

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор **В.Г. Никифоренко**

(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності **051 «Економіка»**
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою **Управління персоналом та економіка праці**
(назва освітньої програми)

на тему: **«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**
(на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

Виконавець:

студент 4 курсу 3 групи ФЕУП
Лук'янчук Артур Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
--------------------	---

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1.Формування системи управління персоналом комерційного банку.....	6
1.2. Нові підходи до формування кадрового потенціалу банківських установ.....	13
1.3.Системний підхід до управління персоналом Банку в умовах інноваційної діяльності.....	20

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	27
2.2 Аналіз господарської діяльності та кадрового складу персоналу Банку	35
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом Банку.....	50

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

3.1. Ефективність системи управління персоналом за рахунок фактору мінімізації ризик-менеджменту	65
3.2. Вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» за рахунок трудової мотивації в умовах інноваційного розвитку банківського сектору.....	70

ВИСНОВКИ	82
-----------------------	----

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86
---	----

ДОДАТКИ	93
----------------------	----

ВСТУП

Орієнтація економіки України на ринкові відносини докорінним чином змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем, і в першу чергу тих, що пов'язані з людиною. Тому, зрозумілою є та увага, що приділяється концепції управління, в центрі якої знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність.

Управління персоналом у банках набуває все більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності банків, їх стратегічного та оперативного розвитку. У сучасних умовах господарювання дедалі більше зростає роль людини, отже, підвищуються вимоги до її здібностей, рівня знань і кваліфікації. Більшість попередніх досліджень із питань управління персоналом в Україні була присвячена переважно виробничим підприємствам. Однак комерційні банки як підприємства, що найбільш динамічною розвиваються і в яких людина та її здібності є не лише основою, а й вагомим складником банківської діяльності, натеper потребують особливого ставлення до системи управління їх персоналом.

Практика діяльності вітчизняної банківської системи свідчить про те, що більша частина банківських проблем концентрується у сфері управління персоналом. Цю ситуацію нині поглиблюють такі фактори, як: відсутність філософії та місії розвитку більшості банків; нерозуміння особливостей і специфіки роботи персоналу банку; неоднорідність персоналу банку як за терміном роботи у фінансово-банківських структурах, так і за отриманою базовою освітою; посилення міжбанківської конкуренції, в тому числі в площині трудових відносин; недостатність існуючих технологій відбору та прийняття на роботу персоналу банку; ослаблення контролюючих функцій над діями персоналу в банках і керівників середньої ланки; недооцінка мотиваційних аспектів в управлінні трудовими ресурсами, зростаючі вимоги щодо високого рівня професіоналізму і комунікативних здібностей співробітників банків. Саме тому керівники банків України повинні в обов'язковому порядку створювати ефективно діючу систему управління

персоналом, спрямовану на максимальну трудову віддачу працюючих, реалізацію усіх потенційних здібностей персоналу. Ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації.

Нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом визначають необхідність дослідження всієї системи управління персоналом, яка має відповідати сучасним вимогам та сприяти реалізації як загальної стратегії розвитку підприємства, так і соціально-економічному піднесенню суспільства взагалі.

Сучасні наукові теорії щодо управління персоналом висвітлені в зарубіжних і вітчизняних літературних джерелах. Питанням дослідження організації управління персоналом присвячено низку робіт: Бикова А. Л.; Данилко В. К., Дериховська Г. О.; Збрицька Т.П., Никифоренко В.Г.; Новікова М.М; Нужна, С. А.; Посилкіна О. В.; Савченко Г.О., Селезньова В. І.; Устіловська А. С.; Чорна М. В. та ін. Теоретичним засадам формування стратегій управління персоналом банку присвячені роботи М. Бублій; Голубка О.Я.; О. Грищенко; О. Любунь; Н.С.Краснокутська та ін. Проблеми управління банківським персоналом досліджували такі науковці як Бойченко В. С.; Вергун В.А.; Гетьман О. О.; Грищенко О. І.; Дробязко А.; Ізюмцева Н. В.; Наumenко М. О; Нужна С. А.; Пойченко В. С.; Пучкова С. І; Синки Дж; Таньков К.М.; Ухова І. М.; Фітель О. І.; Циганова Н.В., тощо. Незважаючи на наявність досліджень, присвячених вивченню досліджуваної проблеми як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі, на сьогоднішній день питання управління персоналом в банках України потребує проведення подальших наукових досліджень. *Тому обрана тема є досить актуальною і потребує подальшого розвитку.*

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей управління персоналом у банківській установі в сучасних умовах та запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом Банку.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні складові системи управління персоналом та її ефективність в комерційному Банку.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом та її ефективність в АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- ✓ Розглянути теоретико-методологічні засади створення дієвої системи управління персоналом в банківських установах.
- ✓ Проаналізувати ефективність системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк».
- ✓ Запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом Банку.

Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналіз, соціологічні дослідження – опитування, групування, економіко-статистичні.

Джерелами інформації для виконання дипломної роботи є періодика та публікації у наукових виданнях та навчальна література з розгляду теоретично-методологічних досліджень з питань управління персоналом; управлінська та фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», власні дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження розроблених та обґрунтованих науково-методичних підходів та рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом Банку.

Обсяг дипломної роботи становить 92 сторінки. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 22 таблиці та 14 рисунків, висновки, перелік посилань з 53 найменувань та 1 додатку.

ВИСНОВКИ

Процеси реформування економічного та суспільного життя в Україні не можуть не змінювати уявлення про стратегію управління організацією, зокрема Банками. Принциповим змінам в управлінському мисленні у сферах банківської діяльності сприяє коло проблем, пов'язаних з ускладненням процесів систем управління персоналом на фоні всеохоплюючої кризи, безробіття на ринку праці, падіння реальної заробітної плати, запровадження контрактної системи найму з терміном випробування, жорсткою залежністю матеріальної винагороди від результатів праці та прибутковості банківської діяльності.

В дипломній роботі ми проаналізували оргструктуру, господарську діяльність та систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», за 2017-2019 рр. Із аналізу видно, що ресурсна база Банку показала хороші темпи приросту: обсяг кредитного портфеля зріс, активи Банку збільшилися тому можна вважати, що якість активів є цілком прийнятною, щоб забезпечити безперервну роботу Банку.

В рамках нашого дослідження, ми проаналізували діяльність Южного головного регіонального управління АТ КБ «ПриватБанку» на прикладі Білгород-Дністровської філії. У м.Білгород-Дністровському працює 5 відділень «ПриватБанку», основний офіс Банку в місті розташовується за адресою: вул. Першотравнева, 75/3. Відділення банку в своїй діяльності керується законодавством України, нормативними актами АТ КБ «ПриватБанк» та територіального Банку.

Нами проаналізовано кадровий склад персоналу філії Банку: із аналізу видно, що середньооблікова чисельність штатних працівників в Білгород-Дністровських відділеннях Банку постійно зменшується; персонал філії Банку переважно має вищу освіту; більшість персоналу, це молодіж 26-35 років; більша частка персоналу – це професіонали, які працюють від 5-10 і більше років.

Проаналізовано динаміку середнього розміру заробітної плати за посадами персоналу АТ КБ «ПриватБанк», за звітний період. З'ясовано, що динаміка збільшення середньої заробітної плати відбувається для всіх категорій персоналу Банку. Але найбільший зріст спостерігається у касирів-операціоністів, клієнт-менеджерів та спеціалістів з обслуговування клієнтів. Це пов'язано з специфікою функціонування банківської діяльності.

В процесі аналізу системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» можна сказати, що вона є активною, оскільки банк активно займається розвитком персоналу і департаментом персоналу, який є інструментом реалізації кадрової політики банку. «ПриватБанк» демонструє домінування адміністративного методу. Про це говорять посадові інструкції начальника загального відділу, положення про юридичний відділ, положення про відділ грошового обігу, про відділ касових і грошових операцій. Розглянуто план роботи відділу кадрів Банку, що включає комплекс заходів, та проаналізовано кожний його захід.

В сучасних умовах успішна діяльність Банку прямо залежить від його працівників та від рівня ефективності персонального менеджменту. *Щоб одержати необхідні результати нами було проведено он-лайн опитування серед працівників Білгород-Дністровської філії АТ КБ «ПриватБанк». В опитуванні взяли участь усі 20 співробітників філії.* Наведено оцінку ефективності системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» за результатами думки персоналу з приводу виконання функцій управління персоналом Банку. *Одним із важливих критеріїв оцінювання ефективності управління персоналом є створення сприятливого психологічного клімату в колективі організації.* Що стосується клімату в колективах «ПриватБанку», *то ситуація може кардинально відрізнятися в залежності від філіалу.* Існують випадки неналежного ставлення до «новачків», їх цькування більш досвідченими працівниками, але усі вони виявляються керівником та обговорюються тет-а-тет.

На нашу думку, керівники вітчизняних банків, як правило, основну свою увагу зосереджують на вдосконаленні фінансового менеджменту. При цьому банківський персонал як об'єкт управління, залишається на другому плані. Тому служби управління персоналом більшості вітчизняних банків мають низький організаційний статус, недостатньо професійно підготовлені і по суті обмежуються виконанням лише облікових функцій.

Для того, щоб ефективно мотивувати працівників Банку необхідно розуміти наскільки вони задоволені існуючою системою мотивування і що потрібно зробити для того, щоб вони працювали з більшою ефективністю і результативністю. За результатами нашого опитування в Білгород-Дністровської філії АТ КБ «ПриватБанк» спостерігається не значний рівень задоволеності персоналу системою мотивації. В рамках нашого дослідження: на основі наших спостережень, опитування та аналізу наведемо SWOT-аналіз системи управління персоналом «ПриватБанку».

Аналіз ефективності системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про недостатньо ефективну роботу в даному напрямку. Несприятливі тенденції, які існують в системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», пов'язані з:

- недостатньою увагою до механізмів мотивації та досить жорсткою системою штрафів (один недолік може нести за собою втрату 20% бонусів);
- плинністю кадрів на низьких посадах;
- слабкою системою управління конфліктними ситуаціями;
- загрозою щодо ризик-менеджменту.

Для усунення недоліків та підвищення ефективності системи управління персоналом Банку в цілому, ми пропонуємо «ПриватБанку»:

створити систему «3-х цілей». Для мотивації персоналу в даному напрямку доцільно здійснити побудову 3-х рівневої систему матеріального заохочення персоналу;

впровадити та реалізувати програму стратегічних змін, в напрямку підвищення ефективності системи управління персоналом;

здійснити зміну концепції управління персоналом Банку (наведено модель трансформації концепції управління персоналом Банку);

розробити корпоративний сайт;

мінімізувати ризик-менеджменту при відборі персоналу (методи виявлення персонал-ризиків та аспекти управління персоналом в системі ризик-менеджменту).

В зведеній таблиці нами представлено ефективність та соціальний ефект від впровадження заходів щодо ефективності системи управління персоналу Банку.

Ми вважаємо, що за рахунок вдосконалення системи управління персоналу Банку можна підвищити ефективність праці працівників Банку, якщо не в 2 рази, то в перший час після вдосконалення організації їх трудової діяльності на 10-15%, що підвищить якість банківської діяльності та збільшить обсяг виконуваної роботи (послуг) без збільшення чисельності персоналу.

Вдосконалення банківської стратегії управління персоналом, *на нашу думку*, повинно передбачати створення механізму ефективної трудової мотивації, який би забезпечив: наближення інтересів банку до інтересів його працівників (і навпаки); об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у банку, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок форм стимулювання зі складністю та результативністю праці.

Список літературних джерел

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. [Текст] – К.: Центр навч. літ., 2013. – 145 с.
2. Паркінсон С., Нортот, Рустанджи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. [Текст] – СПб.: Питер, 2014. – 215 с.
3. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою / М. П. Буб-лій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132–139.
4. Грищенко О. С. Формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків / О. С. Грищенко // ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ. – 2012. – № 628. – С. 61.
5. Любунь О. С. Бізнес-планування у банку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч.закл.] / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К.: Атіка, 2016. – 288 с.
6. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-Дж.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 1 018 с.
- 7.Алексєєв І.В. / І.В. Алексєєв, М.К. Колісник, А.С. Мороз. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: Монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2017. – 132 с.
- 8.Кльоба Л.Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.К. Реверчука. – Львів: Вид-во "Тріада плюс", 2017. – 236 с.
- 9.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів: Національний університет Львівська політехніка. (Інформаційно-видавничий центр —ІНТЕЛЕКТ +ІІ Інституту післядипломної освіти), - Інтелект-Захід, 2012. – 384 с.
10. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. / Н.Циганова // Банківська справа. - 2015. –

№:3. – С.61-63.

11. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. – 215 с.

12. Таньков К.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту банківської установи / К.М. Таньков, Г.М. Чепурда// Бізнес-інформ. – 2012. – №12. – С. 145-147.

13. Дробязко А. Банківська система України: шляхи подолання кризи / А. Дробязко, А. Крисоватий, В. Федосов // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2015. № 2. С. 39-57

14. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>

15. Стратегія АТ КБ ПриватБанк до 2022р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>

16. Статут АТ КБ «ПриватБанку» (нова редакція), від 21 лютого 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>

17. Фінансова звітність Публічного Акціонерного Товариства КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/about/fnansovaja-otchetnost/>

18. Бондаренко Л. А., Ухова І. М. Значення та вплив системно важливих банків на стан банківської та економічної системи. Modern Economics. 2019. № 15(2019). С. 27-35. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-04).

19. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <https://minfin.com.ua/company/privatbank/rating/?date=2020-01-01>

20. Нужна, С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного

університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 1. – С. 155-161.

21. Ізюмцева Н. В., Коршунов Р. І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). БІЗНЕСІНФОРМ № 11 – 2017. – С.472-476. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business-inform.net>

22. Пойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). Економічний вісник Донбасу. 2014. № 3. С. 171–174.

23. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник// Одеса: Атлант, 2013. — 426 с.

24. Збрицька Т.П., Галдіна Е. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА // Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Проблемы управления производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования». Том 2, , Донецк - 2013. – С.134-137.

25. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій. Ротапринт, ОНЕУ, 2015, - 160 с.

26. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

27. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. – Х .: Вид-во НФаУ, 2015. – 517 с.

28. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом / Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – №5-1(05). – С. 114.

29. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 3. – С. 231-233. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_3_64.

30. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / Дериховська В. І. // Бізнес Інформ. – 2013. – С. 341-347. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf .

31. Технології управління персоналом [Електронний ресурс]: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Електронні текстові данні. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. –528 с. – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>

32. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М. В. Чорна, М. М. Білоножко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - С.69-76. [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1\(2\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(2)__12).

33. Біндюженко В.М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В.М. Біндюженко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – №5. – [Електронний ресурс].–Режимдоступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602>

34. Пучкова С. І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u.to/NskmFA>

35. Продукты и услуги Midot. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.midot.com/ebrochure/midot_ebrochure_ru.pdf

36. Бутусевич А. Принципи організації та проведення співбесіди / А. Бутусевич // Перша кадрова газета «Консультант кадровика». – 2015. – №2(86)–[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/pryncypy-organizaciyi-ta-provedennya-spivbesidy>

37. Питання відносно стажування майбутніх працівників АТ КБ ПриватБанк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/0700>

38. Проект Закону про захист прав осіб, які проходять опитування (дослідження) на поліграфі : Закон України від 17.02.2016 р. №4094. –2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58203

39. Ізюмцева Н. В. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») / Н. В. Ізюмцева, Р. І. Коршунов // Бізнес Інформ. – 2017. – №11. – С. 472-477. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2017/727-1518440598.pdf>

40. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А. С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – №4.4 (44.4). – С. 112-115. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>

41. Юрчук Н. П. Мотивація персоналу в системі управління банку / Н. П. Юрчук, Д. В. Захарчук // Агросвіт. – 2018. – №9. – С. 64-70. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf

42. Гетьман О. О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері / О. О. Гетьман, Є. О. Киричок // Бізнес Інформ. – 2015. – №4. – С.279-283. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_46

43. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») / В. С. Бойченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – №3(37). – С. 171-174. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88024/24-Boichenko.pdf?sequence=1>

44. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д.Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12.1(40). – С. 640-646. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/150.pdf>

45. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу. –[Електронний ресурс].– Режим доступу: http://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf
46. Фітель О. І. Відповідність діяльності банків принципам корпоративної соціальної відповідальності: вітчизняний контекст / О. І. Фітель // Вісник Університету банківської справи. – 2015. – №2(23). – С. 246-255. –Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_42
47. Погорєлова Т. О. Питання управління банківським персоналом у сучасних умовах / Т. О. Погорєлова // Вісник НТУ ХПІ. – 2015. – №60(1169). – С. 46-49. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://u.to/4LQ5FA>
48. Данилко В. К., Гриценко О. І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи / В. К. Данилко, О. І. Гриценко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2013. – №2. – С. 167-173. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_2_21
49. Науменко М. О. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах / М. О. Науменко, Ю. П. Жабко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – №46. – С. 287-290. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_40
50. Мирошниченко Ю. В. Сучасні методи управління персоналом / Ю. В. Мирошниченко, В. А. Навіцкас, А. В. Сорокіна // Молодий вчений. -2016. - №5. - С. 107-111. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_30.
51. Мельник О. Ю, Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4858/4888
52. SAP Human Resources Management System. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sap.com/index.html>

53. Вергун В.А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми / В. А. Вергун, О. І. Ступницький // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2(4). – С. 96-100. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/11/2-4-1-2015-16.pdf>