

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Кадрові стратегії підприємств в міжнародному бізнесі»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-ба \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
Салахов Е.А. \_\_\_\_\_

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і \_\_\_\_\_  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
кандидат економічних наук, доцент \_\_\_\_\_  
Маказан Є.В. \_\_\_\_\_

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_  
доктор наук з державного управління, професор \_\_\_\_\_  
Бікулов Д.Т. \_\_\_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Салахов Ельдар Амрахович

1. Тема роботи «Кадрові стратегії в міжнародному бізнесі»

керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ BNP PARIBAS ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ BNP PARIBAS ЯК ПІДПРИЄМСТВА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .  
8 таблиць  
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		
3	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Е. А. Салахов  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Є. В. Маказан  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 5 рис., 8 табл., 39 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та аналітичні аспекти кадрової стратегії банківських підприємств.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, аналітичних та рекомендаційних аспектів організації роботи щодо формування кадрової стратегії підприємств в міжнародному бізнесу.

Мета дослідження: визначення змісту, складових та специфіки оцінки кадрової стратегії; визначення та методи вдосконалення кадрової стратегії банківської організації BNP Paribas, її розробка.

Методи дослідження метод теоретичного узагальнення системного аналізу; метод аналогії; характеристики основних методичних підходів до оцінки задоволеності персоналу; метод економічного аналізу; розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової стратегії BNP Paribas».

В роботі студентом визначено, що кадрові стратегії BNP Paribas в міжнародному бізнесі є основним фактором успіху підприємства. Підприємству потрібно вкладати багато своїх зусиль задля пошуку, прогресу і утримання цінних кадрів, що зможе дозволити йому продуктивно функціонувати на міжнародному ринку. Автором виявлено, що BNP Paribas активно використовує різні програми навчання та розвитку, щоб їх працівники були забезпечені можливостями для професійного зростання. Таким чином, кадрові стратегії допомагають забезпечити конкурентоспроможність банку і стабільний розвиток на міжнародному ринку.

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ,  
МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ, СТРАТЕГІЯ

## ABSTRACT

Master's qualification work: 60 p., 5 fig., 8 tab., 39 sources.

Object of research: theoretical, methodological and analytical aspects of personnel strategy of banking enterprises.

The subject of research: a set of theoretical, analytical and recommendatory aspects of the organization of work regarding the formation of personnel strategy of enterprises in international business.

The purpose of research: define and improve the personnel strategy of the BNP Paribas banking organization.

Research methods: determination of the content, components and specifics of personnel strategy assessment; characteristics of the main methodical approaches to the assessment of staff satisfaction; giving the general characteristics of the "BNP PARIBAS" group; development of recommendations for improvement of HR strategy of BNP Paribas".

It was concluded that the personnel strategies of BNP Paribas in international business are the main factor of the company's success. The company needs to invest a lot of its efforts in order to find, progress and retain valuable personnel, which will allow it to function productively on the international market. The author concluded that BNP Paribas actively uses various training and development programs so that their employees are provided with opportunities for professional growth. Thus, personnel strategies help ensure the bank's competitiveness and stable development on the international market.

PERSONNEL STRATEGY, FORMATION OF PERSONNEL STRATEGY,  
METHODS OF IMPROVING PERSONNEL STRATEGY, STRATEGY

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1 Кадрові стратегії підприємств .....	10
1.2 Формування кадрової стратегії міжнародного бізнесу .....	15
1.3 Теоретичні аспекти підприємств міжнародного бізнесу .....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ BNP PARIBAS ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	24
2.1 Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу .....	24
2.2 Аналіз підприємства «BNP Paribas» як підприємства міжнародного бізнесу .....	28
2.3 Аналіз дочірнього підприємства BNP Paribas – ПАТ «УкрСиббанк».....	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ BNP PARIBAS ЯК ПІДПРИЄМСТВА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	40
3.1 Інструменти покращення кадрової стратегії.....	40
3.2 Розробка кадрової стратегії ПАТ «BNP Paribas».....	43
3.3 Вдосконалення кадрової стратегії BNP Paribas методом інтернет-банкінгу в період цифрової економіки .....	49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	57

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

ІБ – Інтернет-банкінг

ІР – збереження особистості

HR – людські ресурси

BNPP – BNP Paribas

СКГ100 – щорічний рейтинг найбільш стійких компаній світу

MSCI (ACWI) – фондовий індекс відстеження показників ринку акцій

SBS – Розумне рішення для бізнесу

млн – мільйон

млрд – мільярд

тис. – тисяча

## ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасності система управління персоналом на стратегічному рівні може враховувати прогрес підприємства, навколишнє середовище і цілі трансформації ринку праці, тому розробка кадрової стратегії є найбільш сучасним підходом до визначення змін потреб кадрового потенціалу підприємства. Крім того, вона встановлює відповідність персоналу принципам довгострокового спілкування з підприємством і орієнтована на особисте зростання. На теперішній час глобалізації та посиленої конкуренції на ринку праці, кадрові стратегії підприємства набувають особливого значення. Результативне управління HR стає первинною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Тому актуальним є дослідження кадрових стратегій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток кадрів.

Як і всі стратегії, стратегії управління персоналом можуть гарантувати, що стратегічні цілі бізнесу будуть досягнуті в різний час. Найважливіше в стратегії – це розуміння, яке дозволяє компанії успішно реалізовувати плани і цілі, розвивати і підтримувати конкурентоспроможність. Розроблення своєчасної і науково обґрунтованої кадрової стратегії може допомогти компаніям зберегти свій кадровий потенціал і підвищити продуктивність під час фінансових і економічних криз і проблем в системі управління персоналом.

Метою даної роботи є аналіз сучасних кадрових стратегій підприємства, визначення, методи вдосконалення кадрової стратегії банківської організації BNP Paribas та її розробка. Дослідження передбачає вивчення теоретичних, аналітичних та рекомендаційних аспектів кадрового управління різних підприємств міжнародного бізнесу.

Для досягнення мети дипломного дослідження планується вирішити наступні теоретичні, аналітичні та консультаційні завдання:

- формулювання суті теоретичної основи розроблення та оцінки ефективності кадрової політики підприємства;



- дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, котрі мають вплив на кадрову стратегію підприємства;
- аналіз особливостей фінансової діяльності;
- вивчення принципів і компонентів кадрової стратегії;
- аналіз кадрового потенціалу бізнесу;
- виділити пріоритетні етапи формування кадрових стратегій;
- огляд існуючої системи управління персоналом BNP Paribas.

У процесі дослідження буде розглянуто такі принципи кадрових стратегій, як рекрутинг та відбір персоналу, оцінка та зростання кадрів, мотивація та стимулювання працівників, а також управління організаційною культурою. Важливим елементом дослідження буде також вивчення впливу зовнішнього середовища на розроблення та реалізацію кадрових стратегій підприємства.

Результати дослідження будуть корисними для керівництва підприємства, HR-менеджерів та спеціалістів з управління персоналом, які зможуть використати їх для удосконалення кадрових стратегій своєї компанії. Крім того, отримані в ході дослідження рекомендації можуть бути використані для підготовки майбутніх кадрових стратегій та поліпшення процесу управління людськими ресурсами в організації.

Отже, результатом дипломного дослідження буде систематизація та узагальнення теперішніх підходів до управління людськими ресурсами на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрових стратегій з метою покращення організаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1 Кадрові стратегії підприємств

Кадрова стратегія - це план або підхід, розроблений організацією для результативного управління та застосування своєї робочої сили для досягнення своїх цілей і завдань. Це передбачає ухвалення рішень і введення процесів, пов'язаних із наймом, навчанням, зростанням та утриманням співробітників. Кадрова стратегія розроблена для узгодження людських ресурсів організації з її загальною бізнес-стратегією, гарантуючи, що потрібні люди займають потрібні ролі в потрібний час. Це може включати визначення рівня персоналу, визначення необхідних навичок і компетенцій, розробка можливостей зростання кар'єри та встановлення систем управління ефективністю. Кінцевою метою кадрової стратегії є створення високоефективної, мотивованої та залученої робочої сили, яка сприяє успіху організації [1].

Кадрова стратегія включає в себе ряд ключових елементів, таких, як:

– місія та цілі організації: кадрова стратегія повинна бути відповідною до загальної місії та цілей організації. Вона повинна підтримувати стратегічну спрямованість підприємства та сприяти досягненню його стратегічних цілей;

– аналіз потреб у персоналі: це включає формулювання потреб організації щодо кваліфікацій, навичок та кількості працівників на різних рівнях. Аналіз потреб у персоналі допомагає визначити, які кадри потрібні для досягнення стратегічних цілей;

– рекрутинг та відбір: цей етап включає формулювання стратегій залучення та відбору найкращих кандидатів на вакантні посади. Важливо брати до уваги не лише професійну кваліфікацію, але й культурну відповідність та потенціал розвитку;

– розвиток та навчання персоналу: цей аспект включає стратегії щодо розвитку навичок, знань та потенціалу працівників. Вона може включати тренінги, курси, та інші форми навчання для покращення компетентності персоналу;

– мотивація та утримання персоналу: кадрова стратегія повинна передбачати заходи, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та забезпечення їх задоволеності від роботи. Це може включати системи компенсації, бонусні програми, зростання кар'єри та багато іншого;

– управління змінами: кадрова стратегія повинна враховувати зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Вона повинна передбачати планування та підтримку персоналу під час змін, забезпечуючи комунікацію, навчання та залучення до процесу [1].

Місце і роль кадрової стратегії в системі корпоративного управління визначається наступним чином:

– кадрова стратегія - практична реалізація кадрової політики підприємства;

– стратегія управління персоналом є функціональною стратегією, пов'язаною із завданнями реалізації ключової стратегії компанії. Ця стратегія розробляє, опрацьовує та забезпечує важливі людські ресурси;

– стратегія управління персоналом розробляється у взаємозв'язку з іншими функціональними стратегіями, такими як інноваційна, фінансова, виробнича та маркетингова. Кадрові стратегії підприємств включають комплекс заходів, спрямованих на результативне управління та зростання людських ресурсів. Основною метою таких стратегій є забезпечення наявності та розвитку кваліфікованого персоналу, який відповідає потребам підприємства [2].

Основні складові кадрових стратегій підприємств:

– планування кадрів: це процес визначення потреб у персоналі на різних рівнях та передбачення майбутніх змін. Планування кадрів допомагає сформулювати, які кадри потрібні, коли і в якому обсязі;

– рекрутинг і відбір: етап, котрий включає пошук, привернення та відбір найкращих кандидатів для вакансій. Важливо враховувати не лише професійну кваліфікацію, але й культурну відповідність та потенціал розвитку;

– оцінка та розвиток персоналу: цей етап передбачає оцінку потенціалу та навичок працівників для визначення їх потреб у розвитку. Розвиток може включати тренінги, курси, менторство та інші форми навчання;

– мотивація та утримання персоналу: цей аспект включає заходи, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та забезпечення їх задоволеності від роботи. Це може включати системи компенсації, бонусні програми, розвиток кар'єри та багато іншого;

– управління змінами: підприємства повинні бути готовими до змін у своєму оточенні та внутрішньому середовищі. Кадрові стратегії повинні передбачати підтримку персоналу під час змін, включаючи комунікацію, навчання та залучення до процесу;

– розвиток організаційної культури: це включає створення сприятливого середовища для роботи, де цінності, місія та цілі підприємства співпадають з цінностями та очікуваннями працівників [2].

HR-стратегії повинні бути гнучкими та реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Крім того, ефективність стратегії необхідно регулярно оцінювати та коригувати [3].

Першим кроком у розробці кадрової політики є формулювання концепції управління персоналом. Це сукупність теоретико-методологічних поглядів, спрямованих на розуміння змісту, сутності, цілей, задач, принципів, норм і організаційно-практичних методів управління персоналом, а також «підходу до створення системи їх реалізації в конкретний домен. умови виробничих і управлінських підрозділів організації. Вони повинні бути чітко сформульовані у вигляді комплексу основних положень і конкретизовані в конкретних

організаційно-розпорядчих документах. Ці положення повинні бути розроблені на достатній термін для їх реалізації та повинні регулярно переглядатися та оновлюватися [3].

Розробка концепції управління персоналом починається з поетапного експертного опитування безпосередніх керівників і працівників спеціалізованих підрозділів системи управління персоналом. Отримані рекомендації обговорюються на експертних зустрічах, починаючи з керівників найнижчого рівня організації. На основі узгоджених заяв створюється проект концепції, який представляється вищому керівництву організації для розгляду та затвердження.

Ця концепція є основою для розробки набору принципів управління людськими ресурсами. Ці принципи являють собою набір правил, які повинні бути прийняті організацією і якими керуються лінійні та функціональні керівники при вирішенні кадрових питань. Правила і норми поведінки стають принципами, якщо вони зафіксовані і загально визнані у певних нормативно-правових документах, обов'язкових для виконання всіма ланками системи. Основні принципи управління персоналом ми можемо розглянути у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1–Основні принципи управління персоналом

Принципи	Деталі принципів
1	2
Принцип демократизму	При вирішенні кадрових питань слід враховувати не тільки офіційні параметри, а й громадську думку щодо кваліфікації працівників.
Принцип відкриття	Колективи та окремі працівники повинні отримувати адекватну інформацію про політику, принципи і методи відбору персоналу, очікування персоналу, підвищення матеріальних і моральних стимулів і перспективи поліпшення матеріального добробуту.
Принцип ротації кадрів	Підприємство впроваджує проекти управління кар'єрою для продуктивного застосування знань, навичок і компетенцій кадрів шляхом вертикальних і горизонтальних переміщень.

## Продовження табл. 1.1

1	2
Принцип об'єктивності	Полягає у впровадженні суб'єктами управління заходів, що відповідають законам об'єктивного розвитку поведінки і діяльності суб'єктів управління та працівників. Компанія визначає ефективність усіх інших принципів управління персоналом.
Принцип поєднання вимогливості, контролю за роботою працівників і поваги до них	У процесі кадрової роботи необхідно поєднувати вимогу до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролем та оцінкою їх службової діяльності
Принцип науковості	Її відповідність означає, що система управлінського впливу на персонал повинна будуватися і функціонувати на науковій основі з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології виробництва, економіки та ергономіки.
Принцип пропорційності	Відображає необхідність дотримання певних співвідношень між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією та обсягом виконуваних робіт з метою забезпечення швидкого, якісного та злагодженого виконання в часі та просторі всіх виробничих і управлінських функцій
Принцип добору персоналу за професійними та моральними якостями	Основи кадрової політики, які встановлюються по відношенню до різних категорій працівників у каталозі вимог до претендентів
Принцип поєднання інтересів системи, колективу та особистості	Він полягає в організації роботи персоналу за схемою «інтереси працівника – інтереси системи – інтереси суспільства»
Принцип збалансованості за віковими критеріями	Реалізація здійснюється шляхом поєднання досвідчених співробітників і молодих талантів, планомірного розширення управлінської команди за рахунок енергійних і перспективних співробітників

Кадрова політика розробляється на основі концепції та принципів управління персоналом. Кадрова політика складається з основних форм керівництва, критеріїв і методів, що стосуються людських ресурсів, спрямованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів і діяльності організації в цілому. Інструкції не є важливим фактором для швидкого впровадження, але вони написані таким чином, щоб лінійні та функціональні керівники могли їх виконувати та аналізувати можливі наслідки перед ухваленням кадрових рішень. Основними складовими кадрової політики є: політика найму персоналу, коригування добору кадрів і порядку; політика

професійної орієнтації та просування; політика зайнятості; політика управління кар'єрою; політична мотивація; соціальна політика [4].

До розробки залучаються менеджери всіх рівнів, які попередньо опитали всіх лінійних керівників у секторі управління – від вищого керівництва до місцевого рівня. Анкети обробляються в два етапи: на першому етапі індивідуальні формулювання експертів кожного рівня зводяться до одного шляхом спільного обговорення в експертних групах. На другому етапі вони погоджують призначення експертів на всіх рівнях управління. Кадрова політика є основою для розробки стратегії управління людськими ресурсами.

## 1.2 Формування кадрової стратегії міжнародного бізнесу

Формування кадрової стратегії міжнародного бізнесу на підприємствах складається з декількох складових елементів. Перший елемент - це розвиток та планування кадрового потенціалу. Це означає ідентифікацію ключових позицій та навичок, які потрібні для успішного функціонування міжнародних структурних підрозділів. Другий елемент - це набір та підбір персоналу. Це означає розробку стратегій пошуку, відбору та прийому працівників, які відповідають вимогам для роботи в міжнародному середовищі. Елементом управління персоналом є також третій елемент - розробка та проведення навчальних програм. Це означає розробку та реалізацію тренінгів та інших освітніх заходів, які допоможуть працівникам розвивати необхідні навички та компетенції. Четвертий елемент - це управління структурами та процесами. Це означає створення ефективних комунікаційних та управлінських структур, а також розробку та виконання процедур та політик, які є специфічними для міжнародного середовища.

Останнім елементом управління персоналом в міжнародних структурних підрозділах є оцінка та розвиток персоналу. Це означає розробку методів оцінки результативності та забезпечення можливостей для працівників здійснювати професійне зростання та розвиток [5].

Важливим елементом процесу управління персоналом є кадрова політика компанії в міжнародному бізнесі, система принципів, вимог і перспектив, що визначають характер, напрямок і спосіб роботи і співробітників. На кадрову політику компанії в міжнародному бізнесі впливає кілька факторів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. Ці фактори спочатку утворюють чотири групи: соціальні, економічні, практичні та адміністративні [6].

До зовнішніх економічних чинників відносяться:

- рівень життя;
- рівень доходів;
- рівень населення географічного району;
- заохочення ресурсів для роботи в конкурентних організаціях;
- попит на продукцію;
- характер економічної ситуації;
- перспективи розвитку ринку праці;
- демографічні чинники;
- рівень утворення структурних підрозділів в географічному районі.

До внутрішніх економічних чинників відносять:

– ступінь спеціалізації інфраструктури для вирішення відповідних завдань;

- морально-психологічний клімат організації;
- розподіл доходів і прибутку компанії;
- національні особливості працівників;
- сума призначена на соціальні цілі;
- ступінь задоволення потреб.

До зовнішніх інституціональних чинників відносяться:

- політична система та правова система країни, в якій діє інституція;
- економічна система та ринкові умови;
- міжнародні стандарти та угоди;
- культурні традиції та цінності суспільства;
- соціальні та демографічні процеси;



- конкуренція та інші економічні суб'єкти;
- зовнішнє фінансування та допомога;
- політична стабільність та мир;
- технологічний прогрес та інновації;
- глобалізація та міжнародна торгівля.

До внутрішніх інституціональних чинників відносяться:

- лідерство та керівництво;
- фінансове управління та бюджетування;
- корпоративна культура та цінності;
- структура та організація інституції;
- внутрішні процеси та процедури;
- політика та стратегія розвитку;
- кадровий потенціал та управління персоналом;
- контроль та внутрішній аудит;
- інноваційність та здатність до змін;
- репутація та довіра споживачів та інших зацікавлених сторін.

До зовнішніх функціональних чинників відносяться:

- ринкові умови та конкуренція;
- політичний, економічний та соціальний контекст;
- фінансовий ринок та доступ до капіталу;
- демографічні та соціокультурні тренди;
- технологічні зміни та інновації на ринку;
- зміни в споживацьких звичках та попиті;
- законодавство та регулювання;
- глобалізація та міжнародна конкуренція;
- екологічні вимоги та стандарти;
- взаємодія з громадськістю та зацікавленими сторонами.

До внутрішніх функціональних чинників відносяться:

- організаційна культура: управління людськими ресурсами повинно враховувати організаційну культуру компанії та її цінності. Це може включати

створення сприятливого робочого середовища, підтримку командної роботи та розвиток корпоративної ідентичності;

– кадровий потенціал: управління людськими ресурсами повинно враховувати кадровий потенціал компанії в міжнародних підрозділах. Включає розробку та реалізацію стратегій набору, підбору та розвитку персоналу;

– лідерство та управління: управління людськими ресурсами повинно враховувати якість лідерства та управління в міжнародних підрозділах компанії. Включає розвиток лідерських навичок, навчання та підтримку керівників міжнародних підрозділів;

– комунікація та співпраця: управління людськими ресурсами повинно враховувати ефективну комунікацію та співпрацю між міжнародними підрозділами компанії. Може включати розвиток комунікаційних навичок, створення механізмів обміну інформацією та сприяння колаборації;

– системи управління та оцінки: управління людськими ресурсами повинно враховувати ефективні системи управління та оцінки працівників в міжнародних підрозділах компанії. Це може включати розробку об'єктивних критеріїв оцінки продуктивності, навчання та розвиток працівників, а також стимулювання їхньої мотивації та залучення до досягнення стратегічних цілей компанії [6].

До HR-менеджменту у структурних підрозділах на підприємствах міжнародного бізнесу відносяться:

- планування персоналу;
- пошук персоналу (зовнішні та внутрішні джерела пошуку);
- добір персоналу;
- наймання персоналу;
- адаптація персоналу;
- розвиток персоналу;
- економічна та моральна мотивація персоналу.

Кадрова політика може формуватися за двома напрямками: стратегічному й тактичному.

Стратегічна кадрова політика охоплює визначення довгострокових цілей компанії щодо управління людськими ресурсами в її міжнародних підрозділах. Включає в себе формування стратегій набору та підбору персоналу, розвиток талантів, управління ризиками та забезпечення соціальної відповідальності.

Тактична кадрова політика включає розробку та впровадження конкретних заходів та програм для досягнення стратегічних цілей. Може включати в себе проведення тренінгів та навчань для розвитку навичок персоналу, встановлення систем оцінки продуктивності, створення програм збереження талантів та планування кар'єри [6].

Таблиця 1.2. Функції кадрових служб підприємств в міжнародному бізнесі

Функції	Деталі функцій
Набір та підбір персоналу	Кадрові служби визначають потреби компанії в робочій силі, розробляють стратегії набору та підбору персоналу, проводять співбесіди та оцінку кандидатів.
Розвиток талантів	Кадрові служби створюють та впроваджують програми розвитку навичок та знань працівників, проводять тренінги та навчання, сприяють кар'єрному росту та розвитку працівників.
Управління ризиками	Кадрові служби займаються управлінням ризиками, пов'язаними з персоналом, такими як втрата ключових працівників, конфлікти на робочому місці, порушення законодавства про працю.
Забезпечення соціальної відповідальності	Кадрові служби розробляють та впроваджують політики та програми, спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності компанії, такі як політика рівних можливостей, дотримання принципів праці та безпеки праці, створення сприятливих умов праці.
Міжнародна культурна адаптація	Кадрові служби допомагають працівникам адаптуватися до міжнародного бізнесу, забезпечуючи підтримку та консультування з питань культурних розбіжностей, мовних бар'єрів та інших викликів, пов'язаних з роботою в іншій країні.
Управління трудовими відносинами	Кадрові служби займаються управлінням трудовими відносинами, включаючи ведення переговорів з профспілками, вирішення конфліктних ситуацій, впровадження політик оплати праці та інших аспектів, пов'язаних з трудовими відносинами.

Ці функції допомагають компанії ефективно управляти персоналом у її міжнародних підрозділах, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та успішне функціонування на міжнародному ринку.

Отже, формування кадрової стратегії міжнародного бізнесу є складним процесом, який вимагає ретельного аналізу потреб компанії та міжнародного ринку, врахування культурних різниць та вивчення ефективних методів управління та мотивації працівників.

### 1.3 Теоретичні аспекти підприємств міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес зосереджується на торгівлі товарами і послугами між країнами. Це вимагає компаній підкоритися різним викликам та аспектам, які відрізняються від національного рівня діяльності. Деякі з теоретичних аспектів міжнародного бізнесу включають [7]:

- міжнародна торгівля. Основний аспект міжнародного бізнесу, який включає обмін товарами та послугами між різними країнами. Це може відбуватися шляхом експорту товарів з однієї країни до іншої, імпорту товарів в одну країну з іншої або за допомогою міжнародного обміну послугами;

- міжнародні інвестиції. Процес, коли компанії вкладають капітал у підприємства за межами своєї держави. Це може включати створення спільних підприємств або придбання акцій компаній за кордоном. Міжнародні інвестиції можуть принести певний рівень ризику, оскільки компанії повинні враховувати політичні, економічні та культурні чинники в країні, де вони планують інвестувати;

- компанії міжнародного бізнесу. Великі компанії, які мають філії, представництва або підрозділи в різних країнах. Вони ведуть бізнес на міжнародному рівні та координують свою діяльність між різними країнами. Транснаціональні корпорації виконують роль головного гравця в міжнародному бізнесі і мають великий вплив на глобальну економіку;

- міжнародний маркетинг. Процес відображення особливостей ринків різних країн і адаптація маркетингових стратегій до цих особливостей. В міжнародному маркетингу дуже важливо враховувати культурні, соціальні та

економічні відмінності між різними країнами і пристосовувати продукт або послугу до потреб місцевого споживача;

– міжнародний менеджмент. Область, що досліджує організаційне управління і розвиток бізнесу на міжнародному рівні. Міжнародний менеджмент вимагає розуміння різних бізнес-систем та культурних нюансів, що впливають на управління підприємствами в різних країнах [7].

Ці аспекти теоретичних основ міжнародного бізнесу допомагають компаніям зрозуміти виклики та можливості, з якими вони зіткнуться на міжнародному ринку.

Тепер можна розглянути послуги різних галузей у міжнародному бізнесі. Серед галузей у міжнародному бізнесі найбільш розповсюджені такі послуги:

- медичні;
- туристичні;
- транспортні;
- торговельні;
- банківські (одні з лідируючих в міжнародному бізнесі. Саме банківську галузь буде розглянуто пізніше у Розділі 2).

Міжнародна торгівля відбувається в певних формах. Серед них можна назвати такі:

- ввезення та вивезення товарів і послуг;
- співробітництво в галузі науково-технічної, виробничої, збутової та сервісної діяльності;
- інвестиційна діяльність;
- спільне підприємство;
- транснаціональні компанії.

Найбільш поширеною формою міжнародної діяльності є здійснення імпортно-експортних операцій, лізинг, різноманітні брокерські, консультаційні та маркетингові послуги .

Поширенню цієї форми міжнародної торгівлі сприяє те, що вона може здійснюватися навіть при обмеженій конвертації національних валют у валюти

інших країн і недостатності грошових ресурсів для імпорту іноземних товарів. У таких умовах певного розвитку набуває так звана зустрічна торгівля, яка виражається безгрошовим обміном матеріальних благ.

Співпраця у сфері науково-технічної діяльності, а також виробничої, збутової та сервісної діяльності в основному включає діяльність у сфері дослідно-конструкторських робіт, виробництва та реалізації продукції, а також технічного обслуговування та післяпродажного ремонту.

Перераховані вище форми міжнародної торгівлі характеризуються відносно низьким ступенем інтернаціоналізації підприємств.

Підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку. Дане визначення бізнесу є узагальненим. Проте специфіка сільського господарства накладає відбиток на діяльність організаційних форм господарювання в цій сфері, тому необхідно уточнити визначення поняття сільськогосподарського підприємства [8].

Міжнародна підприємницька діяльність визначається об'єктивними процесами інтернаціоналізації окремих суб'єктів господарювання та національної економіки. Вона може бути різного характеру, видів, типів і форм. Необхідно виділити спільні підприємства з точки зору ступеня та ефективності їх впливу на міжнародну торгівлю.

Міжнародне спільне підприємство - це форма співпраці та об'єднання зусиль багатонаціональних партнерів щодо інвестицій, управління, виробництва, розподілу прибутків бізнесу та ризиків.

Серед найголовніших характеристик міжнародного спільного підприємства перш за все слід виділити:

- форму міжнародної торгівлі та її конкретний об'єкт;
- форму і спосіб виходу на зовнішній ринок;
- певну форму прямих іноземних інвестицій;
- одну з нових форм господарювання для країн, економіка яких активно розвивається на ринкових засадах.

Мотивація та підхід до створення міжнародних спільних підприємств будується як на макро, так і на мікро рівнях. Для промислово розвинутих країн вирішальним макроекономічним чинником експортної орієнтації корпоративного капіталу є баланс між імпортом та експортом інвестиційних ресурсів. Його формування та сучасний стан визначають певні загальнополітичні, ресурсні та економічні фактори, серед яких: стабільність політичної системи, рівень державного втручання в економіку, рівень інфляції та конвертованість валюти, а також становище країни, платіжний баланс, розвиток фондового ринку, оподаткування тощо [8].

Центральними причинами створення та функціонування спільних підприємств як стратегії виходу на міжнародний ринок є зменшення питомих інвестиційних ресурсів і бізнес-ризиків для створення та використання нових можливостей; розширення існуючих виробничих потужностей; реалізація переваг зниження витрат факторів виробництва і, перш за все, збереження ресурсів; можливість уникнення сезонної нестабільності виробництва та адаптації до процесу скорочення життєвого циклу продукції; підвищення ефективності маркетингу та пошук нових каналів збуту; вийти на певний географічний ринок і отримати досвід управління на нових ринках.

Мотивація діяльності безпосередніх партнерів виникає внаслідок узгодження їхніх інтересів — виробничих, економічних, маркетингових, екологічних, престижних і особистих. Акцент робиться на виробничо-економічній та маркетинговій мотивації партнерської діяльності. Проте необхідно враховувати й іншу мотивацію: екологічну, при вирішенні загальних завдань демонтажу екологічно забруднених виробництв; пропаганда престижу, притаманна діяльності великого бізнесу за кордоном і міжнародній торгівлі в окремих невиробничих сферах; кадровий, коли спільні підприємства утворюються партнерами однієї національності або на родинній основі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ BNP PARIBAS ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

#### 2.1 Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу

Основною умовою ефективного функціонування компаній в сучасній економічній ситуації є їх здатність своєчасно адаптуватися до ринкового середовища. Тому одним з початкових завдань компанії є створення та оцінка її потенційних можливостей. Первинну роль в продуктивному функціонуванні компанії відіграє кадрова складова його потенціалу, яка впливає на можливість забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку [9].

Якщо проаналізувати минулі підходи до управління персоналом, то стає зрозуміло, що людські ресурси завжди розглядалися як вторинний чинник виробництва. Однак, сучасний підхід до управління кадрами визначає працівників як перший і ключовий ресурс і цінність для підприємства. Тому необхідно почати формування нового підходу до управління кадрами.

Основа і головна цінність будь-якої організації - це людина. Крім того, людина - це не тільки важливий ресурс організації, а й найцінніший.

Якість трудових ресурсів є однією з основних областей, що впливають на конкурентоздатність компаній та формують конкурентні переваги. З усіх факторів потенціалу підприємства тільки кадрова складова здатна дати позитивну і незалежну відповідь на динамічні зміни навколишнього середовища. Дуже важливо виділити такі категорії, як «трудові ресурси» і «трудовий потенціал» [9].

Трудові ресурси - це, з економічної точки зору, активна і компетентна частина населення регіону, що має культурні, освітні та фізичні можливості для участі в господарській діяльності підприємства.



Трудовий потенціал працівника - це комплекс фізичних та психічних якостей, котрі окреслюють межі та можливості участі людини в трудовій діяльності й здатність досягати конкретних результатів при певних умовах і прогресувати в процесі роботи [9]. Під потенціалом робочої сили мається на увазі комплекс трудових можливостей, що створюються за рахунок впливу певних факторів і можуть бути використані для діяльності в галузі економіки [4].

Забезпечення сталого розвитку компанії в умовах стратегічних можливостей та сильної конкуренції значною мірою окреслюється її здатністю формувати стратегії розвитку кадрів. Як зазначають експерти з іноземного менеджменту, діяльність підприємства з отримання конкурентної переваги залежить в першу чергу від людського чинника [10].

Ключове значення, яке надається темі управління кадрами в теорії та на практиці іноземного менеджменту полягає у визнанні того, що цей аспект є фундаментом успіху підприємства з іншого погляду його діяльності [10].

Для реалізації стратегій розвитку кадрів вирішальну роль відіграє характер найму - прагнення до стабільності або серйозних змін; готовність ризикувати; минулий досвід або напрямок до творчого розвитку в майбутньому. Таким чином, щоб подолати опір змінам, необхідно виконати велику роботу по впровадженню управлінських інновацій, включаючи стратегічне управління кадрами, пов'язаних з перенаправленням всіх думок від внутрішнього виробництва підприємства до навколишніх проблем. Управління процесом змін шляхом зміни поведінки працівників є одним із важливих заходів для забезпечення того, щоб потенціал компанії відповідав зовнішньому середовищу, попереджаючи про небезпеку спрощеного підходу до вирішення цієї проблеми.

На сучасних ринкових умовах, супроводжуваних технологічними, технічними та економічними інноваціями, деяким співробітникам необхідно постійно проходити перепідготовку, щоб отримати великі вигоди для бізнесу. Все частіше основним критерієм успіху фахівця стає обсяг інформації, яку він

може відправляти і поширювати серед співробітників. Як результат, професіоналів цінують за нову освіту, за нові професійні навички та за те, що вони мають набагато більше ресурсів для освоєння нових технологій. У бізнес вводиться нова посада: розповсюджувачі інформації [11].

Завдання входження молодих фахівців вирішується власними силами команди менеджерів. Команда складається з менеджера по інформаційній політиці, який збирає ІТ-дані та завідує подальшим переміщенням цих даних, менеджера з навчання, який слідкує за відбором персоналу для перепідготовки за новими технологіями, та менеджера з інтелектуального капіталу, який розраховує вплив впровадження знань у виробничий процес.

Розробляючи стратегії розвитку персоналу, світ шукає нові ідеї та нові взірці управління талантами [11].

Ідеї, які одержують все більше популярності та сприяють перемозі в конкуренції кадрів, можна підсумувати наступним чином:

- необхідно зосередити зусилля всього підприємства, почавши з топ-менеджерів, на залученні та розвитку кадрів;
- потрібно поміняти політику найму та навчитися визначати виняткову ціннісну пропозицію для співробітників;
- політика мотивації повинна максимально базуватися на чітко визначеному результаті, очікуваному від працівника;
- необхідно, щоб був інтегрований прогрес співробітників у повсякденному житті підприємства;
- важливо диференціювати та просувати співробітників за їх внеском у загальний результат.

В Україні ринок послуг з пошуку талантів ще не сформувався і коли це станеться в майбутньому – незрозуміло. Дійсно, рекрутові компанії не спеціалізуються виключно на пошуку талантів.

Японська концепція формування стратегії розвитку кадрів підприємства вважається дуже продуктивною і продуманою до деталей. Успіх концепції

гарантує навички працювати з людьми та особисто з кожним співробітником, брати участь у справах підприємства та випускати якісну продукцію.

Система стратегії розвитку персоналу створює жорсткий зв'язок між співробітником і його компанією. Японець може змінити своє ставлення, змінити прізвище, але він ніколи не зрадить компанії. У своїй справі він готовий робити те, що потрібно, він впевнений, що він важливий і потрібний для своєї справи. Японський працівник не може добровільно залишити компанію, інакше він втратить більшість своїх привілеїв і статусу. Про це свідчить той факт, що в японських компаніях плинність кадрів майже відсутня.

У Великій Британії правила взаємодії із зовнішнім середовищем регулюються державою для забезпечення відповідності організації певним вимогам. Ці вимоги встановлюються стандартизованою системою «Інвестори в людей».

Він визначає професійний рівень організаційного розвитку, тобто навчання та розвиток співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії. Система була розроблена в 1990 році провідними галузевими асоціаціями, професійними кадровими агентствами, навчальними організаціями та урядовими установами Великобританії. З 1991 року десятки тисяч лідерів бізнесу Великобританії з усіх секторів економіки країни прийняли цю систему, і вона отримала повну підтримку широкого кола зацікавлених сторін. Сьогодні за цією системою працює майже третина промисловості країни (понад 40 тис. підприємств) [11].

У 1993 році засновано громадську некомерційну організацію «Investors in People UK», щоб надати цій системі національний статус і забезпечити її цілісність, якість, успішну реалізацію та розвиток.

Завдяки великому успіху системи у Великій Британії організація почала свою діяльність в інших країнах. Вже існує 14 міжнародних організацій з охорони та поширення цієї системи.

У 2002 році 26393 компанії в усьому світі отримали сертифікат. У Великій Британії сертифікат «IP» високо цінується, тому компанії завжди

носять його з собою: це робить їх привабливими для потенційних співробітників, а також інвесторів і клієнтів. Система «Investors in People UK» надає рекламний алгоритм

професійний рівень компанії та її конкурентоспроможність через планомірний підхід до визначення та оголошення стратегічних цілей, а також розвиток співробітників для досягнення цих стратегічних цілей. Це робить його прозорим

Що можуть і повинні робити співробітники, наскільки мотивовані їхні дії і, перш за все, що від них вимагає сама компанія. Цей процес є циклічним і спрямований на подальше вдосконалення розвитку персоналу.

Інвестиції в людський капітал сьогодні є одним із ключових факторів конкурентоспроможності майбутнього.

У наступних підрозділах основна мета це розглянути різні галузі підприємств в кадровій політиці.

## 2.2 Аналіз підприємства «BNP Paribas» як підприємства міжнародного бізнесу

BNP Paribas - один із найбільших у світі міжнародних банків, який був створений у 2000 році шляхом злиття французьких банків BNP і Banque Paribas. Пропонує широкий спектр послуг, включаючи корпоративні банківські послуги, роздрібні банківські послуги, страхування, управління капіталом та інвестиційні банківські послуги [12].

Акції BNP Paribas торгуються на паризькій біржі Euronext та входять до розрахунку фондового індексу CAC 40. Більшість акцій належить інституційним інвесторам, малі інвестори складають 3,9%, а співробітники - 4,4%. Основними акціонерами є Бельгія (в особі SFPI) з 7,7%, Люксембург (акціонери при придбанні Fortis) з 1% та американська інвестиційна компанія BlackRock з 6%.

Група BNP Paribas є найбільшою банківською групою в Єврозоні за розміром загальних активів і продовжує досягати високих результатів на основі відносно збалансованої універсальної банківської бізнес-моделі. Він також займає домінуюче становище на національному банківському ринку Франції. Під час та після фінансової кризи групі вдалося знизити ризики та розмір, не змінюючи бізнес-модель. Оптові банківські послуги та інвестиційні банківські послуги залишаються основними видами діяльності. Профіль доходів BNPP також підтримується значними частками в секторах споживчого фінансування та страхування. Фінансові показники банку стабільні. У таблиці 2.1 наведено десять найбільших банків світу.

Таблиця 2.1 - Рейтинг світових банків у 2019 р. [12]

Рейтинг	Назва банку	Активи млн. дол.	Капітал млн.дол
1	Industrial & Commercial Bank of China	4,013,700	67,049.00
2	China Construction Bank Corporation	3,404,013	50,719.00
3	Agricultural Bank of China	3,239,231	49,972.00
4	Bank of China	2,995,219	45,294.00
5	China Development Bank	2,455,375	64,812.00
6	BNP Paribas	2,351,832	32,455.00
7	JPMorgan Chase Bank	2,140,778	1,785.00
8	Japan Post Bank Co	1,881,928	31,430.00
9	Crédit Agricole	1,859,968	10,244.00
10	MUFG Bank	1,833,631	15,373.00

З наведеної таблиці випливає, що банк BNP Paribas займає 6 місце у світовому рейтингу в 2019 році. Розмір його активів становить 2 351 832 млн доларів США, а капітал - 32 455 млн доларів США. Промислово-комерційний банк Китаю визнаний найбільшим і найавторитетнішим банком з активами 4 013 700 мільйонів доларів США, що майже вдвічі більше, ніж у BNPP. Активи Групи на 41% нижчі за сукупні активи банків з найвищим рейтингом. Схожа ситуація із капіталом: промислово-комерційний банк Китаю має вдвічі більший капітал, ніж BNP Paribas. У відсотковому вираженні капітал групи на 52% нижчий за капітал її материнського банку.

Маючи представництва у 72 країнах та близько 33 мільйонів клієнтів, BNP Paribas працює у сфері інвестиційного банкінгу, управління активами та роздрібного банкінгу.

Станом на 2019 рік BNP Paribas посідає шосте місце у світі завдяки оптимальному поєднанню низького ризику капіталу, стабільної динаміки цін на акції та якості активів. У сфері роздрібного банкінгу BNP Paribas посідає четверте місце у світі. У сфері страхування BNP Paribas посідає п'яте місце у світі.

Ці результати відображають фокус BNP Paribas на розвитку бренду в глобальному масштабі: Група вважає сильний бренд ключовим елементом своєї конкурентоспроможності та стратегічним активом, що підвищує репутацію банку та його різних бізнесів. Ця репутація є результатом диверсифікованого географічного та економічного розвитку Групи. Вона також є даниною поваги Групі, яка постійно розвиває свій бренд і комунікації на глобальному рівні, поєднуючи сильну інтеграцію в кожному регіоні з послідовним глобальним підходом. BNP Paribas є єдиним французьким банком у представленому списку та першим європейським банком у індексі SKG100 [12].

Індекс SKG100 – це щорічний рейтинг найбільш стійких компаній світу. Список публікує медіа-дослідницька компанія Corporate Knights із Торонто (його щорічно оголошують на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, Швейцарія). З моменту створення в лютому 2005 року по січень 2022 року індекс Global 100 отримав чистий прибуток від інвестицій у 331% порівняно з 279% для індексу MSCI ACWI. Реалізація великих програм екологічного відновлення у відповідь на пандемію COVID-19, ймовірно, збільшила цей розрив у досягненнях. Індекс SKG100 автоматично враховує всі компанії з ринковою капіталізацією не менше 2 мільярдів доларів. Цей індекс розраховується за такими показниками:

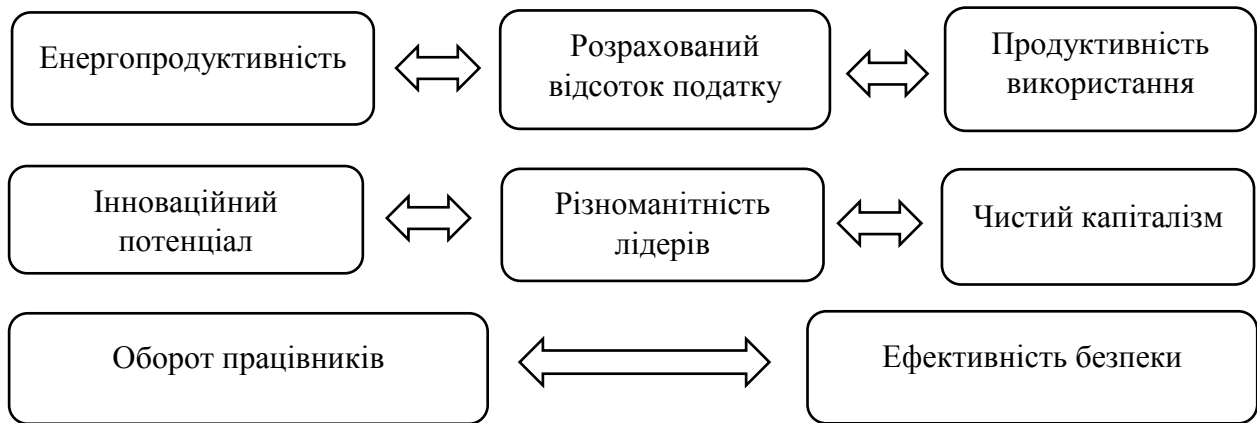


Рисунок 2.1 - Показники індексу СКГ100 [12]

Кожен критерій індексу зважується однаково, і компанії отримують загальну відсоткову оцінку. Global 100 Most Sustainable Corporations Index рейтингу є сотні компаній у всьому світі, які зробили найбільший внесок у розвиток сталого розвитку та успішно збалансували свої фінансові показники та корпоративну соціальну відповідальність. У таблиці 2.2 представлено позицію BNP Paribas в рейтингу індексу СКГ100:

Таблиця 2.2 - Позиція BNP Paribas у рейтингу СКГ100 2018-2020 рр. [13]

Рік	Позиція у рейтингу
2018	42
2019	36
2020	35

BNP Paribas також є світовим лідером у Європі. Це провідний банк у Європі з міжнародним охопленням. BNP Paribas посідає друге місце в рейтингу із загальними активами в 1,9 трлн євро.

Група займає ключові позиції в трьох основних сферах діяльності [14]:

- внутрішні ринки та міжнародні фінансові послуги (роздрібні банківські мережі та фінансові послуги охоплені роздрібними банківськими послугами та послугами);
- корпоративний та інституційний банкінг, який орієнтований на два типи клієнтів: корпоративних клієнтів та інституційних інвесторів;
- підтримує всіх своїх клієнтів (фізичних осіб, громадські об'єднання, підприємців, малий та середній бізнес, корпорації та інституційних клієнтів) у

реалізації їхніх проектів, використовуючи рішення у сферах фінансування, інвестицій, заощаджень та страхування.

У Європі група представлена на чотирьох внутрішніх ринках (Бельгія, Франція, Італія та Люксембург), а BNP Paribas Personal Finance є лідером у споживчому кредитуванні.

BNP Paribas складається з двох основних підрозділів:

– підрозділ роздрібних банківських послуг поділяється на два регіони: підрозділ внутрішнього ринку та підрозділ міжнародних фінансових послуг. Основними ринками є Франція (FRB), Італія (BNL banca commerciale), Бельгія (BRB) та Люксембург (LRB). Сектор міжнародних фінансових послуг включає транскордонні операції, страхування в усіх регіонах, управління активами та послуги з управління капіталом. У 2020 році доходи на внутрішньому ринку становили 15,5 млрд євро, а доходи на міжнародному ринку - 16 млрд євро. Активи на внутрішньому ринку склали 555,6 млрд євро, а на міжнародному - 520,5 млрд євро. Активи на загальну суму 555,6 млрд євро були отримані на внутрішньому ринку та 520,5 млрд євро на міжнародному ринку [15];

– підрозділ корпоративного та інституційного банкінгу надає фінансові послуги компаніям та працює на фондових, валютних та товарних біржах.

На європейські операції припадає 75% доходів і 79% активів, далі йдуть Північна Америка (11% і 12% відповідно), Азійсько-Тихоокеанський регіон (7% і 6%) та інші регіони (8% і 2%) [16].

У 2018 році загальна кількість співробітників становила 202624, з яких 155000 працювали в Європі (58000 у Франції, 19000 в Італії, 14500 у Бельгії, 4000 у Люксембурзі та 59000 у решти Європи), 19000 у Південно-Східній Азії, 10000 в Африці (Південна Африка та Північно-Західний континент), 14500 у Північній Америці, 4000 у Південній Америці та 500 на Близькому Сході.



Кількість співробітників

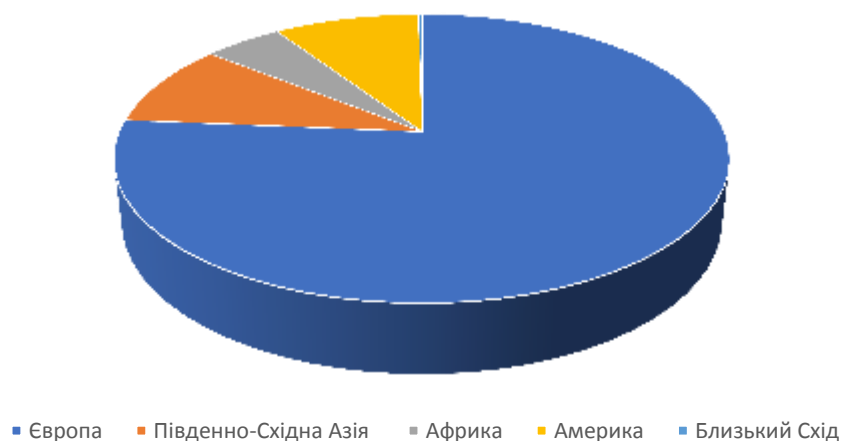


Рисунок 2.2–Кількість співробітників BNP Paribas в різних регіонах світу

Доходи BNP Paribas у 2020 році склали 44,28 млрд євро, половина з яких було отримано від чистого відсоткового доходу (21,3 млрд євро доходів, 33,6 млрд євро доходів та 12,3 млрд євро витрат), 9,9 млрд євро-від комісійних доходів, 6,9 млрд євро - від інвестицій у фінансові продукти та 4,1 млрд євро - від страхової діяльності [17].

Таблиця 2.3 - Фінансові показники банку BNP Paribas в млрд євро [18]

Рік	2018	2019	2020
Виторг	42,52	44,60	44,28
Чистий прибуток	8,005	8,173	7,067
Активи	2041	2165	2165
Власний капітал	105,7	111,8	117,3

BNP Paribas також є найкращим європейським банком згідно з опитуванням Greenwich Associates. Рейтинги Greenwich базуються на постійних бесідах з більш ніж 30 000 ключових організаційних осіб, які приймають рішення (скарбники, фінансові директори та генеральні директори), і забезпечують незалежну, об'єктивну та постійну основу для аналізу. Враховується фінансовий стан підприємства, показники ефективності продажів, критерії роботи та інші основні показники продуктивності та ефективності і на

основі цих показників складається рейтинг найприбутковіших банків Європи [19].

У підсумку, BNP Paribas є одним з найбільших та найуспішніших міжнародних банківських підприємств у світі. Його глобальна присутність, сильна фінансова база та інвестиції в технологічний розвиток дозволяють компанії забезпечувати широкий спектр фінансових послуг для клієнтів у різних країнах та ринках. Однак, вона також стикається з ризиками та викликами, які пов'язані з економічними та регуляторними факторами, а також кібербезпекою.

### 2.3 Аналіз дочірнього підприємства BNP Paribas – ПАТ «УкрСиббанк»

«УкрСиббанк» це – український банк, котрий був заснований у Харкові у 1990 році. На період 2006 року він почав своє існування як дочірнє підприємство групи BNP Paribas. Банк є одним із лідерів на ринку роздрібних банківських послуг (перше місце за кредитами фізичним особам та четверте за депозитами фізичним особам згідно з даними Центрального банку України; понад 1,5 мільйона клієнтів), а також серед місцевих та міжнародних клієнтів. корпоративні клієнти. Банк також має сильні позиції у страхуванні через Кардіфф (дочірня компанія BNP Paribas) та спільне підприємство з АХА. UKRSIBBANK пропонує низку інноваційних банківських продуктів та послуг для українського ринку (онлайн-банкінг, гнучкі депозити та ін.) UKRSIBBANK визнано найкращим банком України за версією Global Finance протягом з 2007 по 2010 роки [20].

Таблиця 2.4. Біографія ПАТ «УкрСиббанк» по рокам [21]

Рік	Подія
1	2
1990	Реєстрація банку «Харківінкомбанк» в Державному банку СРСР.
1991	Реєстрація банку «Харківінкомбанк в національному банку України
1992	АКБ «Харківінкомбанк» отримує нову назву – АКБ «УкрСиббанк»; членство в Українсько-Сибірській організації; надання офіційного дозволу НБУ для впровадження процедур з валютними цінностями; впровадження першого валютного рахунку на рівні зарубіжної валюти в банку «Scalper Dupon»; початок дієздатності банку на рівні з фізичними особами.

## Продовження табл. 2.4

1	2
1994	Впровадження автоматизованої банківської системи "Клієнт-Банк", членство в Українській асоціації банків, підписання дистриб'юторської угоди з American Express щодо дорожніх чеків.
1995	Вступ банку до спільноти S.W.I.F.T; отримання дозволу для реалізації діяльності з обліку цінних паперів.
1996	Відкриття філій банку в різних містах України; впровадження системи REUTERS в «УкрСиббанк».
1997	Відкриття відділення в Києві; початок співробітництва з міжнародним аудиторським підприємством «Price Waterhouse Coopers»; початок роботи банку як посередника кредитних карток American Express; здійснення першої міжнародного аудиту перевірки банку.
1998	Членство «УкрСиббанк» в Позабіржовій фондовій торговій системі; було проведено касовий сервіс місцевих бюджетів; здобування ліцензії на ведення переліку акціонерів право депозитної діяльності та цінних паперів.
1999	Членство в Харківському банківському союзу; держава отримує контроль над банком шляхом передачі їй пакету акцій таких підприємств як «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» та «Дніпровський металургійний комбінат». відкриті відділення філій банук ще в різних містах; членство в ХБС.
2000	Участь банку в придбанні 30% пакету акцій ВАТ «Миколаївський глиноземний завод». Вступ банку в платіжну систему EuroPay. Початок роботи банку в системі Western Union. З 2000р. банк стабільно утримує позиції лідера на ринку інвестицій, неодноразово отримуючи титул найкращого інвестиційного банку країни.
2003	Укрсиббанк стає національним лідером почав входити до топ десяти банків України.
2006	BNP Paribas, одна з найбільших світових фінансових груп і стала стратегічним інвестором, придбавши 51% акцій Банку Україна.
2009	Частка банку зросла до 81,42 % і досягла 99,99 % у 2010 році.
2011	Купівля Європейським банком реконструкції та прогресу (ЄБРР) 15% акцій «УкрСиббанк» і це збільшило частку BNP Paribas до 84,99%, відкрило нові можливості, такі як інтеграція в групу BNP Paribas, приєднання «УкрСиббанк» до глобального бренду, здобування переваги від модифікаційного глобального досвіду та перехід на нові стандарти управління та інші нові можливості. В усіх сегментах була досягнена висока якість.
2016	ЄБРР купив 25% акцій банку у «BNP Paribas» й знизив частку «BNP Paribas» в УкрСиббанку до 59,99%, а частку ЄБРР, в свою чергу - до 40%.
2018	BNP Paribas придбав міноритарний пакет акцій банку "УкрСиббанк" та збільшив свою частку до 60%; за даними ЄБРР, банк посів перше місце в Україні за кількістю реалізованих проектів з енергоефективності IQ.
2019	Банк посів друге місце серед надійніших банків України за версією інвестиційного підприємства «Dragon Capital», котра кожен рік формує рейтинг надійності банків для популярного видання «НВ»;
2023	Банк посів перше місце в рейтингу надійності за бізнес-виданням Mind.ua; третє місце в рейтингу з фінансової надійності за аналітичною системою «YouControl»; перше місце в рейтингу зі стійкості банків за думкою видання «Мінфін»; збільшення обсягів кредитування середніх та малих підприємств на 20%; збільшення мережі відділень банку, з відкриттям нових підрозділів у регіонах України; залучення нових технологій у роботі банку, що поліпшить процеси сервісу клієнтів; збільшення обсягів депозитів фізичних осіб на 15%; підвищення рейтингу банку в міжнародних агентствах кредитних рейтингів; збільшення співробітництва з фінансовими установами та банками на міжнародному рівні.

Як й у всіх підприємствах у ПАТ «УкрСиббанк» є свої певні вимоги до набору кандидатів. Наприклад, в замовленні на пошук спеціаліста, кандидати повинні вказувати інформацію про себе в підрозділі основних вимог до кандидата [22].

Основні вимоги до кандидата:

- пріоритетні ВНЗ;
- наявність вищої освіти
- професійний досвід (сфера діяльності, стаж);
- назви банків, компаній і фірм, які можуть зацікавити;
- важливість володіння комп'ютерними навичками в силу сучасних умов;
- кандидат має досвід у таких сферах, як спеціальні знання та навички, а також особисті якості, необхідні для цієї посади;
- додаткові вимоги (знання іноземних мов та рівень їх виконання: базові знання/читання та розуміння апаратного забезпечення/сучасного; операційні системи та програми; спеціалізовані програми/пакети/бази даних; мови програмування).

Функціональні обов'язки включають в себе: перелік службових обов'язків, які передбачені посадою; графік роботи; відрядження (тривалість, частота); перспективи росту (посада, строки); якими повинні бути результати діяльності.

Таблиця 2.5. Звіт про фінансовий стан банку «УкрСиббанк» станом на 30 вересня 2023 року [23]

ДАТА ФІНАНСОВОГО ЗВІТУ	30 вересня 2023	31 грудня 2022
1	2	3
<b>АКТИВИ</b>		
Готівка	2 027 448	2 695 862
Кошти обов'язкових резервів банку в НБУ та короткострокові розміщення в ньому	12 523 840	5 282 421
Кореспондентські рахунки, депозити та кредити овернайт у банках	33 225 656	34 439 848
Кредити та аванси банкам	400 729	379 898
Похідні фінансові активи	10 611	-
Кредити та аванси клієнтам	9 625 341	14 746 900

Продовження табл. 2.5

Інвестиції в цінні папери	70 340 895	45 696 409
Інвестиції в дочірні, асоційовані та спільні підприємства	189	189
Основні засоби	1 539 458	1 325 473
Інвестиційна нерухомість	345	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	771 808	729 097
Відстрочені податкові активи	112 369	110 380
Активи із права використання	121 475	150 760
Інші фінансові активи	1 760 594	2 147 078
Інші нефінансові активи	631 575	750 758
<b>УСЬОГО АКТИВІВ</b>	<b>133 092 333</b>	<b>108 455 073</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>		
Статутний капітал	5 069 262	5 069 262
Емісійний дохід	811 229	811 229
Нерозподілений прибуток	12 887 906	7 223 612
<b>ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>	<b>18 768 397</b>	<b>13 104 103</b>
<b>ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>	<b>133 092 333</b>	<b>108 455 073</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>		
Кошти банків	1499	1784
Похідні фінансові зобов'язання	-	1603
Кошти клієнтів	12 562 975	93 699 822
Орендні зобов'язання	120 232	145 078
Поточні податкові зобов'язання	459 810	287 981
Інші фінансові зобов'язання	936 686	951 251
Інші фінансові зобов'язання	242 734	263 451
<b>УСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>	<b>114 323 936</b>	<b>93 350 970</b>

Структура власності в ПАТ «УкрСиббанк» поділена між ПАТ «BNP Paribas SA та ЄБРР». В більшому ступені в перших (60%) та в меншому у других (40%). Це можна простежити нижче в рисунку 2.3.

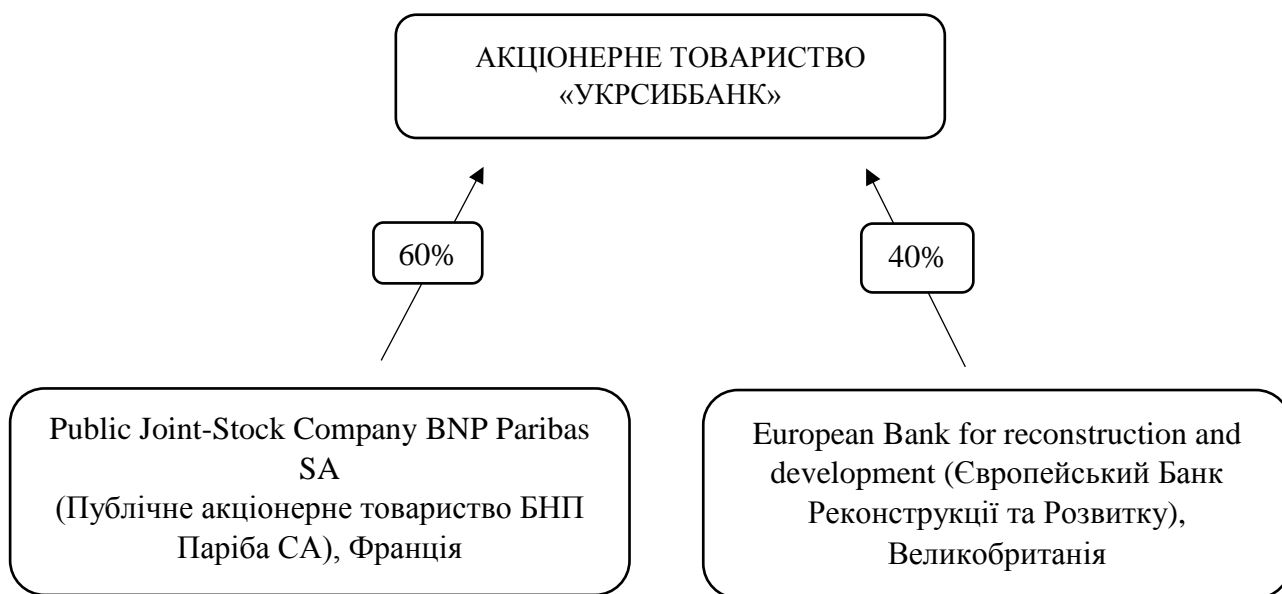


Рисунок 2.3 – Схематичне зображення структури власності ПАТ «УКРСИББАНК» станом на 01.01.2023 року

Щодо структурних підрозділів, то в ПАТ «УкрСиббанк» доволі велика та складна система, котра ділиться на 4 основні рівні. Все це можна простежити нижче в таблиці 2.6 [24].

На міжнародному рівні УкрСиббанк активно співпрацює з іншими банками та фінансовими установами, що дозволяє йому брати участь у міжнародних фінансових операціях та проектах. Також, банк активно працює над розширенням своєї мережі представництв та філій за кордоном, що сприяє підвищенню його міжнародної присутності [26].

У цілому, УкрСиббанк може бути важливим гравцем на українському фінансовому ринку, але його вплив на міжнародному рівні поки що обмежений

Таблиця 2.6 – Глосарій найменувань структурних підрозділів ПАТ «УкрСиббанк» [25]

Головний Офіс	Комерційний макрорегіон	Мережа	Рівень	Вказівки та вимоги до організаційної структури
1	2	3	4	5
Правління	x	x	Рівень правління	
Центр	x	x	1-й рівень	Центри діють у різних бізнес-сферах. Їх першочерговим завданням є максимізація створення довгострокової вартості в бізнес-сегментах.
Комерційний регіон				
Департамент	Департамент	x	2-й рівень	Управління конкретними бізнес-напрямами здійснюється відповідно до рішення Правління (Протокол №19, пункт 12, від 16 грудня 2009 року).
Комерційний макрорегіон				
Управління	Управління	Відділення	3-й рівень	складність організаційної структури, широке коло та глибина знань (управління щонайменше 3-ма різними сферами діяльності); автономність у прийнятті рішень (в розумінні можливого впливу на звіт про прибутки та збитки (P/L)) та управлінські ризики; мінімальна чисельність персоналу: щонайменше 6-8 працівників.
Відділ (Сектор)	Відділ (Сектор)	x	4-й рівень	Виходячи з обсягу та складності здійснюваної діяльності, Управління може бути розділене на Відділи (Сектори) за наступних умов; щонайменше 4-5 працівників виходячи з розрахунку реальної кількості повних штатних одиниць

Однак, з розвитком своєї міжнародної стратегії та співпраці з міжнародними партнерами, УкрСиббанк може збільшити свій вплив на міжнародному фінансовому ринку і стати більш конкурентоспроможним серед інших світових банків. Для цього важливо продовжувати розвивати свої міжнародні зв'язки, запроваджувати нові технології та інновації, а також активно розширювати свою присутність за кордоном.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ BNP PARIBAS ЯК ПІДПРИЄМСТВА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### 3.1 Інструменти покращення кадрової стратегії

Персонал організації по наданню послуг або виконанню виробничих процесів, разом з клієнтами є однією з ключових сторін, зацікавлених в продуктивному функціонуванні підприємства. У сьогоденній динамічно мінливій ситуації людські ресурси є основним активом організації, котрий забезпечує її конкурентоспроможність і сталий розвиток. Розуміння поточних і майбутніх очікувань і потреб співробітників, оцінка їх задоволеності роботою та іншими аспектами, пов'язаними з компанією, є ключем до довготривалого успіху у всіх сферах діяльності та продуктивному функціонуванню організації. Фінансові установи не є виключенням.

Одними з ключових цілей сучасних комерційних банків є отримання прибутку, надання якісних і конкурентоздатних послуг і виконання потреб всіх зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони банку включають клієнтів, ділових партнерів декомунізації, штат, Державні установи, співробітників і конкуруючі банки. Однією з важливих груп, що мають вплив на діяльність комерційних банків, є персонал [27].

Удосконалення кадрової стратегії «BNP Paribas» можна реалізувати за допомогою різних методів. Важливим є розроблення довгострокової кадрової стратегії, яка враховує цілі та потреби компанії, може допомогти забезпечити наявність кваліфікованого персоналу для досягнення бізнес-цілей у майбутньому.

Проведення аналізу ринку праці необхідно для того, щоб з'ясувати сильні і слабкі сторони компанії в роботі із залученням талановитих спеціалістів. Треба розглянути можливість партнерства з університетами та навчальними



зкладами, щоб залучити нових випускників та молодих фахівців. Також потрібно ретельно розробити процес набору та підбору персоналу, зосереджуючись на відборі компетентних та мотивованих співробітників, які відповідають стратегії розвитку підприємства. Важливо проводити докладну перевірку референцій та використовувати оцінки здібностей та персоналізовані інтерв'ю. Не менш важливим є розробка програми розвитку та тренінгу для співробітників, яка сприяє постійному росту та розвитку їх професійних навичок. Можна забезпечити доступ до різних навчальних ресурсів та стажувань, щоб сприяти професійному розвитку кожного працівника [28].

Необхідно мати чітку систему оцінки працівників, яка визначає їхній вклад у підприємство. Це може допомогти ідентифікувати талановитих працівників, а також виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення.

Не менш важливим є формування різноманітного та інклюзивного робочого середовища може підвищити творчість та інноваційність на підприємстві. Формування диверсифікованого колективу і рівних можливостей для працівників з різними характеристиками може призвести до кращих результатів, створення програми менторства, де більш досвідчені співробітники надають підтримку та поради новим потенційним працівникам для їхнього успішного адаптування в компанії.

Рекомендовано створити мотивуючу та сприятливу корпоративну культуру, яка посилює залучення та збереження таланту. Необхідно підтримувати та стимулювати співробітників, створюючи здорове робоче середовище, де можна розвиватися та брати активну участь у прийнятті стратегічних рішень. Важливою є розробка системи оцінки та винагород, що базується на реальних досягненнях співробітників. Не менш важливим є підкреслювання значення досягнення цілей та внеску кожного працівника у розвиток підприємства [29].

Сучасність потребує використання модернізованих технологій, таких як інформаційні системи та програми для керування кадрами, що може спростити

та покращити процеси найму, розвитку та утримання працівників. Це не менш важливо й для ПАТ «BNP Paribas», де потрібно проводити різні цифрові операції, такі як, проведення операцій через платіжні системи тощо. Ще одним інструментом покращення кадрової стратегії BNP Paribas може бути впровадження системи 360-градусного огляду, яка дозволить співробітникам отримати зворотний зв'язок від своїх керівників, колег та підлеглих. Це допоможе зрозуміти, які аспекти кадрової політики потребують поліпшення, а також виявити сильні сторони та слабкі місця співробітників. Важливо встановити систему моніторингу та оцінки ефективності кадрової стратегії, що дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію відповідно до поточних потреб компанії [30].

Проаналізувавши низку HR-джерел, можна простежити наступні тенденції зростання задоволеності роботою:

- делегування, авторизація та експерименти зі складними завданнями;
- увага та визнання працівників. Досягнення працівників мають бути підкреслені та оприлюднені;
- наявність мотиваційних систем. Особлива увага приділяється Total Rewards – комплексній системі негрошових мотиваторів, яка допомагає працівникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям та усвідомлювати власну цінність;
- зворотний зв'язок. Комунікація зверху вниз і знизу вгору, щоб працівники відчували себе важливими, а їхні ідеї та настрої бралися до уваги;
- можливість працювати тоді, коли це продуктивно, а не тоді, коли доведеться, є однією з найпопулярніших переваг гнучкого графіку та залученості працівників. Крім того, довіра, яку роботодавці мають до своїх працівників, забезпечує додаткове натхнення та мотивацію на роботі;
- побудова довіри. Гнучкий графік та віддалена робота дають свободу кожному працівнику та формують довіру до роботодавця. Важливо, щоб кожен усвідомлював, що працює на результат (адже робочі процеси можна чудово імітувати, навіть сидячи в офісі. Для одних важливо мати можливість

виспатися, не встаючи рівно о 7 ранку, для інших - поєднувати навчання з роботою, третім потрібна можливість вирішувати особисті проблеми, які неможливо вирішити в позаробочий час;

– обов'язки та результати роботи працівників регулярно переглядаються. Протягом перших двох-трьох місяців роботи задоволеність працівника залежить від того, наскільки він відповідає займаній посаді. Визначити надмірно кваліфікованих працівників не складно. Вони працюють у два-три рази швидше за інших співробітників, завжди готові ініціювати розмови про стратегію і тактику, розуміють майбутні плани компанії і готові брати на себе відповідальність;

– система оцінювання. Система грейдів – необхідний компонент задоволеності співробітників. Ця система використовується в компаніях, які точно знають, як оцінюється експертиза, як різні співробітники просуваються в кар'єрі і чим одна посада відрізняється від іншої. Важливо визначити вимоги до персоналу на різних рівнях. Від молодшого до середнього, від середнього до вищого або що потрібно для перепідготовки. Основна вигода для компанії полягає в тому, що керівництво може вказати, що потрібно, коли працівник просить про підвищення заробітної плати. Переваги для працівників полягають у тому, що вони можуть будувати кар'єру в такій організації, що існує базовий HR-процес, і вони чітко знають, які кроки потрібно зробити.

### 3.2 Розробка кадрової стратегії ПАТ «BNP Paribas»

Розробка HR-стратегії для міжнародного бізнесу є важливим кроком у розвитку компаній, що розширюють свою діяльність на міжнародних ринках. Стратегія людських ресурсів повинна враховувати специфіку міжнародної діяльності, культурне розмаїття, наявні ресурси та організаційні пріоритети.

Перш за все, компанія повинна визначити свої міжнародні кадрові потреби та стратегічні цілі. Наприклад, якщо компанія планує розширитися на нові ринки, можуть знадобитися місцеві експерти, які мають знання про

місцевий ринок та культурну специфіку. У разі введення нових технологій або бізнес-моделей можуть знадобитися спеціалісти з інших країн, які мають необхідні знання та досвід [31].

Для розробки кадрової стратегії міжнародного бізнесу необхідно також враховувати культурні різниці. Культурні особливості можуть впливати на спосіб роботи, комунікацію та управління в компанії. Наприклад, в деяких країнах можуть використовуватися інші підходи до прийняття рішень, керівництва та мотивації працівників. Тому необхідно залучати кадри, які мають розуміння та досвід роботи в цих культурних контекстах.

Також, компанія повинна розглянути можливості для розвитку та залучення своїх працівників. Наприклад, можна надавати можливості для навчання та просування по службі в різних країнах. Це допоможе підтримати мотивацію працівників та забезпечити гнучкість та мобільність в організації.

Необхідно ще й враховувати фактори витрат та ефективності. Міжнародна робота може бути дорогим об'єктом і бути складнішою з точки зору управління. Тому компанії потрібно збалансувати витрати та користь, оцінювати можливості для залучення місцевих працівників та вивчати культурні особливості для досягнення ефективності та успішності на міжнародному ринку [32].

У крайньому випадку, компанії можуть залучати зовнішніх консультантів або кадрові агенції, які мають досвід роботи з міжнародними бізнесами та мають знання про ринки, культури та правила на різних територіях. Вони можуть надати необхідну експертизу та допомогти визначити стратегію для успішної роботи на міжнародному ринку.

Процес розробки стратегії управління кадровим потенціалом доцільніше починати з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища (демографічних змін, доходів населення, рівня зайнятості, рівня освіти) та проведення експерименту та SWOT-аналізу; діяльності компанії; особистісний потенціал. Сильні і слабкі сторони неможливо визначити без їх залежності від умов зовнішнього середовища. Фактичний процес ідентифікації SWOT-аналізу

відбувається шляхом порівняння власних позицій з оптимальними позиціями та цінностями конкурентів.

При вивченні зовнішнього середовища виявляються можливості і загрози, розробляються вимоги до зміни стратегії з урахуванням планованого стану середовища.

Визначення сильних і слабких сторін показує потенціал, на який компанія може покластися в умовах конкуренції для досягнення своїх цілей. За допомогою діагностики кадрового потенціалу можна визначити конкурентні переваги, які необхідно максимізувати, і недоліки, які потрібно усунути або мінімізувати їх вплив. Цей процес нерозривно пов'язаний з паралельною оцінкою між бажанням отримати користь від змін у зовнішньому середовищі та здатністю робити те, що дозволяють обмежені ресурси.

В управлінській практиці важливу роль відіграє розробка довгострокових заходів з управління ресурсами, які також включають людські ресурси. Розробляючи бізнес-стратегію організації, важливо визначити оптимальну тривалість стратегічного періоду. Як правило, це період, протягом якого в діяльності організації відбуваються значні якісні та кількісні зміни. На думку більшості науковців, стратегічний період має розтягнутися на понад 10 років. Тривалість періоду, протягом якого відбуваються стратегічні зміни, залежить від сфери діяльності організації, динаміки факторів зовнішнього середовища та типу задіяних ресурсів. Мінімальний термін конкретних стратегічних змін в персоналі організації становить в середньому п'ять років. Тому кожні п'ять років слід розробляти стратегію управління людськими ресурсами організації.

Стратегія управління людськими ресурсами - це сукупність загальних довгострокових підходів до управління зайнятістю в організації. Стратегія управління людськими ресурсами є частиною загальної стратегії організації.

Мистецтво розробки стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб формулювання загальних підходів перетворювалося на конкретні заходи, які забезпечують високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу. Кожна організація може вибрати одну з наступних стратегій:

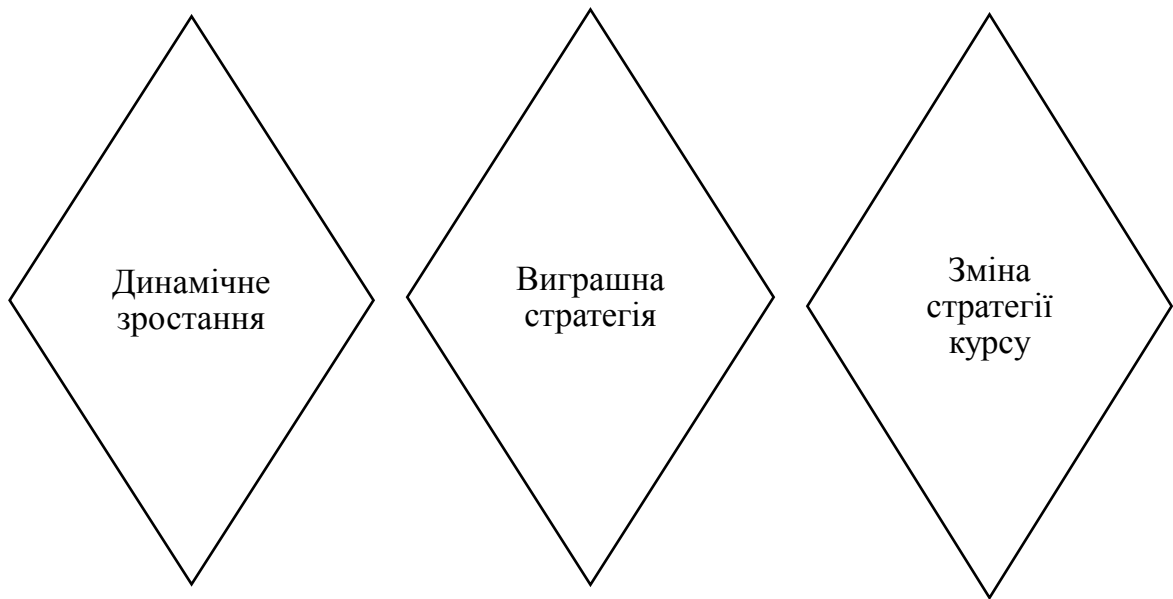
– динамічне зростання. Його основою є зміна цілей діяльності організації, баланс між змінами та стабільністю. Він поєднує збереження та розширення потенціалу наявних кадрових ресурсів із підбором висококваліфікованих працівників на ключові посади, що забезпечують модернізацію організації. Система винагороди заснована на поєднанні індивідуального і колективного заохочення;

– виграшна стратегія. Її використовують стабільні організації, які мають відпрацьований механізм діяльності та кваліфікований персонал з потенційними можливостями розвитку. Істотних кадрових змін немає, набираються лише спеціалісти, навички яких є гостро необхідними. Підтримка працівників є стабільною та збалансованою в рамках професійно-кваліфікаційних груп;

– зміна стратегії курсу. Ця стратегія ефективна, коли стабільна організація намагається збільшити прибутковість, вийти на новий ринок або розширити існуючий ринок. Це передбачає створення нових робочих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і залучення кваліфікованих спеціалістів ззовні, а також значні зміни в системі заохочення працівників (найбільш кардинальні в сенсі зміни курсу). Використання її є виправданим за необхідності виходу організації з кризового стану шляхом зміни курсу. За таких умов стратегія управління персоналом полягає в консолідації кадрів, у певних обмеженнях системи стимулювання, доки організація не досягне стабільних результатів.

Зараз більшість національних виробничо-господарських організацій обирають стратегію динамічного зростання.

Розробка стратегії управління персоналом на основі стратегії динамічного зростання передбачає поступове визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), а також структури організаційної служби управління персоналом і системи зв'язків з навколишнім середовищем.



Рисунок–3.1. Перелік кадрових стратегій організацій

Опитувальник, що поєднує оцінку важливості та задоволеності різних аспектів роботи, був розроблений також компанією SBS.

Даний опитувальник «SBS» дозволяє отримати точну та достовірну інформацію про рівень задоволеності працівників за 6 ключовими факторами:

- взаємини з колегами та керівництвом: задоволеність внутрішньою комунікацією між співробітниками (якість, своєчасність, результативність взаємодії), рівень довіри співробітників один до одного та керівництва, справедливість оцінки своїх досягнень з боку керівника;

- зміст та характер роботи: розуміння співробітниками своїх робочих цілей та завдань, наявність необхідних ресурсів для ефективного виконання своїх обов'язків, задоволеність організацією робочого процесу, відповідність виконуваної роботи рівню компетентності працівника;

- оплата праці та пільги: задоволеність рівнем заробітної плати та складовими компенсаційного пакета, оцінка справедливості оплати своєї праці;

- навчання та розвиток: задоволеність системою навчання та розвитку, що існує в компанії, оцінка якості навчання, його практичної користі та своєчасності;

– зміни та інновації: ставлення співробітників до змін, що відбуваються в компанії, розуміння власної ролі в цих змінах, готовність пропонувати та/або впроваджувати нові практичні ідеї та рішення щодо покращення якості роботи;

– цінності та культура компанії: ставлення персоналу до стратегічних планів компанії, цінностей та пріоритетів, які транслуються вищим керівництвом та є частиною корпоративної культури.

У ході опитування за цим методом учасники оцінюють ступінь значущості кожного фактору у своїй роботі та ступінь задоволеності ним. Окремо вимірюється рівень лояльності працівників. Отримані результати дозволяють згрупувати фактори, що оцінюються, за чотирма категоріями: зона «не ключові фактори», зона «оптимальний баланс», зона «потенційний ризик», зона «негайні дії».

Таким чином, науковцями розроблено велику кількість методів, що дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу. Однак кожен з них орієнтований на розкриття однієї із сторін задоволеності і не може бути використаний як єдиний у процесі оцінки. В основі всіх методів лежить певний набір критеріїв задоволеності, що розробляються самостійно перед проведенням дослідження або за допомогою персоналу в процесі оцінки. У сучасній теорії та практиці менеджменту не розроблена єдина структура критеріїв.

Банк пропонує широкий спектр продуктів, які відповідають найбільш різноманітним вимогам своєї клієнтської бази: управління поточним рахунком, заощадження, інвестиції, фінансування та банківське страхування. BNP Paribas розглядає задоволення клієнтів, як головний пріоритет і прагне встановити особисті стосунки зі своїми клієнтами, заснований на глибокому знанні потреб та очікувань кожного з них. Банк надає міжнародні фінансові послуги, які включають в себе операції пов'язані зі збором, управлінням, розвитком, захистом і адмініструванням заощаджень та активів, що забезпечують продуктивність і безпеку інвестиціям клієнтів.



Банк надає відповідні послуги згідно сегменту банківських клієнтів. Сегменти включають такі види послуг:

– приватні послуги (депозити, кредити, кредит готівкою, грошові перекази, карткові рахунки, послуги дистанційного банківського обслуговування);

– середньому та малому бізнесу (поточні рахунки в різних валютах, кредити, депозити, зарплатні проекти, внутрішні та міжнародні банківські перекази, факторинг та послуги дистанційного банківського обслуговування);

– корпоративним клієнтам (відкриття поточних рахунків, кредитні операції, валютнообмінні операції, інкасація, корпоративні картки, спеціальні рішення готівки).

Впроваджуючи ці стратегії, BNP Paribas може покращити формування стратегії управління персоналом як міжнародне бізнес-підприємство та переконатися, що має відповідний талант, культуру та здібності для досягнення успіху в глобальному контексті.

### 3.3 Вдосконалення кадрової стратегії BNP Paribas методом інтернет-банкінгу в період цифрової економіки

Інтернет-банкінг - це технологія доступу до банківських послуг за допомогою веб-браузера. Перелік послуг інтернет банкінгу за рідкісними винятками повторює всю продуктову лінійку банків.

За допомогою ІБ можна не тільки контролювати рух коштів по своїх рахунках, але і проводити більш складні операції: наприклад, замовити платіжну карту або відкрити депозитний рахунок, погасити кредит, а нещодавно стало можливим купувати-продавати валюту.

Ще один плюс - покупка банківського продукту в ІБ обійдеться дешевше, ніж у відділенні банку. Користувач інтернет-банкінгу повинен заплатити за підключення / користування сервісом (ціна таких послуг може дорівнювати нулю) і оплачувати окремі трансакції, що виконуються через ІБ.

До операцій інтернет-банкінгу відносяться:

- перегляд залишків по рахунках;
- оплата комунальних платежів;
- відкриття депозитних рахунків;
- замовлення платіжної картки;
- отримання виписок про рух коштів по рахунках;
- грошові перекази;
- продаж страховок;
- консультації фахівців банку в режимі on-line;
- встановлення і зміна лімітів, блокування/розблокування платіжних карток;
- внутрішньобанківські платежі на рахунки фізичних і юридичних осіб..

Обсяги транзакцій інтернет-платежів швидко зростають, особливо на ринках в Азії (зростання на 67%), а СЕМЕА: Центральна Європа, Близький Схід та Африка (зростання на 19%). В 2019 році у світі було здійснено 1046 млрд інтернет-операцій, що прирівнюється до складеного річного темпу зростання у 14%.

Загалом, в кожному регіону простежується позитивна динаміка зростання обсягів інтернет-банкінгу. На рисунку 3.2 представлено переваги запровадження онлайн-банкінгу.

Зростання безготівкових платежів через мережі Інтернет набирає стрімкі темпи. Дебетові картки були найбільш швидко зростаючим безготівковим платіжним інструментом: транзакції зросли на 17% у 2019 році, виперевивши кредитні картки (11%) та кредитні перекази (10%).

ІБ дозволяє працівникам отримувати доступ до своїх рахунків і керувати своїми фінансами з будь-якого місця, що полегшує їм вирішення особистих фінансових питань без відпустки на роботі. Компанії можуть заохочувати працівників підписуватися на прямий депозит через ІБ, що може оптимізувати процес нарахування заробітної плати та зменшити потребу в паперових чеках. Інтернет-банкінгові платформи часто пропонують ресурси та інструменти для

особистого фінансового менеджменту, які компанії можуть використовувати для надання фінансової освіти та керівництва своїм співробітникам.

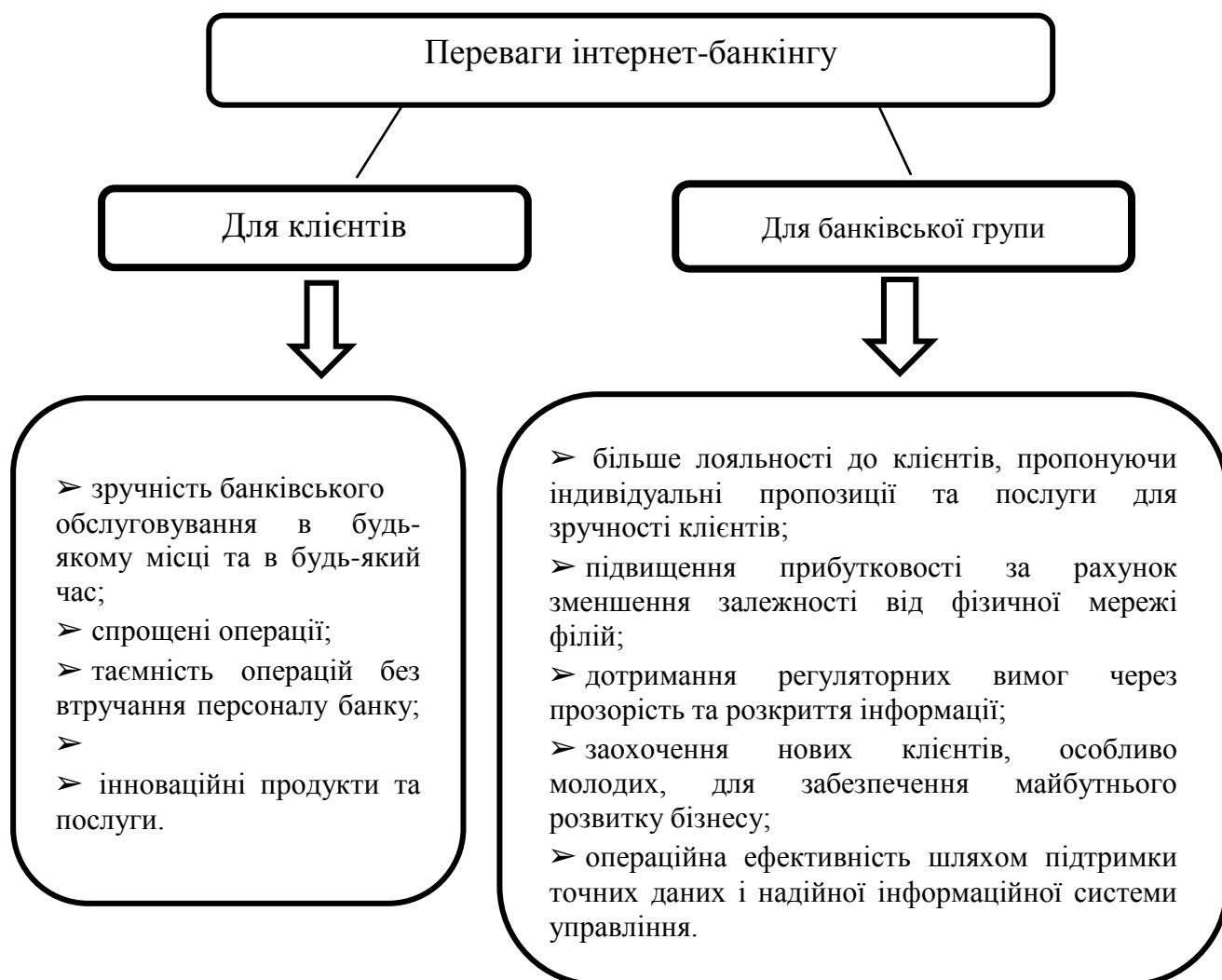


Рисунок 3.2. Переваги запровадження онлайн-банкінгу

Компанії можуть співпрацювати з банками, щоб пропонувати спеціальні стимули та винагороди для працівників, які користуються ІБ, наприклад винагороди з поверненням готівки або менші комісії за певні фінансові продукти.

Платформи інтернет-банкінгу можна інтегрувати з системами управління персоналом для оптимізації таких процесів, як відшкодування працівників, адміністрування пільг і пенсійні внески. Також, ІБ пропонує розширені функції

безпеки, такі як двофакторна автентифікація та моніторинг шахрайства, які можуть допомогти захистити особисту фінансову інформацію працівників.

Підприємства можуть використовувати ІБ, щоб пропонувати гнучкі варіанти компенсації, наприклад дозволити працівникам розподіляти частину своєї зарплати на різні рахунки або варіанти інвестування. Заохочуючи співробітників використовувати ІБ для управління особистими фінансами, компанії можуть зменшити адміністративний тягар і витрати, пов'язані з паперовими процесами.

Тому для покращення кадрової стратегії BNP Paribas у цифровій економіці впровадження методів інтернет-банкінгу може зіграти вирішальну роль. Необхідно приділити увагу покращенню досвіду співробітників шляхом використання методу інтернет-банкінгу. BNP Paribas може надати своїм співробітникам бездоганну та зручну платформу для управління своїми завданнями, пов'язаними з персоналом. Це може включати доступ до їхніх платіжних квитанцій, інформації про переваги, оцінок ефективності та навчальних матеріалів через централізований онлайн-портал. Це не тільки оптимізує кадрові процеси, але й покращить загальний досвід співробітників.

Методи Інтернет-банкінгу можуть надати співробітникам доступ до кадрових послуг з будь-якого місця та в будь-який час. Це особливо важливо в сучасній цифровій економіці, де віддалена робота та гнучкий графік стають все більш поширеними. Пропонуючи віддалений доступ до кадрових послуг, BNP Paribas може задовольнити потреби своєї різноманітної робочої сили та забезпечити співробітникам гнучкість для управління своїми завданнями, пов'язаними з кадрами, відповідно до власного графіку.

Важливим є прийняття рішень на основі даних. Використовуючи методи інтернет-банкінгу, BNP Paribas може збирати цінні дані про залученість, продуктивність і задоволеність співробітників. Ці дані можуть бути використані для прийняття стратегічних кадрових рішень, таких як управління талантами, планування наступності та навчальні ініціативи. Крім того, використовуючи інструменти аналітики, BNP Paribas може отримати уявлення

про тенденції щодо робочої сили та внести активні корективи у свою стратегію управління персоналом.

Впровадження методів інтернет-банкінгу для HR-служб може призвести до економії коштів для BNP Paribas. Автоматизуючи звичайні завдання з управління персоналом і зменшивши потребу в ручній роботі з документами, організація може знизити адміністративні витрати та перерозподілити ресурси на більш стратегічні ініціативи з управління персоналом. Методи Інтернет-банкінгу також можуть допомогти BNP Paribas забезпечити дотримання правил конфіденційності даних і підтримувати безпеку конфіденційної кадрової інформації. Впроваджуючи надійні заходи безпеки та протоколи шифрування, організація може захистити дані співробітників і зменшити ризики витоку даних.

Підсумовуючи, застосовуючи методи інтернет-банкінгу для кадрових послуг, BNP Paribas може модернізувати свою кадрову стратегію, покращити досвід співробітників і адаптуватися до вимог цифрової економіки. Це не тільки підвищить операційну ефективність, але й позиціонує організацію як далекоглядного роботодавця у фінансовій галузі.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження було визначено, що кадрові стратегії в міжнародному бізнесі є критично важливим фактором успішної діяльності підприємств на міжнародному ринку. Застосування правильних кадрових стратегій дозволяє підприємствам залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, формувати ефективні команди та адаптуватися до різноманітних культур та умов праці.

Також було визначено, що глобалізація та швидкі зміни в міжнародному бізнесі ставлять перед підприємствами нові виклики у сфері управління персоналом. Велика увага має бути приділена розробці та введенню гнучких та інноваційних кадрових стратегій, які дозволять підприємствам своєчасно реагувати на зміни та забезпечити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Одним з важливих висновків дослідження є те, що кадрові стратегії повинні бути адаптовані до конкретних культурних, економічних та політичних умов кожної країни, де діє компанія. Це означає, що не існує універсального підходу до управління персоналом в міжнародному бізнесі, і кожне підприємство повинно ретельно вивчати специфіку кожного ринку, на якому воно працює. Хотілось би зазначити, що культурні різниці мають важливий вплив на кадрові практики в міжнародному бізнесі. Наприклад, в деяких країнах можуть бути інші вимоги до робочого часу, відпусток тощо. Тому важливо, щоб керівництво підприємства було готове адаптувати свої стратегії управління персоналом до певних культурних особливостей кожної країни, де вони працюють.

Крім того, дослідження показує, що успішність міжнародного бізнесу значно залежить від того, наскільки підприємство може продуктивно управляти своїм персоналом у різних країнах. Це означає, що розробка продуктивних

кадрових стратегій, які враховують різноманітність культур та умов праці, є ключовою для досягнення успіху в міжнародному бізнесі.

BNP Paribas розробляє свої кадрові стратегії з урахуванням стратегічних цілей компанії, що дозволяє підтримувати спрямованість та цілісність в діяльності всієї організації.

Компанія використовує різноманітні методи рекрутингу та залучення талановитих працівників, такі як пошук на ринку праці, співбесіди, оголошення про вакансії та участь у кар'єрних ярмарках. Це дозволяє залучати найкращих кандидатів на вакансії та забезпечувати високу якість кадрів.

В дипломному дослідженні було проаналізовано, що BNP Paribas надає своїм співробітникам можливості для постійного професійного розвитку через різноманітні програми навчання та тренінгів. Це допомагає покращити їхні навички та знання, що необхідні для виконання робочих обов'язків та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Компанія практикує внутрішній розвиток кадрів, що дозволяє просувати співробітників по кар'єрній сходах та зберегти талановитих працівників в компанії. Це також стимулює мотивацію та збереження досвіду та знань в організації.

BNP Paribas активно практикує диверсифікацію своєї робочої сили та підтримку різноманітності. Компанія впроваджує політики, що сприяють рівному доступу до робочих місць та можливостей для всіх співробітників, незалежно від їхньої расової чи етнічної приналежності, статі, віку, інвалідності та інших факторів.

Компанія має чітку систему оцінки та винагородження своїх працівників, що базується на їхніх досягненнях та внеску в розвиток компанії. Це стимулює співробітників до досягнення кращих результатів та забезпечує справедливе розподіл винагороди.

BNP Paribas практикує розвиток лідерських якостей серед своїх співробітників та підтримує принципи корпоративної відповідальності. Компанія надає можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри

своїм співробітникам, що допомагає створити сильну та етичну культуру в організації.

Компанія приділяє увагу балансу між роботою та приватним життям своїх співробітників. Вона пропонує різноманітні програми для підтримки фізичного та емоційного благополуччя своїх працівників, такі як спортивні заходи, медитація та інші.

BNP Paribas має добре розроблену стратегію управління змінами, що дозволяє компанії адаптуватися до швидко змінюючогося ринку та бізнес-середовища. Це допомагає зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Загалом, кадрові стратегії BNP Paribas є ефективним інструментом для досягнення успіху компанії та забезпечення її стабільного розвитку у майбутньому. Компанія продовжує вдосконалювати свої підходи до управління персоналом та впроваджує нові ініціативи, щоб забезпечити високий рівень задоволеності та мотивації своїх співробітників.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрові стратегії BNP Paribas на міжнародному бізнесі є ключовим чинником успіху підприємства. Підприємство вкладає багато зусиль для пошуку, розвитку і утриманню талановитих кадрів, що дозволяє їй продуктивно функціонувати на міжнародному ринку. Крім того, BNP Paribas активно використовує різноманітні програми навчання та розвитку, щоб забезпечити своїм працівникам можливості для професійного зростання. В цілому, кадрові стратегії компанії допомагають забезпечити її конкурентоспроможність і стабільний розвиток на міжнародному ринку.

Отже, результати дослідження показують, що розробка та введення продуктивних кадрових стратегій є ключовим чинником успіху компаній в міжнародному бізнесі. Дана тема є актуальною та ключовою для довгострокового розвитку міжнародних компаній, а також може бути основою для подальших досліджень у цьому напрямку.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна / Дніпро, 2018. 320 с.
2. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах . *Економіка АПК*. 2018. №14. С. 23–27.
3. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. №4. С. 225–228.
5. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. №1. С. 48–60.
6. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2019. №6. С. 217–220.
7. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / 2018. №6. С. 339.
8. Варналій З. С., Сизоненко В. О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. загальноосвітньої школи, ліцеїв та гімназій / Київ.: Знання України, 2004. 404 с.
9. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини: *Навчальний посібник*. Київ.: Знання-Прес, 2002. 406 с.
10. The BNP Paribas group. URL: [https://www.bgl.lu/en/bank/resources/lib\\_dos/corporate/leaflet-bnp-paribasluxembourg.pdf](https://www.bgl.lu/en/bank/resources/lib_dos/corporate/leaflet-bnp-paribasluxembourg.pdf) (дата звернення: 04.09.2023).
11. BNP Paribas response to the FSB consultation. URL: <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/BNP-Paribas.pdf> (дата звернення: 04.09.2023).

12. BNP Paribas ranked world's 7th most valuable banking brand by Brand Finance. URL:<https://group.bnpparibas/en/press-release/bnp-paribasranked-world-s-7th-valuable-banking-brand-brand-finance> (дата звернення: 06.09.2023).

13. Featuring 2018 Better World MBA Ranking and Top 30 Under 30 in Sustainability. URL: <http://www.corporateknights.com/magazines/> (дата звернення: 08.09.2023).

14. Leading banks in Europe 2017, by total assets. URL: <https://www.statista.com/statistics/383406/leading-europe-banks-by-total-assets/> (дата звернення: 11.09.2023).

15. Featured:ESG Investing –The Global Phenomenon. URL: <https://www.greenwich.com> (дата звернення: 13.09.2023).

16. Bank Rankings – Top Banks in the World. URL: <https://accuity.com/resources/bank-rankings/> (дата звернення: 15.09.2023).

17. Gijs Burgers, Nick Smaling & Vincent Jansen. Customer Due Diligence compliance through SCT and OBeP payments. URL: <http://www.innopay.com/content/payment-account-access-psd2-bug-fix-or-big-f> (дата звернення: 16.09.2023).

18. Інноваційні банківські технології та сучасні форми грошей. URL: <http://stlnau.in.ua/metodychna/samoosvita/item/2018/kneu180405.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

19. Lima F., Soares de Pinho P. Financial Desintermediation and the Measurement of Efficiency in Banking: the case of Portuguese Banks. European Financial Management Association 2018. Annual Meeting. URL: <http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/> (дата звернення: 21.09.2023).

20. Bank Operations. URL:<https://www.justia.com/bankingfinance/banking/operations/> (дата звернення: 30.09.2023).

21. Third update of the 2017 Registration Document. URL: [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnp\\_paribas\\_third\\_update\\_to\\_the\\_2017\\_registration\\_document.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnp_paribas_third_update_to_the_2017_registration_document.pdf) (дата звернення: 04.10.2023).

22. Registration document and annual financial report 2017. URL: [https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017-gbbnp\\_paribas-160317.pdf](https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr2017-gbbnp_paribas-160317.pdf) (дата звернення: 06.10.2023).
23. Балабанова Л. В., О. В. Стельмашенко Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 236 с.
24. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
25. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ. 2009. 502 с.
26. Головка А.Т., Грушко В.І., Денисенко М.П. та ін. Система банківського менеджменту: навч. посіб.: фірма «Інкос». Київ. 2020. 480 с.
27. STATE OF DIGITAL BANKING TRANSFORMATION. URL: <https://www.digitalbankingreport.com/trends/state-of-digital-bankingtransformation/?article> (дата звернення: 10.10.2023).
28. Top-10 Digital banks. URL: <https://www.fintechmagazine.com/top10/top-10-digital-banks-0> (дата звернення: 12.10.2023).
29. DBS Stronger Together Fund. URL: <https://www.dbs.com.sg/index/default.page> (дата звернення: 20.10.2023).
30. RBS. URL: <https://www.rbs.com> (дата звернення: 24.10.2023).
31. Digital banking: Top incumbent banks. URL: <https://www.verdict.co.uk/retail-banker-international/comments/digital-bankingtop-incumbent-banks/> (дата звернення: 28.10.2023).
32. Non-Cash Payments Volume. URL: <https://worldpaymentsreport.com/non-cash-payments-volume/> (дата звернення: 31.10.2023).
33. Digital banking . URL: <https://www.vapulus.com/en/digitalbanking-challenges/> (дата звернення: 02.11.2023).
34. Glimpse Into the Future: What Banking Looks Like 10 Years From. URL: <https://thefinancialbrand.com/76040/retail-banksrelevant-artificial-intelligence-millennials/> (дата звернення: 04.11.2023).

35. Звіт корпоративної соціальної відповідальності UKRSIBBANK BNP Paribas Group 2021 URL: [https://my.ukrsibbank.com/common/upload/ukrsibbank/financial-reports/2021/CSR2021\\_report\\_ua.pdf](https://my.ukrsibbank.com/common/upload/ukrsibbank/financial-reports/2021/CSR2021_report_ua.pdf) (дата звернення: 05.11.2023).

36. Підгорний, А. Практика реалізації завдань банківської системи з використанням технології блокчейн Банківський вісник. 2018. № 11. С. 56 - 58.

37. Івлєва, М. І. Тенденція цифровізації банківської галузі Текст: *Молодий вчений*. 2020. № 2 (292). С. 268–270. URL: <https://moluch.ru/archive/292/6619479> (дата звернення: 08.11.2023).

38. Кузнєцова Л.В. Цифрова трансформація банківського бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / м. Львів. 2018р.

39. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. №14. С. 49–52.