цілком визначених, фіксованих стадій, пропонується концепція поліваріантної кар'єри (protean career), що відображає складний і динамічний характер

кар’єрного шляху співробітника сучасної організації [69, с. 34]. Цей шлях може включати піки, спади, тимчасове повернення на попередній рівень, і зміну одного виду діяльності іншим, у той час як традиційний підхід орієнтований на зовнішні умови і якусь ідеальну, узагальнену, універсальну для всіх модель (так звані кар’єрні сходи – «career path»). Автори концепції поліваріантної кар’єри відзначають унікальність кар’єрного шляху для кожного працівника. «Кар’єра кожної людини, – стверджують Д. Хол і Ф. Марвіс, – так само унікальна і неповторна, як і відбитки пальців» («careerfingerprint») [69, с. 36].

У використанні терміни «кар’єра» і «професійна кар’єра» використовуються, як синоніми і трактується як посадове просування, причому, як правило, у вертикальному напрямку. Іншими словами, життєве розуміння кар’єри припускає розуміння її у виді якогось просування нагору по службових сходах. Однак, подібні сходи можуть обриватися, а прямуюча по ним людина – зриватися вниз. У такому випадку звичайно говорять про невдалу кар’єру, про те, що вона зірвалася, і т.ін. [48, с. 5].

За сучасними науковими уявленнями професійна кар’єра – це частина професійного життя людини. Отже, ми не вправі розглядати кар’єру тільки як службове просування працівника по ступенях посадової ієрархії, залишаючи поза полем зору фактор професійної майстерності людини [9, 35].

Найбільш сучасне визначення кар’єри, з позицій психолого-акмеологічного підходу, приводить Є. А. Могільовкін. «Кар’єрне просування – процес реалізації себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності, досягнення особистістю акме». З розвитком акмеології професійна кар’єра стала об’єктом акмеологічних досліджень. Таким чином, з акмеологічної точки зору, кар’єрний рух – це специфічний вид акмеологічної внутрішньо особистісної діяльності (умовно названої «кар’єрною діяльністю»), що є перетворюючою і охоплює багато особистісних структур. Предметом цієї кар’єрної діяльності є особистісно-професійний розвиток, саморозвиток і самовдосконалення працівника в його постпальному кар’єрному русі [40, с.

19].

Веснін В. Р. виділяє такі мотиви ділової кар’єри (рис. 1.5).

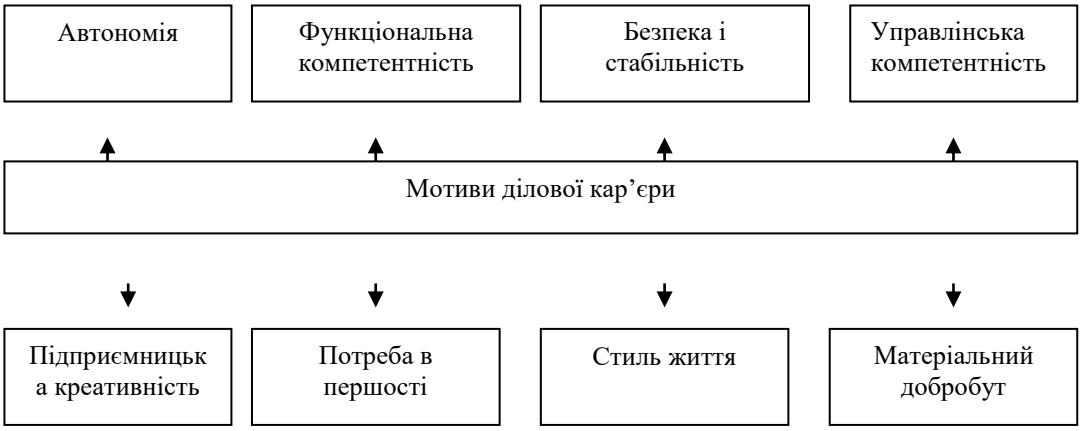


Рисунок 1.5 – Мотиви ділової кар’єри

Таким чином, професійна кар’єра в нашому розумінні – це індивідуально-професійний розвиток індивіда, заснований на процесах самореалізації і професійного росту, представлений як рух особистості до професійного і кар’єрного «акме», в умовах професійної діяльності.

Все це об’єктивно обумовлює потребу у вивченні акмеологічних особливостей індивідуальної стратегії кар’єрного розвитку фахівця на етапах професійної діяльності та її внутрішньо-особистісних детермінант, що дозволить виявити нові резерви ефективності оптимізації розвитку кар’єрного процесу.

1.2. Розвиток особистості як складова її кар’єри на підприємстві

За умов постіндустріального суспільства, розвитку інтелектуальних, наукоємних технологій відбувається зростання ролі людського фактору в економічній діяльності. Зважаючи на це, засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства чи організації є пошук

прихованих резервів підвищення ефективності діяльності персоналу, що реалізується, перш за все, через налагодження системи його безперервного розвитку. У свою чергу, управління розвитком стає центральною ланкою менеджменту та провідним чинником успіху суб'єктів господарювання як на вітчизняному так і на світовому ринках.

На нашу думку, ефективне впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умови попереднього створення ґрунтовного теоретичного та методичного забезпечення даного процесу.

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Зважаючи на це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії [7, с. 50].

Ряд науковців розглядають «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. Так, Р. Марр і Г. Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації. На думку В. А. Савченка, В. М. Данюка, В.М. Петюха та С. О. Цимбалюка «розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [52, с. 17].

Дещо ширше розглядають дане поняття Ю. Г. Одегов та П. В. Журавльов, які окрім навчальних заходів відносять до розвитку персоналу планування кар'єри. Згідно їх трактування розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [41, с. 31]. Наступні автори до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку,

перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Зокрема А. Я. Кібанов розвиток персоналу визначає як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [23, с. 29].

Грішнова О. А. під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [12, с. 16].

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук. У навчальному посібнику «Управління персоналом» вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [7, с. 56]. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри [17, с. 55].

Такі зарубіжні економісти як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. [11, с. 57].

Вєснін В. Р., Прокопенко Г., Норт К. та Хентце Й. трактуючи сутність

розвитку персоналу не виокремлюють його складові елементи, а акцентують увагу на кінцевих результатах даного процесу. Так, В. Р. Вєснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації [9, с. 46].

Отже, виходячи із наведених визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу сприяє: розкриттю творчого потенціалу, росту інтелектуального рівня, активації стратегічного мислення; наданню всім працівникам рівних можливостей одержання гідних заробітків і службових просувань; зниженню плинності кадрів; підвищенню якості трудової діяльності; формуванню й закріпленню організаційних цінностей; полегшенню делегування повноважень і перетворень; поліпшенню морально-психологічного клімату й т.п. [20, с. 139]

Спираючись на концепцію людського розвитку, яка базується на теорії людського капіталу, науковці визначають структуру розвитку персоналу, яка формується з чотирьох складових: розвиток матеріального добробуту персоналу; розвиток охорони здоров'я персоналу; інтелектуальний та культурний розвиток персоналу [11, с. 58].

Відповідальність за розвиток несе адміністрація, лінійні керівники (їхній обов'язок – бути, з одного боку, зразками для підлеглих у цій області, а з іншого боку – грамотно спрямовувати їх зусилля), а також самі працівника. Умовами успіху програм розвитку є участь вищого керівництва, облік філософії й цілей підприємства, зв'язок зі стратегією й бізнесом-плануванням, ретельне планування.

Необхідні заходи для конкретного працівника визначається його безпосереднім керівником на основі спостережень, аналізу посадових функцій

і розв’зуваних проблем, індивідуального плану розвитку [15, с. 35.].

Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів. [50, с. 8].

Комплекс елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її мети, називається системою розвитку персоналу даної організації. В основі цієї системи перебувають стосовні до конкретних посад і робочих місць інформаційні й утворювальні процеси прямого й непрямого підвищення кваліфікації співробітників.

До числа елементів системи розвитку персоналу належать, елементи, які показані на рис 1.6 [43, с. 35].

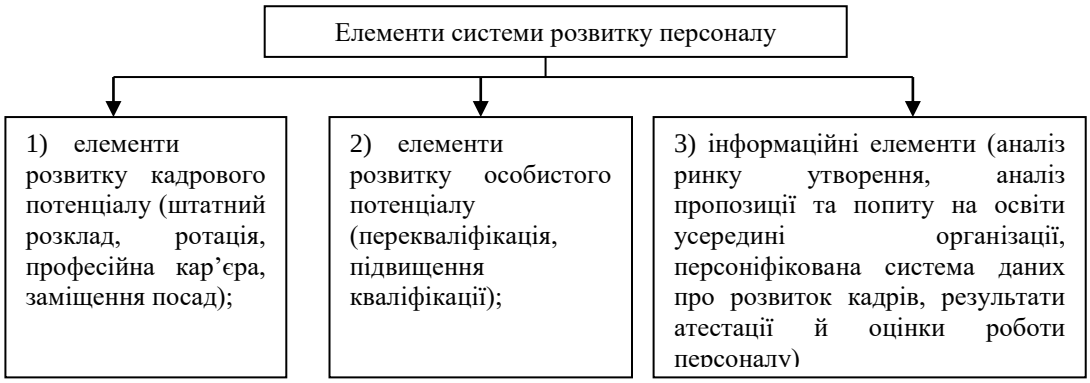


Рисунок 1.6 – Елементи системи розвитку персоналу

Аналіз елементів системи дозволяє визначити послідовність розвитку персоналу підприємства.

Визначення потреби в підготовці персоналу – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал підприємства для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації в цілому, структурного підрозділу, окремого працівника

[13, с. 240].

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання робітників другим професіям організації розробляються на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових робочих з відповідних професій. При виборі форм і методів навчання персоналу підприємства слід приймати до уваги їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо також враховувати наступні принципи навчання дорослих людей: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, обернений зв'язок з викладачем. На практиці не існує однієї універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має свої переваги та недоліки [21, с. 7].

Найважливішою складовою розвитку персоналу, на нашу думку, є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства.

Під професійним навчанням ми будемо розуміти цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт з метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу та ефективності роботи підприємства.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації професійного навчання персоналу. Досить глибоко розглядає це питання Савченко В. А. Так, професійне навчання робітників в організації він класифікує за критеріями зображеними на рис. 1.7 [51, с. 58]. Така класифікація є досить детальною, проте, на нашу думку, дещо складною. Окрім того, вона стосуються лише професійного навчання робітників та не торкається інших груп персоналу.

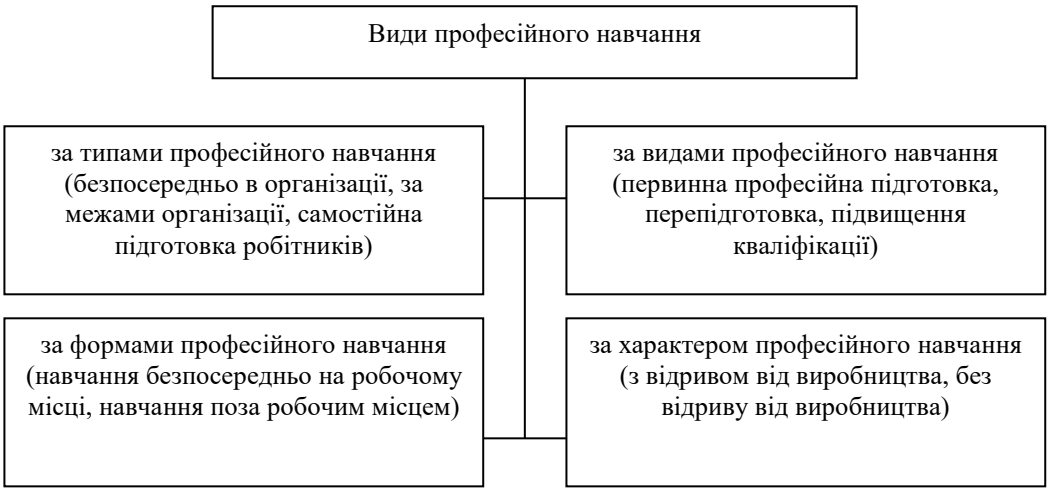


Рисунок 1.7 – Види професійного навчання

У свою чергу, Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. напрямками професійного розвитку персоналу вважають навчання (рис. 1.8) [30, с. 37]:



Рисунок 1.8 – Види професійного навчання

Фахівець-практик у сфері управління персоналом Синенко Н. виділяє види та форми професійного навчання працівників (рис. 1.9) [53, с. 47].

На думку Синенко Н., професійне навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві здійснюється у формі спеціалізації, короткострокового та довгострокового підвищення кваліфікації, стажування

тощо [53, с. 49].

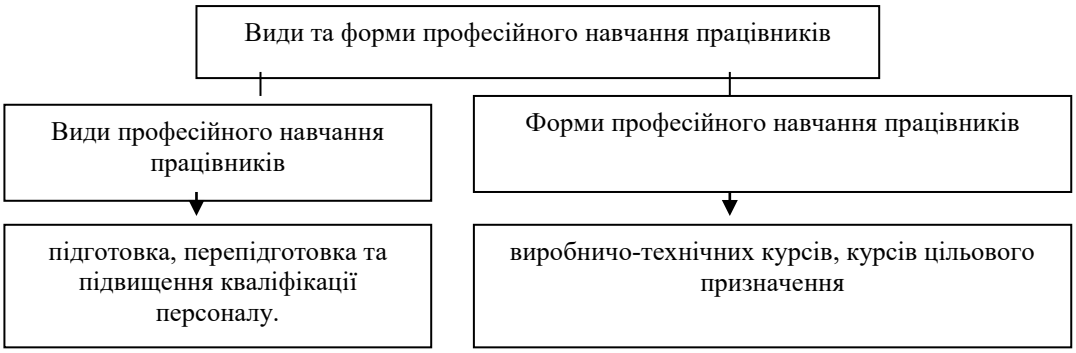


Рисунок 1.9 – Види та форми професійного навчання працівників

На основі вищесказаного необхідно виділити й наступну класифікацію професійного навчання персоналу із врахувань ряду класифікаційних ознак (рис. 1.10) [53, с. 47].



Рисунок 1.10 – Види професійного навчання

Так, за формою професійного навчання ми виділили первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Первинна професійна підготовка – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, тобто – навчання працівника, який здобуває професію вперше. Перепідготовка персоналу спрямована на оволодіння працівниками іншою професією чи спеціальністю, з метою розширення профілю професійної діяльності, через відсутність роботи, що відповідає певній спеціальності,

втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією тощо. Досить часто до перепідготовки персоналу вдаються у випадку реконструкції чи перепрофілювання підприємства. Підвищення кваліфікації передбачає розширення та поглиблення раніше здобутих працівником знань (умінь, навичок) та обумовлюється зміною характеру і змісту праці спеціаліста на займаній ним посаді та моральним старінням знань.

За тривалістю навчального періоду виокремлюється короткострокове, середньострокове та довгострокове професійне навчання персоналу. Тривалість навчання найчастіше залежить від застосування його конкретних методів. (Для прикладу, тренінги переважно займають кілька днів, а підвищення кваліфікації керівника за кордоном може тривати кілька місяців). Також, з точки зору доцільності використання різних форм та методів професійного навчання працівників варто виділити навчання керівників і спеціалістів та навчання робітників.

Процес професійного навчання відображений на рис. 1.11 [45, с. 11].

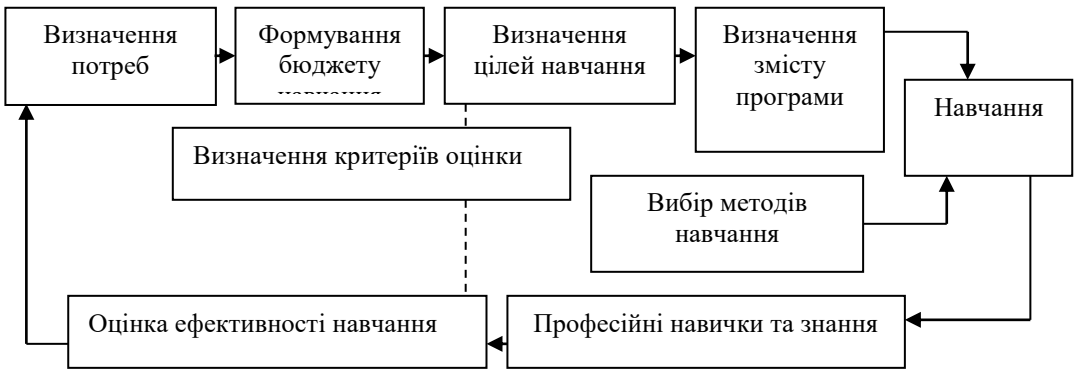


Рисунок 1.11 – Процес професійного навчання

У процесі управління розвитком персоналу важливим етапом є вибір джерел фінансового забезпечення професійного навчання працівників. Зважаючи на це, навчання персоналу підприємства може відбуватися із використанням коштів держави (бюджетного фінансування), недержавних суспільних фондів і організацій, міжнародних фондів та організацій, власних

фінансових ресурсів підприємства та коштів окремих працівників.

З точки зору цільової групи, навчання персоналу може бути спрямоване на конкретного його учасника (індивідуальне навчання) або ж на колектив слухачів. На сьогодні, робота спеціалістів з розвитку персоналу в основному спрямовується на групи працівників, позаяк індивідуально працювати із усіма співробітниками підприємства протягом тривалого проміжку часу практично неможливо. Крім того окремі працівники так чи інакше є учасниками окремих формальних чи неформальних колективів, що сформувалися на підприємстві. Перевагою колективного чи групового навчання є можливість досягнення синергетичного ефекту [56, с. 71].

За способом здійснення навчальних заходів, професійний розвиток персоналу може реалізовуватися власними силами підприємства або ж із залученням сторонніх консалтингових організацій [13, с. 240].

З метою досягнення максимальної ефективності професійного навчання персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його форм чи методів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємств та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності українських суб’єктів господарювання як на вітчизняному так і на світовому ринках.

Під управлінням розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати сукупність таких комплексних управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь, і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегічного розвитку підприємства [15, с. 45].

Модель управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямована на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту. Вивчення такої моделі та її складових стає підґрунтям

для планування, реалізації та контролю процесу розвитку персоналу, а також аналізу економічної ефективності реалізації відповідних заходів.

1.3. Системи управління розвитком персоналу та кар'єрним процесом на підприємстві

Система управління персоналом та кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру й кадри управління кар'єрою [18, с. 8].

Цілі системи управління персоналу та кар'єрним процесом повинні випливати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом із цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами й можуть включати [8, с. 58]:

1) формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому;

2) забезпечення послідовності професійного досвіду й культури розвитку організації;

3) досягнення взаєморозуміння між організацією й менеджером з питань його розвитку й просування;

4) створення сприятливих умов для розвитку й просування персоналу в рамках організаційного простору, тощо.

Основними функціями системи управління персоналу та кар'єрним процесом відповідно цілям можуть бути [12, с. 57]:

1) дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

2) планування професійного розвитку (навчання, стажувань й ін.), процедур оцінки й посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, у тому числі розробка

організаційного простору відповідно до цілей та можливостей підприємства, потребам й здатностям персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

3) організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації й професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

4) активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

5) регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження й профілактика кризових явищ, відхилень від норми;

6) координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою працівників;

7) контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників [29, с. 166].

Ефективність реалізації функцій управління кар'єрним процесом може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією й професійною орієнтацією, повинні застосовуватися й специфічна кар'єра: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм [55, с. 136].

Ефективна СУКП повинна включати три взаємозалежні підсистеми: виконавців (працівників); робіт; інформаційного забезпечення.

Підсистема виконавців містить відомості про здатності, інтереси й мотиви працівників (співробітників), підсистема робіт – відомості про всілякі завдання, проекти, індивідуальні ролі, виконання яких необхідно для підприємства (організації). Підсистема інформаційного забезпечення

управління поєднує відомості про виконавців, роботи й прийняту практику переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт і посади й тим самим сприяє досягненню відповідності запитів виконавців і характеристик робіт.

Організаційне забезпечення професійного просування пов’язане з участю в цій роботі багатьох функціональних служб і виконавців: фахівців відділу праці й заробітної плати або відділу кадрів, цехових підрозділів, а також працівників соціологічної служби, планово-економічної й технічної служб, ОЦ, адміністрації й лінійних керівників – начальників цехів, майстрів, а також членів рад бригад і бригадирів [21, с. 8].

Розглянемо методи побудови оптимальної системи управління персоналом та кар’єрним процесом на різних етапах управління кар’єрою співробітників підприємства [15, с. 167].

Управління кар’єрою починається вже при прийомі на роботу. В американських фірмах затрачають до 10 000 доларів на менеджерів середньої ланки. Гроші ці йдуть на збір інформації про кандидатів із всіх місць попередньої роботи, на проведення тестів, співбесіда з фахівцями, запитуються характеристики із середньої школи й вищого навчального закладу. У необхідних випадках, коли важлива моральна сторона справи для бізнесу, наймають приватних детективів, щоб простежити за приватним життям претендента.

На етапі професійного відбору виробляється оцінка особистих і ділових якостей кандидата, аналіз мотивів його надходження на роботу. Ця оцінка встановлюється за допомогою різних методів професійного відбору: анкетування, тестування, співбесіди.

Анкета повинна бути складена таким чином, щоб можна було не тільки ознайомитися з об’єктивними характеристиками кандидата, але й судити про його можливі вимоги до кар’єри. При цьому є доречні питання про особисті й професійні плани працівника, на якому етапі самоствердження й самовираження він перебуває, який темп розвитку кар’єри для нього найбільш

прийнятний. Дані про походження й знання іноземних мов дозволяють визначити сфери застосування працівника, шляхи можливого розвитку неспеціалізованої кар'єри. У процесі співбесіди з'ясовуються ступінь розуміння кандидатом своєї майбутньої ролі в організації, побажання на перспективу й т.д. [44, с. 16]

Тестування дозволяє виявити такі особистісні ділові якості кандидата, які характеризують його як потенційного керівника або відкривають можливості зміни напрямків діяльності. Результати оцінки кандидатів дозволяють уже в процесі відбору зробити попередні висновки про їхні кар'єрні устремління [39, с. 490].

Таким чином, служба управління персоналом починає накопичувати інформацію про потенційні можливості того або іншого співробітника.

Надалі служба управління персоналом повинна вести картотеку й поповнювати банк даних по різних категоріях персоналу. Особливо важливе значення має ведення справ щодо реєстрації й реалізації задуманного керівниками. Картотека повинна містити наступну інформацію про співробітника: прізвище, ім'я, по батькові; рік народження; займана посада; кваліфікаційна оцінка (від 1 до 4); шифр зарплати; розв'язувані завдання (сфера діяльності); сильні особистісні якості; особливі досягнення за останній час; необхідність подальшої освіти; які доручення може взяти на себе найближчим часом; які інтереси усередині організації; яку найвищу посаду міг би зайняти в організації; яку посаду може зайняти найближчим часом .

При цьому вказуються й звичайні дані: дата прийому на роботу, освіта, практичний досвід і знання, тощо. Такий банк даних ведеться не тільки на персонал, але й на керівників всіх рівнів.

Безпосередній керівник зобов'язаний не менш одного разу в рік перевіряти ці відомості й повідомляти нову інформацію про дану особу в службу управління персоналом і своїм начальникам. Це гарантує постійне поповнення картотеки, за допомогою якої, якщо буде потрібно, можна відразу ж рекомендувати кращого кандидата на певну посаду. Перш ніж почати

роботу з співробітником з питань планування й розвитку кар'єри, фахівці служби управління персоналом повинні визначити принципи кар'єрного просування, що базуються на кадровій стратегії організації [6, с. 46].

Зорієнтуватися в питаннях кар'єрного просування співробітникам дозволяє вивчення типових кар'єрограм, які розробляються для різних типів кар'єрного просування – вертикального й горизонтального. Кар'єрограма являє собою модель кар'єри й містить у собі маршрут професійно-посадових переміщень працівника, що зображається звичайно в графічній формі, напрямок й етапи його професійної кар'єри, орієнтовні строки переходу на відповідні щаблі, а також конкретні кваліфікаційні вимоги, необхідні для роботи на тій або іншій посаді.

Розробці типових кар'єрограм передує докладний аналіз посадової структури організації й вивчення змісту праці по кожній посаді. На основі цього вивчення служба управління персоналом розробляє кілька блоків (пакетів) документів, необхідних для здійснення ефективного управління кар'єрою. Ці ж документи можуть бути використані й для рішення інших кадрових завдань (прийому й звільнення, атестації, планування підвищення кваліфікації співробітників і ін.) [54, с. 55].

Перший блок документів – посадові кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції працівників. В них повинна бути представлена докладна інформація про зміст праці по кожній посаді й внутріпосадових категоріях із вказівкою кваліфікаційних вимог [48, с. 9].

Другий блок – документи, що визначають вимоги до особистості працівника. До них відносяться професіограми професій і посад.

Професіограму посади можна визначити як ранговий список здатностей співробітника – його особистісних характеристик (по ступені їхньої важливості), необхідних для успішного виконання конкретних посадових обов'язків. Це – свого роду портрет ідеального співробітника. Розробка професіограм вимагає спеціальних знань і, як правило, здійснюється із

залученням експертів [40, с. 19].

Третій блок – програми освіти й самоосвіти. У них описуються форми навчання, зміст освітніх програм, строки підготовки, порядок освоєння програмного матеріалу, які забезпечують придбання необхідних знань і дозволяють виробити певні якості. Ці програми повинні надати методичну допомогу у виборі шляхів і засобів забезпечення успішного професійного росту й сприяти твердженню працівника в думці, що його професійно-посадовий ріст залежить у першу чергу від рівня його трудової активності.

Четвертий блок – системи оцінки особистісних і ділових якостей співробітників, у тому числі керівників: атестації, конкурси, кваліфікаційні випробування, які повинні підтвердити наявність у працівника необхідної кваліфікації й професійно значимих особистісних якостей. Системи оцінки дозволяють створити професійні персонограми.

Персонограма представляє собою ранговий список здібностей конкретної людини за ступенем їхнього розвитку, що розробляється, як правило, на основі тестування. Зіставлення персонограм і професіограм дозволяє досягти оптимального співвіднесення працівників і посад тобто задовольнити інтереси, як організації, так й окремого працівника [25, с. 244].

Управління кар’єрою містить у собі кілька основних стадій: планування, реалізацію (у тому числі регулювання – мотиваційний вплив), контроль, оцінку ефективності.

Планування кар’єри складається у визначенні цілей розвитку співробітника й шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар’єри припускає, з одного боку, професійний розвиток співробітника, тобто придбання кваліфікації, необхідної для заняття бажаної посади, за рахунок професійного навчання, стажувань, курсів підвищення кваліфікації, а з іншого боку – послідовне заняття посад, досвід роботи на які необхідний для заняття цільової посади. Щоб ефективно управляти своєю діловою кар’єрою, необхідно створити особисті плани. Особистий план кар’єри – засіб ефективного управління своєю діловою кар’єрою [36, с. 7].

Особистий план кар’єри керівника складається із трьох основних розділів: 1 – оцінка життєвої ситуації; 2 – постановка особистих кінцевих цілей кар’єри; 3 – приватні цілі й плани діяльності [26, с. 1614].

На рис. 1.12 приводиться зразкова структура особистого плану кар’єри керівника.



Рисунок 1.12 – Зразкова структура життєвого особистого плану кар’єри керівника

Розглянемо зміст життєвого особистого плану кар’єри керівника, що складається із трьох основних розділів: оцінка життєвої ситуації; постановка особистих кінцевих цілей кар’єри. Сам працівник передбачає такі заходи: первинне орієнтування в організації; вибір структурного підрозділу і майбутньої посади; виконання роботи на призначеній посаді; оцінка перспектив і проектування зростання; реалізація заходів зростання.

Менеджер по персоналу передбачає такі заходи: оцінка працівника при прийманні на роботу; визначення робочого місця працівника; оцінка праці і потенціалу працівника; відбір у резерв на посаду; додаткова підготовка працівника; розробка програми роботи з резервом [30, с. 60].

Безпосередній (лінійний) менеджер працює за такою програмою: оцінка результатів праці працівника; організація професійного розвитку; оцінка мотивації праці; внесення пропозицій щодо стимулювання; внесення пропозицій про пересування на вищу посаду.

Розвиток кар’єри працівника, тобто перехід від одного етапу до іншого, завжди регулюється потребою організації й прагненням до цього самого працівника. При цьому кар’єра повинна бути керованим, а виходить, і плановим процесом.

Підставою для складання плану розвитку кар’єри служать показники, що характеризують виробничу діяльність і поводження працівника [49, с. 33]:

1) мотивація на кар’єру;

2) якісна й ефективна праця протягом ряду останніх років;

3) висновок атестаційної (конкурсної, приймальні або іншої) комісії або керівника організації;

4) професійна компетентність й ерудиція (підготовка);

5) висновок або рекомендація іншої організації, якщо працівник надійшов (переведений) на роботу;

6) психологічна придатність до необхідної виробничої діяльності.

При цьому рекомендується планувати кар’єру не менш ніж на 5 і не більше ніж на 10 років, тому що адаптація до нової посади (особливо керівної) відбувається протягом 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці й т.д. [35, с. 66].

Розробка плану розвитку кар’єри починається з ознайомлення працівника з можливими шляхами його посадового просування, професійного розвитку, а також з ієрархічною структурою організації. Ці дані працівникові надають співробітники служби управління персоналом. Працівник повинен визначити власні професійні інтереси й шляхи їхньої реалізації, спрямованість посадового переміщення. Після цього йому потрібно зіставити власні можливості з вимогами до посад, що його цікавлять, і визначити, чи є даний план розвитку кар’єри реалістичним. Якщо так, то варто продумати, що йому необхідно для реалізації цього плану. На даному етапі співробітник потребує кваліфікованої допомоги з боку служби управління персоналом і власного керівника. У плані розвитку кар’єри працівника вказуються наступні дані [59, с. 44]:

1) найменування посад, які призначено займати працівникові (при ротації або при підвищенні в посаді);

2) строк планованого переміщення (рік, орієнтовно квартал);

3) види стимулювання (ріст заробітної плати, безкоштовне навчання);

4) найменування видів підготовки в системі безперервної освіти;

5) строки підготовки в системі безперервної освіти;

6) навчальний заклад для підготовки в системі безперервної освіти;

7) напрямок навчання;

8) оцінки, одержувані працівником при підготовці в системі безперервного утворення, у резерві кадрів, при чергових атестаціях, конкурсах, тощо;

9) інші дані, які необхідно вказати, на думку укладачів плану розвитку кар'єри працівника.

Розвиток кар'єри працівника – тривалий процес, що може включати ряд періодів. До таких періодів варто віднести [67, с. 59]:

1) підвищення кваліфікації (перепідготовку, стажування) у системі безперервного навчання;

2) зарахування в резерв кадрів для висування на керівні посади, коли працівник обов'язково проходить підготовку в системі безперервного утворення відповідно до індивідуальних планів;

3) призначення на більш високу посаду (за результатами підготовки в резерві, рішення конкурсної, атестаційної комісії);

4) ротацію працівника усередині свого підрозділу.

До кадрових документів щодо планування кар'єри може бути віднесена й анкета для розвитку кар'єри. Анкета розробляється службами управління персоналом із залученням соціологів, психологів, фахівців із профорієнтації, щоб допомогти співробітникові осмислити й правильно сформулювати цілі з розвитку своєї особистої кар'єри. Співробітник заповнює анкету самостійно або за допомогою консультанта.

При розробці заходів планування кар'єри працівника необхідно

враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішньої мотивації), а й такі умови [33, с. 131]:

1 Найвищою точкою кар'єри є вища посада у конкретній організації.

2 Довжина кар'єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

3 Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар'єри. Це показник рівня позиції.

4 Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

5 Наявність перспектив або тупикової кар'єри. У працівника може бути довга кар'єрна лінія, або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективності діяльності працівника [19, с. 10].

Таким чином, планування кар'єри на підприємстві здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, що проходять при плануванні кар'єри наведені на схемі (рис. 1.13). Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації так і на працівникові [46, с. 8]. Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки у межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

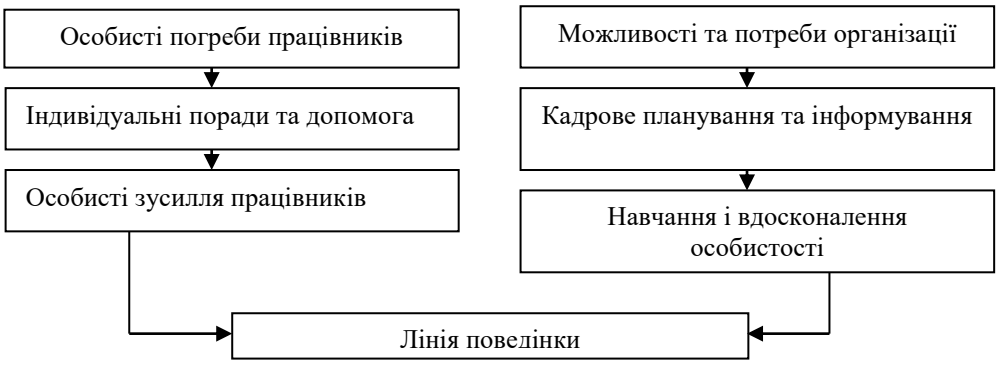


Рисунок 1.13 – Процес планування кар’єри в організації

Ефективною практикою інформування про наявність вакансій в організації є не тільки об’ява на дошці оголошень, а і виконання таких умов: – інформація повинна бути не тільки про вакантні посади, а й про здійснені переміщення та призначення; об’яви в організаціях повинні бути зроблені за 1 місяць до об’яви про зовнішній набір; вибори повинні бути відкритими і обов’язковими; вимоги до претендентів на посаду повинні бути чітко сформульованими; забезпечення рівної доступності та можливості для кожного претендента для участі в конкурсі; кожен претендент, який не одержав переваг, повинен бути повідомлений про причини відмови [61, с. 37].

Планування кар’єри менеджерів здійснюється на основі поетапної функціональної і організаційної підготовки, тому що їм необхідно мати різносторонній досвід у різних сферах управління. Базою планування кар’єри є досвід просування працівників за посадовими рівнями. Зміст функцій кожної посади передбачено у посадових інструкціях.

Поетапне просування в межах функціональних служб пов’язується зі стажем роботи на відповідному етапі. Працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу в обумовлений термін відстороняється від подальших можливостей просування.

Порядок розробки етапів кар’єри наступний [54, с. 77]:

1) вивчається зміст роботи на окремих рівнях службового просування;

2) визначаються умови вхідних параметрів на кожному рівні посад;

3) деталізуються вимоги для зайняття кожної вищої посади при необхідному освітньому рівні, кваліфікації, віку;

4) визначається необхідність ділового досвіду для переходу на вищий етап розвитку.

Нові вимоги до етапів кар'єри:

1) надання дійсних можливостей для просування, не пов'язаних з досягненням обов'язкового віку або технічної спеціалізації;

2) підвищується увага до розвитку змісту робіт, нових пріоритетів, організаційних моделей, різних потреб управління;

3) гнучка оцінка працівника з урахуванням компенсуючих факторів (недолік в одному компенсується досягненнями в іншому);

4) визначення специфічних знань і навичок, необхідних для кожного етапу просування по службі без обмеження формального освітнього цензу, віку і досвіду. Це знімає перешкоди при просуванні здібних і знаючих працівників підприємства.

Планування ділової кар'єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами. Кар'єра працівника, як об'єкт планування та управління, має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників до оволодіння новими професіями і до підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар'єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються кар'єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямків службового росту спеціаліста.

При конкретному плануванні кар'єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання [59, с. 17].

На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку організації, штатного розкладу, аналізу динаміки росту кадрів розробляються картки посадового просування персоналу в межах організації.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить, насамперед, від самого співробітника. Основними її умовами є: результати роботи в займаній посаді;

професійний й індивідуальний розвиток; ефективне партнерство з керівником; завоювання авторитету в організації.

Реалізація плану розвитку кар'єри також у значній мірі залежить від керівника, що формально й неформально оцінює роботу співробітника в займаній посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом підприємства, що приймає рішення про просування, а також має у своєму розпорядженні ресурси для розвитку співробітника. У свою чергу служби управління персоналом усіляко сприяють виконанню планів розвитку кар'єри окремих співробітників, здійснюючи загальне управління професійно-посадовим просуванням в організації. Із цією метою складаються загальні плани управління кар'єрою, у яких відбиті основні напрямки діяльності кадрових служб [7, с. 51]:

1. Прогнозування вакансій і планування заміщення посад. На основі аналізу вікової структури й професійного складу працівників, їхнього розподілу за стажем роботи в організації, середньостатистичних даних про звільнення визначаються можливі джерела заміщення вакансій.

2. Відбір кандидатів на вакантні посади. Виявляються кандидати на заміщення вакантних посад, визначаються критерії й методи відбору, строки проведення конкурсів, призначаються відповідальні за їхнє проведення.

3. Організація професійного розвитку співробітників, що передбачає: професійне навчання, перепідготовку на базі профільних навчальних закладів і підвищення кваліфікації співробітників із вказівкою форм і термінів підготовки; розширення сфери діяльності; інструктаж, наставництво, ротація; заходи щодо підвищення кваліфікації, що організуються службою управління персоналом (лекційні заняття, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, тощо); самоосвіта; спеціальну підготовку з самоорганізації кар'єри (семінари, консультації, співбесіди й т.д.).

4. Стимулювання посадового просування забезпечується підвищенням привабливості переходу на більш складну й відповідальну роботу, у тому числі формуванням матеріальних і соціальних розходжень у статусі

працівників залежно від їхньої кваліфікації й посадового рівня.

5. Удосконалення організаційної структури. Забезпечуються своєчасний перегляд організаційної структури й складу підрозділів, гнучкий підхід до формування штатної чисельності й посадового складу з метою створення можливостей для кар'єрного просування.

6. Здійснення посадових (кар'єрних) переміщень: формування роботи з резервом на просування (спеціальна підготовка, стажування, ротація й т.п.); планування персональних призначень на посаду [50, с. 11].

Таким чином, метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації в цілому.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності. Для здійснення кар'єри необхідні професійні навики, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння.

Особливу увагу слід приділяти виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженим лідерським потенціалом. Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні й посиленому розвитку тих працівників, які мають потенціал для зайняття через 10-20 років ключових посад га підприємстві.

У зарубіжних дослідженнях виявлено чотири типові синдроми, які несподівано вражають управлінців, що працюють у фірмі, як правило, 10-15 років на посадах середнього і нижчого керівного рівней [6, с. 48]:

1) синдром «перегорання працівника», який зазвичай виникає у керівників обслуговуючих підрозділів у результаті перевтоми і надмірних

стресових навантажень. Він виражається в нервозності, в частих емоційних зривах, що набувають злісно-агресивного характеру у цинічному становленні до оточення: до підлеглих, партнерів, замовників, постачальників;

2) синдром «професійного самогубства», який несподівано з'являється у здатних, енергійних керівників. Успішно почавши свою кар'єру, вони несподівано «завалюють» декілька важливих завдань, відчуваючи нез'ясовну байдужість до своєї подальшої долі і підприємства, скаржаться на млявість, часті нездужання;

3) синдром «придбаної безпорадності», що характеризує ситуацію, коли керівник постійно перебільшує об'єктивні труднощі, виправдовуючи свою інертність скупченням проблем, що виникають. Він продовжує посилатися на ці труднощі навіть у ситуації, які об'єктивно «працюють» на їх подолання;

4) синдром «кар'єрної кризи», яка виникає як сумніви в правильності обраного шляху. Керівник переживає почуття розчарування, життєвого «збою», невдачі у своєму розвитку, «програшу» активнішим і перспективним однолітам, що зуміли просунутися по службових сходах.

Для вирішення проблем, що виникають у сфері планування кар'єри, необхідне виконання ряду конкретних заходів. Серед них, на нашу думку, можуть бути такі [64, с. 342]:

1) пов'язати цілі підприємства й окремого співробітника;

2) планувати кар'єру конкретного співробітника з урахування його специфічних потреб і ситуацій;

3) забезпечити відкритість процесу керування кар'єрою;

4) усувати «кар'єрні тупики», у яких практично немає можливостей для розвитку співробітника;

5) підвищувати якість процесу планування кар'єри;

6) формувати наочні критерії службового зростання, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;

7) вивчати кар'єрний потенціал співробітників;

8) використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу

працівників з метою скорочення нереалістичних очікуваннь;

9) визначати шляхи службового зростання, що допоможуть задовольнити кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу й у потрібному місці.

Система управління персоналу та кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру й кадри управління кар'єрою [66, с. 21].

В основну програму кар'єрного зростання доцільно зараховувати осіб, які знаходяться в резерві на керівні посади. Зараховані особи повинні спільно з працівниками відділу кадрів складати плани кар'єри для здійснення поступової адаптації до нової посади.

У процесі управління трудовими ресурсами слід враховувати їх готовність до використання і професійного вдосконалення як одну з базових категорій, що дозволить об'єднати інтереси роботодавця і працівника для підвищення конкурентоспроможності, як першого, так і другого. Під готовністю слід розуміти реальні можливості використання і професійного вдосконалення трудових ресурсів та спонукальні мотиви [70, с. 88].

Під спонукальними мотивами трудових ресурсів до вдосконалення розуміються їх потреби до самовираження, реалізації творчих здібностей. Спонукальними мотивами підприємства виступає прагнення підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок удосконалення складової «трудові ресурси». Можливості трудових ресурсів щодо вдосконалення – це комплекс їх індивідуальних і загальних характеристик. Можливостями підприємства є фінансові, організаційні і часові резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності використання і професійного вдосконалення трудових ресурсів.

Висновки до розділу 1

Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинне постійно розробляти програми розвитку персоналу. Програми, які забезпечували б працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного й загальноосвітнього рівня. На основі виявленої диспозиції мотивів поводження працівників, їм пропонується досить широкий набір стимулів, які б забезпечили їхнє позитивне ставлення до праці й більше високу віддачу. Так, з-поміж них треба назвати програми залучення працівників до управління виробництвом; робота в цільових групах з розробки перспективних спеціальних проектів; горизонтальні ротації в рамках підприємства, у тому числі закордонних та ін. Постійний ріст професійної майстерності, придбання знань, навичок і умінь (тобто конкурентоспроможності персоналу) безупинне утворення – це об’єктивний процес розвитку персоналу.

Вкладення інвестицій в людські ресурси, стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства. У зв’язку з цим затрати, пов’язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

2.1 Загальна характеристика системи управління та розвитку персоналу у АТ «Ощадбанк»

Ощад є лідером державної програми пільгового іпотечного кредитування єОселя: видано більше 1000 таких кредитів на загальну суму 1,4 млрд грн. На рахунку Ощадбанку і перша видана єОселя загалом, і перший такий кредит, виданий на квартиру в об'єкті незавершеного будівництва, і перша спільна програма з регіональною владою, яка зі свого бюджету компенсує частину відсоткової ставки.

Завдяки стабільній роботі банк користується великою довірою українців. Протягом перших шести місяців 2023 року обсяг строкових гривневих депозитів Ощадбанку зріс більш ніж на 10 млрд грн і становить майже 54 млрд грн. Серед депозитних продуктів Ощаду найбільшим попитом користуються вклади «Мій захисник» та «Моя перемога». Пільговий депозит «Мій захисник» призначено для військовослужбовців та членів їхніх родин. Станом на кінець червня на ньому було розміщено 13,4 млрд грн. Що стосується популярного депозиту «Моя перемога» з підвищеною відсотковою ставкою, то на ньому можуть розмістити кошти всі бажаючі. Починаючи з 10 травня 2023 року, відколи було запроваджено цей депозит, українці розмістили на ньому понад 4,5 млрд грн.

Ощад – один з ключових банків в Україні, що надає клієнтам сегмента мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) доступний кредитний ресурс у рамках загальнодержавних і партнерських програм, зокрема за програмами «Доступні кредити 5-7-9%» та портфельних гарантій. Свою першу кредитну кампанію після початку повномасштабного вторгнення банк розпочав вже в

березні 2022 року: тоді протягом декількох місяців було профінансовано аграрні підприємства на проведення посівної в сумі більш ніж 5 млрд грн.

В умовах воєнного стану Ощадбанк запровадив додаткові напрями кредитування клієнтів ММСБ. Їм пропонуються пільгові кредитні продукти на релокацію бізнесу, а експортерам – участь у програмі страхування кредитів Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Окремим напрямом є співпраця з місцевими органами влади, які допомагають Ощаду підвищувати доступність кредитів для бізнесу. Наразі подібних договорів про співпрацю – вісім.

Ощадбанк активно співпрацює з міжнародними партнерами, які сприяють відновленню та розвитку економіки України. Так, нещодавно банк взяв участь у реалізації грантової ініціативи з підтримки українського бізнесу, профінансованої урядом Німеччини. Разом з Ощадом та German Sparkassenstiftung у реалізації проєкту брали участь Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) та Фонд розвитку підприємництва (ФРП). У результаті першого етапу цього проєкту Ощад прокредитував бізнес на 164 млн грн, 26 млн грн з яких було покрито грантами німецького уряду (до 30% суми).

Станом на 1 липня 2023 року чистий портфель кредитів Ощадбанку для мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) становить 20,4 млрд грн (плюс 3 млрд грн з початку 2023 року). Такого результату досягнуто в тому числі завдяки тому, що Ощад пропонує різноманітні програми допомоги українському бізнесу (державні, регіональні та міжнародні), а також через спрощення механізму фінансування та лібералізації його умов. Віднедавна подати онлайн-заявку на кредитування та отримати попереднє рішення за 24 години клієнти ММСБ можуть за допомогою сервісу ОщадБізнес.

Банк продовжує фінансову підтримку великого бізнесу. В першому півріччі 2023 року Ощад уклав з такими клієнтами кредитні угоди на 11,8 млрд грн. Цей обсяг майже дорівнює сумі укладених договорів у 2021 році та лише на 10% менше за показники 2020 року. Відповідно, обсяг укладених

договорів за 2022 рік становить 13,9 млрд грн. Переважна більшість укладених договорів – із підприємствами-представниками аграрно-промислового комплексу та торгівлі. Крім того, угоди укладено з компаніями енергетичної, машинобудівної, нафтогазової і хімічної галузей.

Наприкінці грудня 2022 року Ощад очолив рейтинг «25 провідних банків України під час війни» від інформаційного агентства Financial Club, ще раз довівши свою важливу роль як установи критичної інфраструктури під час війни.

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери. Свою діяльність АТ «Державний ощадний банк України» виконує згідно статуту.
Проведемо аналіз основних показників майнового стану банку АТ «Державний ощадний банк України» за період 2019-2022 рр. наведено в додатку Б.

Так, активи АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки мають тенденцію до зростання, окрім 2020 року: зменшення на 15544848 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з 2019 (93,76%), зростання на 1371537 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 (100,59%), зростання на 34302636 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком (114,60%). У складі активів грошові

кошти та їх еквіваленти мають тенденцію до зменшення, окрім 2022 року: зменшення на 30249914 тис. грн. (46,75%) та зменшення на 7551880 тис. грн. (71,56%) відповідно у 2020 та 2021 роках, зростання на 9375393 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 (149,34%). Така ситуація характеризується позитивно, оскільки вказує на зростання ділової активності банку.

Аналіз зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» вказує на наступне. За 2021 та 2022 роки вони мають тенденцію до зростання: на 1438127 тис. грн. (100,68%) у 2021 році та на 34008642 тис. грн. (115,96%) у 2022 році. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком зобов'язання зменшилися на 17928703 тис. грн. (92,19%). У складі зобов'язань кошти клієнтів теж зростають у 2021-2022 роках: на 5287187 тис. грн. (102,84%) у 2021 році, на 42487670 тис. грн. (122,19%) у 2022 році. Зменшення суми зобов'язань у 2020 році в порівнянні з 2019 склало 15977482 тис. грн. (92,10%). Ситуація щодо зростання суми зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» має негативну тенденцію, оскільки вказує на зменшення фінансової міцності банку.

Ситуація щодо власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зростання на 2383855 тис. грн. (112,18%) у 2020 році, зменшення на 66590 тис. грн. (99,70%) у 2021 році та зростання на 293994 тис. грн. (101,34%) у 202 році. Оскільки зростання суми власного капіталу відбувається меншими темпами, ніж зростання суми зобов'язань банку, така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення фінансової стабільності банку.

Статутний капітал АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки не змінювався і складав суму 49724980 тис. грн. Нерозподілений збиток банку у 2020 році зменшився на 2669673 тис. грн. (91,91%), у 2021 році зменшився на 228069 тис. грн. (99,25%) та у 2022 році зменшився на 329173 тис. грн. (98,91%), що характеризується позитивно у 2019-2022 роках. Динаміка змін суми активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки наведено на рис. 2.1.

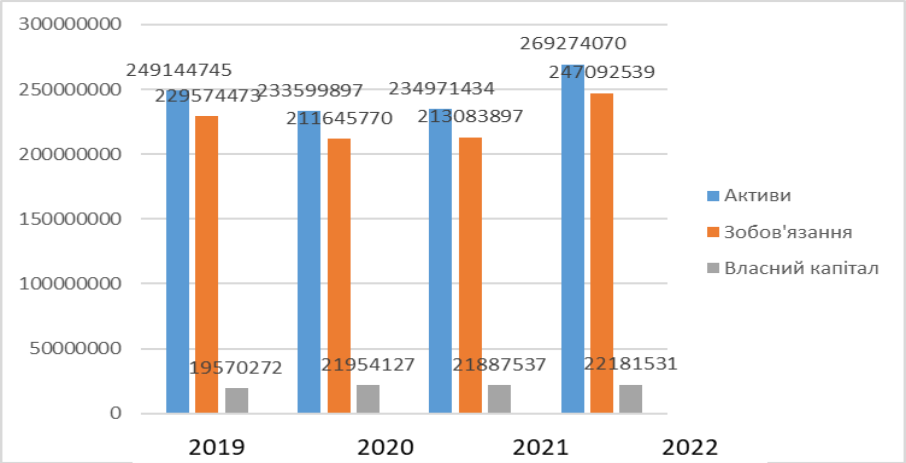


Рисунок 2.1 – Динаміка майна АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки, тис. грн.

Як видно з рис. 2.1, динаміка змін майна АТ «Державний ощадний банк України» має тенденцію до зростання з року в рік, починаючи з 2020 року. У складі пасивів балансу більшу питому вагу займають зобов’язання банку, що визначає значну залежність підприємства від зовнішніх та внутрішніх контрагентів. Оскільки зростання суми власного капіталу відбувається меншими темпами, ніж зростання суми зобов’язань банку, така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення фінансової стабільності банку.

Аналіз доходів, видатків та прибутку АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки має наступну тенденцію. Так, аналіз процентних доходів показує, що тенденція зростання припадає на 2021-2022 роки. Так, у 2020 році процентні доходи зменшилися на 598824 тис. грн. (96,86%), у 2021 році зросли на 2885599 тис. грн. (115,63%), у 2022 – зросли на 1196266 тис. грн. (105,60%). Тенденція до зростання доходів має позитивну характеристику. Аналіз процентних витрат свідчить про зменшення видатків у 2020-2022 роках, зокрема, на 3091082 тис. грн. у 2020 році (77,22%), на 2486790 тис. грн. у 2021 році (76,26%) та на 424657 тис. грн. у 2022 році (94,68%), що характеризується позитивно. Чистий процентний дохід у 2020-2021 році зростав: на 2492258 тис. грн. (145,33%) та на 5372389 тис. грн.

(167,23%), а у 2022 році чистий процентний дохід має тенденцію до зниження на 2323740 тис. грн. (82,61%), що характеризується негативно.

Комісійні доходи у 2020-2021 році мають тенденцію до зростання: на 1605087 тис. грн. (124,93%) та на 1758584 тис. грн. (121,86%), а у 2022 році комісійний дохід має тенденцію до зниження на 415794 тис. грн. (95,76%), що характеризується негативно. Комісійні витрати у 2020-2021 році мають тенденцію до зростання: на 845154 тис. грн. (137,80%) та на 516928 тис. грн. (116,78%), а у 2022 році комісійний дохід має тенденцію до зниження на 149945 тис. грн. (95,83%), що характеризується позитивно.

Ситуація щодо чистого непроцентного доходу АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зростання на 4237952 тис. грн. (196,54%) у 2020 році, зменшення на 7503896 тис. грн. (13,03%) у 2021 році та зростання на 10170874 тис. грн. (1004,85%) у 202 році. Така тенденція станом на 2022 рік характеризується позитивно.

Операційний дохід АТ «Державний ощадний банк України» має наступні показники: зростання на 3829841 тис. грн. (138,01%) у 2020 році, зменшення на 1256568 тис. грн. (90,96%) у 2021 році та зростання на 2591127 тис. грн. (120,49%) у 2022 році. Така тенденція станом на 2022 рік характеризується позитивно.

Операційні витрати у 2020-2021 році мають тенденцію до зростання: на 1351521 тис. грн. (103,79%) та на 423991 тис. грн. (125,97%), а у 2022 році операційні витрати мають тенденцію до зростання на 3011568 тис. грн. (125,97%), що характеризується негативно.

Ситуація щодо прибутку до оподаткування АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зростання на 2478320 тис. грн. (1075,26%) у 2020 році, зменшення на 1680559 тис. грн. (38,50%) у 2021 році та зменшення на 415894 тис. грн. (60,46%) у 2022 році. Така тенденція станом на 2021-2022 рік характеризується негативно.

Чистий прибуток АТ «Державний ощадний банк України» змінювався наступним чином: зростання на 2521297 тис. грн. (1088,46%) у 2020 році,

зменшення на 1722154 тис. грн. (37,97%) у 2021 році та зменшення на 415875 тис. грн. (60,55%) у 202 році. Така тенденція станом на 2021-2022 рік характеризується негативно.

Динаміка показників фінансових результатів діяльності АТ «Державний ощадний банк України» наведено на рис. 2.2.

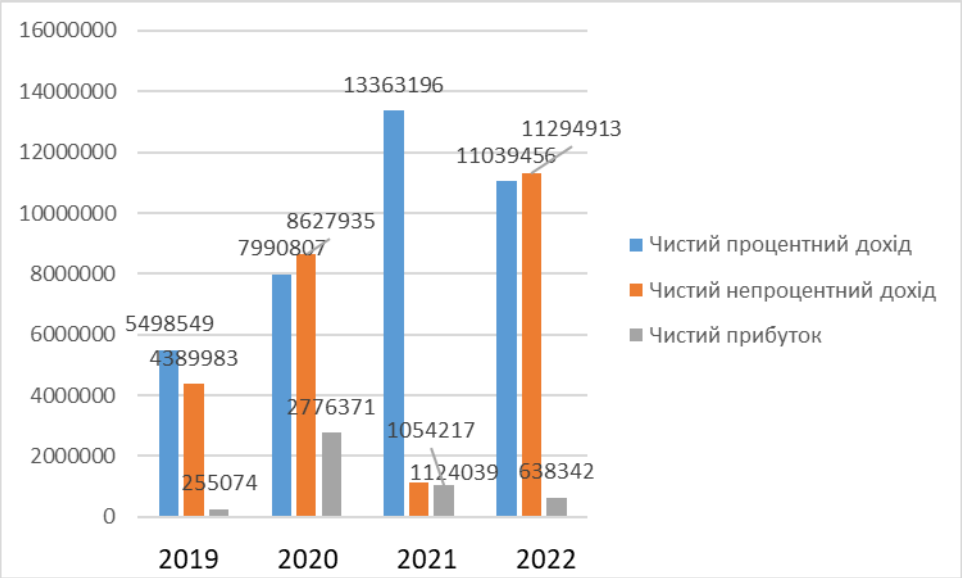


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки, тис. грн.

Як видно з рис. 2.2, динаміка змін чистого процентного доходу за 1019-2021 роки мають тенденцію до зростання, у 2022 році – до зниження відносно 2022 року, що характеризується негативно. У складі чистого непроцентного доходу видно тенденцію до зростання у 2019-2020 році, зниження у 2021 році, та знову до зростання у 2022, що характеризується позитивно. Чистий прибуток банку має тенденцію до зростання у 2019-2020 році, та зниження у 2021-2022 роках, що характеризується негативно, оскільки свідчить про зниження прибутковості та ділової активності банку.

Діяльність комерційних банків прямо пов’язана із загальним станом національної економіки і здійснюється в умовах коливань рівня пропозиції та попиту на банківські послуги, конкуренції, наявності різноманітних ризиків. У зв’язку з цим, будь-які рекомендації щодо управлінських рішень у

банківській сфері повинні базуватися на результатах узагальненої оцінки й всебічного аналізу діяльності комерційного банку (табл. 2.1).

Генеральний коефіцієнт надійності (k1) – відношення капіталу банку до працюючих активів. Показує міру забезпеченості ризикованих вкладень банку його власним капіталом, за рахунок якого будуть погашатися можливі збитки у випадку неповернення того чи іншого працюючого активу. Цей коефіцієнт представляє особливий інтерес для кредиторів і вкладників банку, оскільки вказує на можливість банку забезпечити компенсацію вкладень шляхом використання власних ресурсів.

Таблиця 2.1 – Показники фінансового стану АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
1. Генеральний коефіцієнт надійності	8,52	10,37	10,27	8,98	1,85	-0,1	-1,29
2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності	24,79	12,57	8,92	11,48	-12,22	-3,65	2,56
3. Крос-коефіцієнт	92,15	90,60	90,69	91,76	-1,55	0,09	1,07
4. Генеральний коефіцієнт ліквідності	108,52	110,37	110,27	108,98	1,85	-0,1	-1,29
5. Коефіцієнт захищеності капіталу	54,97	44,45	44,00	38,90	-10,52	-0,45	-5,1
6. Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку	39,36	44,15	44,02	44,61	4,79	-0,13	0,59

До показника власного капіталу банку включають сумарний розмір усіх фондів, нерозподілений прибуток, резерви під можливі втрати за позичками, резерви під забезпечення цінних паперів за мінусом витрат майбутніх періодів, витрат інших дебіторів, акцій, викуплених в засновників. До працюючих або робочих активів включають: сумарний обсяг позичкової заборгованості, у т. ч. прострочені кредити і відсотки по них, вкладення в цінні папери, засоби на кореспондентських рахунках у банках, засоби для

участі в господарській діяльності інших організацій, лізингові операції, розрахунки за факторинговими операціями.

Генеральний коефіцієнт надійності показує рівень незалежності банку від залучених коштів. Нормативне значення показника повинно бути не менше 5%. В нашому випадку дана вимога виконується: 8,52% у 2019 році, 10,37% у 2020 році, 10,27% у 2021 році та 8,98% у 2022 році, що вказує на незначний рівень залежності від залучених коштів. Однак, зменшення показника в динаміці у 2021 та 2022 роках на 0,1 та на 1,29 характеризується негативно.

Ліквідні активи банку включають гривневі та валютні засоби на кореспондентських рахунках банку, готівку в касі й у дорозі (гривні та валюта), операції з валютою на біржі, резерви в НБУ, вкладення в державні цінні папери, в той час як зобов'язання «до запитання» містять суму залишків на поточних рахунках клієнтів, інші пасиви, зобов'язання перед емітентами, цінні папери яких поширює банк, внески громадян на термін до одного місяця, засоби в розрахунках, несквітовані суми за виписками НБУ.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує здатність банку своєчасно виконувати свої зобов’язання за рахунок високоліквідних активів. Нормативне значення коефіцієнту повинно бути більше 20%. За розрахунками АТ «Державний ощадний банк України» видно, що за 2019-2022 роки коефіцієнти досягали нормативного значення лише у 2019 році - 24,79%. Показники складали: 12,57% у 2020 році, 8,92% у 2021 році та 11,48% у 2022 році, що вказує на нездатність банку своєчасно виконувати свої зобов’язання за рахунок високоліквідних активів. Однак, зростання показника на 2,56 у 2022 році характеризується позитивно.

Сумарні зобов'язання банку включають зобов'язання «до запитання», депозити, внески громадян і депозити на термін більш одного місяця, отримані міжбанківські кредити.

Визначає надійність банку. Банк повинен мати зобов’язань утричі більше, ніж ризикових (робочих) активів. Коефіцієнт повинен бути не менше

3. По АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки даний коефіцієнт не відповідає вимогам нормативу, що характеризується негативно: 0,92 у 2019 році, 0,91 у 2020 році, 0,91 у 2021 році та 0,92 у 2022 році. Зменшення показника у 2020 році на 0,00155 характеризується негативно, а зростання показника у 2021 році на 0,0009 та у 2022 році на 0,0107 характеризується позитивно.

Так, у 2019 році АТ «Державний ощадний банк України» в змозі погасити 108,52% зобов'язань за рахунок високоліквідних активів та захищеного капіталу, у 2020 році – на 110,37%, у 2021 році – на 110,27%, у 2022 році – на 108,98%. Зростання показників на 1,85 у 2020 році характеризується позитивно, однак, зменшення його на 0,1 у 2021 році та на 1,29 у 2022 році характеризується негативно.

Дані розрахунків свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки має частку захищеного капіталу в розмірі більше 30% у 2019 році – 54,97%, 44,45% у 2020 році, 44% у 2021 році та 38,9% у 2022 році. Зменшення показників на 10,52, 0,45 та на 5,1 у 2020-2022 роках характеризується негативно, оскільки свідчить про зниження фінансової надійності банку.

Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку (k6) – відношення власних ресурсів банку до грошей, які внесли засновники. Поряд з ефективністю роботи банку він характеризує його незалежність від окремих засновників. В АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки показник збільшується із року в рік: на 4,79 у 2020 році та на 0,59 у 2022. Зменшення показника у 2021 році на 0,13 вказує на зниження залежності банку від його засновників, що характеризується позитивно. Однак зростання показника у 2020 та 2022 роках є позитивним моментом в діяльності АТ «Державний ощадний банк України».

Наочно динаміку показників фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки наведено на рис. 2.3.

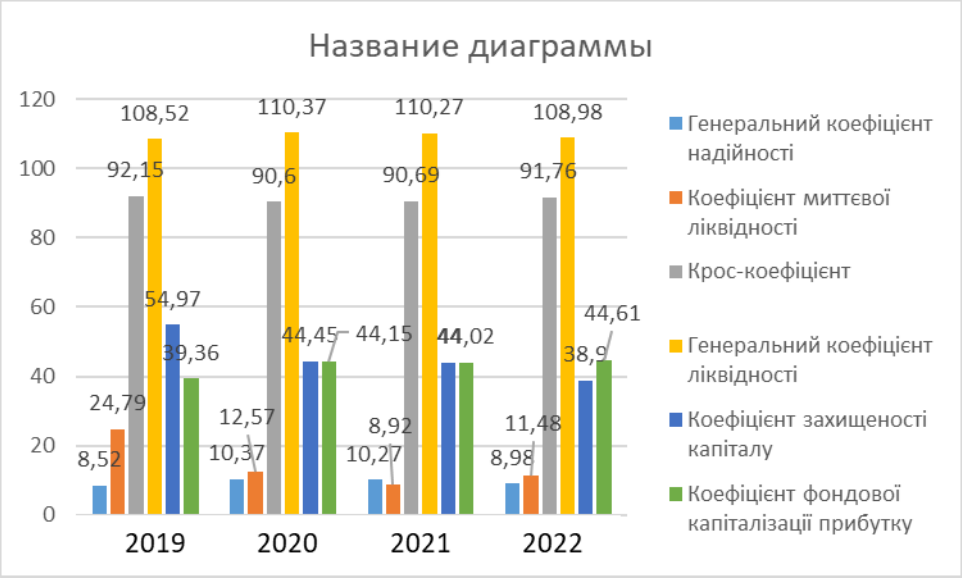


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки

Рисунок 2.3 показує, що майже всі коефіцієнти фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» мають тенденцію до зростання, що характеризується позитивно. Найменше значення мають показники миттєвої ліквідності та загальної ліквідності. Найбільше значення мають: коефіцієнт крос-коефіцієнту та коефіцієнту генеральної ліквідності.

Кожен з коефіцієнтів розраховується за окремою формулою, а для складання загальної формули надійності банку використовується формула 1, де вводиться поняття «ідеального банку», який задовольняє основним критеріям надійності і має такі коефіцієнти: k1 = 1; k2 = 1; k3 = 3; k4 = 1; k5 = 1; k6 = 3:

Для того, щоб привести всі коефіцієнти до сумірних значень, коефіцієнти k3 і k6 поділяють на 3, інші – на 1. Потім розраховують питому вагу кожного з уже приведених до сумірного значення коефіцієнтів. Зокрема, найбільший інтерес для вкладників має коефіцієнт k1, його питома вага – 45, наступні за значущістю коефіцієнти несуть меншу питому вагу. Розрахунок сумарного коефіцієнту представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Інтегральний показник розрахунку надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки

N-показник	2019	2020	2021	2022	Зміни		
					2020-2019	2021-2020	2022-2021
АТ «Державний ощадний банк України»	31,55	29,71	28,90	28,43	-1,84	-0,81	-0,47

Загальна формула надійності враховує особливості структури пасивів і активів комерційного банку, тому результати аналізу надійності комерційних банків є підставою для оптимізації структури пасивів і активів. Високі показники надійності свідчать про оптимальну структуру пасивів і активів, низькі – про необхідність оптимізації.

Оціночна шкала підсумкової рейтингової оцінки надійності така:

– 90-100 – рейтинг 1 – сильний;

– 70-89 – рейтинг 2 – задовільний;

– 50-69 – рейтинг 3 – посередній;

– 30-49 – рейтинг 4 – граничний;

– менш 30 – рейтинг 5 – незадовільний.

Дані розрахунку табл. 2.2 свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» за 2019 рік має граничний рівень стабільності, а у 2020-2022 році має незадовільний рейтинговий показник розрахунку надійності – менше 30% (29,71 у 2020 році, 28,9 у 2021 році та 28.43 у 2022 році). Зменшення показника на 1,84 у 2020 році, на 0,81 у 2021 та на 0.47 у 2022 році характеризується негативно.

Динаміка інтегрального показника фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках наочно наведена на рис. 2.3.

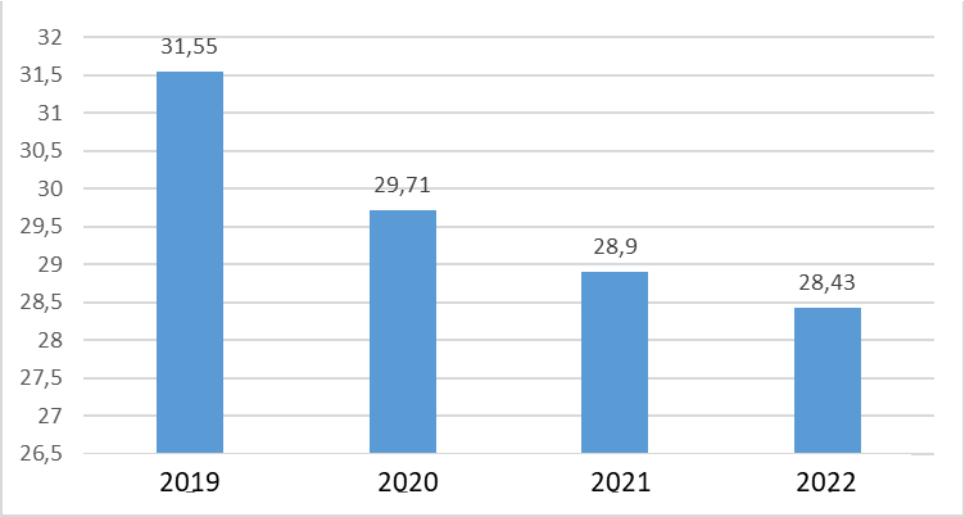


Рисунок 2.3 – Динаміка інтегрального показника фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Динаміка показника, як видно з рис. 2.3, у 2019-2022 роках має тенденцію до зменшення, що характеризується негативно.

Проаналізуємо стан та динаміку кредитування фізичних осіб комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2021 роках (дані додатку В).

Так, у 2019-2022 роках найбільшу питому вагу у складі типів кредитування займають кредитні картки: 37,68% у 2019, 35,54% у 2020 та 31,82% у 2021 році та 34,04% у 2022 році. У 2020-2021 роках питома вага кредитів з використанням кредитних карток зменшувалася відповідно на 2,14% та 3,71%. У 2022 році в порівнянні з 2021 питома вага кредитних карток зросла на 2,22%.

Значну частку займають автокредитування та іпотечне кредитування. Так, автокредитування займає 21,02% у 2019 році, 22,70% у 2020 році, 28,83% у 2021 році та 25,78% у 2022 році. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком питома вага автокредитування зросла на 1,69%, у 2021 році – зросла на 6,12%, а у 2022 році зменшилася на 3,05%.

Питома вага іпотек у 2019 році складала 16,57%, у 2020 - 17,00%, у 2021 - 19,08% та 22,56% у 2022 році. За 2019-2022 роки тенденція змін має додатнє значення: зростання на 0.43% у 2020 році, на 2,08% у 2021 та на

3,47% у 2022 році.

Меншу питому вагу займають споживчі кредити та інше кредитування. Споживчі кредити: 14,31% у 2019, 13,45% у 2020, 8,13% у 2021 році та 8,23% у 2022 році. Незначну частку у складі кредитування займають інші типи кредитів. Так, у 2019 році, відповідно, 10,43%, у 2020 – 11,31%, у 2021 – 12,14%, а відсоток інших типів кредитування у 2022 році – 9,40%. Слід зазначити, що у 2021-2022 роках інші види кредитів займають більшу питому вагу, ніж споживчі кредити. За 2020 рік питома вага споживчих кредитів зменшилася на 0,86% а інших видів кредитування – зросла на 0,88%, у 2021 році питома вага споживчих кредитів зменшилася на 5,32% а інших видів кредитування – зросла на 0,83%, у 2022 році питома вага споживчих кредитів зросла на 0,10% а інших видів кредитування – зменшилася на 2,74%

Динаміка видів кредитування наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка кредитування фізичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
Кредитні картки	4100037	4399749	5296263	5558342	299712	896514	262079
Автокредитування	2287008	2810990	4797608	4209385	523982	1986618	-588223
Іпотечне кредитування	1803507	2105011	3176327	3683923	301504	1071316	507596
Споживчі кредити	1556912	1665378	1352753	1344085	108466	-312625	-8668
Інші кредити	1134525	1399976	2020911	1534970	265451	620935	-485941
Всього	10881989	12381104	16643862	16330705	1499115	4262758	-313157

За 2020 рік сума надання кредитів зросла на 1499115 тис. грн., зокрема, сума видачі кредитних карток зросла на 299712 тис. грн., авто кредитування зросло на 523982 тис. грн., сума іпотечного кредитування зросла на 301504 тис. грн., сума споживчих кредитів зросла на 108466 тис. грн., інші види кредитування зросли на 265451 тис. грн.

За 2021 рік сума надання кредитів зросла на 4262758 тис. грн., зокрема, сума видачі кредитних карток зросла на 896514 тис. грн., авто кредитування зросло на 1986618 тис. грн., сума іпотечного кредитування зросла на 1071316 тис. грн., сума споживчих кредитів зменшилася на 312625 тис. грн., інші види кредитування зросли на 620935 тис. грн.

За 2022 рік сума надання кредитів зменшилася на 313157 тис. грн., зокрема, сума видачі кредитних карток зросла на 262079 тис. грн., авто кредитування зменшилося на 588223 тис. грн., сума іпотечного кредитування зросла на 507596 тис. грн., сума споживчих кредитів зменшилася на 8668 тис. грн., інші види кредитування зменшилися на 485941 тис. грн.

Наочно динаміку змін кредитування фізичних осіб за їх типами наведено на рис. 2.4.

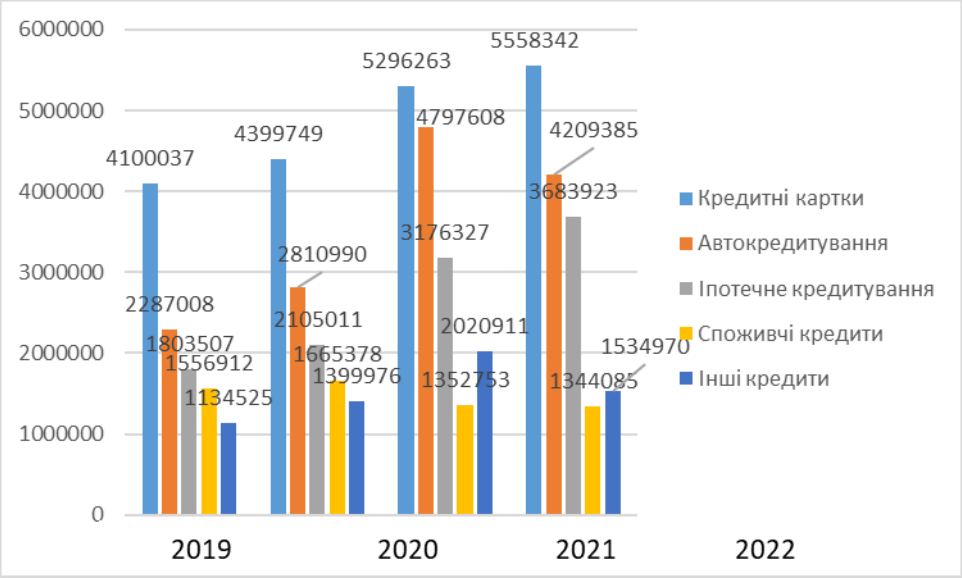


Рисунок 2.4 – Динаміка кредитування фізичних осіб комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Проаналізуємо стан та динаміку зведених показників кредитування комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2021 роках (додаток В).

Так, у 2019-2022 роках найбільшу питому вагу у складі типів кредитування займають кредитування юридичних осіб: 90,92% у 2019 році, 85,73% у 2020, 89,67% у 2021 році, 86,13% у 2022 році. Кредитування

фізичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» незначне: 9,08% у 2019, 14,27% у 2020, 10,33% у 2020 році та 13,87% у 2021 році.

За питомою вагою в структурі кредитування відбулися наступні зміни. У 2020-2022 роках питома вага кредитування юридичних осіб зменшилася відповідно на 5,19% у 2020 році, зросла на 3,94% у 2021 році та зменшилася на 3,54% зросла у 2022 році, питома вага кредитування фізичних осіб за 2020 та 2022 роках зросли відповідно на ці ж показники, у 2021 році – зменшилася на 1,31%.

Проаналізуємо динаміку суми кредитування за 2019-2022 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка кредитного портфелю АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
Кредити, надані юридичним особам	108916463	74389212	118191264	71259530	-34527251	43802052	-46931734
Кредити, надані фізичним особам	10881989	12381104	13620493	11474646	1499115	1239389	-2145847
Загальний кредитний портфель	119798452	86770316	131811757	82734176	-33028136	45041441	-49077581

За 2020 рік сума кредитного портфеля зменшилася на 33028136 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зросла на 1499115 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зменшилася на 34527251 тис. грн.

За 2021 рік сума надання кредитів зросла на 45041441 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зросла на 1239389 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зросли на 43802052 тис. грн.

За 2022 рік сума надання кредитів зменшилася на 49077581 тис. грн.,

зокрема, сума кредитування фізичних осіб зменшилася на 2145847 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зменшилася на 46931734 тис. грн.

Динаміку загального обсягу кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках представлено на рис. 2.5.

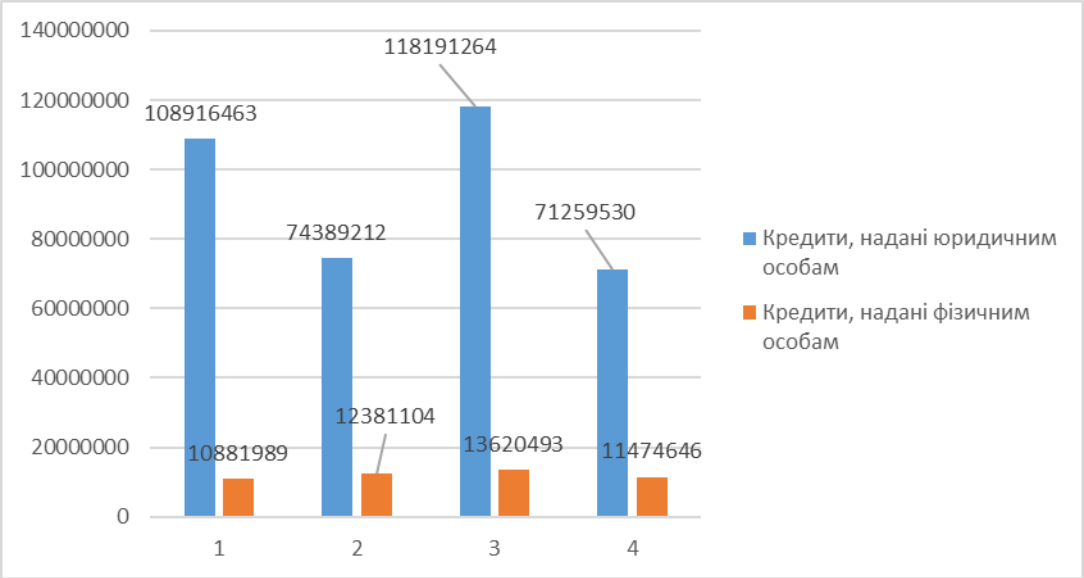


Рисунок 2.5 – Динаміка кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках, тис. грн.

Як видно з рис. 2.5, структура кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках визначає, що більшу питому вагу має кредитування юридичних осіб, а динаміка показує хвилеобразну зміну обсягу кредитування із року в рік.

Фінансовий стан банківської установи визначають загальним рівнем ефективності управління його активами і пасивами, при цьому якість та скоординованість управління ними відображають в основних коефіцієнтах, що характеризують фінансовий стан банку, зокрема, у показниках фінансової стійкості банку, ділової активності банку, ліквідності та рентабельності об’єкту дослідження.

Величину регулятивного капіталу (РК) розраховують за формулою:

$$РК = ОК + ДК – В, \quad (2)$$

де ОК – основний капітал;

ДК – додатковий капітал;

В – відрахування.

Основний капітал уважається більш незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу та повинен повністю покривати поточні збитки. Додатковий капітал не має стійкого характеру, а його розмір піддається змінам.

Основний капітал (капітал 1-го рівня) складається з таких елементів:

Отже, відкоригована частина фінансового капіталу, яка найменше підлягає змінам і може гарантувати покриття негативних наслідків різноманітних ризиків та захист інтересів вкладників, виступає регулятивним капіталом.

Так, коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів у 2019 складає 4,63%, у 2020 – 7,82%, у 2020 – 7,31%, а у 2022 – 7,14%. Оптимального значення для даного коефіцієнту не встановлено, але чим він вище, тим краще. Оскільки відзначається зростання коефіцієнту у 2020 році на 3,19, така ситуація характеризується позитивно, однак зменшення показника у 2021 та 2022 роках відповідно на 0,51 та на 0,17 характеризується негативно.

Коефіцієнт надійності банку визначається співвідношенням власного капіталу до залучених коштів та показує рівень залежності банку від залучених коштів. Мінімально допустиме значення коефіцієнту повинно бути не менше 5%.

Так, усі значення коефіцієнту надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рік більше нормативного значення. Так, у 2019 році показник складав 8,52%, у 2020 – 10,37%, у 2021 – 10,27%, у 2022 – 8,98%. Тобто, надійність банку АТ «Державний ощадний банк України» є вище допустимої. У 2020 році показник надійності банку зріс на 1,85, однак за 2021-2022 роки показники надійності банку зменшувалися, відповідно, на 0,1 та на 1,29, що характеризується негативно.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу визначається співвідношенням капіталізованих активів до власного капіталу. Показує, яку

частину капіталу розміщено в нерухомість (майно). Капіталізовані активи – це кошти, необхідні банку, але практично не беруть участі в обороті: орендоване майно, оргтехніка, транспортні засоби та ін. Капіталізовані активи часто називають іммобілізованими, або абстрактними, активами. Коефіцієнт визначає, наскільки банк враховує інфляційні процеси і яку частку своїх активів розміщує в нерухомість, цінності й устаткування.

Оптимальне значення коефіцієнта маневрування – 50%. Так, у 2019 році значення було оптимальним – 54,97%, однак за 2020-2022 роки значення не досягало оптимального значення: 47,18% у 2020 році, 43,99% у 2021 році та 3,44% у 2022 році (значення критичне). Динаміка коефіцієнта захищеності власного капіталу має тенденцію до зменшення : на 7,79% у 2020 році, на 3,19% у 2021 році та 40,55% у 2022 році.

Показники ділової активності дають змогу інтерпретувати стан і використання банком економічного потенціалу, тобто наявних і прихованих можливостей, і вагомість взятих на себе ризиків господарювання. Ділова активність банку може бути визначена як за допомогою аналізу окремих показників, так і через оцінювання відповідних співвідношень між окремими статтями активів, пасивів та кількісним узгодженням змін в активах та пасивах.

Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб показує частину цих коштів в загальній сумі пасивів банку і характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку і показує питому вагу грошових коштів банку у складі зобов’язань до суми загальних пасивів банку.

У 2019 році показник складав 81,16%, тобто стільки складають вклади фізичних та юридичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» в частині пасивів банку, у 2020 році – 82,19%, у 2021 році – 84,72%, у 2022 році – 87,08%. У 2020 році показник зріс на 1,03%, у 2021 році – на 2,53%, у 2022 році – на 2,36%, що характеризується позитивно.

Коефіцієнт активності залучення коштів банків характеризує

активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Оптимальним є значення 80-85%. Занадто високе значення цього коефіцієнта свідчить про зростання активності банку щодо залучення ресурсів і водночас про підвищення ризикованості банківської діяльності та зниження стабільності банку. Так, у 2019-2022 роках показник досягав нормативного значення – 92,15% у 2019 році, 90,61% у 2020 році, 90,69% у 2021 році та 91,76% у 2022 році. Зменшення показника у 2020 році на 1,54% характеризується негативно, а зростання показників у 2021-2022 роках характеризується позитивно (0,08% у 2021 та 1,07 у 2022 році).

Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель показує, яка частка інвестицій вкладена у кредитний портфель. Зростання показника свідчить про збільшення ділової активності щодо виконання його інвестиційних програм у кредитних активах (кредити фізичним та юридичним особам).

Так, у 2019 році показник склав 94,84%, у 2020 – 150,11%, у 2021 – 97,63% та у 2022 році – 173,72%. Оптимальне значення цього коефіцієнта дорівнює або більше 1. Він показує залежність банку від непроцентних доходів (збільшення коефіцієнта свідчить про рівень диверсифікації). Так, нормативне значення досягається у 2020 та у 2022 роках. Зменшення показника за 2021 рік на 52,48% характеризується негативно, зростання коефіцієнту інвестицій у кредитний портфель за 2020 рік на 55,27% та у 2022 році на 76,09% характеризується позитивно.

Своєчасність і повнота виконання своїх функцій банківськими установами та банківською системою в цілому значною мірою залежить від їх ліквідності, яка є однією із загальних якісних характеристик діяльності банку, що обумовлює його надійність, стійкість та конкурентоспроможність. У процесі своєї діяльності банківські установи постійно наражаються на ризик ліквідності, тобто ймовірності настання ситуації невідповідності між попитом і пропозицією коштів та неспроможності банку своєчасно й у повному обсязі виконати свої грошові зобов'язання.

Коефіцієнт високоліквідних активів показує, яка частка

високоліквідних активів належить в складі зобов’язань АТ «Державний ощадний банк України». Питома вага високоліквідних активів у загальному обсязі робочих активів за нормативним значенням для великих банків має складати не менше 10-15%.

До високоліквідних активів під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються готівкові кошти, кошти на кореспондентському рахунку банку в НБУ та кошти, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках.

У 2019-2022 роках коефіцієнти вище оптимального значення: у 2019 році – 24,79%, у 2020 році – 12,57%, у 2021 році – 43,99%, а у 2022 році – 45,16%. Зменшення показника за 2020 рік на 12,22% характеризується негативно, а зростання показника за 2021 рік – на 31,42% та за 2022 рік – на 1,17% характеризується позитивно.

Співвідношення загальних активів і загальних зобов'язань банку визначає суму активів банку до суми їх зобов’язань. Оптимальне значення повинне бути не менше 100%.

Дане значення перевищує нормативне у всі роки: 180,52% у 2019 році, 110,37% у 2020 році, 110,27% у 2021 році та 108,98% у 2022 році. Зменшення показника у 2020-2022 роках на 70,15%, на 0,1% та на 1,29% відповідно характеризується негативно.

Коефіцієнт ліквідного співвідношення наданих кредитів і залучених депозитів розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами. Показник розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність). Нормативне значення даного показника становить 1,1-1,5. Оптимальне значення досягається у 2019-2022 роках: 265,35% у 2019, 185,62% у 2020, 112,54% у 2021 та 118,33% у 2022 році.

Зменшення показників за 2020-2021 роки характеризується негативно, зокрема, зменшення на 79,73% у 2020 році та на 73,08% у 2021 році, а зростання у 2022 році на 5,79% характеризується позитивно.

Загальна рентабельність (прибутковість) комерційного банку прийнято визначати як відношення балансового прибутку до сукупного доходу. Так, у 2019 році загальна прибутковість АТ «Державний ощадний банк України» складає 0,37%, у 2020 році – 6,76%, у 2021 – 2,41%, у 2022 році – 1,35%. За 2020 рік показник зріс на 6,39%, що характеризується позитивно, у 2021 році – зменшився на 4,35%, що характеризується негативно, у 2022 році – зменшився на 1,06%, що характеризується негативно.

Рентабельність власного капіталу банку – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій банку, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій. Він розраховується як співвідношення чистого прибутку банку за період і вартості власного капіталу за цей же період.

У 2019 році показник склав 1,3%, у 2020 – 12,65%, у 2021 – 4,82%, у 2022 – 2,88%. Збільшення показника на 11,35% у 2020 році характеризується позитивно, а зменшення показника у 2021-2022 роках на 7,83% та на 1,94% відповідно характеризується негативно.

Рентабельність активів банку показує ефективність використання активів цього банку для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу АТ «Державний ощадний банк України». Нормативного значення показника не існує, але чим вище значення, тим краще. Так, у 2019 році показник склав 0,11%, у 2020 році – 0,24%, у 2021 році – 0,45% та 0,24% у 2022 році. Зростання показника у 2020 та 2021 році на 0,13% та на 0,21% відповідно характеризується позитивно, а зменшення показника у 2022 році на 0,21% характеризується негативно.

Зростання показника у 2020-2022 році, відповідно на 6,34% у 2020 році,

на 18,44% у 2021 та на 3,96% у 2022 – характеризується позитивно, оскільки вказує на зміцнення позицій відновлення середніх активів банку.

Таким чином, не зважаючи на агресію російської федерації, у 2022 році АТ «Державний ощадний банк України» зміг залишити показники ділової активності, ліквідності та прибутковості в межах оптимальних значень, продовжує активізацію своєї діяльності та розширює сферу бізнесу.

2.2. Оцінка системи управління кар'єрного просування працівників у АТ «Ощадбанк»

Одним із найважливіших факторів, які впливають на результат діяльності будь-якого підприємства, є кадри, персонал, трудові ресурси підприємства. У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз праці і оцінка ефективності її використання у виробничому процесі, вивчення впливу окремих трудових факторів на зміну кінцевих результатів діяльності, аналіз ефективності управління персоналом [44, с. 21].

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством.

Розглянемо детальніше структуру штатних працівників АТ «Ощадбанк» за 2019-2021 рр (табл. 2.2).

Аналіз табл. 2.2, показав, що чисельність працівників збільшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 3 чол. або 4,6 %., а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 2 чол. або 2,9 %. Чисельність керівників протягом 2019-2021 рр. не змінювалася і становила 10 чол. Чисельність спеціалістів протягом 2019-2021 рр. також змінилася: так чисельність спеціалістів у 2019 р.

становила 13 чол., а у 2020 р. 14 чол., тобто збільшилася на 1 чол. або 7,7 %, а у 2021 р. порівняно з 2019 р. також збільшилася на 1 чол. або 7,1 %.

Таблиця 2.2 – Склад і структура працюючих АТ «Ощадбанк» за 2019-2021 рр., чол.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення до 2021 р.		2021 р.		Відхилення до 2020 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	+,-	%	Чол.	%	+,-	%
Середньооблікова чис-сть працюючих працівників облікового складу:	65	100	68	100	+3	+4,6	70	100	+2	+2,9
- керівники	10	15,4	10	14,7	0	0	10	14,8	0	0
- спеціалісти	13	20,0	14	20,6	+1	+7,7	15	21,4	+1	+7,1

Аналізуючи структуру персоналу за категоріями, можна відмітити, що найбільшу питому вагу становлять робітники (61,5 % у 2013 р., 61,8 % у 2015 р. та 61,4 % у 2015 р.). Відповідна частка управлінського персоналу – 38,5-38,6 %. Серед управлінських кадрів переважає категорія спеціалістів (20,0-21,4 %) і найменша частка службовців (3,1-2,9 %).

Проаналізуємо структуру персоналу АТ «Ощадбанк» за віком, яка нами зображена на рис. 2.11.

Як видно з рис. 2.11 у АТ «Ощадбанк» переважають працівники віком 45-55 років, їх частка становить 24,6 % у 2013 р., 26,5 % у 2020 р. та 27,1 % у 2021 р. Частка працівників у віці 35-44 років становить 21,5 % у 2019 р., 23,5 % у 2020 р. та 27,1 % у 2021 р. Частка працівників у віці 26-34 років становить 20,0 % у 2019 р., 20,6 % у 2019 р. та 20,0 % у 2021 р. Частка працівників у віці до 25 років у 2019 р. становила 15,4 %, у 2020 р. – 11,8 % та у 2021 р. – 11,4 %. Частка працівників старших 56 років у 2019 р. становить 18,5 %, 17,6 % у 2020 р. та у 2021 р. 14,3 %.

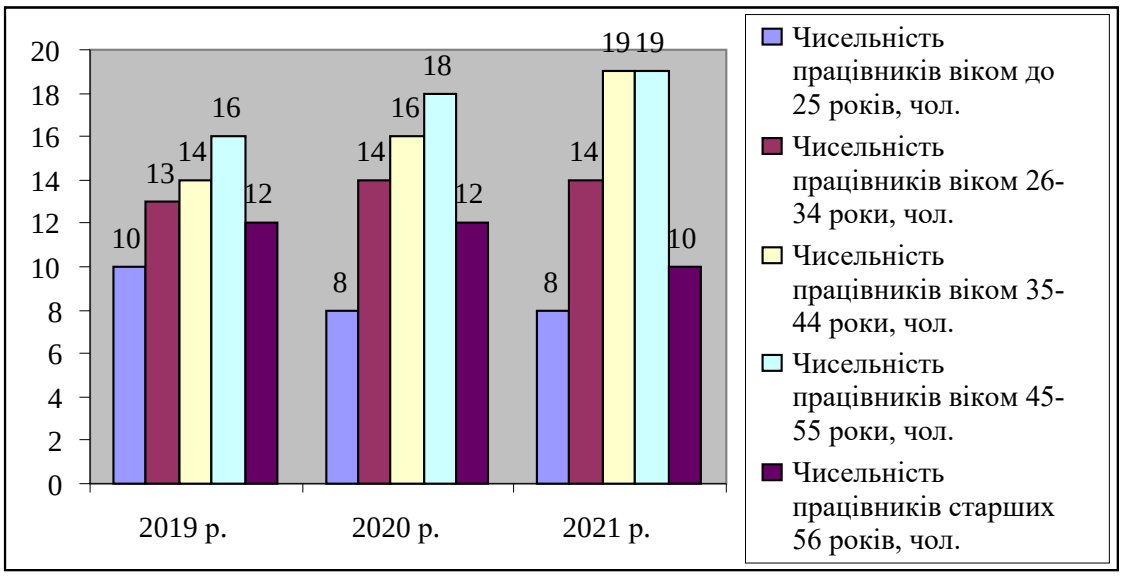


Рисунок 2.11 – Аналіз працівників АТ «Ощадбанк» за віком за 2019-2021 рр.

Проаналізуємо чисельність працівників АТ «Ощадбанк» за освітою (рис. 2.12).

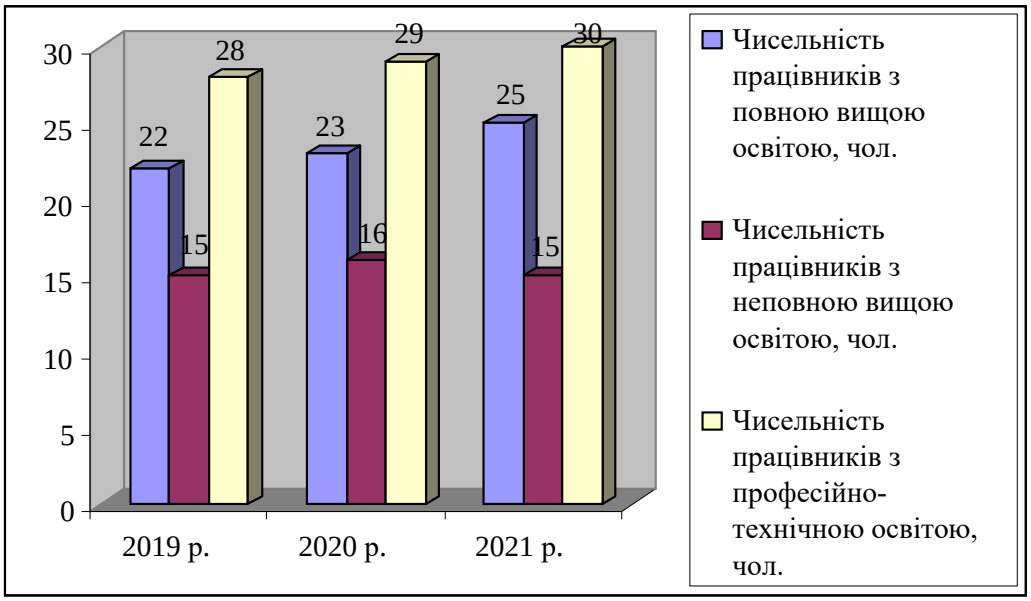


Рисунок 2.12 – Аналіз працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти у 2019-2021 рр., чол.

Як видно з рис. 2.12 у робочій силі працівників товариства

переважають працівники з професійно-технічною освітою (43,1 % у 2019 р., 42,6 % у 2020 р. та 42,9 % у 2021 р.), чисельність працівників з неповною вищою освітою становила 23,1 % загальної чисельності працівників у 2019 р., 23,5 % у 2020 р. та 21,4 % у 2021 р. та 33,8 % з повною вищою освітою у 2019 р., 33,8 % у 2020 та 42,9 % у 2021 р.

Зміни чисельності свідчать, що робоча сила АТ «Ощадбанк» знаходиться в постійному русі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Інтенсивність руху персоналу АТ «Ощадбанк» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Показники	Од. вим.	2019 р.	2020р.	Відхилення до 2019р.		2021 р.	Відхилення до 2020 р.	
					+,-	%		+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Середньооблікова чисельність персоналу	Осіб	65	68	+3	+4,6	70	+2	+2,9
2.	Кількість прийнятих на роботу	Осіб	12	15	+3	+25,0	13	–2	–13,3
3.	Кількість звільнених з роботи	Осіб	9	13	+4	+44,4	7	–6	–46,2
4.	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	Осіб	9	13	+4	+44,4	7	–6	–46,2
5.	Інтенсивність обороту із прийняття	%	18,5	22,1	+3,6		18,6	–3,5	
6.	Інтенсивність обороту зі звільнення	%	13,8	19,1	+5,3		10,0	–9,1	
7.	Рівень плинності кадрів	%	13,8	19,1	+5,3		10,0	–9,1	
8.	Коефіцієнт стабільності	%	67,7	58,8	–8,9		71,4	+12,6	

З проведеного аналізу показників інтенсивності персоналу можна зробити висновок про те, що АТ «Ощадбанк» не зацікавлене в стабільному колективі.

Так, інтенсивність обороту з прийняття кадрів збільшилася у 2020 р.

порівняно з 2019 на 3,6 %, а у 2021 р. порівняно з 2019 р. зменшилася на 3,5 %. Інтенсивність обороту зі звільнення збільшилася у 2019 р. порівняно з попереднім роком відповідно на 5,3 %, а у 2019 р. порівняно з 2019 р. – зменшилася на 9,1 %. Рівень плинності кадрів у 2019 р. порівняно з минулим роком збільшився на 8,9 %, а у 2021 р. зменшився порівняно з минулим роком на 9,1%. Коефіцієнт стабільності був найвищим у 2021 р. і становив 71,4 %, що на 3,7 % більше ніж у 2019 р. та 12,6 % у 2020 р.

Це є свідченням негативних тенденцій роботи АТ «Ощадбанк» з персоналом. Виправлення ситуації можливе за умови пошуку та встановлення відповідності між потребою в кадрах і фактичним кадровим забезпеченням.

Фонд оплати праці працівників АТ «Ощадбанк» у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 581,5 тис. грн. або 38,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 1669,1 тис. грн. або 80,2 %.

Фонд оплати праці працівників складається з основного фонду оплати праці та додаткового фонду оплати праці.

Фонд основної заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 572 тис. грн. або 40,5 %, а у 2019 р. порівняно з 2020 р. – на 1643,8 тис. грн. або 82,9 %.

Фонд додаткової заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 9,5 тис. грн. або 10,9 %, а у 2019 р. порівняно з 2020 р. – на 74,7 тис. грн. або 26,2 %.

Фонд додаткової заробітної плати АТ «Ощадбанк» складається з надбавок і доплат та премій.

Аналіз доплат та надбавок показав, що їх величина у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилася на 7,0 тис. грн. або 10,9 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 25,0 тис. грн. або 35,3 %.

Так, у 2020 р. її розмір становив 25,6 тис. грн., що на 2,5 тис. грн. або 10,8 % більше минулого року, а у 2021 р. її розмір становив 25,9 тис. грн., що на 0,3 тис. грн. або 1,2 % більше минулого року.

Величина заохочувальних та компенсаційних виплат у 2020 р. порівняно з минулим роком зменшилася на 3,7 тис. грн. або 23,4 %, а у 2021 р. порівняно з минулим роком – на 1,2 тис. грн. або 9,9 %. З них матеріальна допомога у 2020 р. порівняно з минулим роком зменшилася на 0,7 тис. грн. або 38,9 %, а у 2021 р. порівняно з минулим роком – на 0,4 тис. грн. або 36,4 %.

Отже, аналіз фонду оплати праці АТ «Ощадбанк» показав, що його величина з кожним роком зростає. Це насамперед пов'язано зі збільшенням чисельності працівників АТ «Ощадбанк» та розміру мінімальної заробітної плати.

На основі проведеного аналізу персоналу АТ «Ощадбанк» можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.14 – Сильні та слабкі сторони АТ «Ощадбанк»

№ п/п	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
1	Висока кваліфікація працівників	Відсутність управлінського таланту і глибокого бачення проблеми вищого керівництва
2		Надмірна централізація управління;
3		Відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетенції у працівників
4		Неефективні системи мотивації та оплати праці

Отже, за проведеним дослідженням спостерігається тенденція до зростання витрат на робочу силу, що більшою мірою спричинено не збільшенням поваги до працівника та його праці, а зростанням державних гарантій (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати).

Аналіз управління діловою кар'єрою у АТ «Ощадбанк» доцільно розпочати з аналізу служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника.

Служба з управління персоналом є самостійним структурним підрозділом. Адміністративно й функціонально перебуває в підпорядкуванні

директора. Структуру й штатний розклад затверджує керівництво АТ «Ощадбанк». Свою діяльність Служба будує на основі постійного вивчення відповідності професійних можливостей співробітників цілям і завданням товариства, створення умов для їхнього розвитку й ефективного використання потенціалу співробітників для рішення поставлених завдань.

Так, величина витрат на соціальне забезпечення працівників у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 0,1 тис. грн. або 9,1 %, а у 2019 р. порівняно з минулим роком – на 0,2 тис. грн. або 16,7 % (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Структура витрат на утримання робочої сили у АТ «Ощадбанк» за 2019-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	Од. вим.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
						+,-	%	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	1. Загальна сума витрат на утримання робочої сили у тому числі	тис. грн.	4,2	4,7	5,1	+0,6	+11,9	+0,5	+8,5
2.	витрати на соціальне забезпечення працівників	тис. грн.	1,1	1,2	1,4	+0,1	+9,1	+0,2	+16,7
3.	витрати на культурно-побутове обслуговування працівників	тис. грн.	0,5	0,6	0,6	+0,1	+20,0	0	0
4.	витрати на забезпечення працівників житлом	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
5.	витрати на професійне навчання	тис. грн.	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0
6.	Інші витрати на робочу силу	тис. грн.	2,5	2,8	3,0	+0,3	+12,0	+0,2	+7,1

Витрати на культурно-побутове обслуговування працівників у 2020 р. порівняно з минулим роком зросли на 0,1 тис. грн. або 20,0 %, а у 2021 р.

порівняно з минулим роком не змінилися і становили 0,6 тис. грн.

Витрати на професійне навчання протягом 2019-2021 рр. не змінилися і становили 0,1 тис. грн.

Величина інших витрат у 2020 р. порівняно з минулим роком зросла на 0,3 тис. грн. або 12,0 %, а у 2021 р. порівняно з минулим роком – на 0,2 тис. грн. або 7,1 %.

Проаналізуємо кількість працівників АТ «Ощадбанк», які пройшли підготовку за 2019-2021 рр. (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Підготовка кадрів АТ «Ощадбанк» у 2019-2021 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі, роки:					
				первинна професійна підготовка			Перепідготовка		
	2019 р.	2020 р.	2115 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві, Всього	6	5	4	-	-	-	2	1	1
За формами навчання:									
- індивідуальна;	3	2	2	-	-	-	1	-	-
- групова	3	3	2	-	-	-	1	1	1

Загальна кількість осіб, які у 2020 р. навчалися безпосередньо у АТ «Ощадбанк» зменшилася на 1 чол. або 16,7 % порівняно із 2020 р., а у 2020 р. порівняно з минулим роком – на 1 чол. або 20,0 %. Кількість працівників, які у 2021 р. пройшли перепідготовку зменшилася на 50 % порівняно із 2019-2021 рр. Тобто, у АТ «Ощадбанк» спостерігається зменшення кількості осіб, які навчаються.

За видами навчання кількість працівників, які у 2019-2021 рр. підвищили свою кваліфікацію у АТ «Ощадбанк» збільшилася на 1 чол. або 33,3 %.

Однак, на наш погляд, за сьогоднішніх ринкових умов цього

недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

Вивчення логіки та сутності формування кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк», аналіз типів і напрямків розвитку кар'єри дозволили виявити й проаналізувати фактори, які впливають на цей процес. Серед чинників, котрі АТ «Ощадбанк» може контролювати, – особистісні й організаційні. До особистісних належать природні властивості індивіда, його індивідуально-психологічні особливості, система потреб, мотивів, інтересів, система управління особистістю, її «я-образ». До організаційних відносять цілі АТ «Ощадбанк», концепції розвитку кар'єри персоналу, стратегії управління кар'єрою, організаційну соціалізацію. Названі фактори визначили напрямки аналізу особливостей й умов розвитку кар'єри – це дослідження ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри і практичних аспектів її реалізації на АТ «Ощадбанк». Емпіричну базу дослідження склали згруповані й узагальнені соціальні факти, зібрані в результаті проведення соціологічних – опитування.

Дослідження в напрямку кар'єри дає змогу проаналізувати відповіді респондентів на запитання, чим саме для них є кар'єра. Були отримані наступні дані (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Розуміння поняття «кар'єра»

Питання «Що для Вас карєра?»	Питома вага, %
1. Шлях до успіху	68,12
2. Визнання Вас оточуючими	21,19
3. Марне витрачання часу	3,43
4. Ваш варіант відповіді	7,27

Із даних табл. 2.17 закономірно випливають наступні висновки. По – перше, серед персоналу АТ «Ощадбанк» існує думка, що кар'єра є шляхом до успіху (понад 68 %). По-друге, близько 22 % респондентів переконані, що

кар’єра відіграє значну роль у трудовій діяльності та сприяє визнанню людини оточуючими. По-третє, для персоналу підприємств характерне існування хибної думки, про те, що кар’єра – це марне витрачання часу.

Негативним явищем є те, що цієї думки притримується значний відсоток персоналу, а саме 3,43 %. Вони переконані в тому, що кар’єрний розвиток непотрібний та він немає ніякого впливу на загальний професійний розвиток людини. По – четверте, серед власних варіантів відповіді на запитання: «Що для Вас є кар’єра?» 7,26 % респондентів зазначили, що кар’єрою для них є: самореалізація, високі соціальні стандарти, можливість придбання житла та автомобіля, досягнення моральних цінностей.

Також, дослідження показало, що ціннісно-мотиваційний зміст кар’єри у АТ «Ощадбанк», де вона слабо детермінована, характеризується переважанням особистісних цінностей над організаційними. Так, більшість респондентів ті цінності, які так чи інакше пов’язані з роботою у АТ «Ощадбанк», поставили після особистісних. У кар’єрних відносинах відбувається трансформація, про що свідчать зміни уявлень про кар’єру і її значимість для індивіда. Якщо на перших етапах формування та розвитку суспільства, як показує аналіз генезису й розвитку кар’єри, її головне призначення полягає в забезпеченні соціальної безпеки та стабільності, то сьогодні, як показують результати опитування, на перше місце виходить потреба забезпечення можливості самовираження за допомогою кар’єри.

Між тим кар’єра для персоналу АТ «Ощадбанк» – це цілеспрямована діяльність, вона не займає значного місця в системі цінностей особистості. В той же час, збільшується значення горизонтального та доцентрового напрямку в кар’єрному зростанні (більшість сприймає кар’єру як можливість самовираження, натомість, посадове зростання, яке традиційно пов’язувалося з успішною кар’єрою, вибрали тільки 11 % респондентів).

Унаслідок змін в уявленнях про кар’єру спостерігаються зрушення й у ставленні окремої особистості до «кар’єризму». За результатами опитування нейтрально ставляться до «кар’єризму» 54 % респондентів, 25 % вважають,

що «кар'єризм» – це добре і тільки 21 % відповіли негативно.

Як свідчать результати проведеного дослідження на розвиток кар'єри персоналу у АТ «Ощадбанк» освіта персоналу відіграє велику роль. Це є позитивним явищем, адже працівник, який прагне стрімко розвивати свої професійні якості повинен постійно навчатися, саме тоді можливий розвиток його кар'єри. Одночасно негативним явищем у функціонуванні підприємства є неможливість одночасного поєднання роботи у АТ «Ощадбанк» та отримання додаткової освіти. Це несприятливо впливає на продуктивність праці працівників, що, у свою чергу, є негативним фактором для кар'єрного розвитку та самоствердження працівника.

Що ж до рівня освіти управлінського персоналу АТ «Ощадбанк», то у табл. 2.19 наведені отримані дані.

Таблиця 2.19 – Порівняльна характеристика рівня освіти чоловіків та жінок

№ п/п	Освіта	Процентне відношення	
		Чоловіки	Жінки
1	Повна вища освіта	43,67	75,14
2	Неповна вища освіта	14,13	11,57
3	Середня спеціальна освіта	42,2	13,29
4	Повна середня освіта	-	-
5	Непосна середня освіта	-	-

З табл. 2.19 наочно видно, що жінки більше навчаються та здобувають освіту.

Особливо це характерно для вищої освіти, тобто жінки здобувають вищу освіту частіше ніж чоловіки.Характерною ознакою є значно більший відсоток чоловіків із середньою спеціальною освітою. Досліджуючи рівень отриманої освіти серед жінок та чоловіків необхідно зазначити ще одну особливість, яка полягає у тому, що серед персоналу відсутні працівники із неповною та повною середньою освітою. Це є позитивною ознакою, адже

свідчить про намагання людей навчатися та здобувати більше знань.

Незважаючи на стаж роботи кожного працівника, всі вони у своєму житті у певний період часу розпочинали свою трудову діяльність. Дослідження цілей, які цікавлять молодих спеціалістів на початку їхньої трудової діяльності дає змогу зробити певні висновки. По – перше, найбільше молодих спеціалістів цікавить можливість заробити великі гроші – 84 % із усіх респондентів. По – друге, значна частка – 27 % респондентів потребують власного житла та автомобіля, на що необхідні значні кошти. По – третє, найменше уваги молодь приділяє своєму професійному розвитку, а лише 16 % від всіх опитаних респондентів. Дана ситуація є несприятливою не тільки для самих працівників, але й для АТ «Ощадбанк» в цілому, адже персонал є основним ресурсом функціонування банку, тому необхідно приділяти значну увагу професійному розвитку персоналу, планувати та досліджувати його кар'єрний розвиток.

Цікавими виявились відповіді на запитання: «Які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку розвитку їхньої кар'єри?». Отримані результати дають змогу дійти до певних висновків (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Перспективні цілі початку кар'єри персоналу підприємств

Запитання: «Які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку їхньої кар'єри;»	Питома вага, %
1. Зробити «блискучу кар'єру»	17,68
2. Самоствердитись як особистість	25,19
3. Заробити гроші	67,13

Аналіз перспективних цілей, які необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам дає змогу стверджувати наступне. По-перше, досить незначну увагу приділяється розвитку кар'єри (17,68 %). По-друге, молодих людей більше цікавить матеріальна сторона їхньої діяльності, тобто можливість заробити гроші. Багато із респондентів вважають, що людину,

насамперед, повинна цікавити можливість самоствердитись як особистість, що надасть можливість і розвивати свою кар'єру і заробити великі гроші.

Результати дослідження дають змогу зробити певні висновки. По-перше, найбільшою перепоною для молодих спеціалістів є наявність бюрократії (52,94 %), яка присутня ще з радянських часів у всіх банках. Не менш важливою перепоною, яка нещодавно виникла в усьому світі – це кризовий стан економіки (23,53 %).

Наступною перешкодою на шляху розвитку кар'єри персоналу є неможливість постійного навчання (17,65 %), що негативно впливає на продуктивність праці персоналу банку. Серед інших перешкод виокремлюють небажання керівництва АТ «Ощадбанк» займатися плануванням та управлінням кар'єрою свого персоналу та відсутність методологічної бази для проведення вказаних заходів.

Негативну тенденцію в управлінні кар'єрою персоналу можна прослідкувати під час виділення позитивних сторін посади, яку на даний час займає той чи інший працівник. 73 % респондентів відповіли, що їх не повністю влаштовує займана посада. Більшість із них стверджують, що відсутні нормальні умови їхньої праці, не виплачується достойна заробітна плата. Лише 27 % респондентів з впевненістю стверджують, що займана ними посада дійсно має позитивні сторони: хороші умови праці, висока заробітна плата, доброзичливий колектив.

Цікавою виявилась відповідь на запитання: «Яку посаду Ви би хотіли займати в майбутньому?» 100 % респондентів відповіли, що в найближчому майбутньому вони хотіли би займати у АТ «Ощадбанк» керівну посаду. Таке прагнення зрозуміле, адже це високий статус, соціальна захищеність, однак ніхто із респондентів відповідаючи на запитання не замислювався над тим, що для того, щоб займати керівну посаду необхідно мати для цього управлінські та організаторські здібності, хоча не всі вони їх мають, тобто одного бажання не вистачить.

Результати дослідження показали, що мотиваційне «ядро» кар'єрних

устремлінь представлено найчастіше прагненням до самореалізації, до більш високої заробітної плати, більшої соціальної безпеки, стабільності та привілеїв і має гендерні розходження.

Дослідження умов розвитку кар'єри у АТ «Ощадбанк» показало, що воно не надає працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне «ядро» кар'єрних устремлінь, у наслідок чого 59 % персоналу АТ «Ощадбанк» не задоволені кар'єрою у АТ «Ощадбанк», 31 % – не впевнені, що вона не відбулася, і тільки 10 % задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що АТ «Ощадбанк» не сприяє розвитку кар'єри і визначають такі головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання (42,5 %), відсутність можливостей кар'єрного зростання (23,5 %), відсутність умов для самореалізації (13,5 %).

Тому 40 % управлінського персоналу й цінних для АТ «Ощадбанк» працівників готові змінити місце роботи, як тільки виникнуть сприятливі умови, тобто інтереси підприємства та персоналу з питань кар'єри є неузгодженими.

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як менеджмент АТ «Ощадбанк» не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою у АТ «Ощадбанк» не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації у АТ «Ощадбанк» консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда.

Коли у АТ «Ощадбанк» приходить перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. Керівництво АТ «Ощадбанк» повинно створити сприятливе мотиваційне середовище для розвитку співробітника, він повинен одержати можливість

приймати саму активну участь у програмах навчання компанії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде у побудові власної кар'єри.

Висновки до Розділу 2

Таким чином, аналіз управління кар'єрою персоналу на підприємстві дає можливість зробити наступні висновки. По-перше, негативними явищами, які не сприятливо впливають на розвиток кар'єри персоналу та, які необхідно усунути є:

- низький рівень освіти серед персоналу;
- не можливість розвитку новаторства;
- невеликий відсоток молодих спеціалістів на підприємстві;
- значний відсоток персоналу, який переконаний у тому, що кар'єра – це марна трата часу;
- незадоволеність більшості респондентів своєю посадою;
- не можливість постійно навчатися;
- наявність багатьох перешкод на шляху розвитку кар'єри.

По-друге, планувати та розвивати свою кар'єру кожному працівнику необхідно із першого дня трудової діяльності і до її завершення, однак найбільше уваги кар'єрі доцільно приділяти у віці від 25 до 40 років.

По-третє, результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що найважливішим критерієм для людини під час її трудової діяльності є матеріальна вигода, тобто кожен працівник за сучасних економічних умов, зацікавлений у високих соціальних стандартах, а, свою кар'єру ставить на другий план.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Пропозиції щодо доцільності застосування АТ «Ощадбанк» концептуального підходу з кар'єрного просування персоналу

Проведений аналіз показав, що АТ «Ощадбанк» має на своєму рівні всі можливості для отримання ефекту від управління розвитком персоналу. Однак, для оцінки ефективності витрат на управління розвитком персоналу, треба враховувати не тільки поточні вигоди, а й ті що очікуються у перспективі. Такі витрати АТ «Ощадбанк» слід розглядати як певні інвестиції в розвиток людського капіталу, як одного з основних факторів виробництва, та врахувати це при встановленні періоду розрахунку економічного ефекту. Крім того, загальна ефективність інвестицій у розвиток повинна враховувати приріст як фінансового, так і нематеріального капіталу (активів) АТ «Ощадбанк» [48, с. 7].

Щоб розглянути доцільність застосування у АТ «Ощадбанк» концептуального підходу з управління розвитком персоналу перш за все, на наш погляд, варто запропонувати заходи щодо покращення системи професійного навчання на виробництві. Модель організаційно-економічного механізму розвитку професійного навчання персоналу на виробництві передбачає оновлення процесу професійного навчання персоналу на виробництві через впровадження допрофесійної підготовки, використання підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання, запровадження часткових кваліфікацій. Реалізація цих пропозицій дозволить вирішити проблему підбору потенційних працівників та адаптації їх до виробничого процесу та упорядкувати процес професійного навчання працівників на виробництві.

Кінцевим результатом ефективної реалізації зовнішніх програм

розвитку виступає підвищення якості життя соціуму, до якого відноситься і власне персонал АТ «Ощадбанк», а також становлення позиції соціально-відповідального банку. Основними результатами реалізації внутрішніх програм з розвитку персоналу є розвиток трудового потенціалу АТ «Ощадбанк» та зростання соціальної активності працівників. Результатами дослідження підтверджується, що ефективна реалізація внутрішніх і зовнішніх програм з розвитку персоналу, виступає як основа зростання ефективності виробництва [22, с. 62].

Фінансування розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» пропонується здійснювати на основі запропонованого механізму визначення раціонального варіанту розподілу витрат на розвиток персоналу підприємства, який враховує рівень державних витрат на розвиток персоналу; побажання керівництва та самих працівників щодо розвитку персоналу, узгоджені із загальною стратегією розвитку АТ «Ощадбанк»; фактичну структуру витрат АТ «Ощадбанк» на розвиток персоналу та ефективності їх реалізації.

В першу чергу АТ «Ощадбанк» необхідно звертати увагу на ті напрями розвитку персоналу, які на державному рівні фінансуються найменше. Дофінансування цих напрямів повинно здійснюватися у розмірі відсотка від загальних витрат на розвиток персоналу не меншого, ніж відсоток від загальних державних витрат на цей напрям. Обсяг дофінансування того чи іншого напряму залежатиме від того якого типу моделі розвитку персоналу – «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» або «Підтримка суспільства» – дотримується підприємство [36, с. 9]. Такий підхід до розподілу витрат на розвиток персоналу має принципові відмінності від діючого. При цьому фінансування напрямів, приоритетних для працівників, забезпечує підвищення ефективності роботи АТ «Ощадбанк» за рахунок зростання мотиваційної складової, а також посилення соціальної відповідальності за результати діяльності підприємства. Управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» пропонується здійснювати на основі запропонованого концептуального підходу до управління розвитком

персоналу підприємства (рис. 3.1) за наступним алгоритмом:

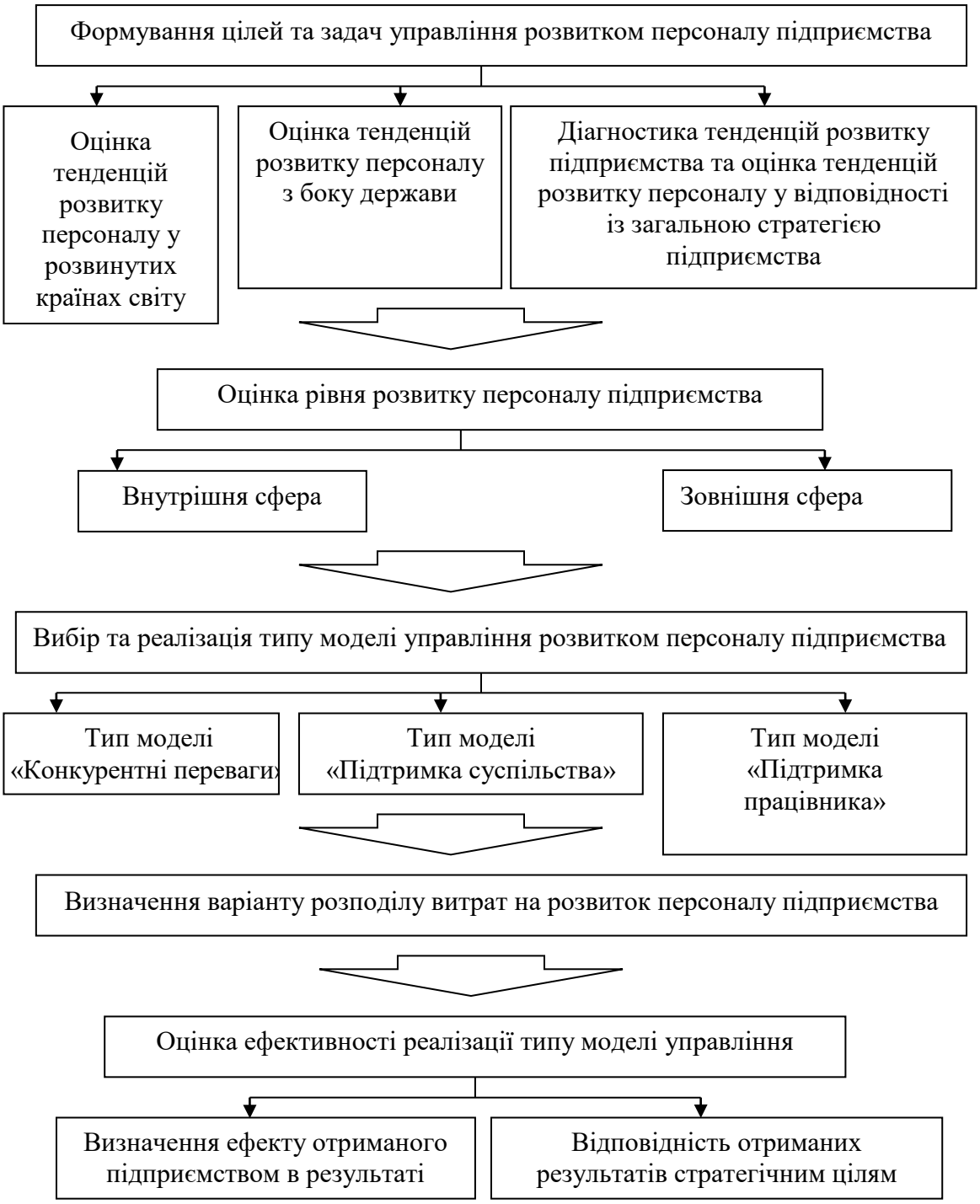


Рисунок 3.1 – Концептуальний підхід до управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк»

1. Формування цілей та задач управління розвитком персоналу підприємства відбувається з урахуванням тенденцій розвитку персоналу у

розвинутих країнах світу, тенденцій розвитку персоналу з боку держави та нинішніх тенденцій розвитку підприємства та персоналу у відповідності із загальною стратегією підприємства.

2. Оцінка рівня розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» здійснюється за допомогою системи показників.

3. Вибір та реалізація типу моделі управління розвитком персоналу підприємства відбувається за допомогою процесу складання та реалізації плану управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк».

4. Визначення раціонального варіанту розподілу витрат на розвиток персоналу АТ «Ощадбанк» відбувається на основі механізму який враховує рівень державних витрат на розвиток персоналу; побажання керівництва та самих працівників щодо розвитку персоналу, узгоджені із загальною стратегією розвитку банку; фактичну структуру витрат АТ «Ощадбанк» на розвиток персоналу та ефективності їх реалізації.

5. Оцінка ефективності реалізації типу моделі управління розвитком персоналу. Співставний аналіз показників оцінки ефективності розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» за напрямками розвитку персоналу з аналогічними показниками на рівні міста (регіону, країни) дозволить визначити наскільки підприємство перевищує або не досягає того середнього рівня ефективності розвитку персоналу, що вже досягнуто на міському (регіональному, державному) рівні. Ці показники доцільно простежувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених банківських установ.

6. Контроль відповідності отриманих результатів стратегічним цілям підприємства. При виявленні невідповідності результатів розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» можливе коригування плану розвитку та зміна типу моделі управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк».

Застосування концептуального підходу до управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» зумовлює ефективну реалізацію стратегії банку, спрямованої на управління розвитком персоналу, враховує джерела

отримання як соціального, так і управлінського та економічного ефекту, має прояви у внутрішній та зовнішній сфері підприємства. Тому розвиток персоналу АТ «Ощадбанк» стає підґрунтям для переходу економічного розвитку підприємства на більш високий рівень і виступає одним з основних джерел підвищення вартості його людського капіталу.

В результаті оцінювання існуючої стратегії АТ «Ощадбанк» запропоновано концептуальний підхід до формування управлінського персоналу, який включає [24, с. 9]:

1) розрахунок потреби в персоналі;

2) дослідження ринку послуг управлінського персоналу;

3) проведення конкурсів, оцінка претендентів та визначення кращих;

4) формування штатів;

5) формування фонду оплати праці управлінського персоналу;

6) реалізація моделі розподілу фонду оплати праці та визначення відповідності робітника стандартам корпоративної культури підприємства.

У формуванні персоналу АТ «Ощадбанк» суттєву роль відіграє моделювання вимог до спеціаліста («ідеального» спеціаліста, «реального» спеціаліста та модель спеціаліста, яку може забезпечити внутрішньофірмова або зовнішня система підготовки або перепідготовки кадрів). Реалізація тих або інших моделей пов’язана з фінансовими можливостями АТ «Ощадбанк», його іміджем та можливостями розвитку.

Концептуальний підхід до розвитку управлінського персоналу підприємства включає:

1) формування цілей і завдань розвитку управлінського персоналу;

2) розробку моделей розвитку управлінського персоналу АТ «Ощадбанк» (складові: рейтинг управлінця й управління кар’єрою);

3) реалізацію розвитку персоналу на основі оцінки професійного зростання;

4) компенсації інтелектуального та ділового внеску;

5) виявлення співробітників, можливості яких переросли вимоги до їх

посад;

6) планування переміщень на підприємстві.

Крім того, необхідно визначити обсяг витрат на підвищення кваліфікації і перепідготовку персоналу, отримання ефекту в результаті використання праці робітників, які підвищили рівень своєї кваліфікації та визначити відповідність отриманих результатів корпоративним критеріям оцінки.

Вдосконалення стратегії розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» неможливе без розробки нових методів роботи з персоналом, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання кадрового потенціалу.

Запропоновані нами заходи покликані не тільки систематично визначати, контролювати та всебічно розвивати наявний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, виявляти слабкі місця в діяльності підприємства, розробляти ефективні програми навчання та мотивації працівників, підвищення їх зацікавленості у розвитку власного потенціалу, компетентності, заповзятості, прояву креативності й загальної мобілізації сил на стратегію розвитку підприємства, але й забезпечити на цій основі розкриття резервів зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей управління і максимальної ефективності функціонування АТ «Ощадбанк».

3.2. Розробка комплексної системи ефективності кар’єрного росту у АТ «Ощадбанк» та його ефективність

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (утворення, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об’єктивними, зокрема такими об’єктивними умовами, як:

1) вища крапка кар’єри – вища посада, що існує в конкретній розглянутій організації;

2) довжина кар’єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом на підриємстві, до вищої крапки;

3) показник рівня позиції – відношення кількості зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар’єри;

4) показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об’єктивних умов внутріорганізаційна кар’єра може бути перспективною чи тупиковою – у співробітника може бути довга кар’єрна лінія або дуже коротка.

Практика планування кар’єри у АТ «Ощадбанк» включає сполучення особистих очікувань в області своєї кар’єри з можливостями, доступними на даному підприємстві. Планування кар’єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар’єри як засобу досягнення цілей.

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен зпроектувати можливу кар’єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар’єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливої, і нецікавої, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Тим часом, можливості управління кар’єрою співробітників, її розвиток і використання як засобу стимулювання обмежені сформованістю у АТ «Ощадбанк» системи управління кар’єрним процесом. «Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато підприємств лише зараз починають використовувати його як спосіб скорішого запобігання, ніж «лікування» проблем, пов’язаних із кризами початку і середини кар’єри менеджерів».

Ефективність реалізації функцій системи управління кар’єрним

процесом АТ «Ощадбанк» може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персоналами-технологіями, як управління за цілями, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Управління за цілями як технологія припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів працівників на всіх рівнях ієрархії системи управління перед своїми керівниками про проробленую роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще і створенню атмосфери діалогу між керівниками, передачі професійного управлінського досвіду в організації, прийняттю рішень з кар'єри.

Механізм управління кар'єрою у АТ «Ощадбанк» повинен включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника. У рамках цього механізму повинні в комплексі застосовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просування менеджерів у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, що заохочує прагнення до кар'єри як самовираження в рамках підприємтсва; матеріальне і грошове стимулювання кар'єрного руху. Механізм управління кар'єрою повинен виступати як «сукупність засобів впливу і, насамперед, кадрових технологій, що забезпечують управління професійним досвідом персоналу на підприємстві, реалізацію його кар'єрної стратегії».

Участь у прибутках АТ «Ощадбанк» передбачає розподіл частини прибутків АТ «Ощадбанк» між працівниками. Коли працівник сумлінно виконує свою роботу, він може отримати від АТ «Ощадбанк» певний відсоток прибутку, величина якого залежить від ролі працівника в діяльності

АТ «Ощадбанк».

Відпочинок за рахунок АТ «Ощадбанк» та безкоштовні обіди надаються тим працівникам, які добре виконують свої обов'язки та мають потребу у вказаних методах мотивації.

Таким чином, задоволеність матеріальною винагородою мотивує працівників та сприяє формуванню в них відданості організації, приваблює нових працівників.

Для керівника АТ «Ощадбанк» є дуже важливим вміти відрізняти потреби працівників, які постійно змінюються, адже не можна бути впевненому в тому, що мотивація, яка позитивно вплинула один раз на кар'єрне просування працівника, ефективно вплине вдруге. Що ж до персоналу АТ «Ощадбанк», то головна його задача – це працювати, ефективно використовувати мотивацію щодо роботи та стрімко розвивати свою кар'єру.

Розробка системи кар'єрного росту у АТ «Ощадбанк» представлена на рис. 3.2.

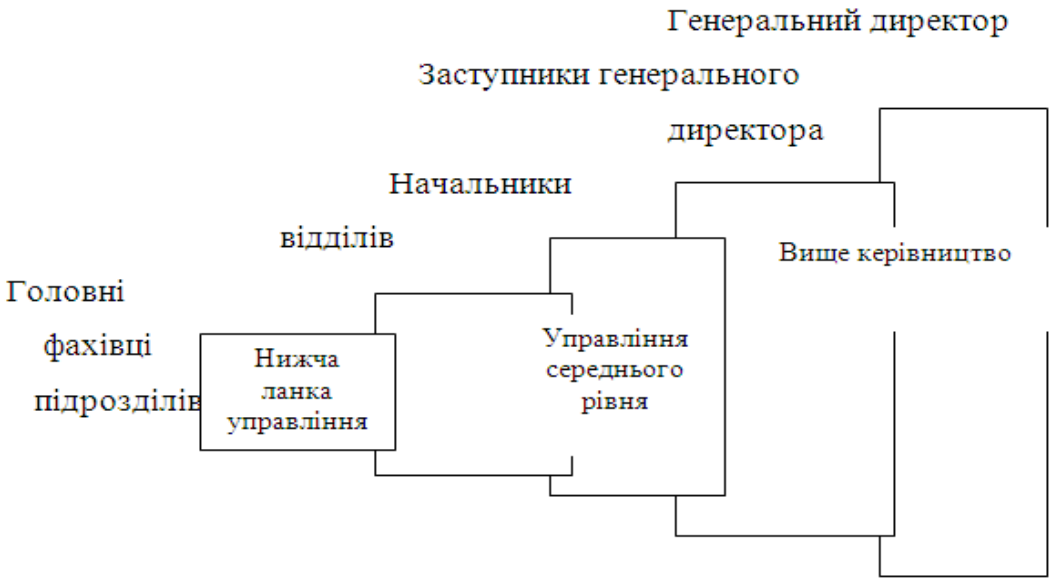


Рисунок 3.2 – Проект системи кар'єрного росту для АТ «Ощадбанк»

Для забезпечення на підприємтсві успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно

детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи і принципи.

Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами підприємства і потребами людини.

Пропозиція АТ «Ощадбанк» можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалювання подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи на підприємстві. У АТ «Ощадбанк» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

1) співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщення і просування, що відбуваються;

2) інформація дається не менш ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;

3) правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх;

4) стандарти добору й інструкції формулюються чітко і ясно;

5) кожний має можливість спробувати свої сили:

6) працівники, що претендували, але не одержали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Таким чином, добре сформульовані зусилля з розвитку системи управління кар'єрою у АТ «Ощадбанк» можуть допомогти працівникам у

визначенні їхніх власних потреб до просування, дати інформацію про можливості кар'єри усередині підприємства і сполучити потреби та цілі працівника з цілями підприємства.

На основі вищесказаного представлений процес управління професійним розвитком працівників, яка представлена у вигді алгоритму (рис. 3.3).

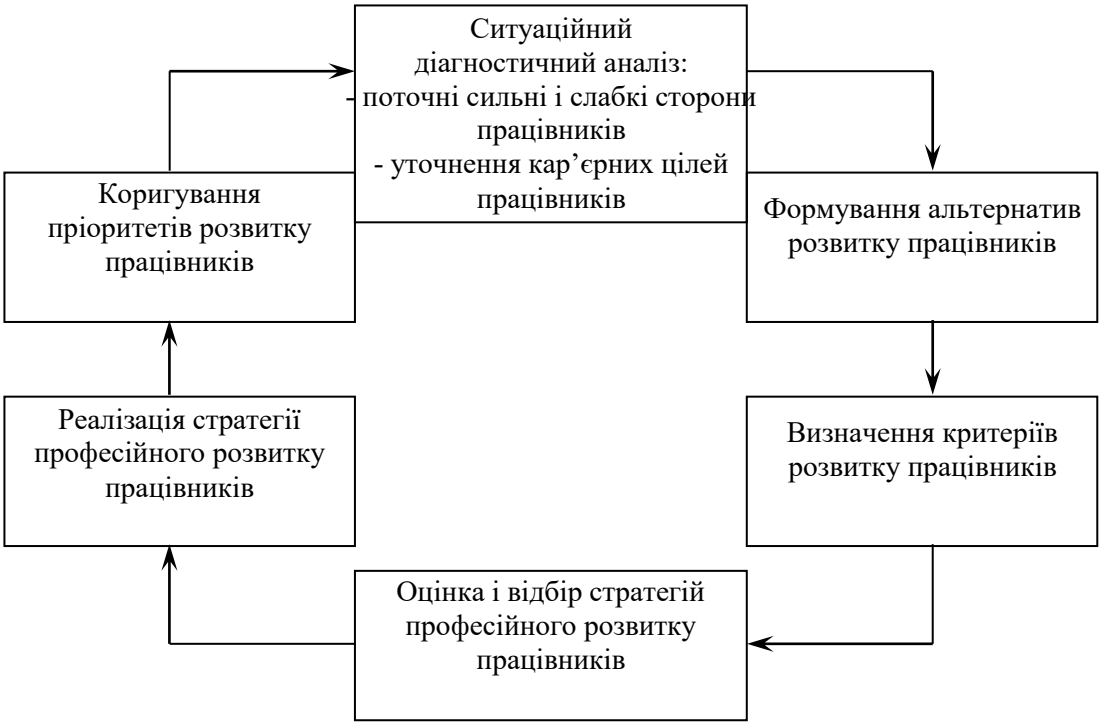


Рисунок 3.3 – Алгоритм управління професійним розвитком працівників АТ «Ощадбанк»

Використання керівником цього інструменту сприятиме прискоренню професійного розвитку працівників АТ «Ощадбанк». Економічна доцільність впровадження даного циклічного алгоритму у практику АТ «Ощадбанк» полягає у скороченні обсягів витрат шляхом раціонального розподілу необхідних ресурсів і повноважень між підрозділами банків.

Розроблений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу дозволяє керівникам АТ «Ощадбанк» упроваджувати системно організований безперервний процес постійного професійного навчання працівників, що

дозволить робітникам на практиці виконувати нові складні виробничі завдання, підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та дбати про розвиток сприятливої організаційної культури у межах АТ «Ощадбанк».

При цьому, менеджери вищих ланок управління мають можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрями розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та скоординовувати їх на досягнення стратегічних цілей АТ «Ощадбанк».

Крім перерахованих основних напрямів стратегії розвитку персоналу АТ «Ощадбанк», особливого значення набувають допоміжні системи інформаційного забезпечення та мотивації розвитку. Значущість інформаційної системи полягає у відповідному збиранні та аналізі даних про можливості, інтереси, мотиви працівників та співставленні їх з цілями, завданнями і проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та існуючої практики управління персоналом. У свою чергу, ефективна система мотивації працівників здатна забезпечити їх активну участь у заходах із розвитку персоналу та подальшого використання отриманих знань, вмінь, набутих компетенцій.

Відповідно до досліджень ефективності кар'єрного росту працівників підприємства є метод І. Манделя [29, с. 52], який розраховується за формулою:

$$dus = \alpha p + dps + \alpha qdqs + \beta dpq + \nu \mid dps - dqs \mid + BP \qquad (3.1)$$

де, dps, dqs, dpq – відстані між відповідними факторами.

$$BP = X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 \qquad (3.2)$$

де, ВР – виручка від реалізації продукції, млн грн (Y);

Х1 – питома вага персоналу у віці 35 – 49 років;

Х2 – працівники, які мають повну вищу освіту;

Х3– працівники, яких навчено новим професіям;

Х4 – працівники, які підвищили свою кваліфікацію;

X5 – рівень додаткової заробітної плати;

X6 – рівень заохочувальних та компенсаційних виплат.

На основі даних отримаємо наступний результат:

dus = 2 81+ (8882) 1474 + (8882) = 12732347 од.

Розрахунок свідчить, що підвищення кваліфікації підвищує ефективність діяльності АТ «Ощадбанк», тобто позитивно впливає. Відповідно, зменшення продуктивності праці призвело б до загального зменшення обсягів виробництва.

Таким чином, вище наведений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу АТ «Ощадбанк», дозволяє ефективно реалізовувати на практиці безперервний процес постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня для виконання складних завдань, що дозволить не тільки розкрити інтелектуальний потенціал працівників та вдосконалити їх організаційну культуру, але й забезпечить реалізацію стратегічних цілей АТ «Ощадбанк».

Висновки до Розділу 3

Таким чином, включення у систему управління персоналом принципово нових функцій обумовило реорганізацію організаційної структури введенням нової служби з питань управління кар’єрою, що забезпечить орієнтацію управлінської діяльності на підвищення конкурентоспроможності персоналу, підсилить статус управління кар’єрою, розширить можливості у вирішенні питань зайнятості і праці.

Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновок, що однією із запорук успішного та стабільного функціонування АТ «Ощадбанк» є

розробка і реалізація стратегії розвитку персоналу. Однак питання конкретизації методів визначення ефективності її реалізації та оцінки рівня розвитку персоналу потребують подальшого вивчення.

Стратегія управління розвитком персоналому повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємства, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування винагороди, стимулювання діяльності тощо.

ВИСНОВКИ

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальній потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Враховуючи важливість кар'єри як для підприємства, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень, які відбивають її зміст, види, типи, етапи розвитку банку. Таке широке охоплення й обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву підприємства.

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників банку.

Термін «кар'єра» у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує самостійно,

враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і головне – свої власні цілі, бажання та настанови.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації в цілому.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності. Для здійснення кар'єри необхідні професійні навіки, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння.

Особливу увагу слід приділяти виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженим лідерським потенціалом. Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні й посиленому розвитку тих працівників, які мають потенціал для зайняття через 10-20 років ключових посад в організації.

На нашу думку, ефективне впровадження безперервного розвитку персоналу у повсякденну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання можливе лише за умови попереднього створення ґрунтовного теоре-тичного та методичного забезпечення даного процесу. Зважаючи на це, завданнями статті є з'ясування теоре-тичних аспектів розвитку персоналу, а також виокремлення та характеристика його окремих складових.

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Зважаючи на це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Розвиток персоналу сприяє: розкриттю творчого потенціалу, росту інтелектуального рівня, активації стратегічного мислення; наданню всім працівникам рівних можливостей одержання гідних заробітків і службових просувань; зниженню плинності кадрів; підвищенню якості трудової

діяльності; формуванню й закріпленню організаційних цінностей; полегшенню делегування повноважень і перетворень; поліпшенню морально-психологічного клімату й т.п.

Система управління персоналу та кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру й кадри управління кар'єрою.

Реалізація плану розвитку кар'єри також у значній мірі залежить від керівника, що формально й неформально оцінює роботу співробітника в займаній посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником і вищим керівництвом організації, що приймає рішення про просування, а також має у своєму розпорядженні ресурси для розвитку співробітника. У свою чергу служби управління персоналом усіляко сприяють виконанню планів розвитку кар'єри окремих співробітників, здійснюючи загальне управління професійно-посадовим просуванням в організації.

Дослідження умов розвитку кар'єри у АТ «Ощадбанк» показує, що вони не надають працівникам можливості задовольнити потреби, що складають мотиваційне «ядро» кар'єрних устремлінь, унаслідок чого більшість працівників підприємств не задоволені кар'єрою на підприємстві, інші – не впевнені, що вона не відбулася, і лише декілька працівників задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що керівництво АТ «Ощадбанк» не сприяє розвитку кар'єри і визначають такі головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання, відсутність можливостей кар'єрного зростання та мотивації до кар'єри, відсутність умов для самореалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушів Б. М., Кузьмин О. Є. Основи менеджменту. Львів, «Світ», 2012. 296 с.
2. Балабанова Л. В., Сордор О. В. Управління персоналом. Київ : ВД «Професіонал», 2014. 512 с.
3. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія]. Донецьк : вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.
4. Балановська Т. І. *Управління кадровим потенціалом промислових підприємств.* Науковий вісник НАУ, 2013. № 7-8. С. 50-52.
5. Басько Г. М., Бабич В. А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і держава*. 2014. № 3. С.81-84.
6. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна : аспекти праці*, 2012. № 1. С. 42-48.
7. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні. *Маркетинг в Україні*, 2013. № 3. С. 36-39.
8. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Київ : Знання-Прес, 2011. 313 с.
9. Бондаренко О. О. Трудова мотивація : проблеми та розвиток. *Економіка та держава*, 2014. № 4. С. 64-66.
10. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. І. Управління персоналом. Київ : ІЗМН, 2014. 328 с.
11. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піга Ю. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів І-ІV рівнів акредитації]. Київ : «Каравела», 2015. 298 с.
12. Василенко В. О., Ткаченко І. К. Стратегічне управління

підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 400 с.

13. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Київ : Вид-во ЦУЛ, 2009. 396 с.

14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації. Київ : Кондор, 2015. 598 с.

15. Воронович У. В. Мотиваційний моніторинг як умова ефективної мотивації персоналу. Київ : МАУП, 2013. С. 265-269.

16. Галушко В. П., Міщенко І. А. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів. *Міжнародний збірник наукових праць.* 2015. № 1 (13). С. 6-12.

17. Гольда А. В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2015. № 1. С. 76-78.

18. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. № 9. С. 158-161.

19. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : «Знання», 2015. 559 с.

20. Грішнова О. А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. пр. Вип. 9. Тернопіль : Економічна думка, 2004. С. 15-19.

21. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : [монографія]. Харків : вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

22. Давидович І. Є. Управління витратами. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 320 с.

23. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал. Економічні науки.* 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42.

24. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць.* 2022. № 179. С. 50-55.

25. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки,* 2022. № 1(53). С. 101-107.

26. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації.* 2021. Вип. 21. С. 35-43.

27. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.

28. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. *Економіка України*, 2014. № 6. С. 26-30.

29. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. *Вища школа*, 2015. № 12. С. 19-28.

30. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства. *Економіка і держава*, 2012. № 8. С. 79-82.

31. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту URL : http://semestr.com.ua/book_102.html

32. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2012. 317 с.

33. Єсінова С. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Кондор, 2014. 432 с.

34. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Бізнес*, 2015. № 2. С. 82-85.

35. Жадан О. В., Вовк І. Є. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Менеджер.* 2012. № 1. 345 с.

36. Жиляєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 174–180.

37. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті *Персонал*, 2012. № 9. С. 53-59.

38. Замешайлова К. Організацій та основні напрямки професійного розвитку персоналу підприємства. Монографія «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» Запоріжжя : ЗНУ, 10 грудня, 2021 року). національний університет. Запоріжжя : ЗНУ. 2022. С. 34-46.

39. Замешайлова К. Планування й організація кар'єрного просування працівників. Збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції : «Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки сільських територій України та країн V-4» (Дубляни, 2 червня, 2022 р.). Частина ІІ. Дубляни : ЛНУП, 2022. С. 149-152.

40. Замешайлова К. Планування й організація кар'єрного просування працівників організації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»: у 5 т. Т. 4. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ. 2022. С. 64-66.

41. Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики*, 2008. № 3. С. 125-135.

42. Зорій О. М., Коваленко Т. В. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Т. 14. № 3. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. С. 18-28.

43. Інформація про систему PSI-КАРТА URL : http://www.cogitocentre.com/page

44. Інформація про чисельність працівників та оплату їх праці. *Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*». URL : http://www.smida.gov.ua/

45. Коваленко М. А. Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олді-плюс, 2014. 288 с.

46. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2013. 398 с.

47. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL : http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf

48. Крушельницька О. В., Д. П. Мельничук. Управління персоналом. Київ : «Кондор», 2013. 296 с.

49. Мащенко М. А. Управління процесом ефективності праці на промисловому підприємстві. *Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. В 6 т. Т. VI. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Випуск 248. С. 1357-1361.

50. Мотивація праці. URL : http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html

51. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2014. 435 с.

52. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія]. Харків : вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

53. Партин Г. О., Дідух О. В. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2011. С. 637-638.

54. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формуванняринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2.

Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214-223.

55. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 227-231.

56. Покроківний С. Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2013. 528 с.

57. Примак Т. О. Економіка підприємств. Київ : Вінар, 2014. 219 с.

58. Рудінська О. В., Яромич С. А., Молотва І. О. Менеджмент. Київ : Навч. посібник, 2014. 325 с.

59. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом. Краматорськ : ДДМА, 2014. 384 с.

60. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.

61. Скиба Д. В., Дашко І. М. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2021. С. 225-227.

62. Скиба Д. В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналом. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.3. С. 96-99.

63. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / під ред. Серьогіна С. М., Шпекторенко І. В., Липовської Н. А. та ін. Київ : НАДУ, 2010. 48 с.

64. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389-396.

65. Харів П. С. Економіка підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 500 с.

66. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вищих

навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.

67. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 2., 2009. № 3. С. 111-117.

68. Шпакович К., Юрик Я. Рекрутинг як технологія пошуку персоналу. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 216-217.

69. Andia, L. (2019). Why Partnering with HR During Organization Change Matters: It Is Not Just About Moving Boxes, *Perf. Improv. 58*, 6-9.

70. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies».* 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100.

71. Boiko, J., Volianska-Savchuk, L., Bazaliyska, N. & Zelena, M. (2021). Smart Recruiting as a Modern Tool for HR Hiring in the Context of Business Informatization. In: *2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, pp. 284-289.

72. Ivanova, S. (2015). Kak naiti svoikh lyudey: Iskusstvo podbora i otsenki personala dlya rukovoditelya [How to find your own people: Art of selection and assessment of the staff for the head]. Moscow: Alpina Publisher

73. Mintzberg H. Five Ps for strategy / H. Mintzberg. – California Management Review, 2014. 436 p.

74. Naumenko, L. M. (n. d.). Khedkhantinh v upravlinni personalom na etapi suchasnoho rozvytku ekonomichnoi nauky [Headhunting in management of the staff at the stage of modern development of economics]. intkonf.org Retrieved from http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogo-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki/

75. Oostrom, J. K., van der Linden, D., Born, M. Ph. & van der Molen, H. T. (2013). New technology in personnel selection: How recruiter characteristics

affect the adoption of new selection technology. *Computers in Human Behavior, 29*(6), 2404-2415.

76. Pysarevska, H. I. (2015). Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Market development of recruiting services in Ukraine]. Biznesinform - Business Inform, 10

77. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020) Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, *9*(1), 249-260.

78. Tekhnologii podbora personala [Technology of staff recruitment]. (n.d.). www.training.com.ua Retrieved from http://www.training.com.ua/live/

79. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskyi P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.