

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ Грінченко Р.В.
(підпис)
“28” грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та стратегія розвитку підприємства»
(назва освітньої програми)

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
КАДРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ «БАНК ПІВДЕННИЙ»)

Виконавець:

студент факультету економіки та
управління виробництвом

Сапожнікова Г.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент _____

(науковий ступінь, вчене звання)

Орленко О.М.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

	2
	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ.....	7
1.1. Кадри як інструмент підвищення ефективності економічної діяльності підприємства.....	7
1.2. Система управління розвитком персоналу як елемент стратегії підприємства.....	13
1.3. Сучасні підходи до підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ НА ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ».....	28
2.1. Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ АБ «Південний».....	28
2.2. Оцінка персоналу ПАТ АБ «Південний».....	47
2.3. Аналіз системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ПАТ АБ «Південний».....	56
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРІВ ПАТ АБ «ПІВДЕННИЙ».....	67
3.1. Дуальна освіта як сучасний напрямок підготовки кадрів.....	67
3.2. Вдосконалення системи КРІ з використанням у корпоративному застосунку.....	74
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливішим ресурсом кожної компанії є її люди, їхній інтелект, творчі здібності та вміння створювати новації. Тому головною, передумовою успішного функціонування будь-якої організації виступає висококваліфікований та вмотивований персонал. В останні роки роль управління розвитком кадрів на підприємствах зросла і дана тенденція продовжується. У світлі сьогоденної неспокійної та непередбачуваної ситуації у зовнішньому середовищі для забезпечення довгострокових умов для забезпечення та збереження конкурентоспроможності підприємств необхідно розроблювати та втілювати стратегію розвитку кадрів.

Кадри є таким же важливим елементом сталого розвитку, як і фізичний та матеріальний капітал. Людський капітал є основним джерелом економічного зростання в сучасних економіках, оскільки цей капітал може знецінюватися і застарівати так само, як і звичайний капітал.

Характерною особливістю сучасного процесу економічного розвитку є стан, коли країна або регіон перебуває в ситуації, коли більшість її ресурсів складають некваліфікована праця, земля та фізичний капітал. Найбільша частка ресурсів країни в процесі розвитку - це, в будь-якому випадку, людський капітал. Тому інвестиції в персонал, особливо в освіту, в підвищення його кваліфікації набуває надзвичайної важливості та забезпечують постійне зростання для компанії.

У сучасних умовах важливо забезпечувати управління процесами навчання та розвитку персоналу на всіх етапах функціонування компанії. Важливо запроваджувати та вдосконалювати організаційну культуру, тому що саме це дозволяє створити на підприємстві унікальні конкурентні переваги порівняно з іншими суб'єктами господарювання та сформувати інтелектуальний капітал підприємства.

Людський капітал є ключовим елементом у підтримці конкурентоспроможності національних компаній, як на внутрішньому, так і

на світовому ринку. Сьогодні, окрім генерування прибутку та примноження капіталу, пріоритетними напрямками стратегічного розвитку є утримання та збільшення частки ринку та збуту продукції, а також удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що може бути досягнуто завдяки ефективному управлінню людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти дослідження важливості персоналу на підприємстві здійснювало багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: В. П. Антонюк, Г. Беккер, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, О. В. Дорош, П. Друкер, Г. Емерсон, Г. О. Зелінська, Е. П. Качан, Т. М. Кір'ян, К. Куросава, М. Ларош, Е. М. Лібанова, А. Лоулер, О. В. Макарова, М. Меретт, Л. Мінцер, Р.Дж. Руммель, А. Сміт, Ф. Х. Харбісон, І. А. Чекан, Т. Шульц, С. Я. Шурпа. Взаємозв'язок підготовки та перепідготовки персоналу з ефективністю діяльності компанії присвятили свої роботи: Д. Богиня, Н. Глевацька, О.Грішнова, В. Данюк, О. Дороніна, В. Коломієць, В. Мурашко, В. Мец, А. Мазаракі, М. Семикіна, І. Спіфанова та інші.

Проте, незважаючи на ґрунтовність та актуальність наявної бази науково-практичних робіт взаємозв'язку підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з ефективністю економічної діяльності підприємства, ці результати ще потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів як інструмента підвищення ефективності економічної діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та виконано такі завдання:

- дослідити сутність категорії кадрів як інструмент підвищення ефективності економічної діяльності підприємства;
- розглянути систему управління розвитком персоналу як елемент стратегії підприємства;
- визначити роль підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у

підвищенні ефективності економічної діяльності підприємства;

- оцінити проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- оцінити персонал компанії;
- продіагностувати систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства;
- запропонувати покращити систему підготовки кадрів за допомогою запровадження дуальної освіти;
- вдосконалити систему КРІ задля активізації процесу заохочення працівників до підвищення кваліфікації.

Об'єктом дослідження процеси підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на ПАТ “Південний”.

Предметом дослідження є процеси підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на ПАТ “Південний”.

Методи дослідження. У роботі було застосовано такі загальнонаукові методи дослідження, як спостереження та порівняння, метод індукції та дедукції, комбінація аналітичного та логічного підходів, а також спеціальні методи – статистичний та графічний, табличний (при представленні результатів розрахунків та здійснення PEST-аналізу, SWOT-аналізу).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних та іноземних учених, чинні вітчизняні законодавчі акти; результати науково-практичних конференцій; статті фахових видань; Інтернет ресурси. Також у дослідження використано фактографічну інформацію Державної служби статистики України; річної, аудиторської та фінансової звітності суб'єкта господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення напрямків підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ПАТ АБ «Південний».

Публікації та апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідались автором і обговорювалися на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Особливості управління персоналом: світовий та європейський досвід» (Одеса, 2023).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків, які викладені на 93 сторінках машинописного тексту. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Робота ілюстрована 21 таблицею та 19 рисунками, має 5 додатків. При написанні роботи було використано 52 літературних джерела.

ВИСНОВКИ

1. Кадри, як ключовий ресурс сучасного підприємства, визначає його успішність та конкурентоспроможність на ринку. Ефективне управління людським капіталом стає необхідністю в умовах постійної динаміки економічного середовища. Сучасне підприємство не може існувати поза впливом та внеском свого персоналу у досягнення стратегічних цілей.

Забезпечення відповідного рівня кваліфікації, мотивації та розвитку спроможностей працівників стає пріоритетом для підприємства, оскільки саме через кадри досягається оптимальне використання ресурсів та максимізація продуктивності. Важливою є не лише кількість, а й якість персоналу, адже саме від нього залежить вирішення стратегічних завдань, впровадження інновацій та адаптація до змін у бізнес-середовищі.

2. Система управління розвитку персоналу є ключовим елементом стратегії підприємства, оскільки вона допомагає забезпечити ефективний розвиток та використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей. Ця система взаємодіє з усіма аспектами управління персоналом та розвитку організації, спрямовуючи зусилля на досягнення бізнес-мети та підвищення конкурентоспроможності.

3. Сучасні підходи до підготовки та перепідготовки кадрів відзначаються інноваційністю, гнучкістю та акцентом на постійне навчання. Зважаючи на швидкі технологічні зміни та динаміку сучасного бізнес-середовища, підприємства активно використовують різноманітні стратегії для забезпечення адаптації та розвитку свого персоналу.

4. Згідно отриманих результатів PEST-аналізу для банківської сфери можна зробити висновок про те, що основні тенденції в діяльності банківських установ стосуються посилення банківського нагляду під час воєнних дій, забезпечення надійності, а також розвитку та впровадження новітніх технологій у діяльність компаній, що надають фінансові послуги. Ця тенденція відповідає сучасному стану діджиталізації та інформатизації економіки. Оскільки більшість банків активно створюють мобільні додатки та переносять все більше послуг у цифрову сферу, компанії, які не мігрують у цифрову сферу, незабаром не зможуть конкурувати з банками, що володіють новими технологіями.

Акціонерний банк «Південний» – один із лідерів фінансового ринку України. Згідно рейтингу стійкості банків за підсумками 3 кварталу 2023 р. ПАТ АБ «Південний» увійшов в ТОП-15. Чистий процентний дохід ПАТ АБ «Південний» збільшився за 2022 р. на 428070 тис. грн. або на 54,57 % і склав 1212544 тис. грн., за 2021 р. склав 1051255 тис. грн., при цьому загальна величина чистого комісійного доходу за 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилась на 428070 тис. грн. або на 34% за рахунок збільшення величини комісійних доходів банку.

5. Динаміка чисельності співробітників АБ «Південний» за період 2018 - 2022 рр. має тенденцію до скорочення, на 26,02 % порівняно з попереднім роком. Позитивним є те, що у 2022 р. порівняно з минулим періодом зменшилась плинність кадрів. На ПАТ «Південний» за 2020-2022 рр. спостерігається позитивна динаміка підвищення рівня продуктивності праці. Проте темпи зростання продуктивності праці 1 співробітника зростали суттєво більшими темпами, ніж збільшувалися витрати на оплату праці.

6. Позитивною тенденцією на ПАТ «Південний» є те, що протягом 2021-2022 рр. суттєво зросла кількість працівників, залучених в процес підвищення рівні кваліфікації. За цей період змогли покращити свої навички майже усі працівники. На ПАТ «Південний» спостерігається позитивна динаміка збільшення інвестицій в навчання й розвиток персоналу у 2022 р. на 23,33 % порівняно з 2020 р. та на 5,71% порівняно з 2021 р.

7. У якості напрямку удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів нами пропонується запровадження дуальної освіти. Потенційний економічний ефект полягає у скороченні плинності кадрів на 4,86%, скорочення інвестицій в навчання й розвиток персоналу на 5,08%. зниження витрат на плату праці на 6,88% та зростання зарплатовіддачі на 7,5%.

8. Ефект від вдосконалення системи КРІ буде виражатися в наступному скорочення плинності кадрів на 4,86%, зростанні продуктивності праці на 6,88 %. Витрати на оплату праці також скоротяться на 5,7 %. Продуктивність праці завдяки вдосконаленим навичкам також зросте до 1494, 96 тис.грн, тобто на 7,3 %. Щодо рентабельності персоналу, то вона збільшиться з 59,58 % до 63,36 %

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Струмилін С. Проблеми економіки праці. К : Наука, 1982. 472 с.
2. Becker, G. S.: Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd Edition. Chicago. The University of Chicago Press, Ltd. 1993
3. Laroche, M.; Mérette, M. On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context. *Can. Public Policy* 1999, pp. 87-100.
4. Becker, G. S.: Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd Edition. Chicago. The University of Chicago Press, Ltd. 1993
5. Harbison, F.H. Human Resources as Wealth of Nations; Oxford University Press: London, UK, 1973.
6. Schultz, T. W.: Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51 No 1/1961, pp. 1-17.
7. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. К. : КНЕУ, 2015. 222 с.
8. Улріх, Д. (2008). "The HR Value Proposition." *Harvard Business Review*
9. Блек, В., & Холл, С. "Human Resource Management as a Competitive Advantage: A Review." *Human Resource Management*. 1990.
10. Кейді, Д., & Стіл, Л. (2019). "Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric." *Kogan Page*
11. Шайн Е. (2010). "Organizational Culture and Leadership." *Jossey-Bass*
12. Армстронг, М., & Філд, Л. (2015). "A Handbook of Human Resource Management Practice." *Kogan Page*
13. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С.117–181.
14. Управління ефективністю та якістю: Модульна програма / Пер. с англ. за ред І. Прокопенко. К. : Норта . Ч. 1. 18. с.
15. Хентце И. Теорія управління кадрами в ринковій економіці. К.: 2017. 243С.

16. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: Монографія / За ред. Е. М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 383 с.
17. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2016. С. 3–11.
18. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
19. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури, 2003. 502 с.
20. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во „Знання”, КОО, 2021. 254 с.
21. Борова А.А. Основні проблеми управління персоналом в банках України *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6 (64). С. 65-71.
22. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. №9. С. 64-70
23. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Економіка України*. 2020. № 8. С.21-26
24. Кучерова А. Д. Зміна відношення співробітників до навчання. *Управління розвитком персоналу*. 2016. №02 (22). С. 124-133.
25. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учб. л-ри, 2017. 468 с.
26. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345
27. Стащук О.В., Купріянич Б.В. Інвестиції в людський капітал як елемент ефективної стратегії сучасних підприємств. *Світ економічної науки*. Випуск 19: матеріали міжнародної науково-практичної конференції

економічного спрямування, 2019. Тернопіль. С. 107 – 109.

28. Дзямулич М. І. Розвиток персоналу в постіндустріальній економіці. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 27-28 травня 2020 р). Харків : ХНУБА, 2020. С. 343-345.

29. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.

30. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 462 с

31. Красношاپка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(1). С. 162-165

32. Д'яченко Ю.Ю. Аналіз сучасних поглядів на розвиток персоналу підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. Спецвипуск. Том 2. 2019. С. 32 – 36.

33. Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. Львів. 2020. № 1(37). С. 158 – 163.

34. Огляд банківського сектору України, лютий 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

35. Кількість комерційних банків в Україні з 2008 по 2021 роки. Український портал про фінанси та інвестиції «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>

36. Рейтинг кращих банків України 2023. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/banks>

37. Дані наглядової статистики: основні показники діяльності банків. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>

38. Звіт про фінансову стабільність URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>

39. Офіційний сайт АБ «Південний». URL: <https://bank.com.ua/>
40. Річний звіт АБ «Південний». URL: https://bank.com.ua/uploads/1/7496-ricnij_zvit_bank_pivdennij_2018_22_05_web.pdf
41. Банк Південний у цифрах та фактах: 30 років стійкості. URL: <https://rau.ua/novyni/bank-pivdennij/>
42. Методика PEST-аналізу. Офіційний веб-сайт Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz>
43. Звітність банку АБ «Південний».
44. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. №9. С. 64-70
45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник – 2-ге вид., перероб.і доп. Київ : КНЕУ, 2019. 699 с.
46. Банк «Південний» та КНУ імені Тараса Шевченка розпочали довгострокову співпрацю заради стійкого розвитку освіти під час війни. URL: <https://bank.com.ua/news/bank-pivdenny-ta-knu-shevchenka-rozpochaly-spivpratsyu>
47. Тітуренко Ю. Банківський поступ. URL: <https://delo.ua/banks/bankivskii-postup-yuliya-titurenko-z-banku-pivdennii-pro-te-yak-stvoriti-kadrovii-rezerv-rozvinuti-personal-ta-pracyuvati-zi-studentami-423969/>
48. Про дуальну освіту <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/reforma-profesijnoyi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/dualna-osvita>
49. Що таке дуальна освіта: її переваги та поширення в Україні. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20230925-shho-take-dualna-osvita-yiyi-perevagy-ta-poshyrennya-v-ukrayini/>
50. Вчитися та заробляти: що таке дуальна освіта та як вона працює за кордоном і в Україні. URL: <https://nus.org.ua/articles/vchytysya-ta-zaroblyaty-shho-take-dualna-osvita-ta-yak-vona-pratsyuye-za-kordonom-i-v-ukrayini/>
51. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 158-163
52. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6. С. 160-167.