

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОСЕНКО ОЛЕГ ДМИТРОВИЧ

Допускається до захисту:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Л.В. Шаульська, професор кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Косенко О.Д.** Людський капітал як фактор конкурентоспроможності сучасної організації. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність поняття «людський капітал». Визначено пріоритети формування людського капіталу. Здійснено аналіз системи управління людським капіталом АТ «Піреус Банк МКБ». Проведено дослідження витрат підприємства на розвиток людського капіталу. Здійснено оцінку ефективності інвестицій у людський капітал АТ «Піреус Банк МКБ». Визначено напрями підвищення ефективності використання людського капіталу в контексті забезпечення конкурентоспроможності АТ «Піреус Банк МКБ». Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу управління людським капіталом з метою підвищення результативності діяльності АТ «Піреус Банк МКБ».

Ключові слова: людський капітал, управління людським капіталом, розвиток людського капіталу, інвестиції у людський капітал, конкурентоспроможність, ефективність, результативність.

Табл. 8. Рис. 1. Бібліограф.: 53 найм.

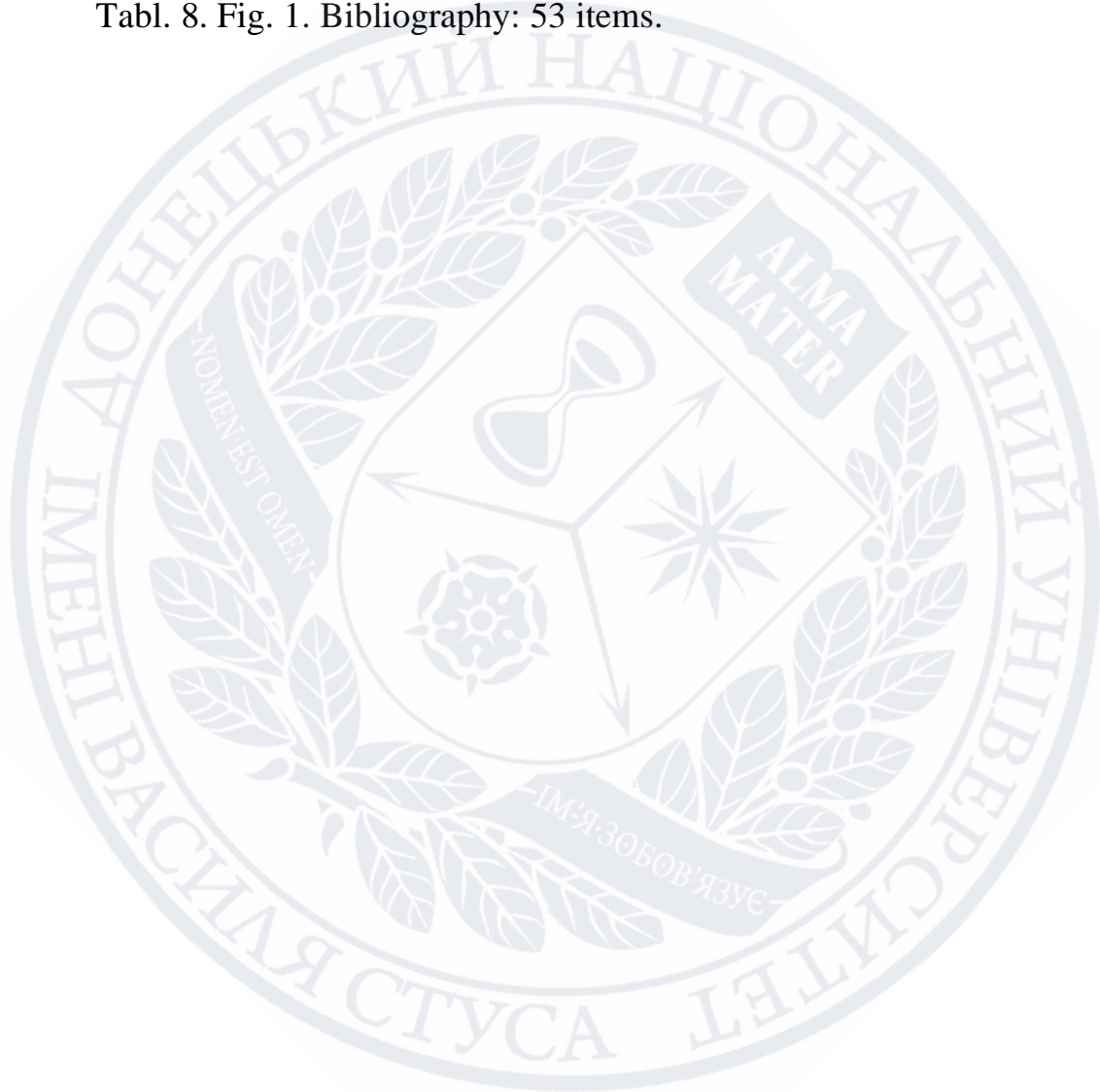
**Kosenko O.D.** Human capital as a factor of competitiveness of the modern organization. Specialty 051 «Economics». Educational Program «Personnel management and labour economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

In the qualification (master's) work the essence of the concept of «human capital» is investigated. The priorities of human capital formation are determined. The analysis of the human capital management system of JSC «Piraeus Bank MKB» is carried out. A study of the company's costs for human capital development. The efficiency of investments in human capital of JSC «Piraeus Bank MKB» has been

assessed. The directions of increase of efficiency of use of human capital in the context of maintenance of competitiveness of JSC «Piraeus Bank MKB» are defined. Recommendations have been developed to improve the human capital management process in order to increase the efficiency of JSC «Piraeus Bank MKB».

Key words: human capital, human capital management, human capital development, investment in human capital, competitiveness, efficiency, effectiveness.

Tabl. 8. Fig. 1. Bibliography: 53 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОРУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність та складові людського капіталу	8
1.2 Пріоритети формування людського капіталу як продуктивного чинника розвитку	13
1.3 Види інвестицій у людський капітал та джерела їх здійснення	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»	28
2.1 Основні показники діяльності АТ «Піреус Банк МКБ»	28
2.2 Дослідження витрат банку на розвиток людського капіталу	33
2.3 Оцінка ефективності інвестицій у людський капітал АТ «Піреус Банк МКБ»	40
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»	49
3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу	49
3.2 Пропозиції щодо розробки ефективного механізму інвестування у розвиток людського капіталу АТ «Піреус Банк МКБ»	59
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	73



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне управління бізнесом неможливе без інноваційного розвитку людського капіталу, який є найважливішим фактором конкурентоспроможності компанії. Інформаційні інновації ставлять нові вимоги до формування людського капіталу підприємства, раціонального використання цих ресурсів, розвитку наукової організації праці в процесі виробництва та управління. Творчий зміст роботи зростає, виникає потреба у постійній перепідготовці працівників, що призводить до зміни соціальної мотивації працівників та вказує на низку невирішених питань у цій галузі.

Розвиток сучасної економіки вимагає від держави та бізнесу більш ефективного використання своїх ресурсів. Однак належної уваги не приділяється процесу формування та використання людського капіталу на сучасних підприємствах. Одним з головних питань є інвестування в людський капітал, що допоможе не тільки підвищити ефективність компанії, а й держави в цілому.

З точки зору ефективності праці в Україні існує нагальна проблема: недостатній розвиток людського капіталу зменшує інноваційний потенціал компаній і, як наслідок, стримує зростання їх конкурентоспроможності на ринках. Недостатній рівень кваліфікації робітників стає стримуючим фактором при впровадженні нового обладнання, реконструкції та відновленні виробництва, призводить до значного матеріального збитку внаслідок зниження продуктивності праці, непродуктивних витрат і втрати робочого часу, погіршення якості продукції та експлуатації обладнання. Як результат, реальні інвестиції не приносять необхідної віддачі та заважають розвитку виробництва.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження людського капіталу як фактору, який забезпечує конкурентоспроможність сучасного

підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

визначення сутності поняття «людський капітал»;  
дослідження пріоритетів формування людського капіталу;  
аналіз системи управління людським капіталом АТ «Піреус Банк МКБ»;  
дослідження витрат підприємства на розвиток людського капіталу;  
оцінка ефективності інвестицій у людський капітал АТ «Піреус Банк МКБ»;

визначення напрямів підвищення ефективності використання людського капіталу в контексті забезпечення конкурентоспроможності АТ «Піреус Банк МКБ»;

розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу управління людським капіталом з метою підвищення результативності діяльності АТ «Піреус Банк МКБ».

**Об'єктом дослідження** є людський капітал як фактор конкурентоспроможності АТ «Піреус Банк МКБ».

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні та нормативно-правові, аспекти дослідження людського капіталу як фактору конкурентоспроможності.

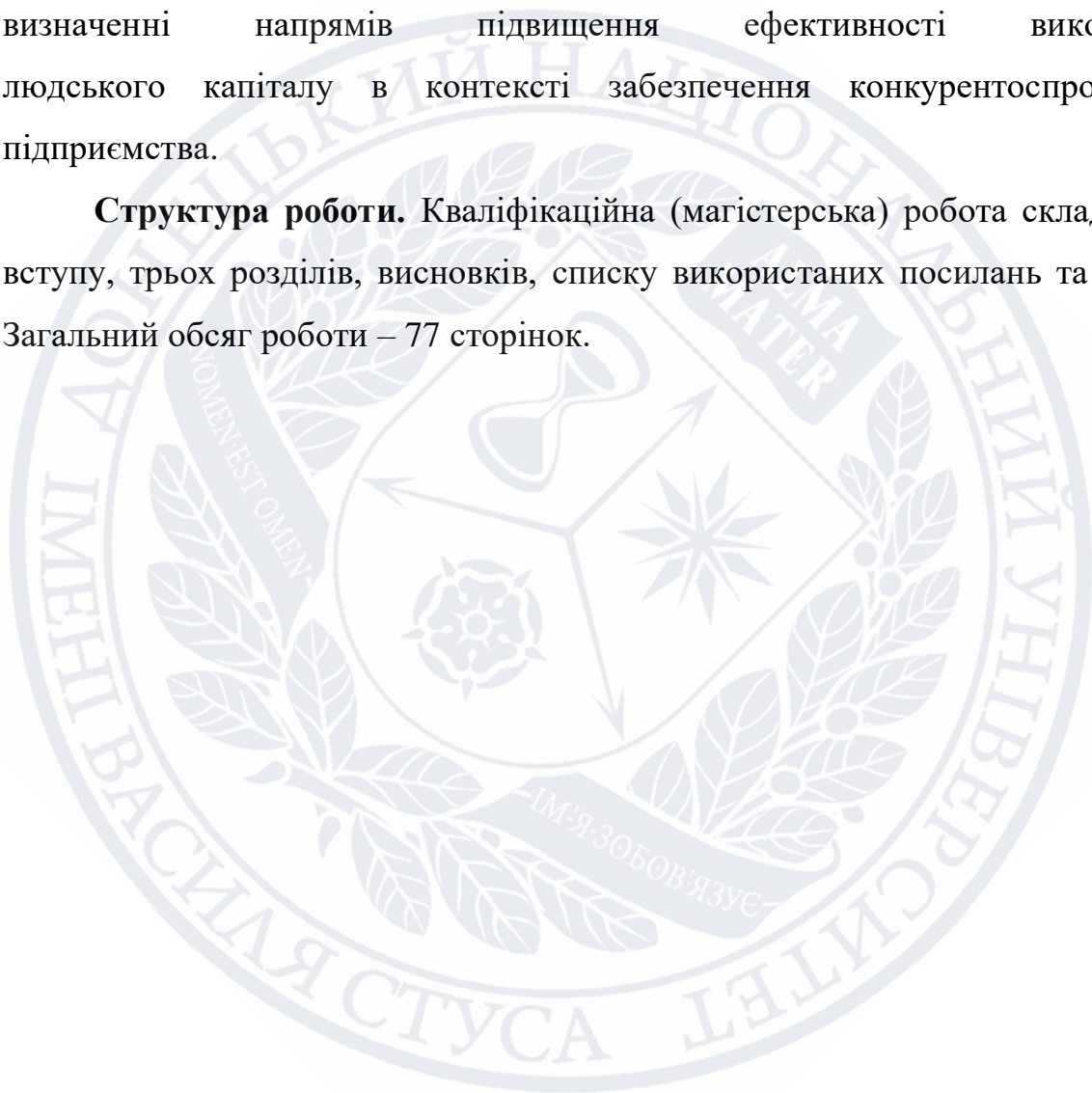
**Методи дослідження.** У процесі написання роботи застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів. У процесі дослідження особливостей управління інтелектуального капіталу підприємства застосовувалися метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування та причинно-наслідкового аналізу. Теоретичною основою дослідження стали роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління розвитком людського капіталу підприємства.

**Положення, що виносяться на захист.** Автором було запропоновано напрями підвищення ефективності використання людського капіталу в контексті забезпечення конкурентоспроможності АТ «Піреус Банк МКБ», а також розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу управління

людським капіталом з метою підвищення результативності діяльності АТ «Піреус Банк МКБ».

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.** Матеріали проведеного дослідження стануть в нагоді для подальшого вивчення ефективності інвестицій у людський капітал в компаніях та основою для майбутніх досліджень у цьому напрямку. Вони можуть бути використані при визначенні напрямів підвищення ефективності використання людського капіталу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ФАКТОРУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1 Сутність та складові людського капіталу

Відомо, що людині належить особливе місце в соціально-економічному розвитку будь-якої держави. Саме від людини, від її інтелектуалу, знань професійних навичок, рівня освіти залежить рівень розвитку підприємства, а отже й добробут нації та її майбутнє процвітання. Водночас питання оцінки внеску людини у виробництво та бізнес є сьогодні проблематичним, як і оцінка вартості самого людського капіталу. Людський капітал, який є частиною сукупного капіталу, являє собою сукупність його основних елементів, вроджених і сформованих в результаті інвестицій, а саме: накопиченого адекватного здоров'я, освіти, здібностей, навичок, енергії, культурного розвитку як конкретного індивіда, групи людей і суспільства як ціле.

У багатьох наукових працях, що вивчаються з теорії людського капіталу та практичних аспектів її застосування, докладаються значні зусилля для систематизації існуючих інтерпретацій терміну «людський капітал підприємства» та його конкретизації. Інтерпретації базуються насамперед на визначенні людського капіталу на рівні особистості, широко представленому в роботі вітчизняних та зарубіжних експертів у цій галузі. Одним з таких визначень є, наприклад, визначення О.А. Грішнєвої: «Людський капітал – це економічна категорія, яка характеризує сукупність сформованих і розвинених унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають в їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу».



Хоча підприємство, в силу неможливості відчуження людського капіталу від його власника, формально і не може бути власником людського капіталу окремих працівників, однак така сукупність «сформованих і розвинених ... продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів» використовуються в економічній діяльності підприємств задля отримання прибутків. При цьому, визначаючи категорію «людський капітал підприємства», С.В. Волошина, І.А. Єпішкін, Т.Ю. Феськова, О.А. Чорна наголошують саме на сукупності сформованих і розвинених продуктивних здібностей всіх працівників підприємства, маючи при цьому на увазі, напевно, синергетичні ефекти, які виникають при їх спільному використанні.

Під дещо іншим кутом зору розглядає відносини між підприємством і працівниками, власниками людського капіталу Т.А. Коркіна, яка у складі людського капіталу підприємства виділяє не лише сформовані продуктивні здібності членів трудового колективу, а і «здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу та певні інституційні умови підприємств».

Л.Д. Ревуцький пропонує визначити людський капітал компанії як величину річного обсягу фізичної та інтелектуальної живої праці працівників за нормальних виробничих умов із повним навантаженням на її регуляторну спроможність, розглядаючи таку величину як «частину суми її оборотних коштів». Пропонується враховувати не тільки вартість робочої сили в поточному періоді, але і вартість робочої сили всіх працівників компанії, які в минулому брали участь у його формуванні (людського капіталу). Цікаво, що при такому підході автор виділяє в людському капіталі підприємства компоненти, що належать підприємству, а не працівникам, які входять до його робочої сили.

На підставі результатів досліджень природи людського капіталу відомими фахівцями в цій галузі, під людським капіталом розуміється сукупність якісних характеристик працівників: здібностей, навичок, знань, мотивації, освітнього та культурного розвитку, здоров'я їх життєдіяльності за

рахунок інвестицій і використовується підприємством у господарській діяльності, а також умови для ефективного використання та розвитку цих характеристик, створених на підприємстві. Оскільки економічна категорія «людський капітал» виражає взаємозв'язок між людьми для формування та розвитку продуктивних людських навичок та використання їх з метою отримання прибутку, а категорія «людський капітал компанії» виражає зв'язок на рівні «підприємство – робоча сила» до формування та розвитку якісних характеристик працівників [16]. Накопичений набір таких якісних характеристик індивіда стає його людським капіталом, коли він бере участь у господарській діяльності, тобто працює і отримує дохід. Якісні характеристики працівників стають людським капіталом підприємства, коли воно веде бізнес і отримує або розраховує отримати дохід.

Теоретично слід розрізняти термін «людський капітал» на трьох рівнях [3]:

- на особистому рівні людський капітал – це знання та навички, які людина створила, інвестуючи в освіту, навчання, практичний досвід і завдяки яким вона може надати цінні виробничі послуги для виконання кваліфікованої роботи;
- на мікроекономічному рівні людський капітал – це загальна кваліфікація та навички всіх працівників підприємства, створені в результаті інвестицій у навчання, перепідготовку, поліпшення умов праці та відпочинку;
- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені інвестиції у такі сфери діяльності, як освіта, підготовка та перепідготовка, профорієнтація та служби зайнятості, реабілітація тощо, які є важливою частиною національного багатства.

Серед основних характеристик людського капіталу слід зазначити, що він є єдиним активним капіталом, тоді як усі інші капітали є пасивними, оскільки всі вони без винятку підпорядковуються людині і діють відповідно до її волі. Через таку позицію інвестиції в інші види капіталу, минаючи людський капітал,

є недостатньо ефективними. Інвестиції в людський капітал – це джерело економічного зростання, яке є не менш важливим, ніж інвестиції у матеріальні фактори виробництва та землю. Порівняно з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як з точки зору особистості, так і з точки зору суспільства в цілому, оскільки вони забезпечують значну суму, довгостроковий та інтегрований економічний та соціальний ефект.

Особливістю людського капіталу є його невіддільність від його носія, людини. Ця особливість має важливі теоретичні та практичні наслідки. Таким чином, для «звичайного» капіталу на ринку існують два типи цін: по-перше, на його активи і по-друге, на потоки послуг, які він надає (можна придбати або взяти в оренду машину чи будівлю).

Людський капітал можна тільки орендувати (найнявши працівника), сама людина не може бути предметом купівлі-продажу. В результаті є тільки одна ціна – плата за «оренду» людського капіталу. В усьому іншому людський капітал схожий на фізичний, що є довгостроковою вигодою, але з обмеженою довговічністю. Як і будь-який вичерпний ресурс, він вимагає витрат. Людський капітал може морально старіти ще до того, як він фізично старіє, його вартість може зростати або зменшуватися в залежності від змін пропозиції додаткових факторів виробництва та попиту на звичайні товари. Людський капітал компанії є найважливішою іноземною валютою, яка забезпечує її розвиток та конкурентоспроможність. Зміни в економічних та соціальних умовах призвели до того, що додаткові знання та навички – людський капітал – мають центральне значення для економічного успіху людей та організацій. Отже, для забезпечення стійкого довгострокового розвитку компанії необхідно забезпечити накопичення людського капіталу та його ефективне використання.

Дослідники відзначають різні фактори, що впливають на розвиток людського капіталу в компаніях. І. Журавльова та А. Кудлай виділяють такі фактори, як ієрархічна структура організації, її культура та система ринкових відносин. Крім того, вони підкреслюють ще один внутрішній фактор –



організаційну структуру управління людським капіталом. В. Антонюк, враховуючи різні фактори формування людського капіталу на макрорівні (демографічний, соціально-економічний, соціально-ментальний, інституційний), виділяє виробництво, яке безпосередньо пов'язане з формуванням людського капіталу підприємств. Сюди входять ринок праці, стан матеріально-технічної бази виробництва, організація праці, можливості навчання, соціальний розвиток працівників.

Слід зазначити, що більшість дослідників акцентують увагу на факторах розвитку людського капіталу компанії. Кілька публікацій (М. Долишнього, М. Пітюліча, В.Мікловди, Л. Шаульської) присвячені механізму формування людського капіталу. М. Пітюліч та В. Микловда розуміють, таким чином, механізм формування як систему соціально-економічних методів, заходів та організаційних форм, що охоплюють всю сукупність характеристик людського капіталу та забезпечують його ефективне використання.

Узагальнюючи різні теоретичні підходи, виявляючи недоліки та позитивні тенденції формування та використання людського капіталу підприємств в Україні, можна зазначити, що під механізмом формування та використання людського капіталу слід розуміти систему соціально-економічних відносин, організаційних форм, засобів та методів управління. рівні компаній, які забезпечують формування кількісних та якісних параметрів людського капіталу компанії та ефективне його використання у виробничій діяльності.

Центральним елементом механізму формування та використання людського капіталу компаній є служба управління людськими ресурсами. Він організовує діяльність з формування та використання персоналу, який несе людський капітал. Його діяльність визначається цілями та стратегією розвитку компанії, її економічним та організаційно-технічним станом, поточними завданнями та іншими факторами [4].

При цьому формування людського капіталу значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема – демографічних процесів та стану ринку праці.

На сучасному етапі у більшості компаній існує нагальна потреба у вдосконаленні механізму формування та використання людського капіталу в компанії. Метою вдосконалення механізму формування та використання людського капіталу компанії є формування висококваліфікованого, мобільного, інноваційного, високо мотивованого персоналу, що забезпечує ефективне використання всіх його характеристик і на цій основі взаємозалежне підвищення ефективності виробництва та якості життя людського капіталу [2].

Напрямами вдосконалення формування людського капіталу на рівні підприємства є: зміна доступу до людських ресурсів як найцінніших активів компанії, забезпечення формування її конкурентних переваг; витрати на розвиток персоналу – це довгострокові інвестиції в людський капітал, а не втрати; розвиток співробітників повинен відбуватися в рамках обраної стратегії розвитку компанії.

## **1.2 Пріоритети формування людського капіталу як продуктивного чинника розвитку**

Функціонування людського капіталу в соціально-економічній системі проходить етапи відтворення: формування, розподіл, використання та розвиток. Особливістю людського капіталу є його невіддільність від його носія. Ця особливість має важливі теоретичні та практичні наслідки. Отже, для «звичайного» капіталу на ринку існують два типи цін: по-перше, на його активи та по-друге, на потоки послуг, які він надає (обладнання або будівлю можна придбати або взяти в оренду). Людський капітал можна орендувати лише (найнявши працівника), сама людина не може бути предметом продажу. Як результат, є лише одна ціна – заробітна плата за «оренду» людського капіталу індивіда. В усьому іншому людський капітал схожий на фізичний капітал, який є довгостроковою вигодою, але з обмеженою тривалістю життя.

Недостатній облік елементів людського капіталу негативно впливає на економічне зростання. Наприклад, загальноновизнано, що високий рівень освіти та професійної підготовки є фактором економічного зростання, який зменшує

розрив між попитом та пропозицією на різні види робіт. Крім того, сучасність ставить все більш жорсткі вимоги до якості людського капіталу.

Людський капітал компанії визначає здатність створювати, підтримувати та збільшувати конкурентні переваги компанії та реалізовувати стратегію розвитку компанії, завдяки набору знань співробітників, професіоналізму, ефективності управління, здоров'ю співробітників, здатності до інновацій, інформаційній підтримці тощо.

Людський капітал на корпоративному рівні є головним фактором, від якого залежить ефективність інших складових розвитку бізнесу.

Оскільки в ринкових умовах робоча сила стає товаром і отримує якісне визначення людського капіталу, вона приносить особистий прибуток, який використовується у виробництві як фактор.

Відомо, що всі економічні ресурси (людські, природні, фінансові), що діють як фактори виробництва, приносять прибуток. Формою прибутку при використанні людського капіталу є його особистий дохід, який визначається, з одного боку, якістю фактору виробництва, а з іншого – об'єктивними економічними відносинами людей у процесі відтворення, які, в свою чергу, визначаються відносинами власності [7].

Таким чином, перехід до нового типу економічної системи означає необхідну зміну механізму використання факторів виробництва, що порушує питання трансформації соціальної природи багатства (відносин власності) та методів створення ринку.

Ефективне управління бізнесом неможливе без інноваційного розвитку людського капіталу, який є найважливішим фактором конкурентоспроможності компанії.

Незважаючи на успіх окремих компаній з точки зору впровадження людського фактору в інноваційну діяльність в Україні, не існує комплексного підходу до вирішення питання про кадрове забезпечення компаній у єдності з основними стратегічними напрямками діяльності. Для вирішення стратегічних проблем управління людським капіталом необхідно [13]:



- формування механізму зацікавленості працівників у досягненні високих показників ефективності шляхом впровадження інновацій у систему підтримки та соціальних гарантій;

- створення соціальних та побутових умов для працівників компанії (можливість отримання житла, реабілітації, розвитку особистості);

- створення системи підготовки (перепідготовки) за рахунок підприємств або держави;

- гарантування співробітників, які пройшли професійне навчання, підвищення та професійне зростання.

Тільки за таких умов можливо розраховувати на лояльність співробітників і, як наслідок, високу ефективність. Значення людського капіталу визначається його відповідністю стратегічним пріоритетам компанії, які описуються через причинно-наслідкові зв'язки між цілями всіх компонентів збалансованого табло. Стратегічна послідовність та інтеграція забезпечують концептуальний будівельний матеріал, який лежить в основі формування цілей людського капіталу як однієї із складових нематеріальних активів збалансованої оцінки [13].

Людський капітал означає суму всіх виробничих якостей працівника, тобто це поняття включає набуті знання, вміння, а також мотивацію та енергію, що використовуються для виробництва економічних благ. До основних форм «інвестування в людей», як правило, належать: освіта, навчання, охорона здоров'я, а також цілий комплекс витрат, пов'язаних з підготовкою людей до виробництва (включаючи пошук необхідної інформації, міграцію для пошуку роботи тощо). Як результат, інвестування в людський капітал стає важливим активом, що забезпечує більший потік доходів. Природа людського капіталу як ключового ресурсу сучасної економіки така, що він органічно поєднує цілі, засоби та пріоритети економічного зростання.

На сучасному етапі економічних перетворень проблема оцінки вартості людського капіталу у вартості компаній стає все більш актуальною. Цією

проблемою займається велика кількість праць зарубіжних та вітчизняних авторів, аналіз яких показує різноманітність доступних підходів та методів.

Підприємства поступово усвідомлюють важливий зв'язок між людським капіталом та фінансовими результатами, зв'язок, який не може врахувати традиційні методи бухгалтерського обліку: що в кінцевому рахунку впливає на виробничий успіх працівників. Можна визначити наступні причини необхідності оцінки людського капіталу:

1) оцінка людського капіталу дає змогу сформулювати стратегію компанії. Визначаючи та оцінюючи свої активи, компанія таким чином створює додаткові конкурентні переваги;

2) вимірювання людського капіталу є необхідною умовою формування ключових показників результативності діяльності компанії, які мають важливе значення для контролю керівництва за дотриманням стратегії компанії;

3) використовуючи показники нематеріальних активів та людського капіталу, компанія може, зокрема, коригувати плани розвитку та мотивації працівників;

4) показники людського капіталу – це інструмент комунікації між акціонерами та власниками, за допомогою якого вони отримують інформацію про стан, обсяги та динаміку людських ресурсів компанії;

5) за умови, що за допомогою точного вимірювання не тільки матеріальних активів, але й нематеріальних активів, зокрема людського капіталу, менеджери можуть подолати розрив між ринковою вартістю та балансовою вартістю компанії;

6) компанія, здатна оцінити свій людський капітал, підвищує свою репутацію на ринку. Незважаючи на вищезазначені аргументи на користь оцінки людського капіталу, стандартний облік не враховує результати діяльності цих нематеріальних активів, оскільки вони вважаються частиною витрат підприємства. Це обумовлено двома причинами: по-перше,

бухгалтерський облік спрямований усередину підприємства, його основна мета – зберегти майно підприємства; по-друге, він носить ретроспективний характер.

Оскільки людський капітал формується в контексті розвитку людського потенціалу, систему управління людським капіталом слід розглядати як сукупність трьох підсистем [12]:

- формування, якісний розвиток та широке відтворення людського потенціалу;
- комерціалізація людського потенціалу, використання людського капіталу, управління його ефективністю, відтворенням та збільшенням;
- управління резервами, їх раціоналізація.

Процес формування людського капіталу відбувається протягом тривалого періоду утримання, виховання та навчання людини до працевлаштування. За час роботи працівника людський капітал не тільки не зношується, а й збагачується за рахунок набуття практичного досвіду, навчання, що зазвичай відбувається в першій половині робочого періоду. Усвідомлення важливості навчання впродовж життя є необхідним елементом прогресу суспільства та створення багатства нації [12].

Формування та розвиток людського капіталу – це безперервний процес, який відбувається з різною інтенсивністю в різні періоди і залежить від факторів, що впливають на його формування, а також від джерел інвестицій [14]. На сучасних підприємствах існує кілька аспектів формування людського капіталу, спричинених внутрішніми та зовнішніми факторами, які мають різну силу впливу на діяльність підприємства, але відіграють не менш важливу роль. В таблиці 1.1 показано основні фактори, що визначають формування та розвиток людського капіталу в суспільстві.

Практично кожен із цих зовнішніх, а також певних внутрішніх факторів формування та розвитку ділового людського капіталу буде значною мірою визначатися поточною та майбутньою політикою держави та місцевого



самоврядування у різних галузях, економічному та регіональному розвитку, ринку праці та освіти.

Таблиця 1.1 – Чинники, що впливають на формування та розвиток людського капіталу

Чинники, що стимулюють	Чинники, що стримують
<ul style="list-style-type: none"> <li>– тип керівництва;</li> <li>– стратегічні цілі розвитку підприємства;</li> <li>– ефективна кадрова політика підприємства;</li> <li>– наявність вільних фінансових коштів у розпорядженні підприємства;</li> <li>– певні стадії життєвого циклу підприємства;</li> <li>– забезпеченість підприємства робітниками та їх професійна та кваліфікаційна відповідність;</li> <li>– рівень використання науково-технічних розробок та інновацій;</li> <li>– розвинута інфраструктура ринку освітніх послуг;</li> <li>– податкове законодавство;</li> <li>– державна політика стимулювання інвестиційної активності в напрямку розвитку людського капіталу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нерозуміння роботодавцями ролі та значення людського капіталу для забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства;</li> <li>– використання застарілих технологій;</li> <li>– відсутність на підприємстві ефективної кадрової політики;</li> <li>– відсутність мотивації персоналу до підвищення професійного та кваліфікаційного рівня;</li> <li>– недосконалість законодавства та відсутність комплексної державної політики щодо активізації інвестування в накопичення та розвиток людського капіталу.</li> </ul>

Джерело [9]

Отже, сьогодні існує багато проблем у формуванні та використанні людського капіталу в компанії, що виражається в:

- значний дисбаланс між структурою, рівнем підготовки персоналу та фахівців з дисциплін, спеціалізацій, педагогічного та кваліфікаційного персоналу;

– зростанні кількості фахівців, які випускаються навчальними закладами, що має сьогодні місце, рівні їх професійної кваліфікації, особливо якості базової підготовки, що не завжди відповідає вимогам сучасних підприємств;

– застаріла структура управління та матеріально-технічна база промислових підприємств, що вимагає їх радикальної модернізації із застосуванням сучасних наукових досягнень, ультрасучасного обладнання та технологій, які не можуть обійтися без належної якості людського капіталу.

Формування людського капіталу в компанії відбувається як на рівні окремого працівника, так і компанії в цілому. На рівні співробітників воно включає знання, особисті якості, здібності, професійні навички, таланти, а на корпоративному рівні – інфраструктуру, взаємовідносини в команді, здатність працювати в колективі тощо [11]. Отже, можна виділити наступні сфери трансформації, які потрібно розвивати на макрорівні та в суспільстві для вирішення проблем використання людського капіталу, а саме:

– визначення системи та механізму підвищення якості людського капіталу на рівні держави, місцевого самоврядування та інших суб'єктів, що безпосередньо впливають на формування, освіти та перепідготовку людського потенціалу країни;

– розробка методологічних підходів до оцінки вартості людського капіталу як частини національного багатства;

– розробка методів чисельного вимірювання витрат на людські ресурси для прийняття бізнес-рішень;

– підвищити мотивацію менеджерів розглядати людський капітал як актив, який потрібно оптимізувати з точки зору його якості.

Конкретними проблемами людського капіталу є:

1) старіння знань;

2) співвідношення явних та неявних знань у структурі людського капіталу.

Соціальний капітал відіграє важливу роль у структурі людського капіталу, одночасно розвиваючи потенціал соціальної взаємодії, який міститься в людині.

Знання працівників як диференційований фактор впливають на всі аспекти управління, включаючи стратегічну ефективність, маркетинг, організаційну структуру та інвестиції в людський капітал. Кожен, прямо чи опосередковано, але завжди суттєво, залежить від розуміння здатності людей справлятися з непередбаченими, глобальними та швидкими змінами.

Людський капітал як роботодавець інформаційних технологій є вирішальною умовою ефективного управління діловими знаннями, що створює цінність відповідно до стратегічних цілей компанії.

Для системи підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємстві слід встановити стандарти дотримання працівниками. Якщо фахівець не відповідає посаді відповідно до стандартів, він самостійно обирає методи професійного зростання і чітко їх дотримується. Якщо професійна компетентність фахівця в довгостроковій перспективі не зростає, він буде відсторонений від посади. Для того, щоб усунення спеціаліста з посади не завдало шкоди технологічному процесу, на основі інформації, що міститься в особистих картках, розробляється стратегія розвитку майбутніх співробітників, яка повинна мати місце для підготовки резервних фахівців.

### **1.3 Види інвестицій у людський капітал та джерела їх здійснення**

Інвестиції є важливим фактором формування та розвитку людського капіталу. Інвестиції в людський капітал можна розділити на ті, що відображаються в національній бухгалтерії (охорона здоров'я, мотивація, освіта, міграція, навколишнє середовище, здоровий спосіб життя, пошук інформації про ціни та доходи людського капіталу, навчання на виробництві, дослідження та розробки), а також ті, з яких не стягується плата – втрачений заробіток та вільний час.



Тому, щоб компанія розробила ефективний механізм формування людського капіталу та подолала певні проблеми в цьому напрямку, вона повинна реалізовувати інвестиційні програми в людський капітал. Багато вчених, у свою чергу, визначають природу інвестування в людський капітал, але не існує єдиної інтерпретації, що ускладнює розвиток цього виду капіталу в компанії та не враховує всі її складові в інвестиційній політиці компанії. Найбільш загальним визначенням інвестиційного капіталу є визначення Луценка Г., а саме: інвестиції в людський капітал – це всі інвестиції у розвиток трудових ресурсів, які пов'язані зі значними витратами і які призводять до позитивних змін у їх складових чи. до збалансованого розвитку компонентів людського капіталу на всіх рівнях, що сприяє поліпшенню інтелектуального та професійного зростання особистості та зростанню національного доходу (або доходу бізнесу).

Найчастіше інвестиції в людський капітал поділяють на три основні групи. До першої групи належать витрати на освіту. Це витрати на загальну та спеціальну освіту, формальну та неформальну освіту, витрати на навчання на виробництві. До другої групи належать витрати на охорону здоров'я: фізичне та психічне здоров'я. Сюди входять витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієту та поліпшення житлових умов. До третьої групи – витрати на мобільність, завдяки яким здійснюється міграція людини з місця з низькою продуктивністю праці в місце з відносно високою, долається безробіття.

Інвестування в людський капітал має кілька характеристик, що відрізняють його від інвестування у фізичний капітал [9]:

- рентабельність інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від терміну служби його середовища (тривалості робочого періоду);
- людський капітал не тільки схильний до фізичного та морального зносу, але й здатний накопичуватися в процесі його використання;

– із збільшенням накопиченого обсягу інвестицій у людський капітал їх віддача зростає до певної межі, обмеженої верхньою межею активної трудової діяльності (активний продуктивний вік), а потім поступово зменшується;

– характер та типи інвестицій у людей завдяки історичним, національним та культурним особливостям та традиціям;

– порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як з точки зору особистості, так і з точки зору суспільства в цілому;

– незалежно від джерел інвестицій, створення та використання людського капіталу в основному контролюється його власником;

– інвестиції у формування та розвиток людського капіталу характеризуються високим ступенем ризику, набагато більшим, ніж у випадку з фізичним капіталом. Це пов'язано з тим, що період, після якого починається рентабельність інвестицій у людський капітал, може досягати двадцяти років і більше, тоді як у випадку з фізичним капіталом ця кількість значно менша.

Інвестування в людський капітал означає, що працівник повинен набувати нових знань, інформації, досвіду та навичок протягом певного періоду, після чого він повинен усвідомлювати та сприяти якісним змінам у професійних підходах та завданнях [10].

Досягнення необхідного рівня кваліфікації, досвіду, навичок триває більш-менш довго, залежно від багатьох умов. У той же час, навіть коли досягнутий необхідний рівень професіоналізму працівників, компанія може не мати умов для його повноцінного впровадження. Таким чином, інвестиції в людський капітал завжди є довгостроковими через вплив об'єктивних (тривалість періоду розвитку працівника) та суб'єктивних факторів (особистість працівника) та відповідних умов діяльності компанії.

Результати інвестиційної політики у сфері формування та використання людського капіталу свідчать про ефективність механізму управління людським капіталом. З іншого боку, розуміється механізм управління людським капіталом – сукупність методів, форм, інструментів, важелів, критеріїв,

функцій, який формується і працює відповідно до соціально-економічних законів, відображає існуючу систему виробничих відносин і має на меті задоволення економічних інтересів механізму. процес формування, використання та розвитку людського капіталу [15]. Таким чином, механізм управління людським капіталом можна розділити на три рівні: макрорівень, мікрорівень, індивідуальний рівень. Кожен із представлених рівнів формується за рахунок інвестицій держави, компанії та окремої людини (особисті вкладення). Розподіл створення та управління людським капіталом за рахунок інвестицій з різних джерел відповідає конкурентним вимогам ринку та завдяки синергетичному ефекту дає змогу отримати висококваліфікований людський капітал.

Для оцінки ефективності інвестування в людський капітал використовується кілька критеріїв та показників. В економічній літературі використовуються такі показники ефективності інвестицій у людський капітал, як:

- 1) максимізація різниці між прибутком і вартістю;
- 2) термін окупності (повернення) інвестицій;
- 3) чиста приведена (зменшена) вартість;
- 4) співвідношення витрат і вигод;
- 5) відношення різниці граничного доходу до різниці граничних витрат;
- 6) річний чистий дохід;
- 7) внутрішня норма прибутку.

Перший показник склав основу моделі вимірювання ефективності інвестицій в освіту, розробленої Дональдом Кірпатріком.

Період окупності – це відношення загальних витрат до постійних граничних прибутків (розрахованих для даного періоду часу, місяця чи року). За певних умов обернене значення періоду окупності дорівнює очікуваній внутрішній нормі прибутку. Щоб це сталося, усі витрати потрібно враховувати в початковий період часу, а доходи постійні.



Цей показник стосується витрат і доходів і може бути використаний для приблизної оцінки різних інвестиційних програм з точки зору їх відносної ефективності. Критерієм є вибір інвестиційного проекту з найкоротшим терміном окупності.

Однак критерій повернення має кілька недоліків:

- не бере до уваги той факт, що витрати та вигоди конкуруючих альтернативних інвестиційних проектів розділені за часом та мають різні часові характеристики. Щоб різні показники витрат часу та прибутку були порівнянними, потрібно зробити знижку;
- абсолютна сума чистого доходу в альтернативних проектах може змінюватися. Термін окупності цього не враховує;
- цей критерій не можна застосовувати взагалі, якщо альтернативні інвестиційні проекти взаємовиключні.

Найпоширенішими критеріями інвестування є чиста теперішня вартість, співвідношення витрат / доходу та внутрішня норма прибутку. Вони можуть дати однакові результати, але за певних умов:

- ринки капіталу – це ринки досконалої конкуренції;
- всі існуючі проекти повністю відокремлені один від одного;
- між ними немає взаємозалежності.

Весь чистий прибуток може бути реінвестований за однаковою внутрішньою ставкою прибутковості до дати закінчення найтривалішого проекту. Беручи до уваги ці припущення та певну процентну ставку, за якою вона знижена, будь-який інвестиційний проект може бути схвалений. Якщо коштів для інвестування більше, проект приймається з наступним найвищим значенням теперішньої вартості і так до тих пір, поки кошти не будуть вичерпані або не буде проекту з позитивною або нульовою поточною вартістю.

Критерій прибутку до собівартості може бути корисним при прийнятті рішення про інвестування в ті проекти, де відношення теперішньої вартості доходу до теперішньої вартості витрат більше одного.

Варіантом співвідношення прибутку та вартості є відношення вимірювання граничних витрат між двома альтернативними проектами. Внутрішня норма прибутку – це відсоток, який порівнюється із процентною ставкою, що представляє допустиму віддачу від державних або приватних інвестицій в освіту [5].

Внутрішня норма прибутку – процентна ставка, за якої дисконтована вартість витрат дорівнює дисконтованій вартості доходів.

Щоб узагальнити методи оцінки ефективності людського капіталу, можемо виділити ряд важливих питань:

- причинно-наслідковий зв'язок не завжди очевидний;
- неможливо чітко визначити всі витрати, які класифікуються як інвестиції в людський капітал;
- роль людського капіталу може бути прихована через його взаємодію з іншими факторами: адаптація до нових технологій, краща організація праці, ефективніший розподіл фізичного капіталу;
- наявність великої затримки між інвестуванням та досягненням результату;
- труднощі у визначенні результатів, що відповідають конкретним інвестиціям, враховуючи розмір національної економіки, процеси інвестицій соціального капіталу та процеси отримання віддачі від цих інвестицій безперервні;
- закінчена освіта є особливо незадовільним показником з точки зору ролі знань та вмінь;
- сталася помилка вимірювання через невідповідність класифікації закінченої освіти в різних країнах;
- диференціація прибутковості капіталу від освіти залежно від території, кількості відпрацьованих років та інших факторів, безпосередньо не пов'язаних з освітою.

Враховуючи той факт, що існує велика кількість показників ефективності інвестицій у персонал компанії, слід зазначити, що не існує абсолютно

досконалих критеріїв. У кожній конкретній ситуації необхідно вивчити конкретні умови, визначити найкращий інвестиційний критерій, який можна успішно застосувати лише в системі взаємопов'язаних показників.

Таким чином, інвестування у розвиток співробітників є складним економічним процесом. Компанія, яка інвестує у розвиток співробітників протягом певного періоду, очікує майбутніх доходів шляхом збільшення продуктивності праці, а потім збільшення виробництва (послуг), оптимізації кількості працівників, скорочення простоїв, підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок підвищення їх якості та оптимізації виробничих витрат.

### **Висновки до розділу 1**

Людський капітал – це частина інтелектуального капіталу, яка безпосередньо пов'язана з людиною (знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці) і відіграє особливу роль в інноваціях та будь-якому оновленні.

Людський капітал є необхідною умовою формування економіки знань, а виробництво знань та ідей є основою економічного розвитку. Освіта, виховання, здоров'я, розвиток творчих здібностей є чинниками формування якісного людського капіталу, який забезпечить у майбутньому високий рівень особистого та соціального доходу, мультиплікаторний макроекономічний ефект.

Вивчення особливостей формування людського капіталу та управління ним дозволяє зробити такі висновки: формування людського капіталу починається до початку людської праці і триває протягом значного періоду часу; в процесі формування людського капіталу існує значна кількість перешкод, які потрібно подолати або уникнути, і що дозволить компаніям збільшити свої конкурентні позиції та прибуток; формування та використання людського капіталу в сучасних умовах підприємства неможливе без інвестицій, які є рушійною силою для придбання висококваліфікованого людського



капіталу, що відповідає сучасним вимогам економічного розвитку; без налагодженого механізму та політики управління людським капіталом майже неможливо досягти значних успіхів у бізнесі та результатів.

Вивчення факторів, що впливають на формування людського капіталу промислового підприємства, дозволить, таким чином, сформулювати більш чітку стратегію для підприємства, щоб уникнути несприятливих наслідків при впровадженні інновацій як головного інструменту отримання конкурентних переваг.

Вибір методів оцінки окремих складових людського капіталу здійснюється з урахуванням стратегії промислового підприємства, а також категорії працівників. Такий підхід дає можливість оцінити елементи людського капіталу з урахуванням вікових груп працівників, що підвищує надійність оцінок. Ця оцінка спрямована на раннє виявлення розбіжностей елементів людського капіталу з параметрами стратегії, що дає компанії часовий інтервал для виправлення виявлених дисбалансів. Реалізація запропонованих підходів сприятиме активізації інноваційної діяльності промислових підприємств шляхом ефективного використання людського капіталу, що спрямоване на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та покращення результатів їх фінансово-господарської діяльності.

Комплексний системний підхід до вивчення інвестицій у людський капітал вимагає всебічного аналізу процесу формування, відтворення та розвитку людського капіталу з точки зору визначення: особливостей процесу формування та відтворення людського капіталу; калькуляційні підходи, такі як інвестування в людський капітал; класифікація видів (напрямок) інвестицій; джерела інвестицій у людський капітал; суб'єкти формування людського капіталу та їх мотивація до інвестування; оцінка ефективності інвестиційного процесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»

#### 2.1 Основні показники діяльності АТ «Піреус Банк МКБ»

АТ «Піреус Банк МКБ» входить до міжнародної банківської групи Піреус Банк Групи, головний офіс якої знаходиться в Афінах (Греція). Штат складається із понад 12,3 тис. співробітників, пропонує повний спектр фінансових послуг 5,2 млн. клієнтів у Греції. Загальні активи групи Піреус Банку складають 55,7 млрд. євро, кредитний портфель – 38,2 млрд. євро, а депозити клієнтів досягли 42,7 млрд. євро (на кінець вересня 2018 року).

Група Піреус Банку почала функціонувати в Україні у вересні 2007 року після придбання Міжнародного комерційного банку (МКБ). ПрАТ «Піреус Банк МКБ» – це український банк зі 100% грецьким капіталом. Регіональна мережа Піреус Банку в Україні охоплює райони Дніпропетровська, Києва, Львова, Одеси, Харкова та Черкас. До 2014 року банк мав широку мережу філій в Автономній Республіці Крим, Луганську та Донецьку. Але після політичних подій філії були закриті, за винятком філії в Маріуполі, яка досі діє. Банк має ліцензію Пенсійного фонду України на виплату пенсій та грошових виплат, а також є членом Фонду захисту фізичних осіб. Піреус Банк є членом Форуму провідних міжнародних фінансових установ (FLIFI). 3 березня 2009 року Піреус Банк підтримує найвищий рейтинг депозитів («5»), присвоєний йому агентством кредитного рейтингу «Кредитний рейтинг», який характеризує здатність банку здійснювати своєчасні та повні платежі за депозитами.

Метою банку є надання банківських та інших фінансових послуг, надання комплексних послуг юридичним та фізичним особам незалежно від їх національності та форми власності, підвищення якості та збільшення надання банківських послуг, досягнення оптимального прибутку від банківської

діяльності, створення сприятливих умов для економічного розвитку України та внутрішньої підтримки виробників. Банк також має право спрямовувати інвестиції та операції з цінними паперами відповідно до законодавства України про цінні папери, інвестиційну діяльність та відповідно до нормативних актів Національного банку України. Банк здійснює зовнішньоекономічну та банківську діяльність відповідно до чинного законодавства України та у порядку, встановленому нормативними актами Національного банку України.

Банк надає широкий спектр послуг для юридичних та фізичних осіб. Зазвичай Банк орієнтується на корпоративних клієнтів, а також на малі та середні підприємства, але послуги для фізичних осіб також широко представлені в діяльності Банку (рис. 2.1).

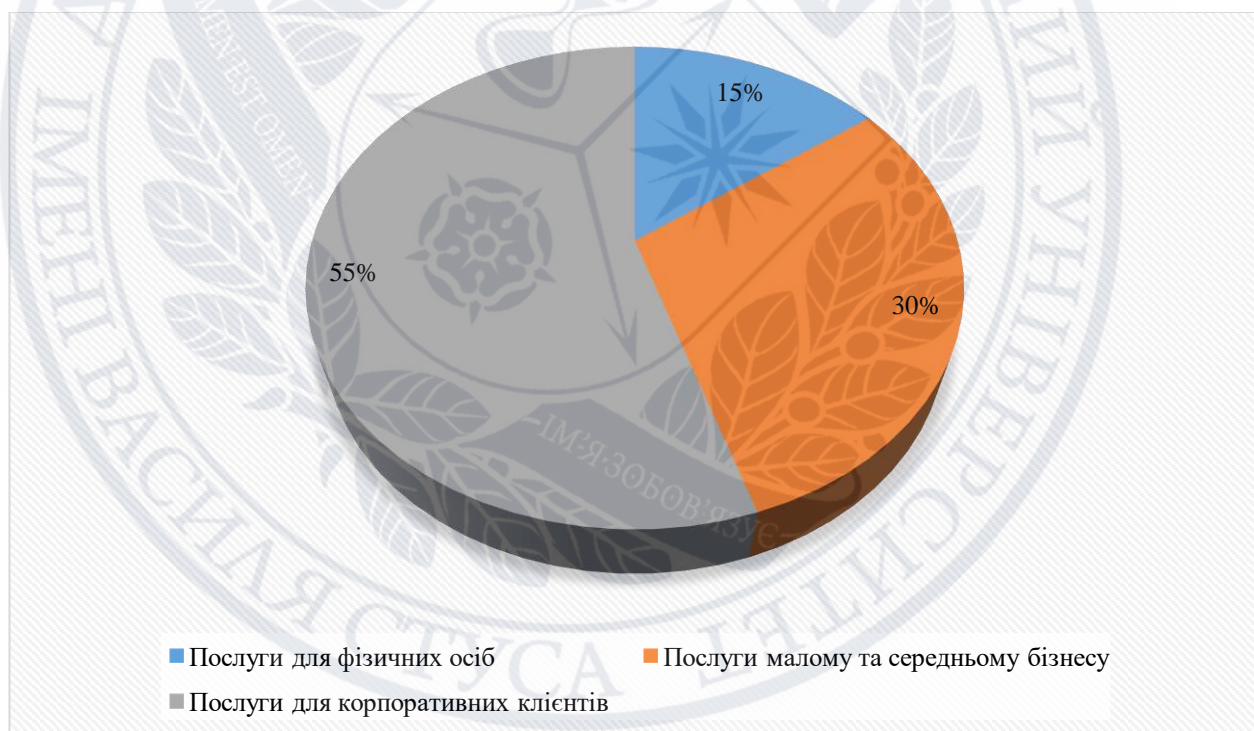


Рисунок 2.1 – Спектр послуг АТ «Піреус Банк МКБ»

*Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банк МКБ»*

АТ «Піреус Банк МКБ» надає широкий спектр банківських послуг для юридичних та фізичних осіб і тому вважається універсальним банком. Ключовим і стратегічним сегментом для отримання доходу банку є лінія малих



та середніх підприємств. Комісійний дохід також є важливим джерелом доходу від сегменту МСБ. Основними продуктами, що приносять цей дохід, є: валютні операції; розрахунково-касове обслуговування, включаючи проекти з оплати праці. Лінія бізнесу для малих та середніх підприємств є дуже привабливою для банку через залучення відносно стабільних та дешевих ресурсів, які банк може використовувати для надання короткострокових позик та безоплатної ліквідності в депозитних сертифікатах НБУ.

Роздрібна торгівля (фізичні особи) – в даний час є джерелом фінансування. Ці фонди є найбільш стабільними і використовуються для фінансування кредитних операцій.

Піреус Банк має спеціальні ноу-хау у наданні послуг малим та середнім підприємствам, у послугах в аграрному секторі, у кредитуванні фізичних осіб та іпотечних кредитів, у «зеленому» банкінгу, ринках капіталу та інвестиційній діяльності, а також у лізингу та факторингу. У поєднанні з наданням найвищих стандартів обслуговування клієнтів, Піреус Банк представляє новітні міжнародні інновації та технологічні рішення. Банк прагне активно підтримувати економічну діяльність та зосереджуватись на зовнішньому світі та надавати своїм клієнтам спеціалізовані індивідуальні рішення та послуги на високому рівні. Піреус Банк прагне інтегрувати соціальні, екологічні та культурні аспекти у свої бізнес-процеси та, крім юридичних зобов'язань, здійснює ініціативи щодо поліпшення соціального добробуту та сталого розвитку. Основними пріоритетами групи є використання нових технологій, повага прав людини, можливості працевлаштування, охорона навколишнього середовища, розвиток культури та питання, пов'язані з корпоративним управлінням, фінансовою ефективністю та управлінням ризиками. Піреус-банк в Україні стабільно займає одну з провідних позицій у різних рейтингах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – АТ «Піреус Банку МКБ» у всеукраїнських рейтингах

Період	Найменування рейтингу
Жовтень 2012 року	Піреус Банк потрапив до ТОП-5 рейтингу «Найкращі електронні банки України» видання «Інвестгазета»
Березень 2013 року	Піреус Банк признано лауреатом в номінації «Найбільш технологічний банк серед країн – учасниць ГУАМ» – міжнародний журнал «Банкір».
Грудень 2013 року	Піреус Банк увійшов до ТОП-3 банків з найбільш вигідними умовами для оформлення кредитної картки за версією видання «Личный счет»
Лютий 2014 року	Став переможником у номінації «Найбільш інноваційний банк» за версією ділового видання «ІнвестГазета», посівши 3 сходинку.
Березень 2015 року	Піреус Банк увійшов в ТОП-5 банків України із найбільш вигідними умовами депозитних вкладів в іноземній валюті за версією ділового видання «Личный счет».
2016 рік	Піреус Банк увійшов до ТОП-3 лідерів карткового ринку України – рейтинг «Фінансовий Оскар» журналу «Бізнес»
	Піреус Банк увійшов до переліку 20 провідних банківських установ України за рейтингом підготованого Фінансовим клубом при співпраці з журналом «Новое Время».
	Піреус Банк увійшов до: ТОП-3 в номінації «Новий формат»; ТОП-10 в номінації «Кращий кредитний продукт»; ТОП -10 «Кращий продукт для аграріїв», за результатами конкурсу «Фінансовий Оскар. Осінь 2016» ділового тижневика «Бізнес».
	Піреус Банк увійшов до ТОП-20 найнадійніших банків країни за оцінкою журналу «Новое время» та інвестиційної компанії Dragon Capital, посівши 11-у сходинку з двадцяти.
2017 рік	Піреус Банк став лідером рейтингу посівши перше місце у ТОП-20.
	увійшов до ТОП-5 у категоріях: а також до ТОП-10 у тематичних ренкінгах: «Кращі умови по овердрафту» і «Кращі пропозиції по РКО».
2018 рік	ТОП-3 у номінації «Екобанк» у рейтингу «Фінансовий оскар», підготовлений Business Magazine.
	ТОП-10 найбільш надійних банків у рейтингу надійності та стійкості банків, що проводиться компанією mind.ua за підсумками 1 кварталу 2018 року.
	ТОП-3 у двох номінаціях за рейтингом, підготовленим «Простобанк Консалтинг»: «Кращий іпотечний кредит на вторинному ринку 2017 року» та «Кращий депозит для приватних осіб».
	ТОП-10 у 4 номінаціях: «Позики на МСБ», «Інтернет-банкінг», «Іпотечний кредит» та «Кращий ТОП-менеджер» в щорічному рейтингу «ТОП-50 банків України» за версією «Financial club».

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»

Оцінюючи якість управління персоналом компанії, варто враховувати динаміку основних показників управління персоналом АТ «Піреус Банк МКБ», зокрема: кількість працівників, що працюють на підприємстві, та їх склад – кількість та динаміка адміністративного персоналу, виробничого персоналу; рівень середньої заробітної плати та продуктивності праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників з управління персоналом АТ «Піреус Банк МКБ» в період 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відносне відхилення%	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Кількість працюючих, осіб	285	300	320	105,2	106,6
В т. ч. Адміністративно-управлінського персоналу, осіб	240	270	285	112,5	105,5
Виробничого персоналу, осіб	45	30	35	66,6	116,6
Середня заробітна плата, грн.	12 925	14 300	15 785	110,6	110,3

*Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «Піреус Банку МКБ»*

Згідно з наведеними даними, кількість працівників банку у 2018 році зросла на 35 осіб порівняно з 2016 роком. Водночас у 2016-2018 роках кількість працівників адміністративних та управлінських працівників становила 240, 270 та 285 осіб відповідно. Кількість робітників на виробництві за той же період становила 45, 30 і 35 чоловік. В результаті інфляції та зростання середньої зарплати в Україні середня заробітна плата в компанії зросла з 12 925 грн. у 2016 році до 14 300 грн. у 2017 році та 15 785 грн. у 2018 році. Динаміка зростання заробітної плати у 2017 році становила 110,6% у порівнянні з 2016 роком та 110,3% у 2018 році у порівнянні з 2017 роком.

Визнаючи ключову роль людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей компанії та вирішенні завдань, Група банків Піреус інвестує у створення міцних відносин зі своїми працівниками, постійне поліпшення умов праці та мінімізацію ризиків. Банк прагне створити сучасні умови праці, які



підтримують відкрите спілкування, високу ефективність та особистий розвиток співробітників. Крім того, Банк прагне розробити та впровадити політику, яка пропагує етичні принципи, довіру, прихильність, командний дух та прийняття різноманітності на робочому місці. Банк піклується про своїх працівників. Тому співробітникам надаються достойні умови для праці та розвитку. Також банк на постійній основі переглядає заробітку плати, щоб вона була конкурентоспроможною на фінансовому ринку праці.

Структура управління є лінійно-функціональною, яка поділяється на відділи. У кожному відділі є керівник, який розподіляє обов'язки та відповідає за результати роботи.

2018 рік став важливим перехідним періодом для банку. З фінансової точки зору, це був рік, ознаменований стабілізацією фінансового стану банку. Поліпшення ліквідності та якості активів прискорилося, про що свідчать усі фінансові показники.

Після 2020 року банк планує більш швидке зростання на основі збільшення фінансування від клієнтів та позик міжнародних фінансових установ. Очікується, що основна увага буде надана кредитуванню корпоративних клієнтів для малих та середніх підприємств. За стабільного економічного зростання більшість позик у національній валюті піде на короткострокові та середньострокові інвестиційні проекти, решта – на підтримку операційної діяльності. Індивідуальні позики не будуть пріоритетом у найближчі роки, за винятком скромного кредитування.

## **2.2 Дослідження витрат банку на розвиток людського капіталу**

Система управління персоналом є частиною системи управління в цілому, тому є важливим елементом, що визначає ефективність роботи всієї організації.

Отже, варто проаналізувати розвиток співробітників у АТ «ПРЕУС БАНК МКБ». Банк надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні ресурси в його розвиток. Співробітник є найбільш значимим активом підприємства, який сприяє успішному та ефективному розвитку.

Протягом 2018 року працівники банку провели 13 000 годин на зовнішньому та внутрішньому навчанні, спрямованому на підвищення їх професійних навичок та розвиток співробітника як людини.

Крім того, у 2018 році Департамент кадрів виступив з ініціативою щодо реалізації проекту «Щасливий банк», орієнтованого на всебічний розвиток співробітників: різноманітні семінари, екскурсії, лекції. Метою проекту є створення сприятливого клімату в приміщенні в команді та підвищення лояльності та участі. Кілька внутрішніх навчальних програм були присвячені розробці гнучких навичок, спрямованих на підтримку гармонійного розвитку в організації.

Також за підтримки банку була організована власна футбольна команда, яка складається з працівників банку. Будь-хто може приїхати на безкоштовні тренування тричі на тиждень та взяти участь у різноманітних змаганнях. Найкращі учасники нагороджуються цінними подарунками. Два рази на рік проводяться акції компанії, на яких оцінюють працівників різних категорій, а також розігрують подарунки.

Банк також проводить багато тренінгів. Тренінг VELCOM проводиться для кожного нового працівника, де він знайомиться з історією банку та основними продуктами.

У 2018 році відбувся тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування клієнтів», де працівники Піреус Банку взяли участь у серії тренінгів з моделі ефективних продажів та якісного обслуговування клієнтів.

Такі тренінги проводяться систематично для працівників банку, оскільки високий рівень послуг та якість обслуговування клієнтів є важливим аспектом у роботі кожного працівника.

Основні теми навчання:

- основні терміни: «продаж», «послуга»;
- стандарти експлуатації служби клієнтів;
- кроки для встановлення особистого контакту з клієнтами;

- основні етапи моделі продажу;
- прийоми, методи та інструменти для здійснення ефективних продажів.

Головною перевагою банку є не настільки широке використання сучасних HR-технологій та інструментів – які існують у багатьох, а також наявність ефективної стратегії управління персоналом, відповідної бізнес-стратегії компанії.

Вона базується на таких принципах управління персоналом:

- 1) Постійний розвиток працівників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.
- 2) Підвищення ефективності за рахунок реалізації програми розвитку лідерських якостей.
- 3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.
- 4) Встановлення політики винагород, яка мотивує наших людей, підтримує індивідуальний та командний успіх.
- 5) Партнерство з працівниками – умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина програми корпоративної соціальної відповідальності.

Основне завдання банку – забезпечити швидко зростаючий бізнес із працівниками, що відповідає духу інновацій. Бо єдине, що може уповільнити розвиток, – це відсутність «правильних» людей. Потрібно не лише працевлаштувати їх, а й навчити за короткий час, щоб вони мали можливість адаптуватися до корпоративної культури.

Проаналізуємо працівників АТ «ПРЕУС БАНК МКБ» за статтями попередніх років (табл. 2.3).

Слід зазначити, що у статевій структурі працівників спостерігається стабільна тенденція. Жінки переважають в адміністративному та допоміжному персоналі, а у виробничому персоналі переважають чоловіки.



Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу за статтю АТ «Піреус Банк МКБ»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17 +/-		Відхилення 18/17 %	
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч
Адміністративно-управлінський персонал	135	82	142	87	156	87	14	0	+10%	0
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	110	692	198	677	170	734	-28	57	-9%	+8%
Допоміжний персонал	55	68	60	71	43	69	-17	-2	-7%	-2%
Разом	300	842	400	835	369	890	-31	55	-9%	+7%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

Найважливішими критеріями ефективності служб управління персоналом є показники плинності кадрів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика руху кадрів АТ «Піреус Банк МКБ» (враховуючи працівників відділень)

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників	186	211	147	25	-64	+13%	-7%
Вибуло працівників	203	118	123	-85	5	+58%	+4%
Загальна чисельність персоналу	1142	1235	1259	93	24	+8%	+2%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Слід зазначити, що загальна кількість працівників банку зросла на 117 осіб у 2016-2018 рр. І зростання продовжувалось протягом усього періоду. Варто зазначити, що збільшення кількості працівників відбулося за рахунок зменшення кількості звільнених. Низька плинність працівників за останні роки зумовлена введенням програми преміювання, міжнародною сертифікацією

умов праці, запровадженням програми перегляду заробітної плати, яка дозволяє їх щорічно збільшувати з урахуванням досягнення індивідуальних цілей працівника.

Проаналізуємо персонал «Піреус Банк МКБ» за віком та рівнем здобутої освіти у наведеному раніше періоді (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу за освітою та віком АТ «Піреус Банк МКБ»

Вік	З вищою освітою, осіб		З середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Усього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
До 30 років	261	257	45	39	0	0	406	396	33	31,5
Від 30 до 45	363	300	29	22	5	5	397	427	32	34
Від 45 до 55	337	363	28	17	9	7	374	387	30	31
Понад 55	18	7	3	27	17	15	58	49	5	3,5
Разом	979	927	125	135	31	27	1235	1259	100	100

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Існують мінімальні коливання процентних індексів. Так як досліджуване підприємство це банк, переважна більшість працівників мають вищу освіту. Згідно з отриманими даними, найбільшу вікову групу складають молоді люди – працівники віком до 30 років. Це свідчить про інновації та привабливість компанії для молоді, а також означає, що банк надає багато можливостей для початку кар'єри. Найменшу частку у віковій структурі мають працівники старше 55 років.

Щороку спостерігається тенденція до збільшення рівня заробітної плати разом із збільшенням кількості працівників. Зарплата адміністративно-управлінського персоналу зросла з 2016 по 2018 рік з 22 000 грн / місяць у 2016 році до 23 700 грн / місяць у 2018 році. Зарплата продавців та експлуатаційного

персоналу зросла з 9500 грн / місяць у 2016 році до 10 300 грн / місяць у 2018 році. Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в ФЗП зросла з 7000 грн у 2016 році до 8600 грн у 2018 році.

Під час дослідження кадрового менеджменту АТ «Піреус Банк МКБ» проблем, пов'язаних з плинністю кадрів, не виявлено. Так, з 2018 року ця кількість на підприємстві становила 8%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу.

Через те, що банк використовує досвід та багатство світової материнської компанії, у сфері управління людськими ресурсами немає критичних моментів. Однак є область розвитку, яку потрібно вирішити – система навчання, самоосвіти та розвитку персоналу.

Варто проаналізувати також систему розвитку персоналу. Політика розвитку співробітників АТ «Піреус Банк» включає такі компоненти, як: професійний та особистий розвиток, оцінка результатів та досягнень співробітників, кар'єрний розвиток; викладання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток співробітників починається насамперед з визначення їх потреб, тобто оцінки. Політика оцінки персоналу базується на єдиних принципах оцінки рівня компетенцій, ділових та професійних знань та навичок, необхідних для роботи; якість та обсяг обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення цілей.

Політика розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» містить такі компоненти:

- створення та підтримка кадрового резерву;
- навчання;
- кар'єрний розвиток;
- оцінка результатів та досягнутих результатів.

АТ «Піреус Банк МКБ» має власну унікальну систему розвитку корпоративного персоналу. Система розвитку персоналу базується на дистанційному навчанні, оскільки навчання в класі вимагає значних інвестицій та тривалого часу для організації.



Дистанційна освіта – це сукупність освітніх послуг, що надаються в спеціалізованому інформаційному освітньому середовищі на основі засобів обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційне та навчальне середовище дистанційної рандомізації – це набір систем, організований із засобів передачі даних, джерел інформації, протоколів взаємодії, апаратно-програмного забезпечення та організаційно-методичного забезпечення, який орієнтований на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: операційне, інформаційне (збільшення доступності навчальної інформації на спеціалізованих серверах, що надається студентам за допомогою інтерактивних веб-каналів, списків електронних адрес та інших засобів в Інтернеті), психологічне (створення більш зручним, ніж традиційне, емоційне). -психологічні умови для самовираження, усунення психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок в усному спілкуванні), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються за рахунок економії транспортних витрат, оренди, зменшення «паперових» паперових машин).

Процес дистанційного навчання в ПАТ «Піреус Банк МКБ» складається з наступних етапів:

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.
2. Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.
3. Повідомлення учасників про старт навчання.
4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.
5. Аналіз результатів навчання.

Система дистанційного навчання в АТ «Піреус Банк МКБ» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (презентація матеріалів, легке оновлення вмісту; можливість копіювати, висока стабільність);

- низькі витрати на впровадження – сама система безкоштовна, немає обмежень щодо кількості студентських ліцензій та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку та обслуговування курсу мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (системою може керувати користувач, який має докладні знання в галузі мережевих технологій);

- наявність вбудованих інструментів для розробки та адаптації освітнього змісту, інтеграція різних навчальних матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи для обміну електронними курсами, що забезпечують передачу ресурсів в інші системи (з інших систем);

- комфорт та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія викладання (можливість легко знайти меню довідки, легкий перехід з одного розділу в інший, можливість інструктажу інструктора тощо;

- наявність веб-сайту moodle.org, який служить централізованим джерелом інформації, дискусій та співпраці між користувачами Moodle – системними адміністраторами, викладачами, дослідниками, дизайнерами і, звичайно, розробниками. Як і Moodle, сайт постійно розвивається, щоб задовольнити потреби суспільства.

### **2.3 Оцінка ефективності інвестицій у людський капітал АТ «Піреус Банк МКБ»**

Для того, щоб мати змогу ефективно конкурувати в сучасних умовах, необхідно мати систему управління розвитком співробітників компанії. Це дозволить на достатньо високому рівні забезпечити розвиток інноваційних процесів, дасть можливість розробляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Тому розвиток співробітників повинен стати пріоритетом для банку. В

даний час наступні принципи взяті за основу розвитку співробітників у АТ «Піреус Банк МКБ»:

- 1) Здійснення відповідного підбору та розстановки працівників, залучення необхідних експертів для досягнення цілей банку.
- 2) Навчання та перепідготовка всіх працівників.
- 3) Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, з якими стикається банк.

АТ «Піреус Банк МКБ» завжди розвивався завдяки хорошій роботі своїх співробітників. Але через те, що компанія постійно розвивається та оновлюється, банку необхідно досить часто оновлювати знання своїх співробітників. Це дозволить самореалізуватися кожному працівникові, і як результат, банк буде працювати більш ефективно на ринку.

АТ «Піреус Банк МКБ» є банком з іноземним капіталом, а головна компанія базується в Греції. З цієї причини при розвитку співробітників використовується багато іноземних принципів.

Банк приділяє велику увагу повноцінному впровадженню навичок своїх працівників, поліпшенню умов праці. Корпоративна культура також є важливим аспектом.

«Піреус Банк МКБ» взяв навчання персоналу за основу управління персоналом. Завдяки цьому працівники мають можливість постійно підвищувати ефективність роботи і, як результат, підніматись по кар'єрних сходах. АТ «Піреус Банк МКБ» має безліч різних методів навчання.

У 2018 році АТ «Піреус Банк МКБ» підготувало 83,3% усіх працівників у всіх сферах банківської справи. Навчання проходило у всіх відділеннях банку, незалежно від їх місцезнаходження. Відповідно до таблиці 2.6 можна побачити, що в 2017 році кількість підготовлених працівників зросла на 3,1%, а далі в 2018 році вона зросла ще на 3,7%. З цієї таблиці також видно, що збільшення відбулося за рахунок внутрішнього навчання (табл. 2.6).



Таблиця 2.6 – Показники навчання персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» в 2016-2018 рр., осіб

Вид навчання	Заходи			Кількість співробітників, що пройшли навчання		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Внутрішнє навчання	42	54	64	452	504	734
Навчання на семінарах в Україні	72	167	189	125	137	186
Зарубіжне навчання	6	7	9	3	3	3
Стажування	4	8	9	5	8	8
Разом	122	232	273	572	674	926

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Як бачимо з табл. 2.7 у Київському центральному відділенні УОК пройшло навчання у 2018 р. 18 осіб, що на 5 осіб більше, ніж у 2016 р. В основному навчання проводилось за рахунок внутрішніх тренінгів. Зарубіжного розвитку навчання у відділенні поки що не відбулось, але у подальшому банк планує запровадити систему обміну працівниками відділень з грецькими колегами.

Таблиця 2.7 – Показники навчання персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» у Київському центральному відділенні УОК в 2016-2018 рр., осіб

Види навчання	2016	2017	2018
Внутрішнє навчання	7	88	
Навчання на семінарах в Україні	2	1	3
Зарубіжне навчання	-	-	-
Стажування	4	5	7
Разом	13	14	18

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

Піреус Банк МКБ приділяє велику увагу адаптації нових працівників до нового робочого місця. На початку своєї кар'єри в АТ «Піреус Банк МКБ» кожен працівник проходить багато тренінгів, тренінгів та тестувань, щоб отримати необхідні знання про свою роботу. Те саме відбувається у разі переведення працівника на вищу посаду. Банк створив спеціальні класи для адаптації нових працівників, що значно скоротило витрати на навчання.

У 2018 році банк провів багато технічних тренінгів для співробітників з використанням UPC та IS-Card. Метою було пришвидшити роботу персоналу з цими системами та використати всі можливості послуг. Також під час переходу банку на нову ІТ-платформу В2 відбулося багато тренінгів з банківських продуктів. Відділ кадрів надає постійну підтримку працівникам, які мають прямий контакт із клієнтами з метою покращення комунікації та збільшення продажів банківських продуктів.

Усі тренінги АТ «Піреус Банк МКБ» забезпечують постійний розвиток співробітників, дають можливість працівникам постійно вдосконалювати свої професійні та особисті навички, що забезпечить їх подальший кар'єрний ріст.

Ще одним дуже важливим напрямком є безкоштовне навчання англійської мови для всіх зацікавлених банківських працівників. АТ «Піреус Банк МКБ» двічі на тиждень організовує курси англійської мови з носієм мови. Курси проводяться за рахунок обідів персоналу, але повністю безкоштовні.

Відносно велика увага приділяється відбору та розробці нових, молодих спеціалістів, адже пошук талановитого працівника може забезпечити хороший резерв менеджерів і в майбутньому не буде проблем з пошуком якісних старших менеджерів.

У 2018 році майбутні лідери мали можливість пройти спеціальний тренінг, спрямований на розвиток своїх сильних сторін. Тренінги підбирались індивідуально для кожного працівника. Найкращі співробітники, які показали відмінні результати, мали можливість пройти стажування в штаб-квартирі банківської групи Піреус в Афінах.

АТ «Піреус Банк МКБ» керує навчанням своїх співробітників для всебічного розвитку працівників на всіх рівнях та на всіх посадах. АТ «Піреус Банк МКБ» тісно поєднує розвиток співробітників з прихильністю корпоративній культурі. Система розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ» складається з таких елементів:

- підрозділи, що займаються виявленням потреб у навчанні, управлінням та оцінкою їх ефективності;
- відділи банку, які безпосередньо беруть участь у навчанні персоналу;
- навчальні програми.

Загальна система управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» є традиційною. Потреба у розвитку працівників АТ «Піреус Банк МКБ» – це перша фаза. Він базується на загальних програмах розвитку банку, річних планах розвитку співробітників, результатах професійних сертифікатів працівників та рішеннях керівників за рахунок потреби в навчанні.

Другий етап розвитку персоналу передбачає розробку конкретних навчальних планів та програм. Цей етап включає такі заходи:

- розробка навчальної програми;
- вибір методів та форм навчання;
- облік витрат на навчання;
- визначення навчальних понять;
- розробка критеріїв оцінки ефективності навчання;
- вибір наставника або компанії, яка проводить тренінг.

Різні форми та методи навчання мають місце в системі управління розвитком персоналу АТ «Піреус Банк МКБ».

Третій крок – взаємодія працівника з колегами та наставником. Для збільшення можливого доходу необхідно пройти навчання без відключення працівника від робочого процесу. Окрім регулярного навчання на місці, подальша освіта має свій план. Це навчання включає навчання персоналу. Коучинг також повинен бути записаний у план розвитку кожного працівника. Вони базуються на неформальних зворотних зв'язках.



Основні інструменти розвитку співробітників у АТ «Піреус Банк МКБ»:

- нові стресові завдання, проекти, нові посади – заходи, спрямовані на отримання нового досвіду, що дають можливість розкрити свої здібності на практиці;
- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з набуття знань та практичного досвіду з метою поглиблення спеціалізації або періоду вступу в професію;
- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника, спрямована на здобуття нових знань, умінь та досвіду, яка відбувається без безпосереднього керівництва іншої людини;
- коучинг та наставництво – процес взаємодії тренера / наставника та працівника з метою підвищення ефективності, навчання та розвитку працівника.
- інструменти оцінки працівників – оцінка професійних та особистих якостей працівника за встановленими критеріями відповідно до посади та надання рекомендацій щодо розвитку співробітника за результатами оцінки;
- навчання – короткочасний активний захід навчання, спрямований на здобуття знань, умінь та навичок, поліпшення поведінки;
- електронні курси – система електронного навчання з використанням електронних інформаційних технологій;
- вчитися у інших та навчати інших – процес спостереження за іншими, аналіз їхніх дій, обговорення поведінки;
- книги, журнали, статті – пізнавальний процес, джерелом якого є книги, журнали, засоби масової інформації, підручники та фільми;
- інші засоби розвитку – будь-які дії працівника або джерела інформації, що впливають на здобуття нових знань, розвиток навичок та зміни в поведінці.

Досить хорошим методом подальшої освіти є система розвитку співробітників в Інтернеті. Піреус Банк МКБ має платформу, за допомогою якої співробітники можуть проходити різні курси та тренінги. Раніше для різних

підрозділів банку розроблялись різні набори валютних курсів. Однак більшість онлайн-курсів навчання та самонавчання застаріли.

Якщо серйозно поставитися до розробки та оновлення даних на платформі, це значно підвищить ефективність розвитку банківських службовців. Інтернет-платформа дозволить:

- 1) За дуже короткий проміжок часу надати новому працівникові всі необхідні знання, щоб мати можливість ефективно працювати.
- 2) Добре та швидко інформувати працівників про зміни у внутрішніх процедурах банку та банківському законодавстві.
- 3) Поділити усі навчальні матеріали відповідно до підрозділів банку.
- 4) Проводити тестування співробітників швидше та практичніше.

Система розвитку персоналу в АТ «Піреус Банк МКБ» дозволяє підтримувати високий потенціал для розвитку співробітників. Банк прагне поєднати звичні традиційні методи розвитку з новітніми формами розвитку співробітників. Співробітники банку мають можливість постійно здобувати нові знання, підвищувати свою кваліфікацію, відвідувати українські та закордонні тренінги.

Правильна система розвитку співробітників, а отже розвиток людського капіталу на підприємстві забезпечує більш високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Постійне навчання працівників та ефективне управління дозволяє швидше розвиватися та бути на крок попереду за інших.

Але, незважаючи на всі позитивні сторони управління персоналом у АТ «Піреус Банк МКБ», деякі аспекти потребують вирішення. Ці аспекти потребують вдосконалення та розвитку.

Однією з головних проблем є те, що АТ «Піреус Банк МКБ» не має чіткої та чітко визначеної системи, яка б вказувала на необхідність підготовки конкретного працівника. З цієї причини всі працівники кафедри проходять однакове навчання, незалежно від рівня їх професійного розвитку. Іноді до навчання включаються працівники, яким вдалося приїхати вчасно. Від цього також страждають філії банків, розташованих за межами Києва. Більшість

працівників відмовляються відвідувати навчання, і проводити навчання виключно для кафедри економічно недоцільно. Виявляється, працівників, яким потрібно вдосконалити свої навички, просто неможливо долучити до навчання. Це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та системи управління працівниками банку в цілому.

## **Висновки до розділу 2**

Враховуючі технічні, технологічні та економічні інновації, сучасний ринок потребує постійної перепідготовки працівників з метою досягнення більших прибутків для суспільства.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ», було визначено основні показники діяльності компанії у сфері розвитку та управління персоналом.

Слід зазначити, що загальна кількість працівників банку зросла на 117 осіб у 2016-2018 рр. І зростання продовжувалось протягом усього періоду. Варто зазначити, що збільшення кількості працівників відбулося за рахунок зменшення кількості звільнених. Низька плинність працівників за останні роки зумовлена введенням програми преміювання, міжнародною сертифікацією умов праці, запровадженням програми перегляду заробітної плати, яка дозволяє їх щорічно збільшувати з урахуванням досягнення індивідуальних цілей працівника.

Зменшилася плинність працівників. Якщо в 2017 році це було 9%, то в 2018 році вже 8%.

Щороку спостерігається тенденція до збільшення рівня заробітної плати разом із збільшенням кількості працівників.

Під час дослідження кадрового менеджменту АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ» проблем, пов'язаних з плинністю кадрів, не виявлено. Так, з 2018 року ця кількість на підприємстві становила 8%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу.



Через те, що банк використовує досвід та багатство світової материнської компанії, у сфері управління людськими ресурсами немає критичних моментів. Однак є область розвитку, яку потрібно вирішити – система навчання, самоосвіти та розвитку персоналу.



### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»**

### **3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу**

Критерієм вдосконалення управління персоналом на основі персоналізму є спільні зусилля щодо участі та співпраці (на відміну від економічних, політичних чи соціальних потреб). Такі форми управління та реалізують міні-, мезо- та макроорганізаційні рівні культури управління на основі зв'язків між людьми. Управління персоналом вимагає створення мережі громадських та професійних асоціацій малих та середніх підприємств, сприяння органів місцевого самоврядування.

У той же час компанія повинна створити:

- сприятливі умови для самовдосконалення, регулярне підвищення рівня кваліфікації працівників;
- ефективні системи відбору персоналу, засновані на визначенні їх свободи вибору, свободи, чесності та доброчесності;
- умови ефективної співпраці команд всередині компанії на засадах свободи творчого пошуку та перетворень, професійного вдосконалення.

Поліпшення розвитку персоналу за допомогою персоналізації слід здійснювати наступним чином:

- удосконалюючи систему управління персоналом, враховувати різні фази життєвого циклу компанії та ринок, на якому вона працює;
- враховувати стратегічні наміри та наміри власників, а також інших зацікавлених сторін (топ-менеджерів, самих працівників, профспілок тощо);
- призначити креативних керівників вищого та середнього рівня, здатних до складних перетворень, запропонувати та реалізувати нові ідеї на основі аналізу об'єктивного стану компанії та причин негативних явищ;

- враховувати фактор часу для оптимального використання трудових ресурсів та інших ресурсів;
- зменшити ризики підбору, відбору та просування персоналу;
- забезпечити належний професійний, матеріальний та соціальний захист працівників у разі банкрутства, реструктуризації або банкрутства.

Забезпечення належного управління персоналом у компаніях на основі персоналу повинно бути:

- поліпшити умови праці та безпеку праці;
- створити умови для інформатизації та автоматизації робочих місць, використання відповідної безпеки комп'ютерної та оргтехніки, ліцензійного програмного забезпечення, простоти використання;
- забезпечити організаційні, технічні та управлінські можливості для застосування сучасних управлінських концепцій (Total Quality Management, Time Management, Benchmarking та інші) з метою підвищення ефективності використання та розвитку працівників;
- організовувати навчання та конкретні заходи для вдосконалення управління та розвитку персоналу з урахуванням їх доцільності та ефективності з точки зору синергії та командної роботи;
- поліпшити організаційну культуру компанії;
- відбирати, відбирати та розміщувати працівників відповідно до їх професійних, особистих та психологічних якостей;
- ефективно управляти талановитими та креативними працівниками.

Ця частина персоналу характеризується певними особливими характеристиками, які слід враховувати для підвищення ефективності управління ними:

- особливості організаційної поведінки талановитих працівників (мінімізація непродуктивного витраченого часу, цілеспрямованість, відповідальність за результати тощо);
- особливості способу мислення, самостійності, гідності, самодостатності, свободи слова;



- необхідність забезпечення належних умов праці та відпочинку, достатнього простору, гнучкого робочого часу, часу для творчого мислення;
- можливість частіших прямих контактів з менеджерами, топ-менеджерами та їх представниками;
- забезпечення необхідними технічними засобами, програмними продуктами, зв'язком;
- адекватний доступ до талантів як творчих людей, розробників ексклюзивних (ключових) продуктів, що приносять значний прибуток організації;
- можливість активного спілкування у професійних групах із відомими людьми, експертами в конкретній сфері діяльності за межами компанії;
- забезпечення необхідної підвищеної уваги до талантів, важливої допомоги, легкого контролю за виконанням поточних завдань;
- забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації під час виконання виробничих завдань;
- надання можливостей для співпраці з працівниками інших підрозділів, передачі досвіду тощо;
- переконлива здатність до необхідності надавати допомогу та співпрацювати з іншими працівниками підрозділу у виконанні нормальних важливих завдань (за потреби);
- залучення спеціалізованих здібних менеджерів для організації та управління діяльністю талантів, створення оптимальних умов для досягнення цілей компанії та реалізації виробничих цілей.

Ефективне управління персоналом підвищить рівень розвитку та управління вітчизняними компаніями, а топ-менеджери та експерти визначають найбільш ефективні інструменти управління та важелі та визначають позицію компанії з точки зору ефективності серед конкурентів [23]. Також можна буде визначити інтегровані показники розвитку персоналу за їх складовими, встановити адекватну кількість та якість показників для об'єктивної оцінки

рівня розвитку персоналу вітчизняних підприємств, а також якості управління ним.

Доцільно пов'язати рівень розвитку, якість, управління персоналом з операційною та соціально-економічною ефективністю компанії за допомогою конкретних показників. Зміна сучасних умов діяльності працівників виправдана, робиться спроба порівняти управління персоналом на основі нівелювання та непрофесійного управління та управління персоналом на основі професіоналізму. Також узагальнено деякі стратегії та напрямки ефективного управління талановитими працівниками організації [45].

У часи жорсткої конкуренції сталий розвиток та стратегічні можливості компанії значною мірою забезпечуються тим, наскільки внутрішня система корпоративного управління забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінських компетенцій, відбирає та відбирає найкращих працівників для впровадження на найвищому професійному рівні. стратегічні зміни.

У галузі управління людськими ресурсами зарубіжні економісти-люди наголошують, що компанія, яка хоче діяти агресивно в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивний внутрішній дизайн у всіх своїх системах управління, в даний час значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Отже, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури планування та контролю, а й спосіб управління, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реагування на нововведення та зміни повинні постійно вдосконалюватися шляхом аналізу. У цьому суть цієї проблеми. В результаті процесів глобалізації економіки роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, оскільки від цих характеристик працівників буде залежати успіх компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках [53].

Для отримання високих доходів на ринку в умовах жорсткої конкуренції необхідний індивідуальний характер освоєння інтелектуальних ресурсів, що

забезпечить отримання високих і стабільних доходів. На сьогоднішній день важливу роль інтелектуальних ресурсів може підтвердити той факт, що ринкова вартість компанії може в 100 разів перевищувати вартість її активів, і ця різниця може бути пояснена лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

На сьогоднішній день для АТ «Піреус Банк МКБ» є головним завданням виявлення та формування процесу управління людськими ресурсами, особливо інтелектуального розвитку працівників. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, і чим він вищий, тим більшою є потреба в прискоренні розвитку інтелектуального потенціалу людини та загального рівня підприємництва.

Банк може використовувати такі методи для формування та поглиблення свого інтелектуального потенціалу:

- Створення ціннісних характеристик працівників з використанням новітніх форм і методів навчання;
- Забезпечення системи передачі знань, умінь та навичок передових працівників;
- Створення бази знань та забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;
- Залучення висококваліфікованих кадрів з великим потенціалом;
- Розробка ефективної системи професійного консультування та адаптації учнів у навчальних закладах.

З іншого боку, АТ «Піреус Банк МКБ» має зосередитись на створенні інтелектуального капіталу, щоб стати «інтелектуальною» компанією.

Перш за все, щоб стати розумним банком, потрібно підвищити інтелект співробітників, і для досягнення цього потрібно вдосконалити процес створення цінності співробітників за допомогою нових форм та методів навчання. Основними критеріями інтелекту співробітників є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. Сьогодні АТ «Піреус Банк МКБ» націлений на розвиток інтелектуального потенціалу, що



збільшить вартість надання послуг. Вміння вчитися дуже важливо, оскільки від цього залежать інтелект та знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З одного боку, основна увага приділяється набуттю нових знань та навичок, а з іншого – практичному застосуванню їх на практиці. Навчання повинно бути індивідуальним на рівні кожної людини та комплексним на рівні компанії.

Для того, щоб Піреус Банк працював для досягнення максимальних результатів, необхідно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен працівник буде розвиватися по максимуму.

Багато іноземних компаній на практиці показали, що вкладення коштів лише в нове обладнання неможливе для збільшення продуктивності в достатній мірі. Обов'язковою частиною є вкладення коштів у розвиток та підготовку кваліфікованих кадрів та створення резерву в компанії. Провідні світові компанії вкладають до 10% фонду заробітної плати у розвиток своїх працівників. Натомість українські компанії збільшують цей показник лише до 2%. Американські дослідники в 90-х роках надали такі дані про економічне зростання:

- 1) Щодо підвищення кваліфікації – 2,1%;
- 2) Завдяки приросту населення – 0,4%;
- 3) Завдяки збільшенню капіталу – 0,5% [30, с. 58].

Також варто запровадити нову модель організаційно-економічних механізмів вдосконалення системи розвитку співробітників АТ «Піреус Банк МКБ». Ця модель буде зосереджена на вдосконаленні процесу особистісного розвитку компанії шляхом допрофесійної підготовки, запровадження нової системи професійного розвитку для кар'єрного зростання.

Впровадження цієї моделі дозволить вирішити наступний спектр проблем:

- 1) Вербування;
- 2) Адаптація нових працівників;
- 3) Вдосконалення процесу професійного навчання.

Для вдосконалення системи управління персоналом АТ «Піреус Банк МКБ» можна запропонувати впровадження регулятивних, фінансових, економічних, освітніх та методичних, інформаційних заходів.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» варто також запропонувати створення внутрішнього навчального центру.

Навчання – це комплекс завдань і вправ, які працівники виконуватимуть за планом. Завдяки навчанню працівники зможуть вдосконалити свої знання, підвищити ефективність роботи та розвинути додаткові навички для кар'єрного зростання.

Основними функціями тренінгу є:

- розвиток конкретних знань та навичок;
- передача інформації, необхідної для орієнтації працівника в організації та зовнішньому середовищі;
- посилення мотивації праці;
- удосконалення зразків міжособистісного спілкування, взаємодії.

Завдяки навчанню можна буде швидко адаптувати завдання до нових співробітників, сформувати нові знання та навички. Навчання дасть можливість підготувати працівника до підвищення.

Для менеджерів важливим є також навчання. Проведення тренінгу дозволить керівникам вдосконалити свої навички управління підрозділом, тим самим збільшивши дохід та зменшивши збитки.

У комплексі навчання підвищить продуктивність роботи всієї компанії. Клієнти та службовці будуть щасливішими, і, як результат, дохід збільшиться як в інтелектуальному платі, так і в грошовій формі.

Визначимо переваги та недоліки такого навчального центру:

Переваги:

- активна участь усіх учасників освітнього процесу;
- концентрація учасників;
- короткий період навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;

- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, а й з іншими учасниками тренінгу;
- навчання знижує опір навчанню;
- розвиток навичок колективної роботи.

Недоліки:

- короткочасний ефект від навчання (3-4 місяці);
- необхідність перевчитися з метою поновлення навичок;
- високі витрати на навчання;
- навчання не дає систематичних знань, таких як у вищій освіті;
- високі витрати на обслуговування власного персоналу тренерів;
- під час навчання існує ризик значного відхилення від запланованих тем, тобто того, що бажаний результат не буде досягнутий;
- тривалість навчання.

Слід також зазначити, що однією з найбільших переваг, а часом і недоліків є особистість тренера як інструменту для розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера, тренінг може бути успішним чи невдалим.

Тренінги охоплюють як нових співробітників, так і досвідчених працівників. Ще однією новинкою буде прийняття на роботу працівників на випробувальний термін, лише після його завершення будуть виявлені сильні та слабкі сторони кандидата та, на основі висновків керівника, буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть відслідковувати всі зміни в банківському секторі, усі нововведення, що підвищують ефективність роботи співробітників.

Самі тренінги будуть проходити в групах, оскільки проводити індивідуальні тренінги недоцільно. Результат роботи менше вартості цього навчання.

Навчальний центр вимагає значних інвестицій та часу, але результати його створення набагато більші. Це надасть можливість задовольнити потреби



особи у саморозвитку, тим самим зменшивши плинність працівників, а також покращивши загальну ефективність роботи всієї компанії та підвищивши компетентність працівників.

Розвиток сертифікації персоналу є дуже важливим. Така система дасть змогу здійснити комплексну оцінку розвитку працівників, їхніх навичок відповідно до сучасного конкурентного ринку та його значення на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає в тому, що рівень розвитку працівників безпосередньо впливає на всі фінансові показники банку, його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доречним є врахування результатів сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам банківського сектору при сертифікації та професійній практиці сертифікованого персоналу. Персонал, який підтвердив свою відповідність, стає конкурентоспроможним на ринку праці, набуваючи статусу експерта та гарантуючи працевлаштування у банківському секторі.

Що стосується працівника, оцінка є критерієм його успіху. Під час оцінки працівники краще розуміють поставлену перед ним мету, почуваються важливими в банківській системі, працівник стає більш відповідальним та мотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки системі оцінки персоналу будуть відряджені найкращі працівники, яких фінансово заохотить нова система мотивації, розроблена відповідно до системи оцінювання.

На основі оцінки інтелектуального капіталу АТ «Пірей Банк МКБ» будуть вирішені такі завдання:

1. Новий набір схем і методів комплексної оцінки ресурсної бази буде включений до загального управління ресурсами.
2. Система мотивації працівників підвищить продуктивність праці, якість виконуваної працівниками роботи та підвищить рівень підготовки працівників.

Формула успіху в бізнесі визначається трьома факторами:

– Куди ми йдемо? – питання стратегії;

- З ким ми йдемо? – проблеми з підбором працівників;
- Як ми йдемо? – питання розвитку персоналу.

Для АТ «Піреус Банк МКБ» нова вдосконалена система управління розвитком персоналу повинна стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що необхідно внести такі зміни в розвиток персоналу АТ «Піреус Банк МКБ»:

- переорієнтувати політику компанії на розвиток людських ресурсів;
- повна зміна структури підрозділу кадрів.

Для стабільної та якісної роботи АТ «Піреус Банк МКБ» необхідно, щоб компанія постійно розвивалася і приділяла особливу увагу розвитку співробітників компанії.

Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ «Піреус Банк МКБ» має прагнути розвивати своїх співробітників з метою мотивації висококваліфікованих фахівців. На додаток до нового навчального підрозділу, йому допоможе в цьому нова система розвитку співробітників в Інтернеті, яка буде детально описана в наступному розділі.

У сучасних умовах високої конкуренції зростає важливість вибору стратегічних пріоритетів для розвитку компанії. Як показує практика, таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитку співробітників компанії.

Система електронного навчання, зручна для користувача, має багато переваг, зокрема можливість створювати та імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, створювати та розвивати базу знань тощо.

Таким чином, економічний ефект виражається у зменшенні витрат на адміністрування та вдосконаленні роботи з професіоналами; зменшення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців за рахунок запровадження системи наставництва; своєчасне впровадження та вирішення

проблем, що порушують ефективну роботу працівників; підвищення вартості фахівців компанії.

Соціально-психологічний ефект проявляється підвищенням рівня співпраці та довіри між керівництвом та професіоналами, які нещодавно були прийняті на роботу; підвищення обізнаності про цілі, стратегії та поточну роботу організації; підвищити рівень прихильності фахівців вашої організації; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

### **3.2 Пропозиції щодо розробки ефективного механізму інвестування у розвиток людського капіталу АТ «Піреус Банк МКБ»**

В епоху інформаційного суспільства та швидких процесів глобалізації в економіці знань стає очевидним, що люди є основним джерелом доходу. Будь-який діловий капітал, крім людського, є лише пасивним та неактивним ресурсом, який вимагає втручання людини для створення доданої вартості. Відбувається швидкий перехід від індустріальної економіки до економіки знань. За таких умов головним завданням АТ «Піреус Банк МКБ» є інтеграція знань для досягнення стратегічної мети (задоволення потреб споживачів, максимізація прибутку, процвітання, конкурентоспроможності тощо).

Якщо інвестиції не збільшують прибуток і не призводять до помітних позитивних змін на підприємстві, їх подальше здійснення можна вважати недоцільним. Виникає питання, чому інвестування в такий важливий ресурс, як працівники компанії, не завжди ефективно і як можна змінити поточну ситуацію?

На величину коефіцієнта ефективності будь-якої інвестиції впливають два основні фактори – вартість конкретного проекту та результати його реалізації. Отже, для підвищення ефективності інвестицій в людський капітал компанії необхідно намагатися мінімізувати витрати на діяльність, пов'язану з розвитком співробітників, та максимально збільшити кількісні та якісні показники їхньої діяльності [52].



Впровадження процесу навчання протягом життя у АТ «Піреус Банк МКБ» не може бути забезпечене без достатніх інвестицій. Тому було б доречнішим не говорити про мінімізацію витрат, а про їх оптимізацію. Під оптимізацією витрат слід розуміти їх відповідну зміну, яка включає одночасне зменшення, збільшення та перерозподіл.

Інвестиції в людський капітал мають певні характеристики, що відрізняють їх від інших видів інвестицій [10, с. 33-34]:

1. Рентабельність інвестицій в людський капітал як на макроекономічному, так і на мікрорівні безпосередньо залежить від часу його використання, тобто. Він визначається часом, що залишився до кінця робочого періоду людського життя. Чим швидше ви вложите в людину, тим довше, якщо речі рівнозначні, вони окупляться. Однак слід мати на увазі, що кращі та триваліші інвестиції зазвичай мають більший і триваліший ефект.

2. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал, на думку багатьох економістів, є найвигоднішими як для особистості, так і для компанії та суспільства в цілому [17, с. 30].

3. Характер, масштаби та види вкладень у людину через історичні, національні, культурні особливості та традиції суспільства, менталітет людей. Наприклад, рівень освіти та вибір професії дітей значною мірою залежать від сімейних традицій батьків, професій та рівня освіти.

4. Особливістю людського капіталу є те, що він не тільки зношується в процесі використання, але й збагачується за рахунок набуття професійного досвіду (навіть без особливих вкладень). Тому вичерпання людського капіталу (при правильному використанні) відбувається набагато повільніше, ніж фізичного. Якщо компанія в процесі використання людського капіталу постійно інвестує в подальшу освіту, охорону здоров'я тощо, то її якісні та кількісні характеристики (обсяг, вартість, якість) можуть покращуватися майже протягом усього трудового життя людини.

5. Інвестиційний період фізичного капіталу (в середньому 1,5 – 2 роки) набагато коротший порівняно з людським капіталом. Наприклад, інвестиційний

період такої форми інвестування в людину, як освіта, тобто тривалість навчання може сягати 12 – 20 років.

6. Функціонування людського капіталу, віддача від його використання завдяки волі людини – власника цього капіталу, його індивідуальних інтересів та уподобань, його інтересу, відповідальності, світогляду та загального рівня культури, в тому числі економічної. Отже, інвестиції в людей вищі, ніж у звичайні інвестиції, ступінь ризику та невизначеності та зміни в кількості людського капіталу залежно від витрат в принципі неможливо оцінити з такою точністю, як у випадку з фізичним капіталом.

7. Інвестиції в людський капітал є значними, довгостроковими та мають нерозривний характер економічних та соціальних наслідків.

8. Не кожену інвестицію в людину можна вважати економічно необхідною та соціально доцільною. Наприклад, витрати, пов'язані з навчанням злочинності та вихованням антисоціальних характеристик, не можуть розглядатися як вкладення в людський капітал, оскільки вони завдають шкоди суспільству та не сприяють людському розвитку.

Сьогодні потреба у значних інвестиціях у розвиток корпоративних працівників зумовлена багатьма причинами:

1. В умовах зростаючої динаміки ринкових перетворень доступ до зовнішніх ринків є проблемою пошуку інших джерел підвищення конкурентоспроможності.

2. На ринку праці підприємства не завжди можуть задовольнити конкретні потреби кваліфікованих робітників.

3. Використання на підприємствах нових технологій, зокрема інформації, вимагає від працівників конкретних знань, умінь та навичок.

4. Дотримання принципів економічної ефективності вимагає збільшення продуктивності праці шляхом здійснення заходів щодо розвитку співробітників компанії.

5. Переоцінка корпоративних цінностей, що відбувається на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, «штовхає» компанію до постійного розвитку працівників.

Інвестиції в розвиток співробітників АТ «Піреус Банк МКБ» можна класифікувати з різних причин. За соціально-економічним характером можна виділити такі види інвестицій: витрати на навчання, медичне обслуговування, підвищена мотивація до праці, пошук економічно важливої інформації, мобільність працівників, професійний розвиток, промислова адаптація персоналу та їх сертифікація [46].

Вартість навчання працівників є найбільш очевидним і, на наш погляд, найважливішим видом інвестицій у розвиток співробітників компанії, оскільки навчання – це робоча сила, яка стає більш кваліфікованою та продуктивною. В даний час у багатьох розвинених країнах загальні витрати всіх підприємств на розвиток працівників можна порівняти з витратами держави на систему освіти. Організація подальшої освіти в компаніях найчастіше не виходить за рамки внутрішньої освіти. Однак сьогодні очевидно, що сфера застосування системи безперервної освіти обмежена рамками великих корпоративних структур та завданнями лише спеціального навчання. При цьому вимоги не лише до навичок, необхідних для участі у певних виробничих та технологічних процесах, але й до загального рівня компетенцій, здатності приймати рішення, бачити майбутнє, тобто знань та навичок, що надаються загальною підготовкою.

Вартість медичного обслуговування також важлива, оскільки профілактика захворювань, якісне медичне обслуговування та дієтичне харчування покращують умови життя та продовжують життя робітників, підвищуючи їх ефективність та продуктивність. Слід також зазначити, що стан фізичного та психічного здоров'я людей визначає можливості навчання та навчання, тобто визначає ефективність інших видів інвестицій у розвиток працівників компанії.



Вартість навчання та підвищення лояльності працівників сприяє формуванню та розвитку тих складових людського капіталу АТ «Піреус Банк МКБ», як цінність орієнтації, корпоративна та соціальна лояльність, здатність підтримувати нормальні стосунки та встановлювати ділові контакти, відповідальність та моральний стан тощо, які стають все більш продуктивними властивості.

Інвестиції в персонал АТ «Піреус Банк МКБ» також повинні включати витрати, пов'язані з мотивацією працівників до підвищення якості їх роботи, а саме – надання можливостей для самореалізації, задоволення від виконаної роботи тощо. Результати зарубіжних досліджень свідчать про зростання важливості внутрішніх стимулів порівняно із зовнішніми стимулами, особливо для висококваліфікованих робітників. У цьому відношенні велика частина роботи працівників прогресивних компаній базується на опосередкованому впливі (можливості професійного розвитку, соціальний мікроклімат на робочому місці, участь в управлінні бізнесом тощо) [22].

Вартість пошуку економічно важливої інформації полегшує переведення роботи на робочі місця та в підрозділи з відносно високою продуктивністю – там, де робота оплачується краще.

Витрати на коригування виробництва пов'язані з економічними та неекономічними збитками підприємства в період вступу та пристосування працівника до вимог виробничої діяльності, робочої сили та навколишнього середовища компанії. В результаті успішної адаптації працівник набуває розуміння сутності ділових та особистих стосунків у робочій силі, їх ролі в загальному виробничому процесі, що надалі набуває необхідних навичок, умінь, підвищує продуктивність та задоволеність виконаною роботою.

Витрати на сертифікацію персоналу надзвичайно важливі в системі інвестицій у розвиток співробітників компанії. Результати атестації дають змогу визначити рівень кваліфікації працівника, перевірити відповідність займаній посаді, а також визначити рівень ефективності реалізованих

навчальних заходів та розробити довгострокову політику розвитку співробітників.

Витрати на професійний розвиток та планування кар'єри працівників дозволяють уникнути матеріальних і моральних втрат від стихійного переїзду працівників, визначити цілі та напрямки їх подальшого розвитку в організації та обґрунтувати реальні шляхи досягнення цієї мети. Наприклад, якщо компанія звільняється з посади вищого керівника і змушена запросити стороннього спеціаліста, останньому потрібно тривалий час для ознайомлення з організацією, проникнення в корпоративну культуру тощо, що пов'язано зі значними втратами фінансових ресурсів. У працівників, які раніше працювали в організації, таких проблем не виникає, тому витрати на створення пулу спеціалістів та менеджерів є важливою складовою в структурі інвестицій у розвиток співробітників.

За джерелами фінансування інвестиції у розвиток працівників АТ «Піреус Банк МКБ» можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні інвестиції здійснюються за рахунок власних ресурсів компанії, спрямованих на здійснення заходів щодо розвитку співробітників. Джерелами іноземних інвестицій є фінансові ресурси державного та місцевих бюджетів, недержавні державні фонди та організації, міжнародні структури, а також кошти працівників.

Довгострокові та короткострокові інвестиції можна розрізнити відповідно до інвестиційного критерію. Якщо період реалізації інвестиційного проекту з розвитку персоналу не перевищує одного року, тоді ці інвестиції слід вважати короткотерміновими. Довгострокові інвестиції здійснюються на період довший за один рік.

За характером витрат інвестиції у розвиток співробітників поділяються на прямі та непрямі [51, с. 87]. Безпосередні інвестиції включають інвестиції, орієнтовані на навчання, перепідготовку, подальшу освіту працівників, адаптацію їх виробництва, сертифікацію та планування кар'єри. Непрямі – вони включають витрати на створення високопродуктивних робочих місць,

зменшення площ ручної некваліфікованої праці тощо, тобто тих, що безпосередньо не пов'язані з розвитком працівників.

Тому діяльність, пов'язана з розвитком працівників компанії, нерозривно пов'язана зі значними матеріальними витратами. На наш погляд, однак, такі заходи не можна оцінювати лише з точки зору витрачених на них грошей. Підхід до витрат на розвиток співробітників є більш перспективним як інвестиція в людський потенціал організації, яку можна оцінити подібно до будь-якого інвестиційного проекту. Тут доречно розмежовувати терміни «вартість» та «інвестиція». Інвестиції включають подальше збільшення вкладених ресурсів, у тому числі через непрямий позитивний вплив на компанію. «Витрати» – це більш широкий термін, який насамперед означає відсутність прямих вигод для роботодавця. З огляду на вищезазначене, усі грошові потоки, спрямовані компанією на розвиток співробітників, можна поділити на поворотні (інвестиції) та безповоротні. Товарооборот повинен включати ті, які повернуться в майбутньому у вигляді збільшення прибутку або інших вигод для суспільства. Саме ці витрати слід розглядати як інвестицію в людський капітал компанії.

Безповоротні витрати – це витрати, які вже були понесені і не підлягають відшкодуванню. Це стосується витрат, які будуть понесені, наприклад, при визначенні майбутньої ефективності запланованих проектів розвитку персоналу. Якщо такі проекти вважатимуться неефективними, компанія не буде їх реалізовувати і, отже, не зможе повернути вже витрачені кошти.

Проаналізуємо склад інвестиційних витрат на розвиток співробітників у компанії. Всі витрати, пов'язані з процесом розвитку працівника, можна розділити на дві групи [11, с. 17]:

1. Витрати, понесені компанією під час навчання працівників.
2. Витрати, понесені компанією протягом життя знань працівника в процесі навчання.

До першої групи належать витрати, які безпосередньо пов'язані із здійсненням окремого заходу з розвитку співробітників. Сюди входить



втрачений дохід компанії через те, що працівник не виконує свою щоденну роботу та навчання. Кошти, що виплачуються працівникові за період навчання у вигляді заробітної плати, – це не інвестиції в розвиток компанії, а в людський капітал.

Друга група витрат включає премію до заробітної плати працівника після закінчення навчання з метою запобігання можливості його переведення на іншу компанію. Розмір допомоги визначається виходячи із заробітної плати спеціалістів подібних професій або спеціалістів. Такі витрати виникають у фазі корисного використання набутих знань та навичок працівників компанії. Сюди також входять витрати, пов'язані зі збільшенням податків компанії за рахунок збільшення її доходів.

У процесі оцінки доцільності проекту розвитку персоналу не слід брати до уваги витрати, понесені до прийняття рішення про реалізацію проекту, оскільки вони не можуть бути відшкодовані та не впливають на його ефективність. На цьому етапі важливими є лише ті витрати, які потрібно нести, а іноді їх можна уникнути.

За часом оплати їх можна поділити на поточні та довгострокові. Поточні витрати на навчання персоналу включають заробітну плату найманих вчителів та тренерів, зарплату, витрати на заробітну плату, бізнес та канцелярське приладдя, витрати на навчання тощо. До довгострокових витрат належать інвестиції у створення навчальних закладів.

Залежно від того, чи пов'язані витрати на розвиток працівників із обсягом навчання (кількістю студентів, тривалістю навчання), їх можна класифікувати як постійні та змінні.

Перш ніж впроваджувати програми розвитку співробітників, їх потрібно ретельно спланувати та розрахувати щодо їхньої майбутньої ефективності. Така робота часто вимагає залучення зовнішніх експертів та здійснення додаткових витрат, які також встановлюються. Постійні витрати – це також плата за опалення, освітлення та прибирання освітніх зон. Ця група також включає витрати на придбання та обслуговування необхідного обладнання (копір,

проектор, фліпчарт тощо), поштові та телефонні збори. Іноді компанії змушені залучати кредитні ресурси для навчання, перепідготовки або підвищення кваліфікації працівників. У цьому випадку розмір позики буде пов'язаний із змінними витратами, оскільки обсяг необхідного фінансування прямо пропорційний кількості людей, які беруть участь у процесі навчання та тривалості навчання. Винагороди та виплати консультантам (викладачам) також класифікуються як змінні витрати, оскільки вони залежать від часу їх роботи. Чим довше тривають навчальні заходи, тим дорожче вони для компанії. Крім того, до змінних витрат належать витрати на проїзд та проживання для викладачів та учасників, витрати на навчальні матеріали (матеріали, посібники, підручники, канцелярське приладдя тощо).

Також можна розрізнити прямі (явні) та непрямі витрати на розвиток співробітників [31, с. 15]. Прямі витрати включають: придбання навчальних курсів, зарплату вчителів, витрати на навчальні матеріали тощо. Непрямі витрати включають, зокрема, втрату коштів від простою під час навчання. Непрямі витрати враховуються при прийнятті рішення про створення власної системи навчання або при передачі навчальних функцій третім особам.

АТ «Піреус Банк МКБ» прагне нести витрати на розвиток співробітників, щоб отримати від них максимум користі, особливо у формі зростання прибутку. Тому розрахунок та диференціація окремих груп інвестицій у розвиток працівників компанії є особливо важливими, оскільки це дозволяє ефективно налагодити інвестиційні процеси для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації та згодом максимізувати фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання.

### **Висновки до розділу 3**

Успішне впровадження заходів з розвитку персоналу в компанії вимагає значних інвестицій. Інвестиції у розвиток співробітників слід розглядати як усі види активів та інтелектуальні цінності, спрямовані на розвиток співробітників,

з метою підвищення продуктивності праці співробітників у майбутньому і, як результат, збільшення прибутку компанії та досягнення соціального ефекту.

Результати інвестицій у розвиток працівників компанії можна розділити на кількісні та якісні. Кількісні результати включають збільшення загального обсягу продажів; збільшення частки ринку; зростання прибутку; скорочення часу на заміщення вакансій; зменшення плинності працівників тощо. Якісний – підвищення ступеня задоволеності споживача; поліпшення психологічного клімату в колективі; зростання іміджу компанії тощо.

Перш за все, щоб стати розумним банком, потрібно підвищити інтелект співробітників, і для досягнення цього потрібно вдосконалити процес створення ціннісних характеристик співробітників за допомогою нових форм та методів навчання. це, його постійне оновлення Залучення висококваліфікованих кадрів з великим потенціалом Розробка ефективної системи професійної орієнтації та адаптації студентів до навчальних закладів. Основними критеріями інтелекту працівника є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. Сьогодні АТ «Піреус Банк МКБ» націлений на розвиток інтелектуального потенціалу, що збільшить вартість надання послуг. Вміння вчитися дуже важливо, оскільки від цього залежать інтелект та знання.

Для того, щоб Піреус Банк МКБ працював для досягнення максимальних результатів, необхідно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен працівник буде розвиватися по максимуму.

Для стабільної та якісної роботи АТ «Піреус Банк МКБ» необхідно, щоб компанія постійно розвивалася і приділяла особливу увагу розвитку співробітників компанії.



## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах відбуваються принципові зміни в характері праці через її ускладнення та інтелектуалізацію, що призводить до перетворення людського фактору виробництва на вирішальну основу для всіх характеристик компанії. Провідна роль якісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних компаній вимагає об'єктивної потреби в постійному підвищенні рівня кваліфікації працівників, що відбувається через постійний розвиток працівників.

Людський капітал – це частина інтелектуального капіталу, яка безпосередньо пов'язана з людиною (знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці) і відіграє особливу роль в інноваціях та будь-якому оновленні.

Людський капітал є необхідною умовою формування економіки знань, а виробництво знань та ідей є основою економічного розвитку. Освіта, виховання, здоров'я, розвиток творчих здібностей є чинниками формування якісного людського капіталу, який забезпечить у майбутньому високий рівень особистого та соціального доходу, мультиплікаторний макроекономічний ефект.

Інвестиції у розвиток співробітників як важлива передумова формування та збільшення людського капіталу компанії з метою отримання значного обсягу та довгострокових економічних та соціальних ефектів. Класифікація інвестицій у розвиток співробітників компанії проводиться за такими ознаками: соціально-економічний характер (витрати на навчання, охорону здоров'я, виробничу адаптацію та сертифікацію працівників, підвищення кваліфікації, посилення мотивації до праці); джерела фінансування (власні та залучені); інвестиційний період (короткостроковий та довгостроковий).

Формування людського капіталу починається до початку людської діяльності і триває протягом значного періоду часу; в процесі формування людського капіталу існує значна кількість перешкод, які потрібно подолати або

уникнути, і що дозволить компаніям збільшити свої конкурентні позиції та прибуток; формування та використання людського капіталу в сучасних умовах підприємства неможливе без інвестицій, які виступають рушійною силою для придбання висококваліфікованого людського капіталу, що відповідає сучасним вимогам економічного розвитку; без налагодженого механізму та політики управління людським капіталом практично неможливо досягти значних успіхів у бізнесі та результатів.

Інвестування в розвиток співробітників – складний економічний процес. Компанія, яка інвестує у розвиток співробітників у певний часовий горизонт, очікує майбутніх доходів шляхом збільшення продуктивності праці, а потім збільшення виробництва (послуг), оптимізації кількості працівників, скорочення непродуктивного часу, підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок підвищення їх якості та оптимізації виробничих витрат. Враховуючи те, що існує велика кількість показників ефективності інвестицій у людський капітал, слід зазначити, що не існує абсолютно досконалих критеріїв. У кожній конкретній ситуації необхідно вивчити конкретні умови, визначити найкращий інвестиційний критерій, який можна успішно застосувати лише в системі взаємопов'язаних показників.

Проаналізувавши стан системи розвитку персоналу АТ «Піреус Банк МКБ» на даний момент, виявив основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні персоналом.

Зазначу, що загальна чисельність персоналу банку у 2016-2018 рр. зросла на 117 осіб, а ріст відбувався протягом всього періоду. Збільшення персоналу відбулось завдяки зменшенню звільнень працівників. Низька плинність кадрів протягом останніх років, що зумовлена запровадженням бонусної програми, міжнародною сертифікацією умов праці та запровадженням програми перегляду заробітних плат, що передбачає їх щорічне підвищення, зважаючи на досягнення індивідуальних цілей працівника. Зменшилася плинність працівників. Якщо в 2017 році це було 9%, то в 2018 році вже 8%. Щороку

спостерігається тенденція до збільшення рівня заробітної плати разом із збільшенням кількості працівників.

Через те, що банк використовує досвід та багатство світової материнської компанії, у сфері управління людськими ресурсами немає критичних моментів. Однак є область розвитку, яку потрібно вирішити – система навчання, самоосвіти та розвитку персоналу.

Успішне впровадження заходів з розвитку персоналу в компанії вимагає значних інвестицій. Інвестиції у розвиток співробітників слід розглядати як усі види активів та інтелектуальні цінності, спрямовані на розвиток співробітників, з метою підвищення продуктивності праці співробітників у майбутньому і, як результат, збільшення прибутку компанії та досягнення соціального ефекту.

Результати інвестицій у розвиток працівників компанії можна розділити на кількісні та якісні. Кількісні результати включають збільшення загального обсягу продажів; збільшення частки ринку; зростання прибутку; скорочення часу на заміщення вакансій; зменшення плинності працівників тощо. Якісний – підвищення ступеня задоволеності споживача; поліпшення психологічного клімату в колективі; зростання іміджу компанії тощо.

Перш за все, щоб стати розумним банком, потрібно підвищити інтелект співробітників, і для досягнення цього потрібно вдосконалити процес створення ціннісних характеристик співробітників за допомогою нових форм та методів навчання. Це, його постійне оновлення. Залучення висококваліфікованих кадрів з великим потенціалом. Розробка ефективної системи професійної орієнтації та адаптації студентів до навчальних закладів. Основними критеріями інтелекту працівника є рівень розвитку мислення, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. Сьогодні АТ «Піреус Банк МКБ» націлений на розвиток інтелектуального потенціалу, що збільшить вартість надання послуг. Вміння вчитися дуже важливо, оскільки від цього залежать інтелект та знання.



Для того, щоб Піреус Банк МКБ працював для досягнення максимальних результатів, необхідно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен працівник буде розвиватися по максимуму.

Для стабільної та якісної роботи АТ «Піреус Банк МКБ» необхідно, щоб компанія постійно розвивалася і приділяла особливу увагу розвитку співробітників компанії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2007. 348 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 232 с.
3. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили*: зб. наук. праць. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
4. Брюховецька Н.Ю. Інституціональні чинники розвитку людського капіталу підприємств. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*: зб. наук. праць. Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. С. 26-44.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144-146.
6. Виноградский М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом. Київ: Центр навч. Літ-ри, 2006. 504 с.
7. Волошина С. В. Продуктивні здібності людини як потенціал людського капіталу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 77-83.
8. Волошина С. В. Композиційна побудова поняття "людський капітал". *Торгівля і ринок України*. 2018. № 1. С. 51-61.
9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
10. Головний сайт АТ «Піреус Банк МКБ». URL: <http://www.piraeusbank.ua> (дата звернення 22.11.2020).

11. Горячук В.Ф. Інвестиції у людський капітал та віддача від них. *Економіка: реалії часу*. 2017. С. 34–39.

12. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання» : КОО, 2001. 254 с.

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

14. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.

15. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком. *Інноваціна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль: ІКСГП НААН, 2016. № 6 (44). С. 194–198.

16. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7 (426). С. 341–347.

17. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.

18. Дюк О. М. Інвестиції в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 43-47.

19. Жуков С. А. Людський капітал як важливий фактор управління стратегічним розвитком промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3. С. 180-185..

20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: Вид-во КНЕУ, 2003. 298 с.

21. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.



22. Идрисов А . Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. М: Про - Инвест - ИТ, 1995. 157 с .
23. Ильинский И. В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. СПб. : Изд. СПбУЭФ., 1996. С. 30, 163.
24. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2009. 301 с.
25. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 679 с.
26. Коломієць В. М. Освіта як форма інвестицій в людський капітал національної економіки. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 139-144.
27. Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування. *Україна: аспекти праці*. 1998. № 6. 92 с.
28. Кравченко Н. В. Параметри формування людського капіталу інноваційної праці в умовах глобальних змін. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 390-397.
29. Лазоренко Т.В., Німуха Ю.К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. №1.
30. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2015. С. 155-163.
31. Мартиненко В.П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 4. С. 191-200.
32. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові праці*. 2017. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.
33. Мусієнко В. О. Ефективне управління людським капіталом — основоположний фактор ефективності менеджменту в умовах інноваційної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 181-185.

34. Неплюева А. Технология оценки и развития персонала. *Справочник кадровика*. 2014. № 1. С. 90-92
35. Ніколайчук М.В. Формування та реалізація людського капіталу в системі сучасних економічних концепцій. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2018. Вип. 21.13. С. 368–373.
36. Остапук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.
37. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом: *Науковий вісник ЛНАУ*. 2017. № 17. С. 172–180.
38. Пашенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2016. № 11. С. 67–68.
39. Полоус О. В. Економічний зміст конкурентоспроможності людського капіталу в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(2). С. 16-21.
40. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов – важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева : Міжнародне бюро праці, 1994. 127 с.
41. Пуйда Г. В. Людський капітал підприємства: суть, місце та особливості оцінки. *Modern economics*. 2018. № 10. С. 108-114..
42. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ*. 2017. Вип.17. С. 210–218.
43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
44. Сегеда С. А. Праця як основа розвитку людського капіталу та виробництва. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 113-114.
45. Семикіна М. В. Людський капітал регіону: небезпека кадрових катастроф. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 33. С. 87-95..

46. Семикіна М.В. Економічна мотивація інвестування в розвиток капіталу підприємства. 2014. № 5 (35). С. 178-185.

47. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: моногр. М.: Междунар. отношения, 2017. 315 с.

48. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч. метод. посіб. Київ: Вид-во МАУП, 2015. 112 с.

49. Чечель О.М. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування людського капіталу. *Економіка та держава*. 2016. № 3. С. 86–88.

50. Шапуров О.О. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Держава та регіони*. 2018. № 1. С.180-184.

51. Шаульська Л. В. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23-32.

52. Шахно А. Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(3). С. 139-143..

53. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.