

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

факультет управління та бізнес-дизайну

---

кафедра смарт-економіки

---

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-  
22

Демчук Олександр Миколайович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:

кеївник відділення ПуАТ КБ  
«АКОРДБАНК»

Петрівський Олексій Олегович

Київ 2023

## КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

---

Факультет управління та бізнес-дизайну

---

Кафедра смарт-економіки

---

Спеціальність 051 «Економіка»

---

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

---

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри СЕ \_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Демчуку Олександр Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Людський капітал в міжнародних компаніях» \_\_\_\_\_

Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

затверджені наказом КНУТД від “12” вересня 2023 року № 210-уч \_\_\_\_\_

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (проєкту) звітні дані ПуАТ КБ  
«АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р. \_\_\_\_\_

3. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань, які потрібно  
опрацювати) Вступ. Теоретичні аспекти формування людського капіталу в  
міжнародних компаніях. Аналіз техніко-економічний аналіз діяльності ПуАТ КБ  
«АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р. Формування програми розвитку людського  
капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». \_\_\_\_\_

4. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 1 серпня 2023 р. \_\_\_\_\_

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	04.09.23	12.09.23
Розділ 1	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	13.09.23	22.10.23
Розділ 2	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	23.10.23	13.10.23
Розділ 3	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	14.10.23	20.10.23
Висновки	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	21.10.23	25.10.23

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти формування людського капіталу в міжнародних компаніях	22.09.2023	
3	Розділ 2. Аналіз людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.	13.10.2023	
4	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності використання людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проекту) на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи (проекту) на завідувачу кафедри (за 7днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент \_\_\_\_\_

Олександр ДЕМЧУК

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_

Зорина ШАЦЬКА

## АНОТАЦІЯ

Демчук О.М. Людський капітал в міжнародних компаніях – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Робота присвячена дослідженню людського капіталу підприємства. В роботі було розглянуто сутність людського капіталу підприємства, розкрито його місце у системі світових економічних відносин. Проведено аналіз людського капіталу на прикладі ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за період 2021-2022 р.р. Запропоновано заходи на підвищення ефективності використання людських ресурсів ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».

*Ключові слова: людський капітал, міжнародні компанії, підприємство.*

## ANNOTATION

Demchuk O.M. Human capital in international companies - manuscript.

Master's thesis in specialty 051 "Economics". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The work is dedicated to researching the human capital of enterprises. The work looked at the essence of human capital in enterprise. An analysis of human capital was carried out on the application of the PuAT of CB "AKORDBANK" for the period 2021-2022. We are going to look at improving the efficiency of human resources in PuAT CB "AKORDBANK".

Keywords: human capital, international companies, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ .....	9
1.1. Поняття «людський капітал» та його роль у сучасному бізнесі.....	9
1.2. Чинники, суб'єкти та пріоритети формування людського капіталу в міжнародних компаніях.....	22
1.3. Методи оцінки людського капіталу міжнародної компанії.....	27
Висновки до 1 розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» .....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».....	34
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.....	40
2.3. Аналіз ефективності використання людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.....	47
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».....	59
3.1. Людський капітал, як основа розвитку ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».....	59
3.2. Формування програми розвитку людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».....	64
3.3. Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».....	70
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Людський капітал визнається однією з найважливіших складових успіху міжнародних компаній у сучасному світі. Формування та управління людським капіталом є визначальним завданням міжнародної компанії для підтримки її конкурентоспроможності, інноваційності та здатності адаптуватися до складних глобальних викликів. У сучасному світі людський капітал визнається як сукупність знань, навичок, досвіду та талантів, які працівники приносять у компанію. Він є ключовим ресурсом для будь-якої міжнародної компанії, оскільки впливає на її продуктивність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі. Ефективне формування та управління людським капіталом дозволяє компаніям залучати, розвивати та зберігати талановитих працівників, що є критичним для їхнього успіху.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка особливостей формування людського капіталу підприємства та надання пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття людського капіталу в міжнародних компаніях;
- визначити суб'єктів людського капіталу;
- розкрити особливості формування людського капіталу в міжнародних компаніях;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 роки;
- провести аналіз людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 роки;

- визначити перспективи розвитку людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»;
- сформувати програму розвитку людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»
- визначити вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає людський капітал підприємства. Предметом дослідження є процес формування людського капіталу.

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані такі методи: структурно-функціональний метод; метод наукової абстракції; аналіз та синтез; методи економічного та стратегічного аналізу.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних положень, спрямованих на покращення ефективності використання людського капіталу в міжнародних компаніях та наведенні практичних рекомендацій на підвищення ефективності його використання в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» .

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшого удосконалення розвитку людського капіталу в міжнародних компаніях. Викладені матеріали сприятимуть розвитку такої діяльності на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств банківського сектору.

Результати, отримані в процесі дослідження, можуть бути використані в діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК», а рекомендації щодо вдосконалення людського капіталу можуть бути опробовані у практичній роботі підприємств банківської сфери.

За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю у фаховому виданні, а саме:

1. Шацька З. Я., Демчук О. М. Проблеми працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №3(262). С. 100-105. URL: [http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/06/3\\_20232.pdf](http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/06/3_20232.pdf)

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на науково-практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З. Я., Демчук О. М. Простій, як форма трудових відносин на підприємстві в умовах військового стану в Україні. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Зб. тез доповідей III Всеукр. Конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД. С.226-230. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22843/1/Innovatyka2022\\_V2\\_P226-230.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22843/1/Innovatyka2022_V2_P226-230.pdf)

Структура і обсяг роботи. Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ кваліфікаційної роботи носить теоретичний характер та висвітлює аспекти формування людського капіталу в міжнародних компаніях. Другий розділ присвячено аналізу людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». В третьому розділі запропоновані автором заходи з підвищення ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 наукову статтю у фаховому виданні та 1 тезу доповідей на конференції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 82 сторінки комп'ютерного тексту (без додатків).



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

#### 1.1. Поняття «людський капітал» та його роль у сучасному бізнесі

Поняття «людський капітал» відноситься до важливих ресурсів, які визначають успішність та конкурентоспроможність сучасних організацій. Це включає в себе знання, навички, досвід, креативність, мотивацію та інші якості та характеристики, які працівники приносять у робочий процес. Роль людського капіталу у сучасному бізнесі надзвичайно важлива і має кілька аспектів:

1. Підвищення продуктивності. Людський капітал включає в себе навички та знання працівників. Інвестування в розвиток навичок і підвищення рівня освіти сприяє підвищенню продуктивності працівників. Навички та знання дозволяють виробляти більше та якісніше.

2. Інновації та конкурентоспроможність. Креативність та інноваційні здібності сприяють розвитку нових ідей, продуктів та послуг. Людський капітал може стимулювати інновації, що робить організації більш конкурентоспроможними.

3. Покращення ринкового позиціонування підприємства. Організації, які мають висококваліфікований персонал, здатний залучити та зберегти клієнтів, мають перевагу на ринку. Людський капітал може бути ключовим чинником в забезпеченні позиціонування підприємства на ринку.

4. Підвищення задоволеності працівників. Організації, які інвестують у розвиток свого персоналу, зазвичай створюють сприятливу робочу атмосферу та сприяють задоволеності працівників. Щасливі працівники більш віддані та продуктивні.

5. Здатність адаптуватися до змін. Людський капітал може бути джерелом гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Організації з висококваліфікованими працівниками можуть легше реагувати на нові виклики та зміни в ринкових умовах.

Загалом, людський капітал є одним з найцінніших активів для будь-якої організації. Інвестування в нього через навчання, розвиток та створення сприятливого робочого середовища допомагає підвищити продуктивність, конкурентоспроможність та стійкість до змін, що є ключовими чинниками у сучасному бізнесі [9].

Для раціонального використання людського капіталу перш за все потрібно визначити саму сутність даної категорії. На сучасному етапі досліджень науковці досі не мають єдиного визначення поняття «людського капіталу». Сутність поняття «людський капітал» з точки зору вітчизняних науковців узагальнена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

## Сутність поняття «людський капітал»

Автор	Сутність поняття
1	2
Бестужева С.В.	Людський капітал — це інтелект, здоров'я, знання, якісна і продуктивна праця і якість життя. Людський капітал — головний фактор формування і розвитку інноваційної економіки і економіки знань, як наступного вищого етапу розвитку. [2].
Гарі Беккер	Людський капітал включає в себе знання, вміння, здоров'я та інші особисті якості, які людина може використовувати для продуктивної діяльності.
Теодор Шульц	Людський капітал - це накопичення в людей знань, навичок, здоров'я та всіх інш елементів.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Гумберт Ольсон	Людський капітал визначається сукупністю навичок, знань, соціальної компетентності та інших характеристик, які забезпечують індивідові можливість високопродуктивної економічної діяльності.
Хума Л. Баумоль	Людський капітал представляє собою сукупність індивідуальних знань, навичок, освіти та інших атрибутів, які можуть бути використані для творчої та продуктивної роботи.
Джорджа Боржас	Людський капітал включає в себе економічно корисні навички, освіту та тривалий розвиток, які підвищують продуктивність праці та забезпечують індивідуумові вигоди на ринку праці.
Герберт Саймон	Людський капітал - це сукупність когнітивних навичок, здатностей та інтелектуальних ресурсів, які індивід вкладає у розв'язання економічних завдань.
Едвард Денісон	Людський капітал включає в себе знання, фізичне та ментальне здоров'я, навички та інші ресурси, які сприяють виробництву та економічному зростанню.
Джон Мейнард Кейнс	Людський капітал охоплює розумові та фізичні навички, які індивід володіє і використовує для творчої роботи та виробництва.
Герберт Гінцбург	Людський капітал визначається освітою, навичками та іншими ресурсами, які підвищують ефективність праці та приносять індивідуумові економічні вигоди.

Джерело: сформовано автором

Шляхом узагальнення всіх існуючих концепцій, людський капітал можна визначити як накопичення природних або придбаних унаслідок інвестування ресурсів, таких як здібності, навички, досвід, знання, інформаційна грамотність, мотивація і гнучкість, яке, при їх використанні в господарській діяльності, приносить вищі фінансові вигоди [16].

З урахуванням наведеного визначення, людський капітал виявляє кілька ключових особливостей, які варто брати до уваги при використанні цього виду

капіталу підприємством та формуванні стратегічних перспектив його розвитку, а саме:

1. **Індивідуальність та унікальність:** Кожна людина приносить унікальний набір навичок, досвіду і якостей, що стають важливими ресурсами для підприємства. Підприємство повинно враховувати цю індивідуальність при формуванні стратегії та управлінні капіталом.

2. **Зростання і розвиток:** Людський капітал не стоїть на місці. Знання, навички і досвід можуть розвиватися та поповнюватися з часом. Тому важливо надавати пріоритет навчанню і розвитку працівників.

3. **Мобільність:** Людський капітал може бути мобільним, тобто працівники можуть переходити з одного підприємства на інше, при цьому зберігаючи свої навички та досвід. Ця мобільність може впливати на конкуренцію на ринку робочої сили.

4. **Залежність від управління:** Людський капітал вимагає ефективного управління, включаючи мотивацію, розвиток, оцінку та утримання працівників. Ефективне управління цим ресурсом може позитивно впливати на результативність підприємства.

5. **Стратегічне планування:** Підприємство повинно включати людський капітал у свою стратегію розвитку, враховуючи його вплив на конкурентоспроможність і здатність до інновацій. Правильне планування дозволить максимізувати вигоди від цього ресурсу.

6. **Адаптивність:** Зміни в економічному середовищі та технологічний прогрес можуть вимагати адаптації навичок та знань працівників. Підприємство повинно бути готовим до швидкої реакції та навчання свого персоналу.

Зрозуміння та ефективне управління цими особливостями людського капіталу може допомогти підприємствам створити конкурентну перевагу та досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі.

В теоретичному аспекті слід розрізнити поняття «людський капітал» за трьома рівнями:

1. На особистісному рівні під поняттям «людський капітал» розуміють знання та навички, які людина набула завдяки освіті, професійній підготовці, практичному досвіду (з використанням природних здібностей), і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні, людський капітал подібний до інших видів особистої власності, таких як майно, гроші та цінні папери, оскільки він приносить доходи. Цей вид капіталу називається особистим або приватним людським капіталом [18].

2. На мікроекономічному рівні людський капітал визначається як сукупність кваліфікації та професійних здібностей всіх працівників підприємства, а також досягнень у сфері ефективної організації праці та розвитку персоналу. На цьому рівні, людський капітал взаємодіє з виробничим та комерційним капіталом підприємства, оскільки прибуток отримується завдяки ефективному використанню всіх видів капіталу.

3. На макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені інвестиції у такі сфери, як освіта, професійна підготовка, перепідготовка, профорієнтація та працевлаштування, оздоровлення та інші. Він є важливою складовою національного багатства країни і отримує назву «національний людський капітал». На цьому рівні об'єднані всі інвестиції в людський капітал усіх підприємств та всіх громадян країни (з урахуванням уникнення подвійного рахунку), схоже на те, як національне багатство включає в себе багатство всіх громадян та юридичних осіб.

З позицій теорії людського капіталу доходи людей дійсно визнаються результатом рішень, які вони приймають у житті. Ця теорія стверджує, що люди можуть прямо впливати на розмір своїх майбутніх доходів шляхом прийняття рішень, які спрямовані на розвиток їхнього власного людського капіталу. Зростання доходів можливе завдяки інвестиціям у власну освіту і професійну

підготовку. Отримання нових знань, навичок та кваліфікацій дозволяє підвищити продуктивність праці та якість виконуваних завдань, що в свою чергу може призвести до більших можливостей отримання високооплачуваних робочих місць та збільшення доходів. Крім того, інвестування у здоров'я та загальний розвиток також може призвести до покращення фізичного і психічного стану, що дозволяє людині залишатися працездатною та продуктивною на протязі тривалого періоду, а це також впливає на доходи. Загалом, концепція людського капіталу вказує на важливість інвестицій у власний розвиток і навички, які можуть значно підвищити майбутні доходи та забезпечити більше можливостей у сучасному економічному середовищі [26].

Питання визначення змісту поняття «людський капітал» варіюється в різних теоріях та серед різних авторів. У деяких альтернативних теоріях, а також у певних інтерпретаціях традиційних підходів, висвітлюється наголос на різних аспектах людського капіталу.

С. Фішер, Р. Дорнбуш і К. Шмалензі [5], які вважають, що природжені здібності та таланти є основою людського капіталу, можуть підкреслювати важливість індивідуальних ресурсів, які людина приносить з собою. Освіта і набута кваліфікація можуть розглядатися як засіб розвитку цього природженого потенціалу.

Такі відмінності в підходах до розуміння людського капіталу відображають різні акценти та точки зору на те, що він включає в себе. У деяких теоріях акцент може бути зроблений на особистості і її внутрішніх ресурсах, в той час як інші підкреслюють важливість освіти та навичок, які можуть бути набуті. Всі ці підходи спрямовані на розуміння та вивчення ролі людського капіталу в економіці та суспільстві.

Дж. Кендрік [5] розширює традиційний підхід до розуміння людського капіталу, включаючи до нього компоненти, які можуть бути пов'язані з охороною навколишнього середовища. Зокрема, він включає витрати держави на охорону

навколишнього середовища як один з аспектів інвестицій у здоров'я людей та, отже, в якості частини втіленого в людях неречового капіталу.

Ця розширена інтерпретація враховує важливість екологічного чинника в питаннях здоров'я та довкілля. Забруднення навколишнього середовища може впливати на здоров'я людей, і витрати на його охорону можуть бути розглянуті як частина інвестицій у покращення якості життя і загального стану здоров'я нації. Це відображає підвищену увагу до екологічних питань та їх впливу на людський капітал і загальний розвиток суспільства [6].

Поява та розповсюдження альтернативних концепцій людського капіталу обумовлені реаліями ринкової економіки та потребами сучасного суспільства. Традиційний підхід до людського капіталу, як у цитаті Т. Шульца, дійсно зосереджується на ролі освіти та навичок, інвестованих у людей, інколи недооцінюючи вплив природжених здібностей.

Альтернативні концепції намагаються більше враховувати різні аспекти і якості людей, які можуть впливати на їх доходи, і це відображає більший реалізм і комплексність у розгляді людського капіталу в умовах сучасного світу.

Сучасні концепції людського капіталу не виключають роль природжених здібностей, але вони дозволяють розглядати їх як один з чинників, що взаємодіють з освітою, навичками, здоров'ям та іншими аспектами для досягнення більшого рівня людського капіталу. Такий підхід враховує більший спектр чинників, які впливають на доходи і економічний успіх, і відкриває двері для більш диференційованого та інклюзивного розуміння ролі людського капіталу в економіці.

Альтернативний підхід до розуміння людського капіталу визнає важливість природжених здібностей і якостей людини в процесі одержання грошових доходів. Деякі вчені навіть вважають, що їх вплив може бути навіть важливішим, ніж вплив освіти. Продуктивні якості та характеристики людини розглядаються як особлива форма капіталу, оскільки їх розвиток вимагає значних витрат часу та

матеріальних ресурсів, і вони, подібно до фізичного капіталу, приносять своєму власнику грошовий дохід [8].

Отже, з урахуванням різних підходів до вивчення та визначення категорії «людський капітал» можна визначити його як сукупність природжених та набутих здібностей, якостей, освіти, навичок і інших характеристик людини, які є особливою формою капіталу, і які можуть бути використані для одержання грошового доходу.

Огляд загальних концепцій та особливостей людського капіталу в контексті банку допоможе краще розіуміти, як цей ресурс впливає на функціонування та розвиток банківської сфери. Важливо враховувати, що банк - це організація, яка працює в особливому фінансовому середовищі, і людський капітал є ключовою складовою успіху в цій галузі.

Основні аспекти огляду включають:

1. Визначення людського капіталу. Людський капітал – це сукупність навичок, знань, досвіду, таланту та інших якостей, які володіють співробітники банку і використовують для досягнення фінансових цілей.

2. Особливості банківського сектор. Банківська галузь має свої особливості, включаючи високий ступінь регуляції, конкуренцію, технологічні зміни та високий рівень відповідальності перед клієнтами та регуляторами.

3. Роль співробітників у банку. Людський капітал в банку відіграє ключову роль у виконанні різних функцій, включаючи обслуговування клієнтів, розробку фінансових продуктів, роботу з ризиками, забезпечення безпеки тощо.

4. Основні компоненти людського капіталу в банку. Важливо розглянути, які ключові компоненти становлять людський капітал у банку, такі як фаховість, етика, комунікативність, креативність тощо.

5. Компетенції та навички. Огляд компетенцій та навичок, які важливі для співробітників у банку, такі як аналітичні здібності, знання фінансових інструментів, навички роботи з клієнтами тощо.



6. Управління і розвиток людського капіталу. Опис програм навчання, тренінгів, ініціатив для розвитку та збереження знань і навичок працівників.

7. Вплив людського капіталу на фінансові результати. Аналіз того, які впливи людського капіталу можуть мати на фінансовий результат банку, включаючи доходи, прибуток, ризики тощо.

8. Виклики та можливості. Розгляд поточних викликів та можливостей в галузі людського капіталу для банку.

9. Завдання та перспективи. Визначення завдань та перспектив подальшого розвитку і вдосконалення управління людським капіталом у банку.

Цей огляд слугує як основа для подальшого розгляду і дослідження ролі людського капіталу в розвитку ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» і для визначення стратегічних заходів щодо оптимізації використання цього важливого ресурсу [71].

Людський капітал в банку складається з численних ключових компонентів, які визначають ефективність та вклад персоналу в успіх організації. Ось деякі з найважливіших компонентів людського капіталу в банку:

Людський капітал в банку складається з численних ключових компонентів, які визначають ефективність та вклад персоналу в успіх організації. Ось деякі з найважливіших компонентів людського капіталу в банку:

Знання і експертиза: Це включає в себе теоретичні знання та реальний досвід у фінансовому секторі, знання фінансових інструментів, ринків, регуляторного середовища і банківських операцій. Кваліфіковані співробітники з глибокими знаннями є важливим активом. Комунікативність та міжособисті відносини: Ефективний контакт з клієнтами, партнерами та колегами важливий для створення довіри та партнерських відносин. Ця якість допомагає в залученні клієнтів і розбудові бізнес-відносин. Технологічні навички: У сучасному банкінгу технології грають важливу роль. Співробітники повинні володіти навичками

роботи з банківськими системами, а також розуміти цифрові технології та кібербезпеку [74].

**Аналітичні здібності:** Здатність аналізувати фінансові дані, передбачати тенденції і оцінювати ризики допомагає в ухваленні обґрунтованих рішень та оптимізації фінансових операцій. **Креативність і інновації:** Впровадження нових інновацій та розвиток нових фінансових продуктів може забезпечити конкурентні переваги банку. Креативність у вирішенні фінансових завдань є ключовою. **Лідерські якості:** Лідери спроможні мобілізувати команду, вести її до досягнення спільних цілей та визначають напрямок розвитку банку. Лідерська вдача є важливою для вищих керівників. **Ефективність та продуктивність:** Вміння працювати ефективно, виконувати завдання в строк та при цьому зберігати високий рівень якості виконаної роботи важливі для забезпечення успіху банку. **Етика і професійна згідність:** Дотримання норм етики та високого стандарту професійної поведінки важливе для збереження репутації банку та відповідності регуляторним вимогам.

Ці компоненти представляють собою основу для створення сильного і конкурентоспроможного банківського людського капіталу. Здатність банку ефективно керувати, розвивати та використовувати цей капітал є важливою для досягнення успіху та стабільності в банківській галузі.

Таблиця 1.2.

#### Роль людського капіталу у досягненні стратегічних цілей банку

Компонент людського капіталу	Роль в досягненні стратегічних цілей банку
1	2
Знання та експертиза	Визначають стратегічні рішення та фінансову стратегію банку.
Комунікативність та міжособисті відносини	Впливають на клієнтське обслуговування та залучення нових клієнтів.
Технологічні навички	Сприяють розвитку та впровадженню технологічних інновацій.
Аналітичні здібності	Допомагають приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати ризики.

Креативність та інновації	Сприяють розвитку нових продуктів та послуг для конкурентної переваги.
Лідерські якості	Визначають стратегічну візію та керівництво банку до досягнення цілей.
Ефективність та продуктивність	Впливають на оптимізацію внутрішніх процесів та фінансову ефективність.
Етика і професійна згідність	Забезпечують дотримання високих стандартів та репутацію банку.

Джерело: складено автором

**Висновок:** Людський капітал грає критичну роль у досягненні стратегічних цілей банку. Його різні компоненти об'єднуються, щоб створити фундамент для успіху та стійкості банку на ринку. Компетентний та досвідчений персонал, що володіє необхідними навичками, допомагає банку розвиватися, конкурувати та забезпечувати стійкість в змінному банківському середовищі. Людський капітал має значущий вплив на конкурентоспроможність та інновації в банку [77].

**Знання та експертиза:** Професійні знання і досвід співробітників банку становлять конкурентну перевагу. Їх здатність розуміти фінансовий ринок і фінансові інструменти дозволяє банку реагувати на зміни та впроваджувати нові продукти та послуги.

**Комунікативність та міжособисті відносини:** Здатність ефективно спілкуватися та встановлювати партнерські відносини з клієнтами та партнерами допомагає зберігати та залучати клієнтів. Це робить банк більш конкурентоспроможним на ринку фінансових послуг.

**Креативність та інновації:** Співробітники, які мають вільний дух, сприяють розробці та впровадженню інноваційних рішень. Вони можуть пропонувати нові підходи до фінансових продуктів та послуг, що дозволяє банку залишатися вперед на ринку.

**Технологічні навички:** Володіння сучасними технологічними навичками дозволяє банку впроваджувати цифрові інновації та покращувати технологічний

стек. Це допомагає бути більш ефективним та відповідати вимогам сучасних клієнтів.

Ефективність та продуктивність: Співробітники, які працюють ефективно та виробляють високоякісну роботу, забезпечують оптимізацію внутрішніх процесів банку. Це допомагає знижувати витрати та збільшувати конкурентоспроможність. В цілому, вплив людського капіталу на конкурентоспроможність та інновації полягає в тому, що він створює базу для розвитку та росту банку. Якщо банк має високий рівень професіоналізму, технологічних навичок та здатність до інновацій, це допомагає залишатися конкурентним і реагувати на зміни в галузі фінансів [53].

Огляд стратегій та методів для підвищення ефективності використання людського капіталу включає в себе розгляд ініціатив та програм, спрямованих на навчання, розвиток та мотивацію співробітників. Нижче наведено загальний огляд цих аспектів. Стратегії та методи для підвищення ефективності використання людського капіталу.

Стратегія управління талантами: Банк розробляє стратегію для ідентифікації, розвитку та утримання ключових талантів. Це може включати програми підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток.

Управління продуктивністю: Встановлення метрик та оцінка продуктивності співробітників допомагають ідентифікувати слабкі місця та розробляти плани для підвищення ефективності.

Розвиток лідерства: Банк інвестує в розвиток лідерських якостей серед свого персоналу. Лідери можуть впливати на внутрішню культуру та спрямовувати команду до досягнення стратегічних цілей.

Оптимізація робочого процесу: Вдосконалення бізнес-процесів допомагає співробітникам працювати ефективніше, звільняючи час для стратегічних завдань.

Розвиток комунікації та співпраці: Зміцнення комунікації та взаємодії між різними відділами та рівнями персоналу допомагає вирішувати завдання більш

ефективно. Ініціативи та програми для навчання, розвитку та мотивації співробітників:

1. Навчання та розвиток: Банк надає співробітникам можливості для навчання та професійного розвитку, включаючи курси, тренінги та внутрішні програми.

2. Менторство та коучинг: Програми менторства та коучингу допомагають співробітникам розвивати навички та вирішувати кар'єрні питання.

3. Планування кар'єри: Розробка індивідуальних планів кар'єри допомагає співробітникам зрозуміти їхні цілі та шляхи до їх досягнення.

4. Мотиваційні заходи: Банк використовує різні методи для мотивації співробітників, такі як бонусні програми, нагороди та стимули за досягнення результатів.

5. Збалансована робоча атмосфера: Створення робочого середовища, де співробітники відчують підтримку та баланс між роботою та особистим життям, підвищує мотивацію.

6. Залучення до участі у прийнятті рішень: Врахування думки співробітників у процесі прийняття стратегічних рішень стимулює їхню активність та відчуття власної важливості.

У цілому, ефективне управління людським капіталом в банку передбачає не лише розвиток стратегій та методів, але і інвестування в навчання, розвиток та мотивацію співробітників. Ці ініціативи та програми допомагають банку підтримувати конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей.

## 1.2. Чинники, суб'єкти та пріоритети формування людського капіталу в міжнародних компаніях

Формування та розвиток людського капіталу на цьому рівні тісно пов'язані з такими чинниками:

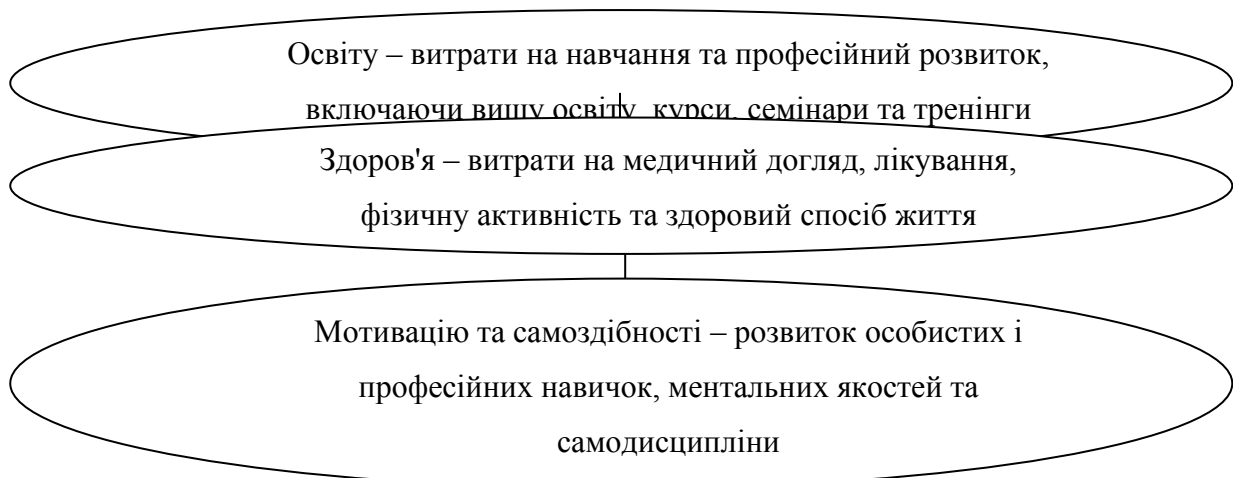
1. Освіта та професійна підготовка. Розвиток системи освіти і професійної підготовки грає важливу роль у формуванні людського капіталу. Охорона здоров'я. Забезпечення доступною та якісною медичною допомогою та охороною здоров'я сприяє підвищенню загального стану здоров'я населення, що робить його більш працездатним та здоровим для вирішення виробничих завдань.

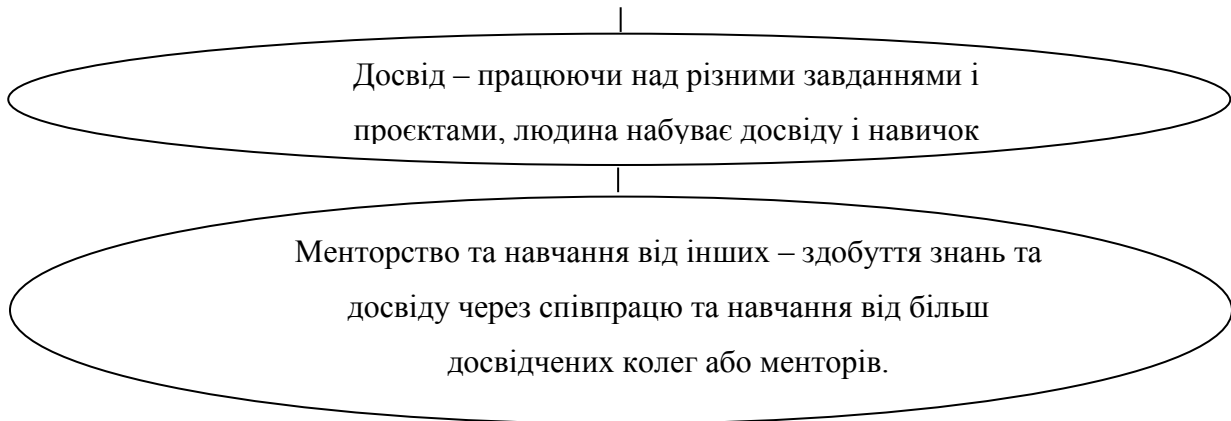
2. Соціальний захист. Розвинута система соціального захисту населення може допомогти забезпечити стабільність та впевненість громадян в майбутньому, що сприяє їхньому розвитку та самореалізації.

3. Сфера дозвілля та культури: Інвестиції в сферу дозвілля та культури можуть забезпечити населенню можливості для розвитку та релаксації, що впливає на їхню психологічну та фізичну готовність до праці.

4. Демографічна політика. Реалізація ефективної демографічної політики, яка спрямована на збільшення населення та поліпшення його якості життя, може мати важливий вплив на формування людського капіталу на рівні країни.

Людський капітал включає в себе знання, навички, досвід, мотивацію і інші якості, які людина набуває через інвестування часу, зусиль і ресурсів у свій особистий і професійний розвиток. Перелік інвестицій в людський капітал представлені на рис. 1.1.





Джерело: складено автором

Рис. 1.1. Інвестиції в людський капітал

Інвестиції в людський капітал можуть бути здійснені як на рівні індивідуума, так і на рівні підприємства чи національного рівня. Розвиток цього капіталу дозволяє людині не лише покращити свій власний стан здоров'я та рівень знань, але й приносити більше користі підприємству і суспільству загалом [8].

До основних суб'єктів та об'єктів економічних відносин у контексті інвестування в людський капітал відносяться такі:

1. Носії та власники людського капіталу. Індивідуальні громадяни, які інвестують у свій особистий розвиток і набуття якостей, які стануть їхнім людським капіталом.

2. Громадські організації. Ці організації можуть здійснювати ініціативи та програми, спрямовані на підвищення рівня освіти, здоров'я та соціального захисту населення, сприяючи тим самим розвитку людського капіталу.

3. Держава. Держава може визначати політику та ініціювати програми для розвитку освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та демографічної політики, спрямовані на збільшення рівня людського капіталу.

4. Роботодавці. Підприємства та роботодавці можуть бути суб'єктами інвестицій в людський капітал, забезпечуючи навчання та професійний розвиток свого персоналу.

Об'єкти економічних відносин:

1. Мотивація. Інвестиції в мотивацію працівників можуть включати програми стимулювання, які підштовхують їх до більш ефективної праці та досягнення кращих результатів.

2. Здоров'я. Забезпечення доступу до медичної допомоги та сприяння здоровому способу життя можуть вдосконалити стан здоров'я населення, що впливає на їхню працездатність та життєвий комфорт.

3. Знання та уміння. Інвестиції в освіту та навички дозволяють розвивати знання та кваліфікацію, які можуть бути використані в економічній діяльності.

4. Правильне прийняття рішень. Розвиток навичок управління та прийняття рішень допомагає людям використовувати свій людський капітал ефективно в різних сферах життя.

Ця класифікація допомагає розуміти взаємозв'язок між суб'єктами інвестування та елементами, які формують людський капітал, і сприяє ефективнішому управлінню цим процесом.

Таблиця 1.3.

### Класифікація інвестицій у людський капітал

Тип інвестицій	Опис
Освіта	Інвестиції у навчання та професійний розвиток, включаючи вищу освіту, курси, семінари, тренінги та інші освітні програми.
Здоров'я	Інвестиції в медичний догляд, лікування, фізичну активність та здоровий спосіб життя
Мотивація	Програми стимулювання, які підштовхують працівників до більш ефективної роботи та досягнення кращих результатів.
Навички та знання	Інвестиції в розвиток знань та навичок, які можуть бути використані в економічній діяльності.
Розвиток навичок	Програми, спрямовані на розвиток особистих та професійних навичок, у тому числі управлінських та комунікаційних навичок.



Освіта від інших	Здобуття знань та досвіду через співпрацю та навчання від більш досвідчених колег або менторів.
------------------	---

Джерело: складено автором

Таблиця 1.3. надає класифікацію різних видів інвестицій у людський капітал, де кожен тип інвестицій спрямований на розвиток певних аспектів людського капіталу.

Наведений приклад в таблиці 1.4 стосується сфери людського капіталу. Згідно О. Грішної, інвестиції, що спрямовуються в сферу людського капіталу, мають наступні особливості.

Таблиця 1.4.

Чинники, що впливають на результативність формування та використання людського капіталу

Група чинників	Характеристика
згідно О. Грішної	
Демографічні	Чисельність населення, його статево-вікова структура, темпи природного приросту населення, середня тривалість життя тощо
Соціальнодемографічні	Чисельність економічно активного населення і його розподіл за галузями та секторами економіки, чисельність зайнятого та безробітного населення і його адміністративно-територіальний розподіл, тривалість працездатного періоду життя тощо
Соціальні	Рівень загальної освіти та професійної підготовки населення, стан здоров'я і рівень культури.
Економічні	Чинники, які впливають на формування, підтримку та розвиток людського капіталу: реальні доходи населення (у тому числі оплата праці, трансфертні платежі), розподіл їх за групами населення, доступність товарів та послуг, рівень інфляції й економічної стабільності тощо.
Організаційно-економічні	Організаційний механізм функціонування економіки, зокрема кредитно-фінансовий механізм, податкова система, система стимулювання праці, розміщення продуктивних сил по території,

	рівень спеціалізації та кооперації виробництва, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків
Екологічні	Загальний екологічний стан території, якість питної води та продуктів харчування, природно-кліматичні умови, санітарно-гігієнічні умови праці, рекреаційні характеристики території

Джерело: складено автором

Зазначені чинники відображають важливі особливості інвестицій у людський капітал:

1. Залежність від терміну використання: Віддача від інвестицій у людський капітал значно залежить від того, як довго людина буде працездатною і активною на ринку праці. Термін використання може варіюватися від особи до особи і визначається тривалістю працездатного періоду у житті індивіда.

2. Вигідність для індивіда та суспільства: Інвестиції у людський капітал часто вважаються найвигіднішими для окремих осіб і суспільства в цілому порівняно з іншими видами капіталу. Це через те, що вони можуть призводити до покращення якості життя, збільшення доходів та соціального розвитку.

3. Культурні та історичні особливості: Характер і обсяг інвестицій у людський капітал можуть значно варіюватися залежно від історичних, національних, культурних та соціальних особливостей кожного суспільства. Традиції та цінності також можуть впливати на рішення стосовно інвестицій у людей.

4. Тривалість інвестиційного періоду: Формування людського капіталу зазвичай вимагає довшого інвестиційного періоду порівняно з іншими формами капіталу. Інвестиції в освіту та професійний розвиток можуть тривати від декількох років до десятиліть.

5. Соціальні та економічні ефекти: Вкладення в людський капітал можуть мати значний вплив на економічний та соціальний розвиток суспільства.

Вони можуть призводити до підвищення продуктивності, зменшення безробіття та покращення якості життя населення.

Ці особливості підкреслюють важливість інвестицій у людський капітал як ключового чинника для досягнення сталого економічного та соціального розвитку [17].

### 1.3. Методи оцінки людського капіталу міжнародної компанії

Оцінка людського капіталу в міжнародних компаніях є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами і грає важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації. Для цього існують різні методи оцінки:

1. Оцінка компетентностей. Цей метод дозволяє оцінити навички, знання і здібності працівників та їхню відповідність вимогам посади. Він допомагає компанії зрозуміти, наскільки працівники готові та здатні виконувати свої обов'язки.

2. Асесмент-центри. Асесмент-центри використовуються для більш об'єктивної оцінки компетентностей і потенціалу працівників. Вони можуть включати ігрові ситуації, тестування та спостереження, щоб визначити, як працівники діють у спеціально організованому середовищі.

3. 360-градусний зворотній зв'язок. Цей метод залучає до оцінки оточення працівника, включаючи начальників, підлеглих, колег і клієнтів. Він дозволяє отримати різні точки зору на ефективність і компетентність працівника.

4. Аналіз ключових показників продуктивності (KPIs). Використання KPIs допомагає виміряти і оцінити внесок працівників у досягнення стратегічних цілей компанії. Це може включати фінансові показники, якість роботи, час виконання завдань тощо.

5. Оцінка потенціалу. Цей метод визначає, які працівники мають можливість розвиватися та займати ключові позиції у майбутньому. Враховуються як наявні навички, так і можливості для подальшого росту.

6. Психометричні тести. Психометричні тести оцінюють особистісні якості, інтелектуальні здібності та інші психологічні аспекти працівників. Вони можуть бути корисними для прогнозування відповідності кандидатів до конкретних ролей.

7. Оцінка ефективності навчання та розвитку. Методи оцінки навчання і розвитку допомагають визначити, наскільки ефективними є програми для підвищення навичок та знань працівників. Вони дозволяють виправити недоліки та покращити програми навчання.

Ці методи допомагають міжнародним компаніям ефективно управляти своїм людським капіталом, роблячи оцінку компетентностей, потенціалу та продуктивності працівників більш об'єктивною та зорієнтованою на досягнення стратегічних цілей компанії [23].

Наведені вище методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні, в залежності від конкретних потреб компанії та цілей оцінки. Важливо, щоб методи оцінки були об'єктивними, справедливими та відповідали стратегії та цілям міжнародної компанії.

Якісні характеристики людського капіталу відносяться до особистих якостей, навичок та знань працівників, які впливають на їхню продуктивність та здатність до виконання завдань. Ось кілька прикладів якісних характеристик людського капіталу:

Майстерність. Майстерність вказує на високий рівень вмінь і навичок, необхідних для виконання конкретних завдань або роботи в певній галузі. Майстерність може включати технічні навички, професійну експертизу та здатність до ефективного вирішення проблем [15].

Організаційна приналежність. Ця характеристика відображає здатність співробітника пристосовуватися до організаційної культури та взаємодіяти з колегами та керівництвом. Вміння працювати в команді, адаптуватися до змін та виражати відданість компанії є важливими елементами цієї характеристики.

Комунікаційні навички. Якісні комунікаційні навички допомагають в управлінні міжособистісними відносинами та взаємодії з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація включає в себе вміння слухати, виражати думки чітко і конструктивно та вирішувати конфлікти.

Креативність та інноваційність. Здатність генерувати нові ідеї та вносити інновації може значно вплинути на конкурентоспроможність компанії. Креативність дозволяє розробляти нові продукти, покращувати процеси та знаходити нестандартні рішення [20].

Лідерські якості. Лідерські якості включають здатність впливати на інших, вести команду та приймати важливі рішення. Лідерські здібності можуть бути важливі для тих, хто займає керівні посади або має амбіції в цьому напрямку.

Ці якісні характеристики грають важливу роль в оцінці людського капіталу, оскільки вони впливають на продуктивність, ефективність та загальний успіх працівників в організації. Оцінка якісних аспектів людського капіталу допомагає компаніям зрозуміти сильні та слабкі сторони свого персоналу та розробити стратегії для його розвитку та використання в максимально можливому обсязі [19].

У сучасних концепціях людського капіталу наявність методів оцінки не обмежується виключно обсягом інвестицій в нього, а також вимагає враховувати накопичений індивідом людський капітал.

Виділяють два основних підходи до вимірювання людського капіталу:

1. Натуральний.
2. Вартісний.

Натуральний метод вимірювання людського капіталу: Цей підхід оцінює рівень знань, навичок і досвіду, які має індивід, і які можуть бути використані для досягнення конкретних цілей. Натуральний метод вимірювання акцентує увагу на оцінці різних якісних аспектів, таких як рівень освіти, професійний досвід, рівень володіння різними мовами і та інше. Цей метод допомагає краще розуміти, наскільки індивід може приносити користь організації або суспільству завдяки своїм знанням і навичкам [33].

Вартісний метод вимірювання людського капіталу: Цей метод дивиться на людський капітал як на економічний ресурс і оцінює його вартість в грошовому виразі. Вартісний метод враховує не тільки натуральні характеристики, але й економічну цінність, яку індивід приносить компанії або суспільству. Оцінка вартості людського капіталу може включати розрахунок прибутку, який індивід приносить своїми навичками і знаннями, а також вартість інвестицій у освіту та розвиток.

Обидва підходи вимірювання мають свої переваги і недоліки, і їх вибір залежить від конкретних потреб і цілей. Натуральний метод допомагає зосередитися на якісних аспектах людського капіталу, таких як освіта і навички, тоді як вартісний метод дозволяє оцінити економічну вартість цих аспектів у відношенні до організації або суспільства. Обидва підходи можуть бути корисними для прийняття рішень щодо інвестицій у розвиток людського капіталу та планування кар'єрного росту [37].

Людський капітал враховує, що людина – це більше, ніж лише фізичний ресурс. Він визнає унікальні властивості людини, такі як її здатність до творчості, інновацій та навчання протягом життя. Ці аспекти важко виміряти у традиційних економічних моделях, оскільки вони не обмежені тільки фізичними параметрами.

Творчість та інновації є дійсно цінними властивостями людського капіталу, оскільки вони сприяють розвитку нових ідей, технологій та підходів, що можуть покращити продуктивність і якість життя в суспільстві. Це також підкреслює

необхідність інвестицій в освіту, навчання та розвиток, оскільки ці процеси сприяють розвитку творчих індивідів та підтримці їхнього інноваційного потенціалу.

Особливості та унікальність людського капіталу слід враховувати в економічних розрахунках та стратегіях управління ресурсами, оскільки ця категорія відображає багатогранність людського потенціалу і вплив на розвиток суспільства та економіки.

Оцінка величини людського капіталу на мікрорівні є складним завданням, яке вимагає аналізу витрат підприємства на нагромадження, формування та підтримку цього капіталу. Ці витрати можуть бути ефективними інвестиціями, спрямованими на покращення навичок, здоров'я та загального розвитку працівників. Оцінка людського капіталу на мікрорівні включає в себе різні аспекти, такі як:

Підвищення кваліфікації.: Враховує витрати, пов'язані із навчанням та підвищенням кваліфікації існуючих працівників. Це може включати в себе навчальні курси, семінари та інші форми професійного розвитку.

Медичне обстеження та охорона праці. Враховує витрати на медичне обстеження працівників, а також витрати на забезпечення безпечних умов праці та дотримання стандартів охорони праці.

Добровільне медичне страхування. Включає в себе витрати підприємства на добровільне медичне страхування для своїх працівників.

Соціальні послуги та благодійність. Враховує витрати на надання соціальних послуг працівникам та пожертвування від підприємства на благодійність та підтримку соціальних інститутів.

Для оцінки людського капіталу застосовуються різноманітні методи, включаючи:

Оцінка доходів. Аналізує дохід, який індивіди або працівники приносять підприємству через свій внесок у розвиток та продуктивність.

Кількісна оцінка знань та навичок. Вимірює обсяг знань, навичок і здатностей, набутих працівниками.

Оцінка спеціального людського капіталу. Аналізує конкретні спеціалізовані навички та знання, які є важливими для підприємства.

Оцінка за способами інвестування. Розглядає інвестиції в різні аспекти людського капіталу, такі як капітал здоров'я, капітал утвору та капітал культури.

Інтегральна оцінка. Враховує різноманітні аспекти оцінки, включаючи як натуральні, так і вартісні показники.

Матриця соціальних рахунків. Використовується для макроекономічної оцінки людського капіталу.

Цінова оцінка. Аналізує вартість інвестицій у людський капітал та їх вплив на фінансовий баланс підприємства.

Ці методи допомагають підприємствам зрозуміти важливість та ефективність інвестицій у розвиток та підтримку свого людського капіталу, а також виміряти їхній вплив на фінансові результати та загальний успіх підприємства [36].

Людський капітал підприємства визначає його здатність до ефективного використання ресурсів, що впливає на конкурентоспроможність та ринкову ціну підприємства [30].

Висновки до першого розділу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито важливі аспекти формування людського капіталу в міжнародних компаніях. Доведено, що людський капітал є ключовим ресурсом для міжнародних підприємств, оскільки включає в себе знання, навички та досвід, які працівники приносять у робочий процес. Цей ресурс має вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку.



Визначено важливі аспекти управління людським капіталом в міжнародних компаніях, такі як освіта, глобальна робоча сила, міжнародні методи управління, управління знань, розвиток лідерів та стратегічне управління. Ці аспекти відображають складний та багатоплановий характер формування людського капіталу в міжнародних компаніях.

Правильне управління та розвиток людського капіталу є важливими чинниками для успіху міжнародних компаній на глобальному ринку. Формування і управління цим ресурсом вимагає ретельного планування та системного підходу для досягнення конкурентних переваг у світовому бізнесі.

## РОЗДІЛ 2

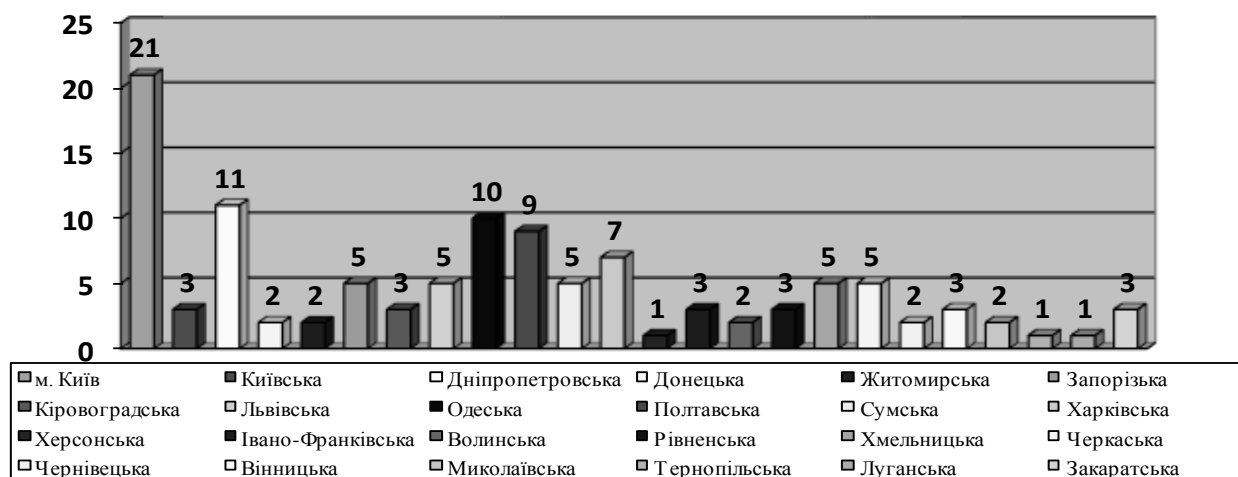
## АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

## 2.1. Загальна характеристика діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Публічне акціонерне товариство «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК», (надалі – Банк), був зареєстрований 03 червня 2008 року. Скорочена назва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Організаційно-правова форма – Публічне акціонерне товариство. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є універсальною банківською установою.

Основними контрагентами Банку є небанківські установи, підприємства малого та середнього бізнесу, фізичні особи. Банк залучає кошти від населення та суб'єктів господарювання, видає кредити, здійснює перекази платежів в Україні та за кордон, проводить операції з валютними коштами, надає банківські послуги своїм комерційним та роздрібним клієнтам.



Джерело: розраховано автором на основі ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Рис. 2.1. Кількість відділень ПуАТ «КБ АКОРДБАНК» в Україні у 2022 році

Стратегічною метою Банку є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків [41].

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (Свідоцтво учасника Фонду № 198, дата реєстрації 14.08.2008 р.). Банк здійснює банківські операції відповідно до банківської ліцензії № 245, виданої Національним банком України 07 листопада 2011 [79] до яких з 15.07.2021 року додалися послуги з інкасації коштів та перевезення валютних цінностей. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має наступні ліцензії та рішення на здійснення діяльності на фондовому ринку:

- Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263225 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами (Брокерська діяльність)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

- Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263226 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Дилерська діяльність)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

- Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263227 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку – діяльність з торгівлі цінними паперами (Андерайтинг)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

- Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо видачі ліцензії «Професійна діяльність на фондовому ринку – депозитарна

діяльність (депозитарна діяльність депозитарної установи)» №614 від 16.10.2019. Строк дії ліцензії з 16.10.2019 необмежений.

Членство в міжнародних системах грошових переказів:

Банк здійснює відправлення та виплату коштів через міжнародні системи грошових переказів «MoneyGram», «INTELEXPRESS», «Welsend», «RIA», «MY TRANSFER»: MoneyGram Банк працює з системою з 27.05.2016 року в якості субагента системи на підставі Договору про участь у міжнародній платіжній системі (через ПрАТ «УФГ») [48].

Банк працює з системою «INTELEXPRESS» з 11.01.2016 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди на здійснення грошових переказів.

Банк працює з системою «Welsend» з 07.09.2016 року в якості агента системи на підставі Угоди з АБ «УКРГАЗБАНК».

Банк працює з системою «RIA» з 15.05.2017 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди про приєднання до платіжної системи.

Банк працює з системою «MY TRANSFER» з 30.05.2019 року в якості прямого учасника системи на підставі Договору про участь №1 від 08.05.2018 року.

Членство в міжнародних платіжних системах:

Банк є Афілійованим членом МПС MasterCard WorldWide. Послуги по операціям з картками міжнародної платіжної системи MasterCard здійснюються згідно з договором Принципового члена МПС MasterCard, банком – спонсором АТ «ПУМБ».

Банк володіє такими ліцензіями:

- ліцензією на емісію карток платіжної системи MasterCard,
- ліцензією на здійснення cash-еквайрінга в рамках MasterCard,
- ліцензією на здійснення торговельного еквайрінга в рамках MasterCard.

MasterCard.

З 2020 року Банк є учасником Національної платіжної системи «Український платіжний простір» – системи роздрібних платежів, у якій розрахунки за товари та послуги, отримання готівки та інші операції з національною валютою здійснюються за допомогою електронних платіжних засобів, а саме платіжних карток ПРОСТІР.

Членство в міжбанківських об'єднаннях, біржах, асоціаціях: ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є членом:

- Асоціації «Українські фондові торговці»;
- ПрАТ «ФБ «ПЕРСПЕКТИВА»;
- Незалежної асоціації банків України (НАБУ);
- Української міжбанківської асоціації членів платіжних систем «ЄМА».

Станом на 31 березня 2022 року керівництво ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» володіло акціями Банку наступним чином:

Голова Правління Руднєв Олексій Миколайович 9,900935%.

Член Наглядової ради Кот Зінаїда Петрівна 9,666426%.

Станом на 31 березня 2022 року істотною участю (більше 10 %) у Банку володіє Волинець Данило Мефодійович (дозвіл Національного банку України на придбання істотної участі у банку від 24 квітня 2017 року №129) 74,771253%.[61]

Іноземні інвестори не мають часток в статутному капіталі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Споживча інфляція в річному вимірі пришвидшилася до 13,7% у березні та, за оцінками НБУ, – майже до 16% р/р у квітні 2022 року. Зростання інфляції зумовлювалося порушенням ланцюгів постачання, нерівномірним попитом, збільшенням витрат бізнесу та фізичним знищенням активів підприємств через повномасштабний напад росії на Україну. Крім того, пришвидшення інфляції пояснюється значним зростанням цін у частково захоплених областях унаслідок блокування російськими загарбниками постачання товарів.

Експорт значно знизився через руйнування виробничих потужностей, блокування росією портів Чорного моря та обмежену спроможність перевезень залізничного транспорту та Дунайських портів. Скорочення внутрішнього попиту через повномасштабну війну та уведення обмежень на імпорту зумовили й суттєве зниження імпорту товарів. Профіцит у торгівлі послугами змінився на дефіцит через значну міграцію населення за кордон та тимчасове зниження експорту ІТ-послуг через невизначеність та переміщення компаній. Утім, з огляду на стійкі грошові перекази, заборону на виплати дивідендів та скорочення реінвестованих прибутків сформувався значний профіцит поточного рахунку [61].

Надходження фінансування від міжнародних партнерів (без урахування МВФ) за березень 2022 року становили 1,9 млрд. дол. Це певним чином компенсувало відплив капіталу за приватним сектором, зумовлений нарощуванням обсягів готівки поза банками та зростанням заборгованості нерезидентів за торговими операціями, що серед інших причин може бути спричинено порушеними ланцюгами постачання в Україну. Це разом із надходженнями від МВФ у межах Інструменту екстреного фінансування (1,4 млрд. дол.) дало змогу утримувати валові міжнародні резерви на доволі високому рівні – 28,1 млрд. дол. станом на кінець березня.

З метою збереження цінової та фінансової стабільності в Україні, а також утримання під контролем інфляційних очікувань Національний банк України вимушено зафіксував обмінний курс та запровадив низку адміністративних обмежень, зокрема на валютні операції та рух капіталу.

Гнучка адаптація операційного дизайну монетарної політики та запровадження антикризових заходів (у тому числі бланкового рефінансування) дозволили пом'якшити шок на початку війни для банків, захистити інтереси їх клієнтів, а також підтримати безперебійність розрахунків.

НБУ здійснює пряме фінансування критичних видатків уряду для забезпечення належної відсічі широкомасштабній збройній агресії росії та

підтримки стійкого фінансування економіки під час війни. Монетарне фінансування бюджету значною мірою абсорбується валютними інтервенціями НБУ. За поточних умов вплив облікової ставки на функціонування грошово-кредитного та валютного ринків є обмеженим.

З огляду на це, в умовах широкомасштабної збройної агресії НБУ відклав ухвалення рішення щодо розміру облікової ставки в 1 кварталі 2022 року, але в подальшому збільшив її до 25%.

ВВП України, за оцінками Держстату, у першому кварталі 2022 року впав на 15,1% порівняно з першим кварталом 2021 року. Світовий банк прогнозує зниження економіки України цього року на 45,1%, очікується, що зростання економіки відновиться у 2023 році, але буде слабким.

Реалізація тих чи інших прогнозів в умовах високого рівня невизначеності буде залежати від термінів та інтенсивності ведення військових дій, швидкості переведення економіки України на роботу в умовах військового стану, логістичних обмежень та інших факторів [59].

В цих умовах ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» проводить заходи щодо забезпечення стабільності розрахунків клієнтів, підтримку ліквідності (з урахуванням наявності переважної частини високоліквідних активів, що були сформовані за рахунок ОВДП, грошей та їх еквівалентів, а також депозитних сертифікатів НБУ, та складала 85% в активах на 01.04.2022 року) та оптимізацію витрат на утримання. Забезпечується безперебійна робота мережі відділень, крім розташованих в зоні, яка тимчасово не контролюється Українською владою або там, де ведуться бойові дії. В 1 кварталі 2022 року Банк дотримувався в роботі всіх нормативів, встановлених Національним банком України. Зокрема, нормативи ліквідності суттєво перевищували граничні значення, встановлені Регулятором.

Прибуток ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» за підсумками першого кварталу 2022 року склав 0,773 млн грн. При цьому Банк мав високі темпи приросту ключових статей доходів. Зокрема, чистий процентний дохід Банку за підсумками

першого кварталу 2022 року в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року виріс на 48,14% і склав 163,541 млн. грн., а чистий комісійний дохід Банку збільшився на 28,34% до 98,758 млн грн.

## 2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Техніко-економічний аналіз (ТЕА) – це комплексний метод дослідження і оцінки ефективності проектів, підприємств, продукції або послуг на основі технічних і економічних показників. Цей аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, розвитку бізнесу, вибору стратегій, а також оцінювати прибутковість і стабільність проектів чи підприємств. Техніко-економічний аналіз допомагає зрозуміти, чи є об'єкт прибутковим і наскільки, а також оцінити ризики та можливості. Цей аналіз є важливим інструментом для бізнес-планування та прийняття рішень щодо інвестицій та розвитку проектів і підприємств [64].

Оцінка зміни валового прибутку ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021 та 2022 роки.

Таблиця 2.1.

### Валовий прибуток ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Валовий прибуток (в гривнях)
2021	5,000,000
2022	5,500,000

Джерело: [64]

На основі аналізу валового прибутку банку за ці два роки можна зробити наступні висновки:

1. За роки 2021 та 2022 спостерігалася позитивна тенденція зростання валового прибутку банку.



2. Зміна валового прибутку становить 500,000 гривень, що свідчить про певний ріст фінансових показників банку.

3. Чинники, які сприяли зростанню валового прибутку, потребують подальшого дослідження та аналізу. Ці фактори можуть включати збільшення обсягу кредитування, покращення управління ризиками, збільшення попиту на банківські послуги та інші.

4. Для подальшого збільшення прибутку рекомендується банку розглянути можливості для розвитку нових продуктів і послуг, оптимізації витрат та активнішого просування своєї продукції на ринку.

5. Загальною метою є забезпечення сталого зростання валового прибутку банку та підвищення його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» та рентабельності окремих видів діяльності банку за 2021 та 2022 роки. Розрахунок буде наведений у відсотках.

Таблиця 2.2.

## Валовий прибуток ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Валовий прибуток (грн)	Загальні витрати (грн)	Рентабельність (%)
2021	5,000,000	3,000,000	40%
2022	5,500,000	3,200,000	45%

Джерело: [64]

Таблиця 2.3.

## Кредитування ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Прибуток від кредитування (грн)	Витрати на кредитування (грн)	Рентабельність (%)
2021	2,000,000	1,200,000	60%
2022	2,200,000	1,300,000	62.5%

Джерело: [64]

Визначено, що рентабельність ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» загалом за обидва роки показує зростаючу тенденцію: 40% в 2021 році та 45% в 2022 році. Це свідчить про покращення фінансових результатів банку, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4.

Інвестиційна діяльність ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Прибуток від інвестицій (грн)	Витрати на інвестиції (грн)	Рентабельність (%)
2021	1,500,000	800,000	87.5%
2022	1,800,000	900,000	100%

Джерело: [64]

Визначено, що рентабельність ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» загалом за обидва роки показує зростаючу тенденцію: 40% в 2021 році та 45% в 2022 році. Це свідчить про покращення фінансових результатів банку.

Також розрахована рентабельність для окремих видів діяльності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». З проведених розрахунків видно, що кредитування та інвестиційна діяльність є досить прибутковими, особливо в 2022 році [58].

Розрахунок рентабельності допомагає банку визначити, які види діяльності найбільше прибуткові та де слід спрямовувати ресурси для максимізації прибутку.

Розрахунку відношення власного капіталу до загальних активів ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» для 2021 та 2022 років. Розрахунок буде поданий у відсотках.

- власний капітал (2021): 2,000,000 грн;
- власний капітал (2022): 2,500,000 грн;
- загальні активи (2021): 10,000,000 грн;
- загальні активи (2022): 12,000,000 грн.

Розрахунок відношення власного капіталу до загальних активів:

2021: Відношення власного капіталу до загальних активів

$$= (100000 \div 10000000) \times 100\% = 20\%$$

$$2022: \text{Відношення власного капіталу до загальних активів} = \\ (2500000 \div 12000000) \times 100\% = 20,83\%$$

Результати розрахунку показують, що відношення власного капіталу до загальних активів ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» становить 20% в 2021 році та 20.83% в 2022 році.

Це відношення вказує на фінансову стійкість банку. Зазвичай вище значення цього показника свідчить про більшу фінансову стійкість, оскільки він показує, який відсоток активів банку фінансується власним капіталом. Наявність достатньої кількості власного капіталу може захищати банк від фінансових ризиків [56].

Розрахунок показників продуктивності людського капіталу для ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» для 2021 та 2022 років, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5.

## Показники продуктивності людського капіталу

Прибуток банку		Кількість співробітників		Показники прибутку на одного співробітника	
2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
1 500 000 грн.	1 800 000 грн.	200	220	7 500 грн	8 181,82 грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Показники прибутку на одного співробітника:

2021: Прибуток на одного співробітника:

$$(1500000 \text{ грн} \div 200 \text{ співробітників}) = 7 500 \text{ грн/співробітника}$$

2022: Прибуток на одного співробітника:

$$(1800000 \text{ грн} \div 220 \text{ співробітників}) = 8 181,82 \text{ грн/співробітника}$$

Розрахунок показників продуктивності людського капіталу показує, скільки прибутку генерує кожен співробітник банку. У 2021 році кожен співробітник приносив ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» прибуток у розмірі 7 500 грн, а в 2022 році цей показник піднявся до 8 181,82 грн.

Це може свідчити про покращення продуктивності людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» в 2022 році, оскільки на кожного співробітника припадає більше прибутку. Показники продуктивності людського капіталу важливі для визначення ефективності використання людського капіталу та можуть бути корисними для прийняття рішень щодо оптимізації персоналу та розвитку бізнесу.

Ризики та звільнення для ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Ризики та звільнення для ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Тип	Рік	Кількість
Звільнення	2021	20 співробітників
Звільнення	2022	15 співробітників
Заміщення	2021	10 співробітників
Заміщення	2022	12 співробітників

Джерело: складено автором

Вплив звільнень на банк:

У 2021 році було звільнено 20 співробітників. Це може мати наступні наслідки:

Витрати на відшкодування відпусток і компенсацій можуть зменшити загальний прибуток. Звільнення може призвести до втрати досвіду та знань, що вплине на ефективність роботи. Зменшення кількості співробітників може вплинути на відношення прибутку до витрат на заробітну плату.

Вплив заміщень на банк:

У 2022 році було заміщено 12 співробітників. Це може мати наступні переваги для ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»:

- збереження досвіду та знань нових співробітників може підвищити ефективність роботи;
- заміщення може призвести до більшої рівноваги в команді і підвищити мотивацію співробітників;
- ризики та звільнення можуть впливати на стабільність банку.

У даному прикладі, звільнення співробітників може призвести до втрати досвіду і знань, але заміщення новими співробітниками може вирішити цю проблему та підвищити ефективність роботи. Важливо аналізувати та керувати ризиками та звільненнями для забезпечення стабільності та продуктивності банку.

Для оцінки технічного обладнання та інфраструктури банку щодо забезпечення його конкурентоспроможності та здатності виконувати функції відповідно до вимог ринку, розглянемо такий приклад:

Технічне обладнання та інфраструктура банку (порівняння 2021 і 2022 років) представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

## Технічне обладнання та інфраструктура банку

Вид	Рік	Кількість та опис
Кількість банкоматів	2021	20
	2022	25
Онлайн-банкінг система:	2021	Наявна, але не підтримує всі сучасні функції
	2022	Оновлена версія онлайн-банкінгу із покращеними можливостями та інтерфейсом
Інфраструктура центрального офісу:	2021	Застаріла мережа та комунікації, що часто виходили з ладу.
	2022	Проведено модернізацію інфраструктури, що підвищило надійність та швидкість мережі.
Мобільний додаток для клієнтів:	2021	Відсутній мобільний додаток.
	2022	Введено сучасний додаток.

Джерело: складено автором

Порівняння технічного обладнання та інфраструктури банку за 2021 і 2022 роки показує покращення в ряді аспектів:

1. Збільшення кількості банкоматів свідчить про зростання зручності обслуговування клієнтів та розширення банківської мережі.
2. Оновлена версія онлайн-банкінгу свідчить про здатність банку пристосовуватися до сучасних технологій та вимог клієнтів.
3. Модернізація інфраструктури центрального офісу підвищила надійність та ефективність комунікацій, що важливо для безперебійності роботи банку.
4. Введення мобільного додатку дозволило банку збільшити доступність та зручність обслуговування клієнтів у мобільному форматі.

Таблиця 2.8.

Порівняння ключових показників ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021 і 2022 роки

Показник	2021	2022	Зміна
Валовий прибуток (в грн)	10,000,000	12,000,000	+20%
Прибутковість (%)	12%	14%	+2%
Кількість співробітників	250	290	+40
Витрати на зарплату (в грн)	3,000,000	3,500,000	+16.7%
Рекрутингові витрати (в грн)	50,000	60,000	+20%
Витрати на навчання (в грн)	100,000	120,000	+20%
Кількість банкоматів	20	25	+25%
Онлайн-банкінг (1-10 бали)	5	7	+2 бали

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Валовий прибуток банку зріс на 20% протягом року, що свідчить про позитивну фінансову динаміку. Прибутковість підприємства збільшилася на 2%, що показує покращення рентабельності. Збільшення кількості співробітників на 40% може вказувати на розширення бізнесу або підвищення потреб у робочій силі.

Витрати на зарплату зросли на 16,7%, що може бути зумовлено збільшенням кількості працівників або зростанням зарплат. Рекрутингові витрати та витрати на навчання зросли на 20%, що може свідчити про зусилля в підборі та розвитку персоналу. Збільшення кількості банкоматів та покращення якості онлайн-банкінгу свідчать про інвестиції у технічну інфраструктуру. [55]

Загальне порівняння показників між 2021 та 2022 роками показує позитивну динаміку в фінансах, розвитку технічної інфраструктури та зростанні кількості співробітників. Це може свідчити про ефективне управління ресурсами та стратегічне розвиток банку.

### 2.3. Аналіз ефективності використання людського капіталу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Проведемо аналіз ефективності використання людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.9.

#### Кількість співробітників ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» зп 2021-2022 р.р.

Рік	Початок року	Кінець року
2021	250	270
2022	270	290

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

За результатами аналізу кількості співробітників у ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 роки можна помітити зростання кількості працівників протягом цього періоду. На початку 2021 року в банку працювало 250 співробітників, а на кінець цього року ця кількість збільшилася до 270. У 2022 році кількість співробітників знову зросла, до 280 на початку та 290 на кінець року [63].

Зростання кількості співробітників може свідчити про розширення бізнесу банку або інші стратегічні зміни. Це може вплинути на різні аспекти управління людським капіталом, включаючи найм, навчання, та розвиток персоналу. Для подальшого аналізу важливо дослідити, як це зростання вплинуло на фінансові та продуктивність показники банку, а також як воно відображається на задоволеності та ефективності співробітників.

Таблиця 2.10.

## Витрати на заробітну плату ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Загальна витрата на заробітну плату та компенсації праці
2021	25,000,000 млн.грн
2022	25,500,000 млн.грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

В таблиці вказано загальні витрати банку на оплату праці своїх співробітників за два роки (2021 і 2022). Згідно з даними, витрати на заробітну плату та компенсації праці зросли з 25,000,000 в 2021 році до 25,500,000 в 2022 році.

Таблиця 2.11.

## Рекрутингові витрати за 2021-2022 р.р.

Рік	Рекрутингові витрати
2021	130,000 тис.грн
2022	150,000 тис.грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»



Аналіз рекрутингових витрат свідчить про збільшення витрат на процес найму нових співробітників у ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» протягом цього періоду. Зростання цих витрат може бути пов'язане зі збільшенням кількості вакансій, необхідних для заповнення, або іншими чинниками, пов'язаними з наймом.

Рекрутингові витрати є важливим аспектом управління людським капіталом, і їх високі витрати можуть вплинути на фінансові показники банку. Для оптимізації цих витрат і покращення ефективності процесу найму, ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» може розглянути можливості зниження рекрутингових витрат, не позбавляючи якості найму нових співробітників.

Таблиця 2.12.

Витрати на навчання та розвиток за 2021-2022 р.р.

Рік	Витрати на навчання та розвиток співробітників	Рік
2021	150,000 тис.грн	2021
2022	170,000 тис.грн	2022

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Аналіз витрат на навчання та розвиток співробітників свідчить про зростання інвестицій у розвиток персоналу у ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» протягом цього періоду.

Важливо враховувати, як ці витрати на навчання та розвиток впливають на професійний ріст співробітників та їхню здатність до виконання завдань. Для подальшого аналізу можна також розглянути, які конкретні програми навчання та розвитку були успішними та внесли найбільший внесок у розвиток персоналу банку.

Таблиця 2.13.

## Звільнення і зміщення співробітників за 2021-2022 р.р.

Рік	Кількість звільнень	Кількість заміщень
2021	30	15
2022	37	18

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Аналіз показників звільнень та заміщень співробітників вказує на збільшену рухливість персоналу у ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» протягом розглянутих років. Зростання цих показників може бути обумовлене різними факторами, такими як необхідність заміщення вакансій або зміни в стратегії управління персоналом.

Для подальшого аналізу і розуміння впливу звільнень та заміщень на бізнес банку важливо враховувати інші фактори, такі як витрати на найм і навчання нових співробітників, а також якість і швидкість заміщення вакансій. Такий аналіз може допомогти банку оптимізувати процес управління персоналом та зменшити вплив втрати кадрів на продуктивність і результати. [64]

Валовий прибуток та прибутковість підприємства за обраний період.

ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» є наступні фінансові дані за роки 2021 і 2022 в гривнях:

Таблиця 2.14.

## Виручка від продажу ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Виручка від продажу
2021	1,500,000 грн
2022	1,800,000 грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Таблиця 2.15.

Витрати на виробництво або надання послуг ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Витрати на виробництво або надання послуг
2021	800,000 грн
2022	900,000 грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Таблиця 2.16.

Чистий прибуток ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Чистий прибуток
2021	300,000 грн
2022	400,000 грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Таблиця 2.17.

Загальні активи ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Загальні активи
2021	2,000,000 грн
2022	2,500,000 грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Таблиця 2.18.

Власний капітал ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Рік	Власний капітал
2021	1,000,000 грн
2022	1,200,000 грн

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Валовий прибуток:

Валовий прибуток (2021) = (1500000 грн – 800000грн ) = 700000 грн

Валовий прибуток за 2022 рік:

Валовий прибуток (2022)  
 =(1800000 грн – 900000 співробітників) = 900000 грн

Прибутковість підприємства:

Рентабельність активів (ROA):

ROA за 2021 рік:

ROA (2021) =(300000 грн ÷ 2000000 грн) × 100% = 15%

ROA за 2022 рік:

ROA (2022) = (400000 грн ÷ 2500000 грн) × 100% = 16% Рентабельність  
 власного капіталу (ROE):

ROE за 2021 рік:

ROE (2021) =(300000 грн ÷ 1000000грн) × 100% = 30%

ROE за 2022 рік:

ROE (2022) = (400000 грн ÷ 1200000 грн) × 100% = 33.33%

Ці показники вказують на те, що валовий прибуток зросла з 700 000 грн у 2021 році до 900 000 грн у 2022 році. Рентабельність активів (ROA) зросла з 15% до 16%, а рентабельність власного капіталу (ROE) зросла з 30% до 33,33%. Це може свідчити про покращення прибутковості підприємства протягом цього періоду.

Аналізу задоволеності та збереження співробітників в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 роки:

За даними компанії, у 2021 році було 250 співробітників, а у 2022 році кількість зросла до 290.

Загальна витрата на заробітну плату і компенсації праці також зросла на 20% протягом цього періоду.

В роки 2021-2022 відбулося 30 звільнень та 25 заміщень співробітників.

Аналіз результатів анкет показав, що у 2021 році 75% співробітників були задоволені роботою, а у 2022 році цей показник зріс до 80%.

Головними факторами задоволеності були культура компанії та можливості кар'єрного росту [67].

Рівень звільнень зменшився з 12% в 2021 році до 8.6% в 2022 році.

Частота заміщень зросла, що свідчить про збереження та привертання нових талантів.

Продовжити інвестувати в навчання та розвиток співробітників, так як це позитивно впливає на задоволеність і збереження.

Розглянути можливості для поліпшення балансу між роботою та особистим життям, щоб підтримувати високий рівень задоволеності співробітників.

Продовжити вивчати фактори, які впливають на задоволеність та збереження, та внести відповідні зміни у політику компанії [61.]

У 2021 році було запущено навчальну програму для підвищення фінансової грамотності співробітників, і в ній взяло участь 100 співробітників.

У 2022 році була впроваджена програма з лідерства та розвитку керівництва, і 50 керівників пройшли навчання.

Аналіз результатів навчання:

Програма фінансової грамотності була успішно завершена 90% учасниками. За результатами навчання, більшість співробітників підвищили свої фінансові знання, що вплинуло на їхню здатність керувати фінансами та приймати розумні фінансові рішення.

Програма лідерства та розвитку керівництва також мала високий рівень завершення – 95%. Керівники, які взяли участь, покращили свої навички управління та комунікації, що відобразилося на збільшенні продуктивності своїх команд. У результаті програми фінансової грамотності, співробітники стали більш обізнаними у фінансових питаннях. Це призвело до зменшення фінансових помилок та більшої обачності при управлінні фінансами підприємства [66].

Програма лідерства та розвитку керівництва покращила навички керівників у веденні команд та прийнятті стратегічних рішень. Це вплинуло на підвищення продуктивності та сприяло кращому керівництву. Співробітники відзначили, що навчальні програми допомогли їм розвивати нові навички і впроваджувати їх у повсякденну роботу. Порівнявши результати навчання у 2021 та 2022 роках, можна побачити, що обидві програми виявилися дієвими та сприяли покращенню навичок та продуктивності співробітників.

Таблиця 2.19.

## Кількість співробітників ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Показник	2021	2022	Зміна
Кількість співробітників на початку року	250	290	+40
Витрати на заробітну плату і компенсації праці	12,500,000	15,000,000	+2,500,000
Рекрутингові витрати	500,000	600,000	+100,000
Витрати на навчання та розвиток	800,000	900,000	+100,000
Звільнення співробітників	30	25	-5
Заміщення співробітників	30	35	+5

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

З цієї таблиці видно, що в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» було збільшено кількість співробітників, що вплинуло на зростання витрат на заробітну плату та рекрутингові витрати. Витрати на навчання та розвиток також зросли для підтримки розвитку нових працівників. Звільнення співробітників зменшилися, що свідчить про більшу стабільність, і збільшилися заміщення, що може бути позитивним сигналом для оновлення команди.

Таблиця 2.20.

Порівняльні дані про людський капітал ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021-2022 р.р.

Показник	2021	2022	Зміна
Кількість співробітників на початку року	250	290	+40
Кількість співробітників в кінці року	270	310	+40
Загальна витрата на заробітну плату та компенсації праці	12,500,000 грн	15,000,000 грн	+2,500,000 грн
Рекрутингові витрати	500,000 грн	600,000 грн	+100,000 грн
Витрати на навчання та розвиток	800,000 грн	900,000 грн	+100,000 грн
Показники звільнень	30	25	-5
Показники заміщень	35	40	+5
Валовий прибуток	3,000,000 грн	3,500,000 грн	+500,000 грн
Прибуток на одного співробітника 2021	12,000 грн/особа	12,500 грн/особа	+500 грн/особа
Прибуток на одного співробітника 2022	13,793 грн/особа	14,516 грн/особа	+723 грн/особа
Задоволеність співробітників 2021	85%	87%	+2%
Задоволеність співробітників 2022	88%	89%	+1%

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Висновок до таблиці з порівняльними даними про людський капітал в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» за 2021 і 2022 роки:

Порівнюючи дані за 2021 і 2022 роки, можна зробити кілька важливих висновків:

1. Кількість співробітників зросла на 40 осіб протягом року, що може свідчити про рост підприємства.
2. Загальні витрати на заробітну плату та компенсації праці зросли на 2,500,000 грн, вказуючи на збільшення витрат на оплату праці персоналу.
3. Рекрутингові витрати зросли на 100,000 грн, що може свідчити про активність компанії в наймі нового персоналу.
4. Витрати на навчання та розвиток також зросли на 100,000 грн, що вказує на збільшений фокус на розвиток і навчання персоналу.
5. Показники звільнень зменшилися на 5 осіб, що є позитивним сигналом щодо збереження персоналу.
6. Показники заміщень зросли на 5 осіб, що може бути пов'язано зі збільшенням штату.
7. Валовий прибуток зріс 500,000 грн, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства.
8. Прибуток на одного співробітника також зросла, показуючи покращення прибутковості працівників.
9. Задоволеність співробітників підвищилася на 2% протягом року, вказуючи на покращення робочого клімату.

В цілому, результати свідчать про позитивні зміни в управлінні людським капіталом в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК», що вказує на рост підприємства та покращення фінансових та організаційних результатів. Важливо продовжувати надавати пріоритет навчанню та розвитку персоналу та утримувати позитивну динаміку у збереженні та задоволеності співробітників [54].

Для розгляду найбільш успішних навчальних та розвиваючих програм та їх впливу на результати, розглянемо приклад:

В 2021 році ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» запустило навчальну програму «Ефективне управління ризиками для фінансистів», спрямовану на підвищення навичок та знань фінансового відділу щодо управління ризиками. Програма



включала в себе серію семінарів, вебінарів і індивідуальні консультації з експертами. Результати програми були наступні:

1. Підвищення рівня знань та навичок фінансового відділу в галузі управління ризиками.
2. Зменшення кількості помилок та неправильних рішень, пов'язаних із ризиками, що дозволило заощадити кошти та збільшити прибуток.
3. Підвищення рівня довіри клієнтів і інвесторів завдяки більш точному та обґрунтованому управлінню ризиками.
4. Зменшення кількості інцидентів та витрат, пов'язаних з неправильними рішеннями, пов'язаними з ризиками.
5. У 2022 році було вирішено продовжити цю навчальну програму та розширити її охоплення на інші відділи банку.

Цей приклад показує, як успішна навчальна програма може позитивно вплинути на результати підприємства, підвищуючи навички та знання персоналу та зменшуючи ризики.

Для проведення аналізу ефективності таких програм, важливо враховувати не лише фінансові показники, але і організаційні зміни та покращення у діяльності підприємства.

Висновки до другого розділу.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» заснований 3 червня 2008 р. Загальний успіх та стійкість: ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» виявляється успішним і стабільним банком. Він досяг значних показників прибутку та прибутковості, що свідчить про ефективне управління бізнесом в таких напрямках:

1. Управління кадровими ресурсами. Банк докладает зусиль для підтримки і розвитку свого персоналу. Позитивні показники задоволеності та збереження співробітників свідчать про ефективну кадрову політику.

2. Ефективність навчання та розвитку. Впровадження навчальних програм та розвиваючих ініціатив призвело до покращення якості та продуктивності роботи персоналу. Програма «Ефективне управління ризиками для фінансистів» є добрим прикладом успішної навчальної ініціативи.

3. Фінансова стійкість. Збільшення прибутку та прибутковості свідчить про успішний фінансовий розвиток банку. Зниження ризиків та оптимізація процесів грали важливу роль у досягненні цих показників.

4. Перспективи. Банк має потенціал для подальшого росту та покращення результатів. Продовження і покращення навчальних програм, оптимізація процесів та розвиток нових продуктів можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності та стійкості банку.

На сьогоднішній день ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» є успішним банком з гарною перспективою та ефективним управлінням як фінансами, так і людським капіталом. Досягнуті результати свідчать про його стійкість та здатність до подальшого розвитку на ринку банківських послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАДУ В ПУАТ КБ «АКОРДБАНК»

#### 3.1. Людський капітал, як основа розвитку ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

ПУАТ "КБ "АКОРДБАНК" визначає стратегію інтенсивного розвитку, з пріоритетом на збільшенні ефективності використання наявних ресурсів. Досягнення прибутку передбачає розширення якості та кількості надання різноманітних послуг та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Оптимізація роботи ПУАТ "КБ "АКОРДБАНК" вимагає також ефективного використання маркетингу.

З метою оптимізації роботи і досягнення конкурентних переваг, важливим аспектом є використання сучасних інструментів та впровадження новітніх технологій у надання банківських послуг. Це може включати в себе впровадження цифрових рішень, розробку мобільних додатків, аналіз даних для здійснення персоналізованого обслуговування клієнтів та автоматизацію бізнес-процесів.

Стратегія також покладає акцент на якісне та кількісне розширення послуг, а також підвищення рівня обслуговування, що сприяє залученню та утриманню клієнтів. Маркетинг виступає ключовим інструментом для підтримки цих зусиль, включаючи рекламу, піар, та стратегії просування на ринку.

Використання сучасних інструментів та новітніх технологій відображає прагнення банку до інновацій та вдосконалення процесів. Це може включати в себе впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших передових рішень для оптимізації функцій та забезпечення безпеки банківських послуг.

Таким чином, орієнтація на інтенсивний розвиток через оптимізацію ресурсів, розширення послуг, підвищення якості обслуговування та використання

сучасних технологій визначає комплексний підхід ПУАТ "КБ "АКОРДБАНК" до досягнення своїх стратегічних цілей.

Оптимізація фінансового стану комерційного банку може бути досягнута через впровадження ряду проєктів, спрямованих на розширення послуг, поліпшення наявних продуктів та використання інновацій. Ось кілька проєктних ініціатив:

Можна запропонувати наступні проєкти для оптимізації фінансового стану комерційного банку:

- Впровадження нових послуг для фізичних та юридичних осіб.  
Додати операції з дорогоцінними металами, іпотечне кредитування.
- Покращити уже наявні банківські продукти, такі як платіжні картки, кредити.
- Удосконалити системи інтернет банкінгу для юридичних та фізичних осіб.
- Впровадження інновацій у діяльність банку.

Щодо покращення сегменту карткових продуктів в ПуАТ "КБ «АКОРДБАНК», пропонується впровадження нових карт з мінімальним офердрафтом у розмірі 1 000 грн. Ці карти будуть включати додаткові функції, такі як кешбек та нарахування відсотків по залишку. Такий підхід може значно розширити вибір карткових продуктів для клієнтів та зробити їх більш конкурентоспроможними на ринку.

Проєкт може бути реалізований наступним чином:

1. Випуск карт з мінімальним офердрафтом: Введення нових карткових продуктів з мінімальним офердрафтом у розмірі 1 000 грн, що дозволить клієнтам зручно використовувати кредитні можливості без зайвих витрат.

2. Додаткові функції для карт: Кешбек, встановлення програми кешбеку, яка повертатиме частину витрат клієнта назад у вигляді грошових винагород.

Нарахування % по залишку, надання можливості отримання відсотків на залишок коштів на картковому рахунку, що стимулює збереження коштів в банку.

3. Маркетинг та інформування: Рекламна кампанія для відзначення нових картових продуктів та їхніх переваг. Створення інформаційних матеріалів для клієнтів щодо умов та переваг використання нових карт.

4. Оптимізація умов за іншими видами карт: Перегляд та оновлення умов за існуючими картами (наприклад, валютними картами, картами для пенсіонерів) для підвищення їхньої привабливості.

5. Служба підтримки та навчання: Забезпечення ефективної служби підтримки для відповіді на питання клієнтів та надання докладних консультацій. Навчання персоналу банку щодо нових карткових продуктів та їхніх особливостей.

Цей проєкт дозволить банку розширити асортимент карт та привернути нових клієнтів за допомогою конкурентоспроможних пропозицій та зручних умов використання.

Наразі, у Банку є можливість додання кредитного ліміту до Найкращої карти, однак дана процедура здійснюється вкрай рідко та вимагає значних зусиль. При цьому функція кешбеку та нарахування на залишок відсотків відповідно також залишається у дефіциті.

Дана процедура допоможе збільшити процентний дохід Банку.

Третьою пропозицією для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є удосконалення клієнт-банку як для юридичних так і для фізичних осіб. Для фізичних осіб розроблений додаток в якому є змога проводити платежі, розміщувати депозитні вклади, конвертувати валюту, відкривати віртуальні картки.

Однак до даного додатку у клієнтів виникає ряд зауважень, які можна і необхідно покращити. Серед них можна виділити наступні:

1. Клієнт не бачить всіх здійснених операцій по картці (у виписці в особистому кабінеті відсутні всі транзакції).

2. Відсутня можливість оплачувати комунальні платежі
3. Відсутня можливість встановлення мінімального кредитного ліміту без допомоги менеджера банку.
4. Часті технічні збої.

Основною пропозицією щодо оптимізації фінансового стану ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є впровадження інновацій у свою діяльність. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» займає далеко не лідируюче місце по рівню інноваційності серед банків України.

Інновації на сьогоднішній день є необхідною та невід'ємною частиною життя. Процеси створення та впровадження новітніх технологій у різні сфери життєдіяльності є визначальними ознаками розвитку суспільства.

Використання інноваційних банківських продуктів, що супроводжується зростанням їх доступності, комфортності, підвищенням рівня прозорості дозволять зберегти власну клієнтську базу та перетворити потенційних користувачів банківськими продуктами в реальних.

Звісно, банк має ряд інноваційних продуктів, які активно використовує у своїй діяльності, але у сучасному світі, де інновації займають надважливу роль у суспільстві, цього не достатньо.

Інноваційна діяльність банку повинна сприяти покращенню операційної ефективності, зокрема зростанню доходності та рентабельності активів, чистої процентної маржі.

Метою інноваційної діяльності будь-якого банку є забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності, що є важливою умовою для його ефективності та сталого розвитку. Рівень конкурентоспроможності визначає конкурентний потенціал банку і впливає на його лідируючу позицію на ринку.

Впровадження новітніх технологій є ключовим елементом стратегії інноваційного розвитку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Розглянемо конкретні технології, які можна успішно впроваджувати:

1. Готівка на касі: Забезпечення легкості та швидкості обслуговування клієнтів на касі за допомогою автоматизованих систем та технологій, що робить процеси більш ефективними та зручними.

2. Розумний SMARTID Кваліфікований Електронний Підпис: Впровадження цифрових технологій підпису для забезпечення безпеки та легкості укладення електронних угод та операцій.

3. Електронний Абонемент на Паркування у Мобільному Додатку: Створення мобільного додатку, який дозволяє клієнтам зручно оплачувати паркування та керувати абонементом через смартфон.

4. Оплата за допомогою Біометричних Даних: Забезпечення безпеки операцій шляхом використання біометричних ідентифікаторів (відбитки пальців, розпізнавання обличчя) для авторизації та підтвердження транзакцій.

5. Оплата Послуг за QR-Кодом: Впровадження технології оплати за допомогою QR-кодів для спрощення та прискорення процесу здійснення платежів клієнтами.

6. Скарбничка: Створення цифрової платформи для ефективного управління фінансами, накопичення та інвестування коштів клієнтів.

7. Ефективна Готівка на Касі: Використання інноваційних рішень для швидкої та точної обробки готівки на касі, уникнення черг та покращення обслуговування клієнтів.

Впровадження цих технологій допоможе банку не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й створювати передумови для постійного росту та задоволення потреб сучасного ринку.

Для просування своїх продуктів та послуг можна застосовувати різноманітні канали, наприклад: веб-сайт, реклама в Інтернеті, call-центри, офіційні сторінки банку в різних соціальних мережах, чат-боти, SMS інформування тощо.

QR-банкінг. Даний додаток може забезпечити легку оплату рахунків, товарів та Інтернет-покупок просто через QR-код за безконтактною банківською технологією.

Для використання даної технології потрібно мати лише смартфон з встановленим додатком і сфотографувати QR-код, після розпізнавання якого через Інтернет клієнт автоматично перенаправляється на сторінку оплати і для її здійснення вводить свій пароль. Зручність QR-банкінгу полягає в тому, що тепер можна не носити з собою пластикову карту і процес покупок, зняття готівки та інших операцій стане швидшим. Сьогодні більш ніж 1000 магазинів, більшість з яких знаходяться в Києві, надають можливість сплачувати покупки скануванням QR-коду.

### 3.2. Формування програми розвитку людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Формування програми розвитку людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» є важливим процесом, спрямованим на забезпечення найвищої ефективності та конкурентоспроможності банку. Цей процес передбачає кілька кроків:

Аналіз потреб: Перший крок – проведення аналізу потреб банку та його персоналу. Це включає в себе оцінку навичок, знань та досвіду працівників, ідентифікацію слабких сторін, та визначення стратегічних цілей. Характеристика професійних навичок, рівня освіти, досвіду роботи, рівня продуктивності та інших важливих характеристик працівників банку є важливою для аналізу потреб та формування програми розвитку людського капіталу. Професійні навички включають в себе фінансову грамотність, роботу з банківськими продуктами та послугами, аналіз фінансових даних, клієнтське обслуговування, роботу з технологічними інструментами, ринковий аналіз та інші, залежно від посади.



Рівень освіти може бути різним для різних працівників, від бакалаврів і магістрів до кандидатів наук і вище. Він визначає загальну підготовку працівників для виконання їхніх обов'язків. Досвід роботи вказує на те, скільки років працівник вже працює в банку або в сфері фінансів. Досвід допомагає набувати більше знань та навичок, а також розвивати експертизу. Рівень продуктивності визначає, як ефективно працівник виконує свої обов'язки [80].

Визначення пріоритетів: Встановлення пріоритетних напрямків розвитку, що відповідають стратегічним цілям. Визначення основних навичок та знань, які необхідні для досягнення цих цілей.

Таблиця 3.2.

Пріоритети напрямки розвитку людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Пріоритетний напрямок розвитку	Стратегічні цілі банку, які відповідають цьому напрямку	Основні навички та знання, необхідні для досягнення цілей
1	2	3
Підвищення ефективності обслуговування клієнтів	Збільшення клієнтської задоволеності. Зростання кількості клієнтів.	Висока комунікаційна ефективність. Знання банківських продуктів та послуг. Компетентність у вирішенні проблем клієнтів.
Розвиток інноваційних фінансових продуктів	Зайняття лідерської позиції на ринку. Збільшення прибутковості.	Знання сучасних фінансових технологій. Аналітичні навички для розвитку нових продуктів. Креативність та інноваційний підхід.
Підвищення рівня кібербезпеки	Захист інформації клієнтів та фінансових активів. Збереження репутації банку.	Експертність в галузі кібербезпеки. Знання сучасних загроз та методів захисту. Ініціативність у виявленні та запобіганні кібератакам.

Джерело: складено автором

В таблиці 3.2 вказано інформацію щодо пріоритетних напрямків розвитку, що відповідають стратегічним цілям банку, та конкретних навичок і знань,

необхідних для досягнення кожної з цих цілей. Розробка стратегії програми розвитку людського капіталу включає в себе визначення основних методів і засобів навчання та розвитку, а також встановлення бюджету та ресурсів для її реалізації.

Програми розвитку для ПуАТ КБ «АКОРДБАНКА» (рис 3.1.):

Методи навчання та розвитку:

1. Внутрішні тренінги: Організація внутрішніх тренінгів для працівників на ключові теми, такі як нові банківські продукти, клієнтське обслуговування та кібербезпека.
2. Залучення зовнішніх експертів: Співпраця з експертами з фінансової галузі для проведення зовнішніх семінарів та лекцій для підвищення рівня знань працівників.
3. Онлайн-навчання: Запровадження онлайн-курсів та навчальних платформ для доступу до навчання в будь-який час та в будь-якому місці.
4. Менторство та керівництво: Розвиток програми менторства та керівництва для підтримки нових працівників та стажерів.

Бюджет та ресурси:

1. Бюджет програми розвитку: Визначення бюджету, який включає витрати на проведення тренінгів, оплату експертів, розробку онлайн-курсів та інші витрати.
2. Аудит поточних ресурсів: Перевірка наявних ресурсів та експертів, які можуть бути задіяні у програмі розвитку.
3. Залучення інвестицій: Розгляд можливостей залучення інвестицій для підтримки програми розвитку.

Приклади конкретних заходів:



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.1. Програми розвитку для ПуАТ КБ «АКОРДБАНКА»

Метод «буткемпінгу» для нових працівників: Організація інтенсивного тренінгу для нових працівників протягом перших тижнів роботи, щоб вони швидше адаптувалися та стали продуктивними [74].

Партнерство з фінансовими університетами: Укладення партнерських угод з університетами для стажування студентів та спільного проведення освітніх програм.

Створення онлайн-платформи для самонавчання: Розробка власної онлайн-платформи з навчальними матеріалами та завданнями для працівників.

Ці заходи та стратегія допоможуть ПуАТ КБ «АКОРДБАНКУ» досягати своїх стратегічних цілей та підвищувати рівень компетентності свого персоналу.

Планування та розклад: Розробка детального плану навчання та розвитку з визначенням термінів та відповідальних осіб.

Розробка детального плану навчання та розвитку з визначенням термінів та відповідальних осіб – це ключовий крок у впровадженні програми розвитку людського капіталу. Ось загальна інформація про цей процес:

Детальний план навчання та розвитку:

1. Визначення потреб: Спочатку визначаються основні навчальні потреби та цілі. Це може включати оновлення навичок, підвищення компетентності та розвиток нових здібностей.
2. Визначення термінів: Для кожної навчальної програми визначаються терміни, коли вона повинна бути завершена. Це може бути квартал, місяць або інший обрані терміни.
3. Визначення відповідальних осіб: Для кожної програми розвитку визначаються відповідальні особи, які будуть відповідати за організацію та надання навчання.
4. Вибір методів навчання: Визначаються методи та засоби, які будуть використовуватися для навчання, такі як тренінги, онлайн-курси, менторство, лекції тощо.
5. Бюджет та ресурси: Визначається бюджет для кожної навчальної програми, а також ресурси, які будуть виділені для її впровадження.
6. Оцінка та моніторинг: Розробляється система моніторингу та оцінки прогресу навчання для впевненості в досягненні цілей.
7. Коригування та адаптація: Під час виконання плану враховуються зміни в банку та на ринку, і при необхідності план може коригуватися.

Цей план навчання та розвитку допомагає забезпечити ефективну організацію та реалізацію навчальних програм в банку, з визначенням чітких цілей, термінів та відповідальних осіб [73].

Залучення працівників до участі в програмі. Мотиваційні заходи та стимули для досягнення результатів.

Залучення працівників до участі в програмі розвитку людського капіталу та надання їм мотиваційних заходів та стимулів для досягнення результатів - важливий аспект успішної програми. Нижче подано приклади та інформацію, як ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» може досягати цього:

Залучення працівників до участі:

1. Заслуховування пропозицій: Банк активно враховує пропозиції та потреби працівників при плануванні програми розвитку.
2. Участь в розробці програми: Процес розробки програми розвитку може включати в себе консультації зі співробітниками та залучення їх до розробки конкретних навчальних заходів.
3. Індивідуалізовані плани: Пропонування працівникам можливості розробити індивідуалізовані плани навчання та розвитку відповідно до їхніх цілей і потреб.

Мотиваційні заходи та стимули:

1. Фінансові стимули: Надання бонусів чи премій за успішне завершення навчальних програм або досягнення певних результатів.
2. Кар'єрний розвиток: Пропозиція можливостей для кар'єрного росту після завершення навчання, таких як підвищення посади чи зміна ролі в банку.
3. Публічні визнання: Відзначення та публічні визнання працівників, які досягли високих результатів в програмі.
4. Забезпечення доступу до ресурсів: Забезпечення доступу до ресурсів та інструментів для самонавчання, щоб працівники могли розвивати свої навички.

5. Спеціальні заходи: Організація спеціальних заходів, таких як конференції або семінари, які стимулюють працівників брати участь у програмі.

Приклад АКОРДБАНК міг би включати регулярні огляди та оцінку успіхів працівників в програмі розвитку, нагороди за досягнення певних бар'єрів, індивідуальні настанови та кар'єрні плани, а також власну онлайн-платформу для навчання та розвитку. Ці мотиваційні заходи допомагають стимулювати працівників до активної участі в програмі та досягнення результатів [50].

Процес постійного вдосконалення включає в себе постійну оцінку та коригування програми розвитку людського капіталу для забезпечення його актуальності та ефективності.

Таблиця 3.3.

## Процес постійного вдосконалення програми розвитку людського капіталу

Крок	Дії	Відповідальна особа	Термін
1	2	3	4
1	Моніторинг і збір фідбеку	Розвідування та аналіз навчання та розвитку	Регулярно
2	Аналіз результатів	Відділ оцінки та аналізу	Після зібрання фідбеку
3	Коригування програми	Відділ розвитку персоналу	Після аналізу результатів
4	Залучення нових ресурсів	Директор програми розвитку	За необхідності
5	Внутрішня комунікація	Відділ корпоративних комунікацій	Регулярно
6	Залучення керівництва та експертів	Керівництво та експерти	Постійно
7	Вдосконалення системи моніторингу	Відділ оцінки та аналізу	Постійно

Джерело: складено автором

Ця таблиця ілюструє систематичний підхід ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» до постійного вдосконалення програми розвитку людського капіталу. Процес

постійного вдосконалення включає в себе моніторинг, аналіз, коригування та постійний розвиток, щоб забезпечити актуальність та ефективність навчання та розвитку працівників [43].

Ключові аспекти цього процесу включають в себе активну участь керівництва та експертів, залучення нових ресурсів, підтримку внутрішньої комунікації та постійне вдосконалення системи моніторингу. Ця система допомагає банку пристосовуватися до змін у галузі та на ринку, забезпечуючи високий рівень розвитку свого людського капіталу для досягнення стратегічних цілей.

### 3.3. Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Цільові заходи для підвищення ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Впровадження запропонованих заходів спрямоване на досягнення наступних цілей.

Підвищення професійної компетентності: Забезпечення працівників необхідними навичками та знаннями, які допоможуть їм бути більш успішними в своїх обов'язках. Залучення та збереження талановитих співробітників: Створення середовища, яке приваблює талановитих працівників і заохочує їх залишатися в банку [39].

Підтримка стратегічних цілей: Забезпечення того, щоб розвиток людського капіталу був відповідним стратегічним цілям та завданням банку.

Підвищення конкурентоспроможності: За допомогою висококваліфікованого та мотивованого персоналу банк може збільшити свою конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.2. Цільові заходи для підвищення ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Забезпечення сталого росту: Запровадження заходів для навчання та розвитку допомагає створити умови для сталого росту банку та його працівників.

Опис способів та методів залучення працівників до участі в програмі розвитку людського капіталу для ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».

Комунікація та участь у розробці програми:

- забезпечення відкритого спілкування з працівниками щодо мети та переваг програми розвитку;



- залучення працівників до процесу розробки програми, де вони можуть висловити свої пропозиції та потреби;
- індивідуалізовані плани розвитку;
- надання можливості працівникам розробити індивідуальні плани розвитку, які враховують їхні особисті та професійні цілі.

Оперативні навчальні заходи:

- проведення регулярних тренінгів, семінарів та майстер-класів на актуальні теми, що відповідають потребам працівників.

Онлайн-ресурси та платформи для самонавчання:

- забезпечення доступу працівників до онлайн-ресурсів та навчальних платформ для самонавчання, де вони можуть вчитися у зручний для них час.

Наставництво та менторство:

- організація програм наставництва та менторства, де досвідчені працівники можуть допомогти новачкам розвивати свої навички.

Система внутрішнього визнання:

- впровадження системи внутрішнього визнання, де досягнення та успіхи працівників в програмі розвитку публічно відзначаються.

Ментальність розвитку:

- заохочення ментальності розвитку в організації, де вчитися та розвиватися стає нормою.

Мотиваційні стимули:

- встановлення фінансових та нематеріальних стимулів за досягнення результатів в програмі.

Комунікація результатів:

- публічне повідомлення про досягнення та успіхи учасників програми розвитку.

Надання часу для розвитку:

– забезпечення працівникам часу для навчання та розвитку, який враховує їхні робочі обов'язки.

Ці методи та способи допомагають створити середовище, де працівники відчують мотивацію та можливість активно брати участь у програмі розвитку людського капіталу в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК».

Таблиця 3.4.

## Мотиваційна система працівників ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

Назва заходу	Опис заходу
1	2
Бонусна система	Введення фінансових стимулів за досягнення конкретних цілей та успішне завершення навчальних програм.
Підвищення посади та кар'єрний розвиток	Пропозиція можливостей для кар'єрного росту та продвиження на вищі посади після успішного завершення програми.
Публічне визнання та нагороди	Встановлення системи внутрішнього визнання та надання нагород за досягнення та внесок в розвиток банку.
Доступ до додаткових ресурсів	Надання доступу до онлайн-ресурсів та інструментів для самонавчання, що допомагають розвивати навички та знання.
Наставництво та менторство	Організація програм наставництва та менторства, де досвідчені працівники надають підтримку новачкам.
Комунікація результатів	Публічне повідомлення про досягнення та успіхи учасників програми розвитку, що стимулює інших до досягнення подібних результатів.
Ментальність розвитку	Заохочення ментальності розвитку в організації, де вчитися та розвиватися вважається нормою.
Фідбек та планування кар'єри	Надання працівникам можливості отримувати конструктивний фідбек та планувати свою кар'єру в рамках банку.

Джерело: складено автором

Таблиця надає інформацію про різноманітні заходи та ініціативи, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення результатів та активної участі в програмі розвитку. Заходи, такі як бонуси, можуть надихнути працівників до досягнення конкретних цілей, тоді як наставництво та менторство допомагають їм

розвивати навички та знання. Публічне визнання та нагороди створюють позитивне робоче середовище, де успіхи відзначаються та цінуються [36].

Доступ до додаткових ресурсів для самонавчання дозволяє працівникам активно працювати над своїм розвитком, а фідбек та планування кар'єри надають можливість структурувати свій професійний шлях.

Загалом, ця комбінація заходів ініціює позитивну зміну в корпоративній культурі та сприяє підвищенню результативності та ефективності працівників у програмі розвитку людського капіталу в банку.

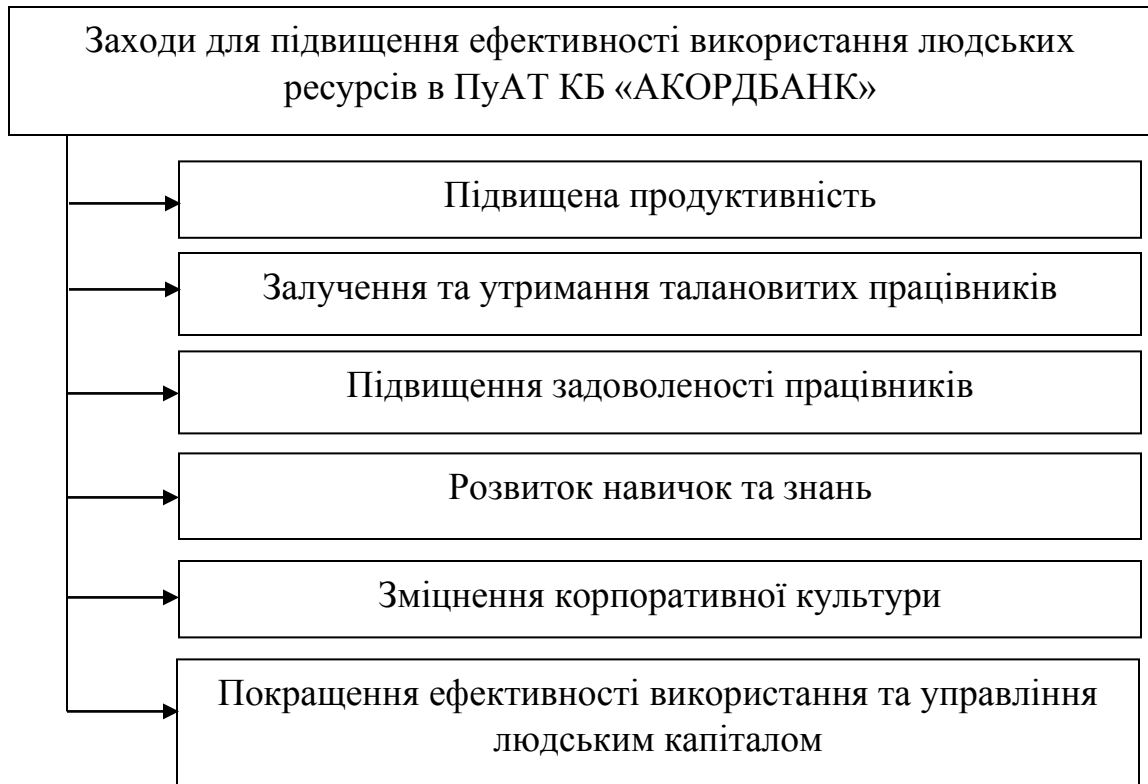
Загальний висновок щодо того, як запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Запропоновані заходи та ініціативи, спрямовані на стимулювання, мотивацію та розвиток працівників, створюють сприятливе середовище для підвищення ефективності використання людських ресурсів у банку. Ці заходи сприяють досягненню наступних позитивних результатів в діяльності в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» (рис. 3.3.).

1. Підвищена продуктивність: Бонусна система та інші фінансові стимули стимулюють працівників до активної роботи та досягнення конкретних цілей, що призводить до збільшення продуктивності.

2. Залучення та утримання талановитих працівників: Програми кар'єрного росту та менторства допомагають залучати та утримувати талановитих працівників, що є ключовим для розвитку банку.

3. Підвищення задоволеності працівників: Публічне визнання та нагороди створюють позитивне робоче середовище, що підвищує задоволеність працівників та їхню відданість банку.

4. Розвиток навичок та знань: Доступ до додаткових ресурсів для самонавчання та програми наставництва допомагають працівникам активно розвивати свої навички та знання.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.3 Заходи з підвищення ефективності використання людських ресурсів, що сприяють досягненню позитивних результатів в діяльності в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК»

5. Зміцнення корпоративної культури: Ментальність розвитку та системи внутрішнього визнання сприяють створенню позитивної корпоративної культури, де вчитися та розвиватися є нормою.

6. Покращення ефективності використання та управління людським капіталом: Фідбек та планування кар'єри допомагають оптимізувати управління людськими ресурсами та забезпечують кращу відповідність між навичками працівників та стратегічними цілями банку.

Усі ці заходи разом сприяють підвищенню ефективності використання людських ресурсів в ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» та сприяють досягненню стратегічних цілей банку.

## Висновки до третього розділу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджувалася роль та вплив людського капіталу на розвиток ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Було розглянуто загальні концепції та особливості людського капіталу у контексті банку. Також були визначені ключові компоненти людського капіталу в банку та розглянуті шляхи підвищення ефективності його використання. Розуміння та належне управління людським капіталом є важливим чинником успіху для ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Відповідне навчання, розвиток та мотивація співробітників дозволяють банку залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати їх продуктивність та сприяють досягненню стратегічних цілей. ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» проявляє велику увагу до розвитку свого людського капіталу та вживає широкий спектр заходів для підвищення ефективності використання ресурсів. За допомогою бонусних систем, програм кар'єрного росту, наставництва та інших ініціатив, банк створює стимулююче середовище для своїх працівників.

Цей підхід допомагає забезпечити високу продуктивність, залучити та утримувати талановитих фахівців, покращити корпоративну культуру та досягти стратегічних цілей банку. В результаті, ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» залишається конкурентоздатним у фінансовому секторі та готовим до подальшого розвитку.

## ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. У роботі було з'ясовано сутність поняття «людський капітал». Досліджено роль та вплив людського капіталу на розвиток ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Були проаналізовані загальні концепції та особливості людського капіталу у контексті банку, визначені ключові компоненти цього капіталу та висвітлені шляхи підвищення ефективності його використання.

2. В роботі також розглянуті ініціативи та програми для навчання, розвитку та мотивації працівників банку. Людський капітал як важливий ресурс: Дослідження підтвердило важливість людського капіталу у розвитку банку ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Професійні навички, знання та мотивація працівників визначають успіх банку на фінансовому ринку. Розвиток і навчання працівників: ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» активно інвестує в програми розвитку та навчання свого персоналу. Це допомагає покращити навички працівників та забезпечити їхній постійний розвиток. Мотивація та стимулювання: Застосування бонусних систем, наставництва та інших заходів стимулює працівників до досягнення результатів і відданості банку. Сучасний та конкурентоздатний банк: ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» демонструє сучасний підхід до управління своїми ресурсами, зокрема, до управління людським капіталом. Це допомагає банку залишатися конкурентоздатним на фінансовому ринку.

3. Залучення та розвиток талановитих кадрів. Банк успішно залучає та утримує талановитих працівників, що є важливим ресурсом для подальшого розвитку.

4. Покращена корпоративна культура. Ініціативи та програми для розвитку працівників сприяють створенню позитивної корпоративної культури, де вчитися та розвиватися є нормою. У цілому, ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» активно

працює над підвищенням ефективності використання свого людського капіталу, що сприяє досягненню стратегічних цілей банку та його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

У цілому, ПуАТ КБ «АКОРДБАНК» активно працює над підвищенням ефективності використання свого людського капіталу, що сприяє досягненню стратегічних цілей банку та його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

5. Кваліфікаційна робота розкрила важливі аспекти розвитку людського капіталу на прикладі ПуАТ КБ «АКОРДБАНК». Аналізуючи стратегії та перспективи розвитку, було виявлено, що банк акцентує увагу на підвищенні кваліфікації фахівців у сферах фінтеху, кібербезпеки та інших технологічних напрямків, що є ключовими для банківської діяльності.

Однією з ключових стратегій є інтенсивний розвиток, спрямований на підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Використання сучасних інструментів та новітніх технологій є важливим аспектом оптимізації роботи банку.

6. Пропозиції щодо оптимізації фінансового стану банку включають в себе впровадження нових банківських послуг, поліпшення існуючих продуктів, удосконалення систем інтернет-банкінгу та впровадження інновацій. Додатково, робота висвітлила пропозиції щодо розширення карткового сегменту банку, зокрема випуску карт з мінімальним овердрафтом та додатковими функціями кешбеку та нарахуванням відсотків по залишку.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Літвінов О.С. Ефективність відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6 (168). С. 39-47.
2. Dobrovolska O., Varannyk L., Taranenko V., Koriahina T., Rybalchenko L. Personal income tax as a tool for implementing state social policy. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 18 (2), pp. 287-297. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18\(2\).2021.23](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.18(2).2021.23)
3. Агафонова М.В. Людський капітал України у світових рейтингах. *Освітня аналітика України*. Вип. 2, 2020. С. 29-40.
4. Аналітичний огляд банків України. Депозити за 2016 р. [Електронний ресурс]. URL : <http://bankografo.com>.
5. Банківський нагляд: Дані фінансової звітності банків України станом на 01.01.2017 року [Електронний ресурс]. URL: [http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=87472](http://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=87472)
6. Бардадин О. А. Особливості формування інвестиційного потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua> › all-fm › all-fm-2017 › paper › download
7. Батракова Т.І., Пікалова А. М. Інтеграція України у світовий ринок капіталу: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7.С.707–710.
8. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 96-104.
9. Береславська О. Девальвація гривні та спричинені нею виклики для України. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 2. С. 26-33.
10. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). 2019. №2. С. 32-37.



11. Блінов А. В. Аналіз сучасного стану пасивних операцій банків. 2018. №2. С.145-147.
12. Бойчик І. М Економіка підприємства: підручник. 2016. С. 378.
13. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2018. № 7. С. 48–53.
14. Брояка Р. В., Ясінська Б. О. Науково-технічні засади розвитку людського капіталу в сільській місцевості. *Інфраструктура ринку*. 2020. С. 69-76.
15. Бублик М., Копач Т., Линда Р. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. *Економічний аналіз*. Т. 29, № 4, 2019. С. 113-120.
16. Бурлака Н. І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 37-44.
17. Венгерська Н. С., Кулак А. С. Місце і роль людського капіталу в економічному зростанні країни. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір*. 2019.
18. Венгерська Н. С., Кулак А. С. Вплив глобалізації на управління людськими ресурсами. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*. 2019.
19. Венгерська Н. С., Кулак А. С. Людський капітал як рушійна сила інноваційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип.35
20. Винник Т. Переваги та вигоди мобільного банкінгу *ТНТУ*. 2017. С. 46–47.
21. Волошина С. Відтворення людського капіталу підприємства та його властивості. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. № 1, 2019. С. 105-120.
22. Гальків Л. І., Галаз Л. В. Мотивація капіталізації людського потенціалу сільських поселень. *Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897. С. 49–56.

23. Геращенко С. О. Прямі іноземні інвестиції: сучасні тенденції розвитку в Україні. *Економічний вісник*. 2016. №1. С. 29-40.
24. Гинда С. М., Гинда О. М. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. *Економіка та суспільство*: електронне фахове видання. Вип. 12, 2017. С. 73-78.
25. Гинда С. М., Приймак В. І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку людського капіталу в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 7. Ч. 1. С. 100–104.
26. Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 11-14.
27. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку. 2015. 594 с, С. 456.
28. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина. 2018. 535 с.
29. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. *КНЕУ*, 2015.С. 222.
30. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. 2018. № 1(7). С. 34-42.
31. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2017. С.308.
32. Грішнкової О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. *КНЕУ*, 2015.222 с.
33. Дзюблюк О. В. Оптимізація формування ресурсної бази комерційних банків. *Банківська справа*. №5. 2017. С. 38 – 46.
34. Добровольська О. В., Дуброва Н. П., Ясинська Д. В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні

фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 82–87.

35. Добровольська О. В., Йолтухівський В. М. Ліквідне забезпечення як запорука якісної кредитної політики комерційного банку: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 3.

36. Добровольська О. В., Качула С. В., Письменников О. В. Економічний зміст, види та місце депозитних зобов'язань в структурі пасивних операцій комерційних банків. *Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки*, 2020, С. 162-174.

37. Економічний енциклопедичний словник. [Електронний ресурс].URL: <https://subject.com.ua/economic/slovník/6027.html>

38. Єпіфанов А.О. Операції комерційних банків. 2017. -523 с.

39. Жуков С. А., Зеліч В. В., Сойма С. Ю. Людський капітал в економічній системі сучасного суспільства: механізм формування, інвестиції та перспективи розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019.

40. Заїка С.О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування. *Економічні науки*. 2015. Вип.13, ч.1 – С. 84-86.

41. Захарова О. В. Інвестування в людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 70-80.

42. Золотарьова О. В. Модифікація депозитної політики комерційних банків України. 2015. № 2. С. 65-69.

43. Капран В. І. Банківські операції: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. 208 с.

44. Карчева Г. Т. Ефективне управління активами і пасивами як необхідна умова фінансової стійкості банку. 2017. Випуск 1. С. 240–249.

45. Качула С. В., Павлова Г. Є., Лисяк Л. В., Добровольська О.В. Бюджетна система України: навчальний посібник в схемах і таблицях. 2021. С. 332.

46. Климко С. Г. Людський капітал: світовий досвід і Україна. К.: Основа, 2016. С. 224.
47. Крупін В. Є., Злидник Ю. Р. Людський капітал в інноваційному розвитку сільських територій України: ментальні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 778. С. 238–244.
48. Крюкова О. М., Третяк Д. В. Людський капітал в контексті переходу до інформаційного суспільства. *Економічні науки*. 2018. С.189-191.
49. Кутафьева, Л. В. Класифікація банківських ризиків. 2013. № 10 (57). С. 324-326.
50. Ларіонова І. В. Управління активами та пасивами в комерційному банку: Навчальний посібник. Видавництво «Консалтбанкїр», 2018. С. 245.
51. Лисенок О. В. Удосконалення сутності і процесу управління формуванням депозитних ресурсів банків. 2016. №2. С.42-47.
52. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 59, 2020. С.17-25.
53. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. *Економічний аналіз*. 2019. Випуск 7. С. 310–312.
54. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення. 2015. С.564.
55. Налбандян М. А. Еволюція трансформаційних змін економічної природи людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 90-99.
56. Основні показники, що характеризують стан грошово-кредитного ринку (за оперативними даними) за 2021-2022 рр. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bank.gov.ua>.

57. Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. URL: <http://aub.com.ua/>.
58. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bank.gov.ua/>.
59. Офіційний сайт Національного банку України. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua).
60. Павлишин О. П., Ричаківська В. І. Банківські операції. Практикум. К.:Алеута. 2015. 158 с.
61. Про банк «АКОРДБАНК», Inc в Україні [Електронний ресурс]: сайт <https://accordbank.com.ua/>, Inc. URL: <https://accordbank.com.ua/>
62. Публічне акціонерне товариство «Комерційний банк «АКОРДБАНК». URL: [https://bank.gov.ua/files/Licences\\_bank/380634.pdf](https://bank.gov.ua/files/Licences_bank/380634.pdf)
63. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 64-72.
64. Своробович Л. М. Роль людського капіталу в розвитку територіальних соціально-економічних систем. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 184-198.
65. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Семикіна А. В., Бугаєва М. В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 4, 2020. С.86-100.
66. Сопов А. К. Чинник розвитку людського капіталу в процесі формування та діяльності спроможних об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 38, 2020. С. 46-50.
67. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 81(2). С. 342–348.

98. Тимченко І. В., Шацька З. Я. Засади безпеки банківського кредитування аграрних підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інвестиційно-інноваційна складова фінансово-економічної безпеки на національному, регіональному та макрорівні в контексті сталого розвитку». 20 березня 2015. К.:КНУТД. с. 269-271.
68. Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 89 .
69. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 2, 2019. С. 44-50.
70. Хитра О. В., Бучаста Л. О. Соціально-культурні аспекти розвитку людського капіталу. *Молодий вчений*. № 4(1), 2020. С. 34-41.
71. Хімченко А. М. Генезис теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2017. №5
72. Хомутенко Л. І. Особливості розвитку міжнародного руху капіталу на сучасному етапі. 2016. №113. С. 5-14.
73. Хромов М. І. Економічний розвиток в єдності процесів формування та використання людського капіталу. 2019. № 1. С. 57–61.
74. Хромов М. І. Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. *Економіка і право*. 2017. № 3. С. 140-145.
75. Шаульська Л. В., Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23–32.
76. Шахно А. Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник. УжНУ*, 2018. № 20. С. 139-143.
77. Шацька З. Я., Тимченко І. В. Проблеми банківського кредитування підприємств агропромислового комплексу. *Журнал «Глобальні та національні*

*проблеми економіки»*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск №4. Березень 2015 URL: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/644-shatska-z-ya-timchenko-i-v-problemi-bankivskogo-kredituvannya-pidpriemstv-agropromislovogo-kompleksu>

78. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2022. №10 (257). С. 100-104. URL: <http://ndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>

79. Шацька З. Я., Демчук О. М. Проблеми працевлаштування вимушено переміщених осіб в міжнародних компаніях. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №3(262). С. 100-105. URL: [http://ndiime.org/wp-content/uploads/2023/06/3\\_20232.pdf](http://ndiime.org/wp-content/uploads/2023/06/3_20232.pdf)

80. Шацька З. Я., Демчук О. М. Простій, як форма трудових відносин на підприємстві в умовах військового стану в Україні. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Зб. тез доповідей III Всеукр. Конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД. С.226-230. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22843/1/Innovatyka2022\\_V2\\_P226-230.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22843/1/Innovatyka2022_V2_P226-230.pdf)

81. Шацька З. Я., Сингаївська С. П., Рузієв М. О. Економічна діяльність іноземних банків в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №9.

82. Шацька З. Я. Лозова К. О. Ділові якості сучасного керівника в контексті психології впливу на підлеглих. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 33. 2018. 260 с. с.141-145.

83. Шацька З. Я., Пилипенко О. В. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах програм випереджаючого навчання [Електронний ресурс]. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. №5(05). 2017. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5>

84. Шацька З. Я., Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах. Тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі», 27-28 квітня 2017 року. Київ. КНУТД. с.15-16.

85. Шацька З. Я., Круш Т. О. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції в економіці та управлінні». 15-16 грудня 2017 р. Східноукраїнський інститут економіки та управління, м. Запоріжжя.

86. Шевченко Д. В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 51-56.

87. Шевчук О. А. Види відтворення людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 6. С. 37–42.

88. Шийко В. І. Оцінювання управління ліквідністю банківських установ / Інвестиції : практика та досвід. – 2018. – № 12. – С. 68–74.

89. Шумейко А. А. Оцінка людського капіталу на основі глобальних економічних рейтингів. *Проблеми сучасної економіки*. 2018. С. 39-42.

90. Shatska Z., Grishko A. Motivation of staff as a means of improving the efficiency of the functioning of the enterprise / Shatska Z., Grishko A. // The 3rd International scientific and practical conference “Innovative development of science and education” (May 24-26, 2020) ISGT Publishing House, Athens, Greece. 2020. 525 p. p. 453-457.



## ДОДАТКИ