

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

INNOVATIVE APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE BANKING ECONOMY

Пуртов В.Ф.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Таран Д.О.

студентка економічного факультету,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Purtov Vladimir

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Economics and Management,
Kharkiv National University named after V.N. Karazin

Taran Darina

Student of the Faculty of Economics,
Kharkiv National University named after V.N. Karazin

Стаття присвячена особливостям і актуальним аспектам вдосконалення елементів системи управління персоналом в банківському секторі економіки України. Уточнено зміст основних понять кадрового менеджменту з функціональних і організаційних позицій. Узагальнено вітчизняний досвід поетапної процедури оцінки та відбору персоналу на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Надана характеристика відбіркових тестів на основі SWOT-аналізу, виявлені основні фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на ефективність управління персоналом. Запропоновано низку підходів і заходів щодо підвищення якості управління персоналом. Обґрунтовано доцільність оцінки діяльності персоналу банку за допомогою методології (BPM) – Business Performance Management. Виділено інформаційно-комунікаційні технології, які реалізуються в таких проектах, як: «кар'єрний портал», «віртуальна школа», «соціальна карта співробітника», «гейміфікація».

Ключові слова: управління персоналом, банківський сектор, методи мотивації, інновації, підходи, механізми розвитку, інформаційні технології.

Статья посвящена особенностям и актуальным аспектам совершенствования элементов системы управления персоналом в банковском секторе экономики Украины. Уточнено содержание основных понятий кадрового менеджмента с функциональных и организационных позиций. Обобщен отечественный опыт поэтапной процедуры оценки и отбора персонала на примере АТ КБ «ПриватБанк». Дана характеристика отборочных тестов, на основе SWOT-анализа выявлены основные факторы влияния внутренней и внешней среды на эффективность управления персоналом. Предложен ряд подходов по повышению качества управления персоналом. Обоснована целесообразность оценки деятельности персонала банка с помощью методологии (BPM) – Business Performance Management. Выделены информационно-коммуникационные технологии, которые реализуются в следующих проектах: «карьерный портал», «виртуальная школа», «социальная карта сотрудника», «геймификация».

Ключевые слова: управление персоналом, банковский сектор, методы мотивации, инновации, подходы, механизмы развития, информационные технологии.

The article is devoted to the features and current aspects of improving the elements of the personnel management system in the banking sector of the economy of Ukraine. The content of the basic concepts is clarified: personnel management from functional and organizational positions. Summarized the domestic experience of a phased procedure for the evaluation and selection of personnel on the example of AT KB "PrivatBank". The characteristics of the selection tests are given, on the basis of the SWOT-analysis the main factors of the influence of the internal

and external environment on the efficiency of personnel management are revealed. A number of techniques and measures to improve the quality of crisis management personnel were proposed. The expediency of evaluating the activities of the staff and the bank as a whole using the methodology (BPM) – Business Performance Management is grounded. Information and communication technologies are highlighted, which are implemented in the following projects. “Career portal” – an Internet resource integrated with social networks (a potential candidate for promising positions in an organization uses information portals, blogs, web tests and web games). “Virtual School” – the internal portal of the organization (any employee in the “online” mode will get acquainted with the lectures of specialists in the field under study, study on distance programs of Western business schools, participate in remote business games and webinars). “Employee Social Card” – a program of “non-monetary motivation” of employees (formation of virtual accounts of employees in the company’s “social budget”, selection of benefits according to a predetermined differentiation of their value, etc.). “Gamification” (a new business concept based on the use of approaches characteristic of computer games in software tools for non-game processes and using the best ideas of loyalty programs, game mechanics and behavioral economics in real business processes). The main areas of gamification are HR, IT and marketing divisions of companies. In fact, Gamification is the search for non-standard solutions that help make any job more interesting. The findings and recommendations are the basis for increasing the scientific validity of management decisions of enterprises of the banking sector of Ukraine, will contribute to the improvement of the personnel policy of social partnership in a market economy.

Key words: personnel management, banking sector, motivation methods, innovations, approaches, development mechanisms, information technologies.

Постановка проблеми. На сучасному етапі питання управління персоналом набуває все більшого значення. В умовах підвищеної конкуренції головною метою підприємств є утримання стабільної позиції на ринку та реалізація обґрунтованої кадрової політики. Недостатній рівень ефективності найманих працівників ставить під загрозу конкурентоспроможність підприємства на ринку, тому виникає необхідність здійснення комплексного пошуку нових механізмів та підходів до управління, а також обґрунтування доцільності використання існуючих варіантів. Проблема вдосконалення управління професійної компетенції кадрів, їх об’єктивної оцінки та раціонального делегування обов’язків залишається актуальною. Виникає необхідність подальшого проведення досліджень з урахуванням особливостей суб’єктів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практичним аспектам вивчення особливостей управління персоналом в організаціях національної економіки посвятили свої праці: В.М. Біндюженко, М.Д. Виноградський, О.А. Гавриш, О.О. Гетьман, В.І. Дериховська, Л.Є. Довгань, Т. П. Збрицька, Н.В. Изюмцева, І.М. Крейдич, К.В. Мельникова, О.В. Посилкіна, С.І. Пучкова, Г.О. Селезньова, М.В. Чорна, Н.П. Юрчук та інші.

Водночас питання поглибленого дослідження та вдосконалення систем управління персоналом в умовах нестабільної економіки потребує пошуку нових підходів.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад кадрової політики, аналіз функціонування окремих аспектів системи управління персоналом на конкретному об’єкті та надання методичних і практичних рекомендацій з удосконалення інструментів та механізмів управління персоналом з урахуванням досвіду розвитку вітчизняної та світової економічної науки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стійкий розвиток організації потребує забезпечити віддачу від відкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських.

Управління персоналом – це діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як організації, так і особистостей. Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний та організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів: визначення загальної стратегії; планування потреби організації у персоналі; залучення, відбір та оцінка; підвищення кваліфікації персоналу; система просування по службі; політика заробітної плати та соціальних послуг; управління витратами та інші [1, с. 10].

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників та структурні підрозділи організації, які несуть відповідальність за роботу з кадрами. Суб’єктами системи управління персоналом є керівники організації, менеджери структурних підрозділів, спеціалісти з управління персоналом.

Головна мета менеджменту персоналу – системний вплив за допомогою взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [2, с. 24].

Стратегія управління персоналом – пріоритетний, якісно визначений напрям дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу [3, с. 232].

Стратегія спрямована на посилення можливостей реалізації потенціалу підприємства у сфері роботи з персоналом; протистояти конкурентній боротьбі на ринку; ефективно застосовувати сильні сторони та власні можливості; розширяти коло власних конкурентних переваг; максимально розкривати творчі здібності працівників, їхня ініціативність під час досягнення цілей підприємства.

Стратегія управління персоналом, на думку вітчизняних учених, є складовою частиною загальної стратегії організації та слугує одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей.

Відбір персоналу традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, що задовольняють цілям організації [6, с. 70].

Наприклад, процедура відбору персоналу у АТ КБ «ПриватБанк» включає такі етапи: тестування MIDOT; співбесіда; стажування; поліграфологічне тестування (за необхідності); оформлення на роботу.

Перший етап – тестування – проходить за допомогою електронної системи MIDOT, яка позиціонується як система для оцінки благонадійності та лояльності майбутнього працівника організації. Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату [10].

Технологія перевірки кандидата на посаду включає три стадії, тобто три окремих тести: протягом години кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець у

режимі реального часу одержує оцінку його чесності та благонадійності.

Якісна та кількісна характеристика тестів під час відбору кандидатів на роботу наведено у табл. 1.

Після проходження етапу співбесіди приймається рішення про прийняття кандидата на стажування. Тривалість стажування залежить від посади і може становити від 1 до 2 тижнів. Стажування проходить спочатку у дистанційному режимі у програмі «ПриватПерсонал», а потім за його результатами вирішують, чи приймати на роботу кандидата.

Перед безпосереднім оформленням на посаду потенційний працівник «ПриватБанку» повинен пройти опитування на поліграфі для того, щоб роботодавець переконався у його благонадійності.

Мотивація персоналу є мірою успіху як організації загалом, так і системи якості.

У загальному вигляді мотивація у «ПриватБанку» складається з матеріальної і нематеріальної частини. Основну роль банк віддає матеріальній частині мотивування. Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета.

До матеріальної мотивації персоналу «ПриватБанку» слід віднести:

1. Розмір заробітної плати співробітників складається зі ставки та бонусів (у співвідношенні 50:50). Ставка має майже однаковий розмір у всіх працівників банку, а бонусна частина залежить від професійного рівня співробітника. Бонус співробітника складається з основних бонусів (за своєю професією) і бонусів за крос-селінг (доплати працівнику за продаж послуг, які не входять до його основної діяльності).

Таблиця 1

Характеристика тестів під час відбору на роботу у АТ КБ «ПриватБанк»

Назва тесту	Призначення тесту	Напрями питань	Кількість питань (од)	Термін виконання (хв)
IntegriTEST	оцінка благонадійності кандидата	– щирість – розкрадання – хабарництво – толерантність в обслуговуванні – наркотики або алкоголь на роботі	96–160	20
StabiliTEST	прогноз ризиків передчасного звільнення за власним бажанням	– поведінка у минулому – особисті якості – бажання отримати роботу – намір залишитися на посаді	100	15
Risk Indicator	прогнозування ризиків деструктивної поведінки кандидата	– трудова етика – емоційна стійкість – надійність – етичні дилеми – ставлення до розпоряджень керівництва – покарання та виговори	131–161	30

Складено авторами за джерелом [10]

Наприклад, касир отримує ставку та відсоток за кількість обслугованих клієнтів, оператор call-центру отримує ставку та відсоток від результативних дзвінків, оператор відділу стягнення отримує відсоток від повернутої суми до банку [15, с. 281].

2. Преміювання полягає в тому, що премія виплачується лише в тому разі, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення кінцевих цілей банку. У «ПриватБанку» є періодичність виплат основної премії: I група преміювання – 1 раз на рік; II група преміювання – 1 раз на півріччя; III група преміювання – 1 раз на квартал; IV–XIV групи преміювання – 1 раз на місяць. Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання залежить від досягнення цілі, яка була поставлена керівником на звітній період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу. Розміри основної премії для III та IV групи преміювання станом на 2017 рік вказані в табл. 2.

3. Соціальний пакет «ПриватБанку» містить такі позиції: пільгове кредитування, послуги корпоративного мобільного зв'язку, консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові), організація літнього відпочинку дітей співробітників, новорічні подарунки дітям, обов'язкове медичне страхування співробітників.

Аналіз матеріальної складової мотивації персоналу у ПАТ КБ «Приватбанк» показав, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів та інші.

Що стосується нематеріальної частини мотивування то банк займається забезпеченням мотиваційного клімату в колективі, організацією робочого оточення. З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовується такі складники нематеріального стимулювання, як: публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику або підрозділу від імені керівництва, занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу, привітання з Днем наро-

дження, адресні запрошення на корпоративні заходи, присвоєння звання «Кращий по спеціальності».

Розвиток персоналу банку розглядається як сукупність заходів у сфері навчання, адаптації, підвищення кваліфікації або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у цій сфері.

Питання навчання і розвитку персоналу в «ПриватБанку» координує ПриватУніверситет та Навчальні Центри. Навчальні Центри організовані в кожному бізнесі «ПриватБанку» (наприклад, бізнес, що обслуговує юридичних осіб). Кожен Центр відповідає за навчання персоналу професійних навичок у межах бізнесу. На місцях працюють тренери – працівники банку, котрі викладають для молодших працівників. У свою чергу ПриватУніверситет відповідає за координування роботи Навчальних Центрів та за навчання менеджерів середньої і вищої ланки. Метод співпраці бізнес-напрямків та ПриватУніверситету полягає у тому, що кожен напрям платить ПриватУніверситету за навчальні програми (тренінги-семінари), які для них проводять. Існують основні обов'язкові програми, які має пройти кожен працівник, та додаткове навчання, яке замовляється на свій розсуд.

Однією з особливих вимог до персоналу у «ПриватБанку» є те, що керівник департаменту повинен бути тренером (тобто проводити не менше 2 одноденних тренінгів у квартал). Аналіз ефективності тренінгу визначається: за знаннями учасників навчання у процесі того, як вони проходять внутрішнє обов'язкове тестування; за формами зворотного зв'язку після тренінгу; за внутрішніми електронними формами оцінки тренінгу.

Успішна адаптація персоналу сприятиме економії витрат на пошук нових працівників, скороченню плинності кадрів, розвитку персоналу, задоволеності працівників роботою та формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу і підприємства загалом.

Таблиця 2

Розмір основної премії для III та IV групи преміювання станом на 2017 рік

Група преміювання	Розмір премії у % залежно від результатів праці		
	Норма	Вище норми	Видатний внесок
Для III групи преміювання (квартальна премія)			
	10–18%	19–23%	23–26%
Для IV групи преміювання (щомісячна премія)			
	7–9%	10–12%	

Побудована авторами за джерелом [12]

Процес оцінювання персоналу в банках враховує особливості самої праці. Так, у сучасній праці персоналу «ПриватБанку» виділимо дві складові частини: праця, що виконується за заданою схемою, механічно й досить жорстко регламентується інструкціями та нормативами; праця, яка спрямована на створення нових духовних чи матеріальних благ.

Для аналізу ефективності управління персоналом «ПриватБанку» нами застосовано SWOT-аналіз, який дав змогу виявити фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Результати SWOT-аналізу ефективності управління персоналом в банку наведені у табл. 3.

За результатами аналізу зроблено висновок, що система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» є досить ефективною та різноплановою, але має низку недоліків та можливих ризиків, які можуть негативно вплинути на подальший результат. Банк має низку можливостей, які є резервом для підвищення ефективності управління працівниками та забезпечать подальше удосконалення управлінської структури загалом.

Кризовий стан підприємства й особливо розроблення та реалізація антикризової програми істотно змінюють методичні засади управління персоналом.

Антикризове управління персоналом банку передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації із забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання кадрового потенціалу.

Виділимо такі напрями роботи з персоналом в умовах кризи: скорочення штату; відмова від набору нових співробітників; скорочення витрат

на компенсаційний пакет; скорочення робочого часу і, відповідно, заробітної плати співробітників (зменшення робочого дня, робочого тижня, відпустки).

Важливо визначити співвідношення та послідовність всіх дій механізму антикризового управління суб'єктом господарювання.

Вітчизняний досвід дає змогу запропонувати такі прийоми з підвищення ефективності антикризового управління персоналом, як:

1. Планування заходів з подолання паніки та антистресової підготовки персоналу.

2. Проведення своєчасного кадрового аудиту, метою якого є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.

3. Оптимізація чисельності наявного персоналу підприємства (проведення комплексу планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності та складу працівників підприємства відповідно до розробленої антикризової програми).

4. Збереження ядра кадрового потенціалу підприємства – працівників, які мають найвищу цінність для підприємства (звільнення талановитих працівників повинно відбуватися в останню чергу та з максимальною обережністю).

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються.

6. Проведення кадрового маркетингу (пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства).

7. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати анти-

Таблиця 3

Результати SWOT-аналізу ефективності управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Наявність системи розвитку професійних здібностей персоналу та керівництва. – Якісна нормативна база системи управління (детальні посадові інструкції, професіограми). – Вигідна система матеріальної мотивації та повний соц. пакет. – Наявність технологій перевірки персоналу на благонадійність. – Націленість як керівництва, так і працівників на досягнення якісних результатів роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Плинність кадрів на низьких посадах. – Досить жорстка система штрафів (один недолік може нести за собою втрату 20% бонусів). – Недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації. – Слабка система управління конфліктними ситуаціями. – Неефективні механізми організації позмінної роботи (для працівників каси перерахунку).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток інноваційних методів комунікації, організації робочого процесу та впровадження нововведень. – Фінансування з боку держави нових можливостей навчання керівників різних рівнів. – Удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу. – Впровадження Наглядною радою банку модифікованих програм з навчання «новачків». 	<ul style="list-style-type: none"> – Протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищенні в посаді. – Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів акціонерів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу. – Зменшення позитивного фідбеку зі сторони клієнтів про роботу співробітників.

Побудована авторами за джерелом

кризову програму підприємства (особливу увагу під час підбору нових кадрів слід приділяти таким властивостям особистості, як: креативне мислення, творчий підхід до справ, прагнення до професійного росту) [5, с. 528].

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дасть змогу забезпечити перехід банку від захисної до наступальної стратегії діяльності.

Для ефективного управління персоналом поряд із традиційними методами управління необхідно використовувати інновації, вдосконалені та нетрадиційні підходи в управлінській діяльності, тому що в наші дні основою будь-якого виду управління підприємством є високоєфективна діяльність. Оцінити ефективність діяльності персоналу та банку загалом, на наш погляд, доцільно за допомогою методології Business Performance Management (BPM) [11, с. 108].

BPM – це програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку співробітників організації. Іншими словами, це – Система Управління Досягненнями.

В основі методології BPM лежить ідея безперервного управлінського циклу, що включає розроблення стратегії. На цьому етапі відбувається визначення стратегічних планів розвитку підприємства, формується система ключових показників ефективності (KPI) і встановлюються їхні кількісні значення. Здійснюється оперативне розроблення планів і перерозподіл ресурсів для виконання стратегії. Заплановані цільові значення KPI використовуються як орієнтири під час підготовки планів; моніторинг і контроль. Проводяться оперативний облік фактичного виконання бюджетів, зіставлення планових і фактичних значень у статтях бюджетів, а також планових і фактичних KPI; аналіз і регулювання. Закінчується цикл корпоративного управління коригуванням стратегічних цілей і оперативних планів, забезпечуючи наступність його етапів.

Доведено, що сьогодні BPM-рішення в управлінні персоналом є ефективними. По-перше – це мінливість економічного середовища, що супроводжує глобалізацію світової економіки. Друга причина – поява нових інструментів управління і можливість їхнього ефективного використання. BPM є результатом еволюції як управлінської теорії, так і інформаційних технологій, тому що він увібрав в себе як актуальні управлінські принципи, так і сучасні технології [11, с. 110].

Ще одним варіантом удосконалення системи управління персоналом є модуль інформаційної системи SAP – «SAP HR», який забезпечує економічність, зручність та швидкість вирішення питань підбору та найму персоналу. Програмне забезпечення, що пропонується для роботи HR-відділів, здебільшого має обмежений функціонал, спрямований в першу чергу на вирішення таких завдань, як кадровий облік і розра-

хунок заробітної плати. SAP HR пропонує зовсім інший підхід до автоматизації служб із роботи з персоналом. Якісно побудована система SAP HR діє не фрагментарно, а підкоряється загальній логіці управління компанією у відповідності зі стратегією її розвитку [14, с. 32].

Основні функції системи SAP HR: адміністрування персоналу; ведення організаційної структури компанії; розрахунок заробітної плати і формування звітності; управління робочим часом працівників; планування витрат на персонал; розвиток та управління талантами; управління політикою мотивації співробітників; формування і робота з кадровим резервом; аналіз ефективності діяльності персоналу.

Таким чином, застосування «ПриватБанком» рішення SAP HR дозволить скоротити трудовитрати з обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

Основною ідеєю їх створення є підтримка нових IT- і web-технологій, перспективних радикальних інноваційних розробок їх же творцями.

Нині інноваційна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій, які можна виділити у наступні проекти.

1. «Кар'єрний портал» – Інтернет-Ресурс, інтегрований із соціальними мережами (потенційний кандидат на перспективні позиції в організації використовує інформаційні портали, блоги, веб-тести і веб-ігри);

2. «Віртуальна школа» – внутрішній портал організації (будь-який співробітник у режимі «онлайн» знайомиться з лекціями фахівців у досліджуваній сфері, вчиться за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл, бере участь у дистанційних ділових іграх і веб-семінарах);

3. «Соціальна карта співробітника» – програма «немонетарної мотивації» співробітників (формування віртуальних рахунків співробітників у «соціальному бюджеті» фірми, вибір пільг за задалегідь встановленою диференціацією їхньої вартості та інше);

4. «Гейміфікація» (новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах). Головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг-підрозділи компаній. Фактично гейміфікація – це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити роботу цікавішою.

Висновки. У статті узагальнені теоретичні засади кадрової політики, наведені особливості в системі управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк», надана оцінка організації відбору персоналу, проаналізовані методи та види

мотивації, охарактеризована процедура управління розвитком персоналу банку. За результатами дослідження виявлена позитивна тенденція до якісних перетворень у процесі управління персоналом, наведені прийоми антикризового управління.

На підставі інформаційно-комунікаційних технологій надані інноваційні рекомендації та

запропоновані інструменти з розвитку кадрової політики.

Таким чином, отримані висновки є підґрунтям для підвищення наукової обґрунтованості ефективних управлінських рішень та вдосконалення навичок керівництва організаціями банківського сектору, сприятимуть політиці соціального партнерства та ринкової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В. Управління персоналом : навчальний посібник економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
3. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 231–233.
4. О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. с. 528. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480> (дата звернення: 23.12.2019).
5. Чорна М.В., М.М. Білоножко. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(2). С. 69–76. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(2)_12) (дата звернення: 06.03.2020).
6. Біндюженко В.М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики [Електронний ресурс]. «*Ефективна економіка*». 2017. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення: 06.03.2020).
7. Пучкова С.І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології [Електронний ресурс]. 2013. URL : <https://u.to/NskmFA> (дата звернення: 06.03.2020).
8. Ізюмцева Н.В., Р.І. Коршунов. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477. URL : <http://oaji.net/articles/2017/727-1518440598.pdf> (дата звернення: 06.03.2020).
9. Юрчук Н.П., Д.В. Захарчук. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64–70.
10. Гетьман О.О., Є.О. Киричок. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 279–283.
11. Мирошниченко Ю.В., В.А. Навіцкас, А.В. Сорокіна. Сучасні методи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 107–111.
12. Мельник О.Ю., Саркісян Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. URL : [jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4858/4888](http://vestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4858/4888) (дата звернення: 06.03.2020).

REFERENCES:

1. Vynohradskiy M.D., Vynohrdska A.M., Shkanova O.M. (2009) Upravlinnia Personalom [Personnel management]. Kyiv: Tsentri Uchbovoi Literatury. (in Ukrainian).
2. Posylkina O.V., Bratishko Yu.S., Kubasova H.V. (2015) Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei vyshchyykh medychnykh ta farmatsevychnyykh navchalnykh zakladiv [Personnel Management: A Manual for Students of Economic Specialties in Higher Medical and Pharmaceutical Educational Institutions]. Kharkiv: NFaU. (in Ukrainian).
3. Seleznova H.O. (2012) Rol stratehii upravlinnia personalom u stratehichnomu nabori kompetentnoi orhanizatsii [The role of HR strategy in the strategic set of competent organization]. *Biznes Inform* [Business Inform] (electronic journal), no. 3, P. 231–233.
4. Ghavrysh O.A., Dovghanj L.Je., Krejdych I.M., Semenchenko N.V. (2017) *Tekhnologhiji upravlinnja personalom* [Human Resources Management Technologies]. Kyiv: KPI im. Ighorja Sikorsjkogho. (accessed 06.03. 2020).
5. Chorna M.V., Bilonozhko M.M. (2013) Pidbir personal na pidprijemstvi: systemnyj ta procesnyj pidkhody [Selection of personnel at the enterprise: system and process approaches]. *Ekonomichna strateghija i perspektyvy rozvytku sfery torghivli ta poslugh* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services] (electronic journal), vol. 1(2), P. 69–76. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1%282%29_12 (accessed 06.03. 2020).
6. Bindjuzhenko V.M. (2017) Systema naboru ta vidboru personal orghanizaciji ta formuvannja kadrovoji polityky [System of recruitment and selection of personnel of the organization and formation of personnel policy]. *Elektronne naukove fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika»* [Electronic scientific special edition "Effective economy"] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602> (accessed 06.03. 2020).

7. Puchkova S.I. (2013) Upravlinnja kadrovoju bezpekoju pidpryjemstva cherez suchasni kadrovi tekhnologhiji [Management of personnel security of the enterprise through modern personnel technologies]. *Naukovyj visnyk. Odes'kyj nacional'nyj ekonomichnyj universytet. Vseukrajins'ka asociacija molodykh naukovciv* [Scientific Herald Odessa National University of Economics. All-Ukrainian Association of Young Scientists] (electronic journal), no. 26 (205), P. 43–54. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2115> (accessed 06.03. 2020).

8. Izjumceva N.V., Korshunov R.I. (2017) Osoblyvosti pobudovy motyvacijnogho procesu v banku (na prykladi PAT KB «PryvatBank») [Features of building a motivational process in a bank (for example, JSC CB "PrivatBank")]. *Biznes Inform* [Business Inform] (electronic journal), no. 11, P. 472–477. Available at: <http://oaji.net/articles/2017/727-1518440598.pdf> (accessed 06.03. 2020).

9. Jurchuk N.P., Zakharchuk D.V. (2018) Motyvacija personalu v systemi upravlinnja banku [Motivation of the personnel in the bank management system]. *Aghrosvit* [Agroworld] (electronic journal), no. 9, P. 64–70.

10. Ghetjman O.O., KyrychokJe. O. (2015) Osoblyvosti mekhanizmu stymuljuvannja personalu v bankivskij sferi [Features of the mechanism of staff incentives in the banking sector]. *Biznes Inform* [Business Inform] (electronic journal), no. 4, P. 279–283.

11. Myroshnychenko Ju. V., Navickas V. A., Sorokina A. V. (2016) Suchasni metody upravlinnja personalom [Modern methods of personnel management]. *Molodyj vchenyj* [Young scientist] (electronic journal), no. 5, P.107–111.

12. Meljnyk O.Ju., Sarkisjan L.Gh. (2017) Udoskonalennja systemy upravlinnja personalom pidpryjemstva [Improvement of the personnel management system of the enterprise]. *Bulletin of the Student Scientific Society of Donetsk National University. Vasyl Stus* [Bulletin of Student Scientific Society of Vasyl Stus Donetsk National University] (electronic journal), vol. 9, P. 118–122. Available at: jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4858/4888 (accessed 06.03. 2020).