

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-21М денна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА
(БАНКУ)**

здобувача вищої освіти **Білого Владислава Анатолійовича**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



Н.Л.Морозова

Науковий керівник

к.е.н., доцент



Т.В. Новікова

м. Харків 2024 р.

*90 балів
відкрито
Голова ек. Білого Владислава Анатолійовича*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент Н.Л. Морозова

 (підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Білому Владиславу Анатолійовичу

1. Тема роботи: «СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА (БАНКУ)»

керівник роботи Новікова Тетяна Вікторівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розглянути поняття та сутність менеджменту персоналу; визначити стратегічні підходи до розвитку менеджменту персоналу на підприємстві; проаналізувати ресурсне забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; провести аналіз організаційної структури відділу персоналу АТ КБ «ПриватБанк»; дослідити основні тенденції розвитку менеджменту персоналу на підприємстві.

У розділі 3: розглянути інноваційні проекти та програми розвитку менеджменту персоналу на підприємстві; надати практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;

провести оцінювання ефективності пропозицій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти  В.А. Білий
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи  Т.В. Новікова
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 82 сторінки, 5 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 71 найменувань, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства, що включає різноманітні аспекти кадрової політики, стратегії, мотивації та розвитку працівників.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку системи управління персоналом, а також різноманітні її якості та властивості, які впливають на ефективність роботи банку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – узагальнення теоретичних основ організації, розкритті діючої практики менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», а також пошуку напрямків удосконалення цієї роботи на основі систематизації існуючих пропозицій щодо оптимізації HR-процесів, розвитку персоналу та впровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути поняття та сутність менеджменту персоналу;
- визначити стратегічні підходи до розвитку менеджменту персоналу на підприємстві;
- проаналізувати ресурсне забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз організаційної структури відділу персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити основні тенденції розвитку менеджменту персоналу на підприємстві;
- розглянути інноваційні проекти та програми розвитку менеджменту персоналу на підприємстві;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести оцінювання ефективності пропозицій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, доведені автором до конкретних пропозицій щодо поліпшення управління персоналом банку.

Одержані результати дослідження щодо вдосконалення методів оцінки ефективності менеджменту персоналу, а також практичні рекомендації щодо підвищення мотивації та розвитку співробітників можуть бути використані у банківській діяльності. Аналіз результатів дозволяє виділити найбільш актуальні аспекти та запропонувати шляхи їх оптимізації.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The Master's Qualification thesis contains 82 pages, 5 tables, 5 figures, a list of references with 71 items, and 1 appendix.

The object of the study is the personnel management process of an enterprise, which includes various aspects of personnel policy, strategy, motivation, and employee development.

The subject of the study is the socio-economic patterns of functioning and development of the personnel management system, as well as its various qualities and properties that affect the efficiency of the bank's operations.

The purpose of the master's qualification thesis is to summarize the theoretical foundations of organization, reveal the existing practice of personnel management at JSC CB "PrivatBank", and seek ways to improve this work based on the systematization of existing proposals for optimizing HR processes, employee development, and implementing innovative approaches in personnel management.

Tasks of the Master's Qualification Thesis:

- Consider the concept and essence of personnel management;
- Determine strategic approaches to the development of personnel management at the enterprise;
- Analyze the resource provision of personnel management at the enterprise;
- Provide a technical and economic description of JSC CB "PrivatBank";
- Analyze the organizational structure of the personnel department of JSC CB "PrivatBank";
- Study the main trends in the development of personnel management at the enterprise;
- Consider innovative projects and programs for the development of personnel management at the enterprise;
- Provide practical recommendations for improving the development of personnel management at JSC CB "PrivatBank";

Evaluate the effectiveness of proposals for improving personnel management at JSC CB "PrivatBank". **The research results** formulated theoretical and practical positions, leading to specific proposals for improving the bank's personnel management.

The obtained research results on improving methods for evaluating the effectiveness of personnel management, as well as practical recommendations for increasing motivation and employee development, can be used in banking activities. The analysis of the results allows identifying the most relevant aspects and proposing ways to optimize them.

Year of Thesis Completion: 2024

Year of Thesis Defense: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Поняття та сутність менеджменту персоналу	10
1.2. Стратегічні підходи до розвитку менеджменту персоналу на підприємстві	16
1.3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	40
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	40
2.2. Аналіз організаційної структури відділу персоналу АТ КБ «ПриватБанк»	50
2.3. Основні тенденції розвитку менеджменту персоналу на підприємстві ...	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	61
3.1. Інноваційні проекти та програми розвитку менеджменту персоналу на підприємстві	61
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	65
3.3. Оцінювання ефективності пропозицій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	69
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Сучасний розвиток менеджменту персоналу є ключовим фактором успішного функціонування підприємств у різних секторах економіки, зокрема в банківському секторі. У зв'язку з швидкими змінами на ринку праці, впровадженням нових технологій та зростанням конкуренції, ефективне управління персоналом стає критично важливим для досягнення стратегічних цілей організації. Питання, пов'язані з розробкою та впровадженням інноваційних HR-стратегій, автоматизацією HR-процесів, формуванням високоефективних команд та підвищенням рівня залученості працівників, потребують глибокого дослідження та аналізу.

Актуальність обраної теми дослідження полягає у постійній необхідності вдосконалення системи управління персоналом підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Основні положення теорії та практики менеджменту персоналу висвітлено у роботах таких авторів: Дяків О. П., Олійник С. У., Федоренко В. Г., Будзан Б. П., Туленков М. В., Балабанова Л. В., Сардак О. В. та ін.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних основ організації, розкритті діючої практики менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», а також пошуку напрямків удосконалення цієї роботи на основі систематизації існуючих пропозицій щодо оптимізації HR-процесів, розвитку персоналу та впровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути поняття та сутність менеджменту персоналу;
- визначити стратегічні підходи до розвитку менеджменту персоналу на підприємстві;
- проаналізувати ресурсне забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;

- провести аналіз організаційної структури відділу персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити основні тенденції розвитку менеджменту персоналу на підприємстві;
- розглянути інноваційні проекти та програми розвитку менеджменту персоналу на підприємстві;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести оцінювання ефективності пропозицій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства, що включає різноманітні аспекти кадрової політики, стратегії, мотивації та розвитку працівників.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку системи управління персоналом, а також різноманітні її якості та властивості, які впливають на ефективність роботи банку.

У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез теоретичної та практичної інформації; статистичний аналіз даних; системний підхід.

У процесі дослідження були використані законодавчо-нормативні акти, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані. Це дозволило забезпечити комплексний підхід до вивчення проблеми та розробки рекомендацій.

Наукова новизна даного дослідження полягає у постійній зміні тенденцій у світі, що вимагає розробки нових підходів до управління персоналом, які базуються на актуальних тенденціях HR-індустрії та враховують специфіку діяльності підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність банку, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом, знизити плинність кадрів, збільшити рівень задоволеності працівників та підвищити конкурентоспроможність організації на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу виступає не лише як об'єкт наукових досліджень і практичної діяльності, але й як соціальна технологія, що слугує сполучною ланкою між теорією та практикою. Головною метою менеджменту персоналу є забезпечення цілеспрямованого впливу на керований об'єкт для підтримання його рівноваги та розвитку. Основне завдання менеджменту персоналу полягає у створенні умов для ефективного управління людськими ресурсами організації. Це включає в себе набір, відбір, навчання та розвиток працівників, а також стимулювання і мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей організації [5]. Важливим аспектом є гармонізація інтересів працівників і організації, що дозволяє досягти високих показників продуктивності праці та задоволеності роботою.

У сфері менеджменту персоналу важливими термінами є «менеджмент», «персонал» та «організація». Термін «менеджмент» походить від англійського слова «management» і означає «управління» [19]. Проте в даному контексті він відноситься до керівництва організацією, її підрозділами та організації трудової діяльності працівників, а не до загального управління будь-якими об'єктами чи процесами.

Слово «персонал» походить від латинського «persōna», що означає «особа» або «індивідуум». У контексті менеджменту персоналу цей термін позначає сукупність осіб, які складають організацію, перебувають з нею у трудових відносинах на основі індивідуальних трудових договорів та здійснюють діяльність, що має соціальну користь [49].

Термін «організація» походить від латинського слова «organize», що означає «упорядковувати» або «структурувати». У контексті менеджменту організація визначається як об'єднання людей, які разом працюють для

досягнення спільної мети чи виконання певних завдань. Організація має певну структуру, що включає розподіл обов'язків, процесів та ресурсів для ефективного функціонування [49]. Вона може бути як комерційною (підприємство, корпорація), так і некомерційною (громадська організація, освітній заклад) і формується на основі юридичних, економічних та соціальних аспектів, що регулюють взаємодію її членів.

Менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, спрямована на оптимізацію використання людських ресурсів для досягнення максимального прибутку, одночасно забезпечуючи задоволення працівників своєю роботою [60]. Це означає, що управління персоналом включає в себе не тільки організаційні та адміністративні функції, але й створення мотивуючого середовища, яке сприяє професійному зростанню та розвитку співробітників. Менеджмент персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності організації, оскільки саме люди є основним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність і стійкість компанії на ринку.

Менеджмент персоналу, за визначенням науковців, є комплексною системою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку робочої сили в організації [40]. Це процес, який включає не тільки організацію праці та управління персоналом, але й створення таких умов, що дозволяють максимально розкривати потенціал кожного працівника, забезпечуючи його професійне зростання та задоволення від роботи.

У цьому контексті важливим є інтеграція економічних інструментів і соціальних аспектів управління, зокрема розробка системи мотивації, вдосконалення навчання та розвитку персоналу, а також управління організаційною культурою. Системний підхід до менеджменту персоналу дозволяє формувати ефективну структуру взаємодії між працівниками та керівництвом, створюючи позитивний соціально-психологічний клімат і сприяючи досягненню стратегічних цілей організації [6]. У таблиці 1.1 наведено

узагальнені підходи науковців до визначення сутності «менеджменту персоналу».

Таблиця 1.1

Визначення сутності «менеджменту персоналу»

№	Автор	Визначення сутності «менеджмент персоналу»
1.	В.І. Куделя, Ю.В. Мирошніченко, І.В. Моцна	Менеджмент персоналу є важливою складовою загального менеджменту підприємства, що полягає у впливі персоналу на всі аспекти діяльності організації через безпосередню участь працівників у досягненні результатів [35].
2.	О.О. Болотова	Це наука про управління сучасним підприємством, яка включає комплекс принципів і методів, що стимулюють та організовують вплив на дії людей для досягнення стратегічних і тактичних цілей [4].
3.	С.І. Архієреєв	Менеджмент персоналу передбачає цілеспрямований вплив на узгодження спільної діяльності людей у виробництві або наданні послуг, включаючи встановлення цілей, організацію, мотивацію, координацію та контроль [10].
4.	М. Армстронг	Це безперервний процес зміни мотивації працівників для досягнення максимальних результатів та високої віддачі від їхньої діяльності в організації [68].
5.	П. Друкер	Це цілеспрямована діяльність керівництва організації, що включає розробку кадрової стратегії та її ефективну реалізацію [71].
6.	М.С. Павленко, А.О. Мельник	Це розробка, створення та впровадження системи правил і положень, що забезпечують ефективне використання людських ресурсів для досягнення стабільної та продуктивної роботи підприємства [43].
7.	О.А. Гавриш	Формування і розвиток ефективного кадрового потенціалу підприємства відповідно до стратегічних цілей його розвитку [12].
8.	Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко	Менеджмент персоналу — це цілеспрямована діяльність керівництва для розроблення концепцій і стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [43].

Продовження табл. 1.1.

9.	Т.І. Костюченко	Одна з найважливіших сфер діяльності підприємства, що значно підвищує ефективність виробництва, включаючи підходи до формування, розвитку і використання працівників для досягнення стратегічних цілей [43].
----	-----------------	--

Джерело: складено автором.

Концепція HR-менеджменту в зарубіжній літературі підкреслює важливість внеску задоволених і мотивованих працівників у досягнення стратегічних цілей організації. Зокрема, вона наголошує на тому, що задоволені співробітники сприяють підвищенню лояльності споживачів, що, в свою чергу, позитивно впливає на репутацію компанії [15]. Крім того, ефективне управління персоналом допомагає знижувати витрати та підвищувати рентабельність, оскільки мотивовані працівники працюють більш продуктивно, що зменшує витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників. Важливим аспектом є також залучення персоналу до досягнення корпоративних цілей через створення сприятливих умов для розвитку, визнання досягнень та активну участь у прийнятті рішень, що дозволяє підвищити ефективність всієї організації. В рамках цієї концепції велику увагу приділяють розвитку корпоративної культури та створенню сприятливих умов між працівниками і керівництвом.

Менеджмент персоналу є складною і динамічною сферою, яка потребує постійного науково-методичного супроводу, оскільки він охоплює широке коло аспектів, що стосуються як управлінської, так і соціальної діяльності. Однією з основних проблем є соціально-психологічні аспекти трудової діяльності, що передбачають взаємодію між працівниками та керівництвом, формування корпоративної культури та командної роботи [54]. Психологічні фактори значно впливають на ефективність виконання завдань і рівень задоволення співробітників своєю роботою. Врахування цих аспектів допомагає знизити конфлікти, покращити комунікацію в колективі та підвищити загальну атмосферу в організації.

Забезпечення конкурентоспроможності персоналу є ще однією важливою проблемою, оскільки від цього залежить не тільки ефективність організації, а й її здатність адаптуватися до змінюваного ринкового середовища. Для цього необхідно постійно удосконалювати методи нормування праці та планування чисельності персоналу, що дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів і знижувати витрати. Оцінювання персоналу також є невід'ємною частиною цієї роботи, оскільки це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони співробітників, а також визначити напрямки для їх подальшого розвитку [70].

Одним із важливих напрямів у менеджменті персоналу є мотивація та стимулювання праці, оскільки це безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників і їхнє бажання досягати високих результатів. Крім того, важливою складовою є захист здоров'я працівників, що включає створення безпечних умов праці та програм для покращення фізичного і психічного здоров'я співробітників [14]. Зміцнення соціального партнерства між працівниками і роботодавцями також сприяє покращенню взаєморозуміння та створенню сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей організації.

Методологія менеджменту персоналу є комплексом принципів, підходів та методів, що використовуються для ефективного управління людськими ресурсами в організації. Вона ґрунтується на основних законах і закономірностях управлінської діяльності, які визначають спосіб взаємодії керівництва з персоналом [64]. Одним із важливих аспектів методології є система законів, які регулюють процеси управління персоналом. Ці закони можна класифікувати на три рівні, кожен з яких має свою специфіку та значення для практичного застосування в управлінні людськими ресурсами.

Перший рівень методології менеджменту персоналу включає загальні закони, які лежать в основі розвитку будь-якої системи. Це закони, що визначають основні процеси еволюції організацій, такі як закон єдності та боротьби протилежностей, що стосується взаємодії та розвитку суперечливих елементів у системі; закон заперечення заперечення, який описує процес змін у розвитку, де старі форми поступаються місцем новим; закон переходу кількісних

змін у якісні, що вказує на важливість поступових змін, що призводять до стрибкоподібних змін у системі; закон природного відбору, що визначає пристосування організації до зовнішнього середовища; а також закон збереження і перетворення енергії, що відображає процеси енергетичних змін у соціальних і виробничих системах [64].

Другий рівень охоплює закони, властиві соціально-економічним системам, що мають особливості в управлінні персоналом. До них належать економічні та соціальні закони, які регулюють взаємодію виробничих сил і відносин. Зокрема, закон адекватності виробничих відносин і рівню розвитку продуктивних сил описує взаємозв'язок між технологіями, ресурсами і організаційними структурами. Інші важливі закони включають закон вартості, який визначає залежність між витратами та результатами; закон попиту та пропозиції, що контролює ринок праці; закон зростання продуктивності праці, що є основою ефективного функціонування організацій; закон обігу грошей, що регулює фінансові аспекти управління; закон спадної віддачі, який вказує на закономірності економічного розвитку; та закон зростання потреб особистості, який вимагає врахування індивідуальних потреб працівників у процесі управління [64].

Третій рівень складають специфічні закони, що регулюють управління персоналом в організації. Це, зокрема, закони спеціалізації, які дозволяють створювати ефективні робочі місця відповідно до професійних якостей працівників, а також інтеграції, що забезпечує злагоджену роботу різних підрозділів підприємства. Особливу роль відіграє закон оптимального узгодження централізації та децентралізації в управлінні, який визначає, як варто розподіляти повноваження для ефективного функціонування організації. Згідно з цими законами, значне значення має демократизація управлінських процесів, а також економія часу, що є ключовим фактором у сучасному конкурентному середовищі [64].

Менеджмент персоналу, як процес управління трудовим колективом, є невід'ємною частиною щоденної діяльності організації. Це завдання

здійснюється професійно підготовленими управлінцями, які використовують науково обґрунтовані методи для забезпечення ефективної роботи колективу. У сучасних умовах глобалізації та під впливом зростаючої конкуренції на ринку, економічна ефективність підприємства значною мірою залежить від того, наскільки добре організація може використовувати потенціал свого персоналу [33]. Оскільки персонал є одним із найбільш важливих ресурсів, здатних впливати на результативність та конкурентоспроможність, управлінський апарат повинен мати навички та інструменти для ефективного використання цих ресурсів.

1.2. Стратегічні підходи до розвитку менеджменту персоналу на підприємстві

Менеджмент персоналу є складною багатофункціональною та багатокомпонентною системою, що включає низку взаємопов'язаних елементів або підсистем. Ці компоненти перебувають під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, але разом вони утворюють єдину цілісну структуру, орієнтовану на досягнення конкретних цілей організації [48]. Менеджмент персоналу слід розглядати як процес, що функціонує на трьох рівнях, при цьому завдання на кожному з цих рівнів повинні виконуватись синхронно та у тісному взаємозв'язку, утворюючи безперервний ланцюг управлінських заходів [41].

На першому рівні управління здійснюється безпосередній контроль за виконанням виробничих завдань [41]. Керівники на цьому рівні відповідають за доведення завдань до працівників, забезпечення їх необхідними ресурсами для виконання роботи, контроль за дотриманням трудової дисципліни, а також за дотриманням норм і правил охорони праці. Вони займаються безпосереднім управлінням виконавців і підтримують належний рівень організаційної ефективності на робочих місцях.

Другий рівень управління охоплює більш широкі питання, що стосуються організації діяльності на рівні великих підрозділів, таких як цехи чи філії підприємства [41]. Тут приймаються важливі рішення щодо планування виробництва, оптимізації процесів та ресурсів, організації оплати праці, а також розв'язуються питання заміщення вакантних посад. На цьому рівні менеджмент персоналу спрямований на забезпечення стабільної роботи підрозділів і підвищення їх ефективності.

На третьому рівні, який є найвищим, розробляється стратегічний напрямок розвитку організації в рамках кадрової політики. Це включає формулювання довгострокової кадрової стратегії, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства [41]. На цьому рівні визначаються пріоритети в інвестуванні в розвиток персоналу, затверджуються ключові рішення щодо заміщення важливих посад, а також розробляються загальні принципи кадрової політики, що регулюють всі інші аспекти управління персоналом в організації. Цей рівень управління зосереджений на довгостроковому розвитку організації, забезпеченні її конкурентоспроможності та ефективного використання людських ресурсів.

Менеджмент персоналу являє собою багатогранний і складний процес, в межах якого суб'єкт управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління — трудовий колектив або окремих працівників. Цей процес охоплює низку методів, серед яких виділяються адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні підходи до управління людьми на виробництві [11]. Кожен із цих методів має свою специфіку та застосовується в залежності від умов та цілей організації, дозволяючи ефективно впливати на мотивацію працівників, їх поведінку та результативність.

Основною формою менеджменту персоналу є складний комунікативний процес, що здійснюється між суб'єктом управління (керівництвом) і об'єктом управління (персоналом) [17]. Цей процес охоплює всі етапи взаємодії, починаючи від співбесіди з претендентами на вакантні посади і до оцінки ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників. Він включає в себе обмін інформацією, узгодження цілей, вказівок та очікувань, а також

проведення аналізу виконаних завдань і надання зворотного зв'язку. Така комунікація є основою для прийняття управлінських рішень і формування стратегії розвитку персоналу.

Менеджмент персоналу охоплює широкий спектр функцій, які виконуються управлінським апаратом організації. Ці функції можна поділити на загальні та специфічні (рис. 1.1).

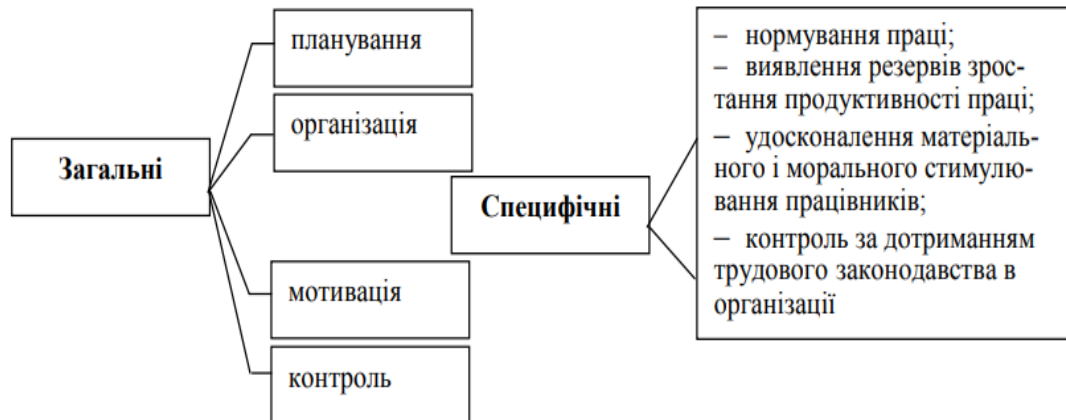


Рис 1.1. Функції менеджменту персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [22].

Загальні функції включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Ці функції є обов'язковими для виконання всіма керівниками незалежно від рівня управління, при цьому вони реалізуються в межах їхніх обов'язків, прав та відповідальності, визначених внутрішніми нормативними документами [34]. Зокрема, планування визначає стратегію та завдання на різних рівнях організації, організація забезпечує належне виконання цих завдань, мотивація сприяє досягненню максимальних результатів, а контроль гарантує дотримання стандартів та оцінку ефективності.

Специфічні функції менеджменту персоналу виникають у результаті функціонального поділу праці між різними підрозділами організації. Вони орієнтовані на конкретні завдання, що постають перед окремими відділами, такими як підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка ефективності роботи тощо [24]. Кожен підрозділ виконує певні управлінські функції, що забезпечують

гармонійну взаємодію всіх структур і підвищують загальну ефективність діяльності підприємства.

Принципи менеджменту персоналу являють собою сукупність основоположних засад, які є необхідними для досягнення як поточних, так і стратегічних цілей організації (табл.1.2). Ці принципи визначають ефективність у формуванні кадрової стратегії та політики, прийнятті оперативних рішень та виявленні резервів для підвищення продуктивності. Застосування принципів менеджменту персоналу забезпечує результативність і стійкість організаційних змін, допомагає підтримувати високий рівень мотивації працівників і створює умови для досягнення довгострокових цілей організації [66].

Таблиця 1.2

Принципи менеджменту персоналу

Планомірність	Узгодженість і своєчасність усіх операцій та дій для забезпечення стабільного ритму виробництва, уникнення втрат часу та ресурсів, збереження якості продукції.
Економічна ефективність	Врахування витрат на оплату праці та утримання робочих місць, а також їх економічна вигода, рентабельність і окупність.
Системність	Реалізація підходу, що охоплює управління організацією як єдиним соціальним цілим, включаючи всі підрозділи та співробітників.
Єдиноначальність	Однозначний розподіл повноважень між керівниками і підрозділами на всіх рівнях організації, де кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику.
Демократизм	Сполучення централізованого керівництва з залученням працівників до процесу формування стратегії, політики та прийняття рішень в організації.
Економічна зацікавленість	Створення ефективної системи заохочень, яка заохочує працівників до високої віддачі та продуктивності праці.
Соціальне партнерство	Взаєморозуміння та знаходження балансу між інтересами працівників і роботодавців для забезпечення злагодженої роботи колективу та організації.

Продовження табл. 1.2.

Соціальна доцільність	Забезпечення таких умов праці та заходів керівництва, що відповідають соціальним стандартам і сприяють задоволенню працівників від виконуваної роботи.
-----------------------	--

Джерело: складено автором за матеріалами [66].

Менеджмент персоналу є комплексним і багатогранним процесом, який охоплює широкий спектр засобів, необхідних для ефективного управління трудовими ресурсами в організації. Ці засоби включають не лише інтелектуальний потенціал, кваліфікацію та управлінські здібності керівників, а й фінансові ресурси підприємства, матеріально-технічне оснащення робочих місць, а також нормативно-правову базу, яка забезпечує законність і порядок у процесі управління [36]. Не менш важливими є також інформаційні системи та технології, що дозволяють здійснювати ефективне управління персоналом, забезпечуючи швидкий доступ до даних і аналітики для прийняття обґрунтованих рішень.

Менеджмент персоналу тісно пов'язаний з як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем організації. Це не лише внутрішня система, а й важливий інструмент, що допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей та виконувати місію в суспільстві. Особливе значення менеджмент персоналу має через свою роль у забезпеченні робочою силою всіх підрозділів організації, що є основою для її стабільної діяльності [58]. Саме завдяки грамотному управлінню персоналом можливе досягнення високої продуктивності праці та забезпечення необхідної якості роботи.

Для ефективного функціонування менеджменту персоналу важливо забезпечити тісні зв'язки між його підрозділами та іншими частинами організації. Це включає координацію роботи щодо забезпечення кадрів, відповідальність за розвиток співробітників, мотивацію праці та забезпечення безпечних умов для роботи. Крім того, служби персоналу активно співпрацюють із зовнішніми організаціями, такими як навчальні заклади, центри зайнятості,

кадрові агентства, що дозволяє організації залучати нові таланти, а також здійснювати контроль за зовнішнім ринком праці [13].

Менеджмент персоналу можна розглядати як системно організований процес, що охоплює весь цикл відтворення та ефективного використання персоналу в межах організації [57]. Основними цілями менеджменту персоналу є не тільки підвищення ефективності функціонування організації через оптимальне використання людських ресурсів, але й поліпшення якості трудового життя співробітників. Це досягається завдяки створенню сприятливих умов для роботи, розвитку та мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність та загальну атмосферу в організації.

Об'єктом менеджменту персоналу є вся організація в цілому, включаючи її окремі структурні підрозділи незалежно від кількості рівнів ієрархії, а також первинні трудові колективи, які складаються з працівників різних рівнів [32]. Важливою частиною об'єкта є кожен найманий працівник, незалежно від його статусу в організаційній структурі або позиції. Це охоплює не тільки керівників, але й усіх співробітників, чия діяльність безпосередньо або опосередковано впливає на загальну ефективність роботи організації.

Суб'єктами менеджменту персоналу є лінійні та функціональні керівники, які здійснюють управлінську діяльність на різних рівнях організації [32]. Крім того, до суб'єктів менеджменту персоналу належать працівники як виробничих, так і функціональних підрозділів, що виконують важливі функції для забезпечення ефективної роботи системи управління персоналом. Вони можуть надавати керівникам необхідну інформацію для прийняття рішень, а також виконувати обслуговуючі функції, які сприяють оптимізації кадрових процесів і забезпеченню безперебійної діяльності організації. Така взаємодія суб'єктів і об'єктів менеджменту персоналу створює основу для ефективної реалізації стратегії управління кадрами в організації.

Стратегія менеджменту персоналу є довгостроковим планом, спрямованим на забезпечення організації висококваліфікованими та конкурентоздатними кадрами. Вона базується на системі теоретичних підходів і принципів, що

відповідають загальній стратегії розвитку організації. Така стратегія передбачає суттєві кількісні та якісні зміни в структурі персоналу, орієнтуючись на оптимізацію його чисельності, коригування інвестицій у розвиток людських ресурсів, а також на формування і реалізацію політики управління персоналом [59].

Політика менеджменту персоналу включає комплекс стратегічних підходів до управління кадрами, що дозволяють організації забезпечити себе необхідним, висококваліфікованим персоналом. Основними елементами цієї політики є політика зайнятості, яка визначає підходи до набору та збереження персоналу, політика трудових доходів, що включає стратегію оплати праці та компенсацій, а також соціальна політика, яка регулює умови праці, соціальні гарантії та пільги для працівників.

Менеджмент персоналу включає ряд важливих етапів, кожен з яких сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами в організації.

Першим кроком є планування ресурсів, яке передбачає створення детального плану для задоволення майбутніх потреб організації в кваліфікованих працівниках. Це дозволяє чітко визначити, які кадри і в яких кількостях необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства [18].

Далі розпочинається набір персоналу, що полягає у створенні резерву кандидатів для всіх вакантних посад. Це забезпечує організацію достатньою кількістю кандидатів для подальшого відбору. Оцінка кандидатів є наступним важливим етапом, де проводиться відбір найкращих претендентів на робочі місця з резерву. При цьому враховуються не тільки професійні навички, а й сумісність з корпоративною культурою [18].

Наступним кроком є визначення заробітної плати та пільг. Створення конкурентоспроможної структури оплати праці є необхідним для залучення та утримання талановитих співробітників [18]. Адже мотивація через гідне фінансове забезпечення є важливою складовою успішного управління персоналом.

Процес адаптації нових працівників та їх професійна орієнтація є наступним етапом. Під час цього етапу нові співробітники отримують чітке уявлення про свої обов'язки, вимоги організації та її очікування [6]. Це допомагає швидко інтегрувати їх у колектив і створює умови для ефективної роботи.

Після того, як нові співробітники освоїли свої посади, важливим кроком стає навчання. Це процес, під час якого працівники здобувають необхідні трудові навички, що сприяють підвищенню їхньої продуктивності та ефективності виконання завдань.

Оцінка трудової діяльності є ще одним важливим етапом, що дозволяє не тільки виміряти ефективність роботи співробітників, а й отримати зворотний зв'язок для подальшого розвитку [26]. Розробка ефективних методик оцінки результатів праці допомагає не лише виявити сильні та слабкі сторони працівників, але й підтримувати мотивацію.

Переміщення, підвищення або звільнення співробітників є наступним кроком, який передбачає розробку методів для управління кар'єрним ростом працівників або змінювання їхніх посад, залежно від потреб організації. Це також включає процедури звільнення тих працівників, які не відповідають вимогам.

Нарешті, важливим етапом є підготовка керівних кадрів і управління просуванням по службі. Створення програм розвитку для керівників сприяє покращенню їхніх управлінських здібностей і підвищенню ефективності їхньої роботи [38]. Це, в свою чергу, забезпечує успіх і стабільний розвиток організації в цілому.

Розвиток персоналу – це процес, в якому ключовими суб'єктами є компанія та її працівники, кожен з яких має свої інтереси. Для компанії важливо підвищити продуктивність праці та мотивацію працівників, що забезпечує конкурентну перевагу та сприяє довгостроковому розвитку. Працівники, зі свого боку, зацікавлені у підвищенні безпеки праці, кар'єрному зростанні, визнанні, професійному утвердженні та збільшенні заробітку. У процесі розвитку персоналу необхідно враховувати та поважати інтереси обох сторін [28].

Цілі розвитку персоналу включають:

- Постійне підвищення кваліфікації працівників відповідно до їх посад.
- Підвищення мотивації працівників.
- Розробку програм кар'єрного зростання.
- Зміцнення та збільшення конкурентних переваг компанії.
- Вплив на зовнішній ринок праці через маркетингові стратегії.
- Забезпечення можливостей для здобуття нових знань і навичок за допомогою внутрішніх ресурсів.
- Інвестиції у майбутній розвиток компанії.
- Заохочення мобільності та багатофункціональності роботи в компанії.
- Використання високоякісного потенціалу, що походить з внутрішніх джерел [28].

Розвиток персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на адаптацію знань, можливостей і навичок працівників до вимог сучасного та майбутнього бізнесу. Цей процес забезпечує необхідну кваліфікацію працівників для подолання викликів, зумовлених змінами, і узгоджує їх з підприємницькими та індивідуальними цілями.

Розвиток персоналу має в собі такі процеси як: адаптація, оцінювання, навчання, ротація, делегування повноважень, робота з кадровим потенціалом, управління кар'єрою (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. «Складові розвитку персоналу»

Джерело: складено автором на основі матеріалів [29].

Адаптація персоналу – це процес зміни поведінки працівника під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання і пристосування до умов внутрішнього середовища. Методи адаптації різноманітні і застосовуються у різних сферах бізнесу для працівників з різним рівнем професійних знань [44]. Найпопулярніші методи включають тренінги, поступове ускладнення завдань, встановлення контакту між керівником і новачком, надання громадських доручень, тимбілдинг та корпоративний PR.

Ротація персоналу – це система управління трудовими переміщеннями працівників, що спрямована на максимальне використання їхнього потенціалу для вирішення поточних бізнес-завдань та розвитку нових видів діяльності [45]. Це може включати переведення чи переміщення у горизонтальному і вертикальному напрямках, відповідно до законодавства.

Складові розвитку персоналу включають адаптацію, оцінювання, управління кар'єрою, делегування повноважень, роботу з кадровим резервом, навчання та ротацію.

Делегування повноважень – це процес, коли керівник надає підлеглим право самостійно виконувати визначені завдання або дії, за які відповідальність несе керівник. Це дозволяє керівнику розподіляти завдання для досягнення цілей організації.

Оцінювання персоналу – це процес визначення відповідності якостей працівників (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Це комплекс методик, спрямованих на усунення проблем, пов'язаних з персоналом, та зменшення невідомої інформації для бізнесу [69]. Оцінювання ефективності розвитку персоналу полягає у порівнянні запитів на роботу з наявними можливостями працівників. Менеджерам необхідно мати чітке бачення цілей, планів та вимог майбутнього бізнесу, а також оцінку напрямків розвитку технологій, ринку та навколишнього середовища, що можуть вплинути на вимоги до рівня знань, навичок і поведінки.

Водночас важливо враховувати особисті прагнення, інтереси та результати працівників, що має сильні мотиваційні ефекти. Розвиток персоналу як чинник успіху компанії та стратегічна перевага у ринкових умовах не може залишатися лише особистими оцінками й інтересами працівників.

У сучасних умовах коучінг та наставництво поряд з навчанням відіграють важливу роль у залученні випускників навчальних закладів до трудових колективів та їхньому кар'єрному і професійно-кваліфікаційному зростанні. Ці форми розвитку персоналу є невід'ємною частиною системи управління організацією, хоча вони мають різні підходи, вимагають різних навичок і приводять до різних результатів. Стислий огляд цих форм наведено в таблиці (Додаток А).

З таблиці видно, що між навчанням і тренуванням існують значні відмінності. Коучинг є індивідуальним процесом втручання та розвитку, який встановлює цілеспрямовані відносини для досягнення результатів, що мають цінність для коуча. У контексті робочого місця коучинг передбачає персоналізоване втручання, яке будується на спільних зусиллях і цілеспрямованих взаєминах для досягнення конкретних цілей. На відміну від цього, навчання фокусується на передачі знань від тренера до учня і має ієрархічний характер. Наставництво, в свою чергу, є довгостроковим процесом, заснованим на довірі, повазі та прагненні здобути мудрість, що допоможе досягти визначених цілей [61].

Управління службовою кар'єрою передбачає свідоме планування професійної діяльності працівника з метою забезпечення його зростання, реалізації потенціалу та фінансової стабільності протягом життя. Види кар'єри можна поділити на кілька основних напрямів. Вертикальна кар'єра передбачає підвищення працівника в ієрархії організації, при цьому існують два її варіанти: вихідна кар'єра (постійне просування на вищі посади) та низхідна кар'єра (просування вниз по службі) [67]. Горизонтальна кар'єра охоплює зміни в роботі на одному рівні ієрархії, що не передбачає переходу між різними статусами. Вона може реалізовуватися через переміщення в інші функціональні сфери, виконання службових ролей поза організаційною структурою або розширення обов'язків на поточній посаді. Доцентрова кар'єра означає «рух до центру» організації, зокрема, доступ до важливих нарад, неформальних джерел інформації та довірчих завдань від керівництва

Модель управління кар'єрою включає кілька етапів: оцінювання, на якому визначаються інтереси, навички та цінності працівника; дослідження можливих варіантів кар'єрного розвитку; прийняття рішень щодо вибору напрямку з урахуванням плюсів та мінусів варіантів; вжиття заходів для досягнення цілей, включаючи оновлення резюме, проходження співбесід або прийняття нових пропозицій; і, нарешті, переналаштування або коригування орієнтирів в разі необхідності [8].

Перехід на новий рівень кар'єри вимагає свідомого розвитку низки навичок, яких працівники раніше могли не усвідомлювати. Досягнення успіху в кар'єрі часто пов'язано з удосконаленням лідерських якостей та навичок персоналу. Наприклад, аналітичні здібності допомагають при розробці пакетів виплат для працівників, а навички спілкування та управління конфліктами є важливими для ефективного управління командою та вирішення проблем на робочому місці.

HR може впливати на розвиток лідерства через кілька ключових методів, що стимулюють організаційний успіх. По-перше, важливо здійснювати навчання і розвиток лідерських якостей, оскільки менеджери грають вирішальну роль у

мотивації та підтримці своїх команд. Їх готовність брати на себе відповідальність мотивує інших працівників. По-друге, системи заохочення повинні враховувати, що технічні навички не завжди перетворюються на лідерські якості, тому кадрові служби повинні заздалегідь планувати заходи для уникнення проблем із неефективним керівництвом. По-третє, важливо підтримувати підхід, орієнтований на працівника, в розвитку лідерства, що включає лідерів, які піклуються про свою команду, та заохочення персоналу сприяти такій моделі [7].

Також важливою є допомога керівникам у створенні командного підходу до управління, де мотивація та натхнення команд є пріоритетом. Крім того, необхідно створювати ефективні системи просування, найму та навчання, що сприятимуть кар'єрному зростанню працівників. І на останок, співпраця з кадрами та вищим керівництвом є важливою для формування та реалізації стратегії, оскільки розуміння ролей керівників допомагає створювати ефективні стратегії для бізнесу.

Мотивація – це сукупність сил, які спонукають людину до виконання різних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, і вони змушують людину свідомо чи несвідомо здійснювати певні вчинки (рис. 1.3) [65].

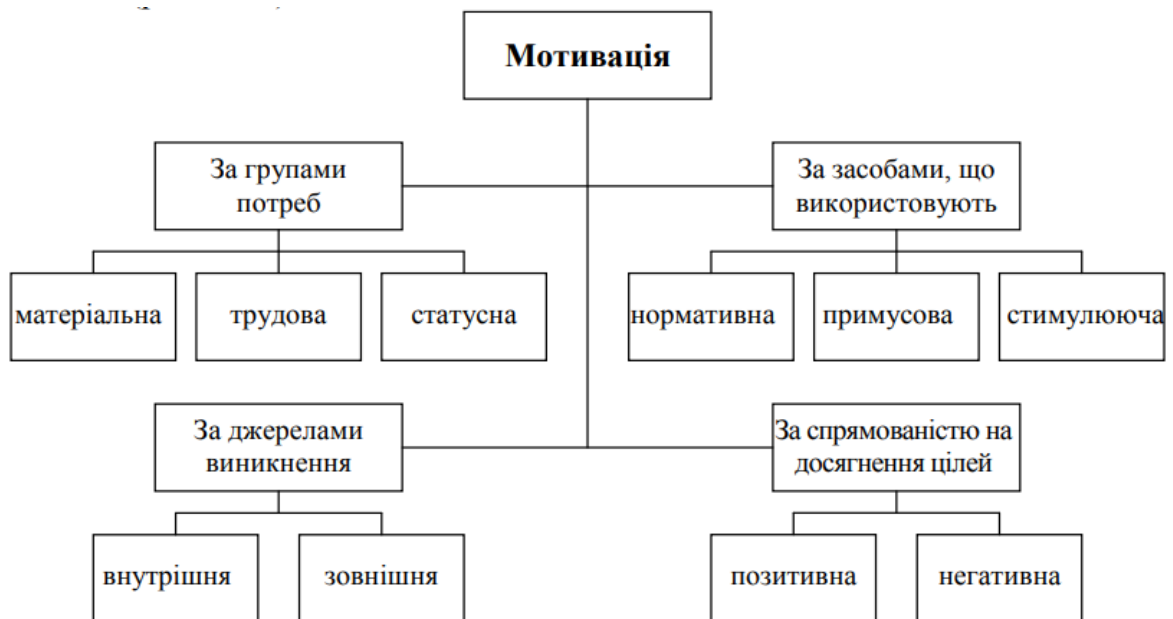


Рис. 1.3. Різновиди мотивації.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [65].

Керівництво може вирішувати низку завдань за допомогою мотивації, зокрема:

- визнавати працю працівників, які досягли високих результатів;
- використовувати різні форми визнання заслуг;
- покращувати моральний стан працівників через відповідні форми визнання;
- підвищувати трудову активність.

Стимулювання – це вплив на зовнішні обставини, а не на особистість працівника безпосередньо. Воно здійснюється за допомогою стимулів – матеріальних або нематеріальних благ, які спонукають працівника до певної поведінки та досягнення визначених результатів. Стимулювання сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та загальної ефективності роботи, використовуючи зовнішні фактори як засоби впливу [56].

Для формування ефективної системи менеджменту персоналу в банківській сфері необхідно застосовувати прогресивні зарубіжні технології, включаючи інформаційні технології, забезпечення та дотримання соціально-економічної безпеки, а також корпоративної соціальної відповідальності.

Форми реалізації корпоративної соціальної відповідальності у розвитку менеджменту персоналу в банківському секторі включають освітні програми, тренінги, соціальні комунікації, благодійність, спонсорство, менторство, соціальне підприємництво, соціальні проєкти, волонтерство, навчання етичній поведінці співробітників та соціальне партнерство.

Для адаптації до сучасних умов невизначеності, стратегії розвитку менеджменту персоналу в банках потребують зміни мислення керівників HR-департаментів і компаній загалом. Керівництву банків необхідно переглянути свій підхід до роботи з працівниками, зосереджуючись на концепції, що «людина стає центром усіх процесів».

Згідно з "Міжнародним дослідженням тенденцій управління персоналом – 2021" від Deloitte, проведеним у 96 країнах світу, виділено основні фактори, які

допоможуть банкам перейти від стратегій виживання до стратегій процвітання. Це включає інвестування в розвиток персоналу, створення сприятливого робочого середовища, підтримку інновацій та впровадження гнучких методів управління персоналом.

1.3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу на підприємстві

Трудове законодавство являє собою систему нормативно-правових актів, які регулюють соціально-трудові відносини між основними учасниками цього процесу: роботодавцем, найманими працівниками та державою [16]. Воно охоплює весь спектр правових норм, які визначають порядок організації праці, обов'язки та права сторін трудових відносин, а також забезпечення соціального захисту працівників.

Одним із ключових документів, що визначають принципи трудових відносин в Україні, є Конституція України [30]. Вона встановлює основні права громадян у контексті трудового права, включаючи право на працю, на справедливу оплату праці, на безпечні умови праці, а також регулює питання робочого часу, відпочинку та соціального забезпечення. Конституція є основою для формування всього трудового законодавства країни, що гарантує належний рівень правового захисту працівників.

Важливе значення в системі трудового законодавства має Кодекс законів про працю України [27]. Цей нормативно-правовий акт регулює основні аспекти трудових відносин, зокрема права й обов'язки працівників та роботодавців, умови праці та соціального захисту працівників, а також застосування міжнародних трудових стандартів. Кодекс також встановлює правила щодо особливостей трудових правовідносин для різних категорій працівників і вказує на недійсність умов трудових договорів, що погіршують становище працівників.

До трудового законодавства також належать ряд окремих законів, які детально регулюють специфічні аспекти трудових відносин. Наприклад, Закон

України «Про оплату праці» встановлює порядок визначення рівня заробітної плати, її виплати та індексації [20]. Закон «Про охорону праці» визначає норми щодо забезпечення безпечних умов праці, а Закон «Про господарські товариства» регулює правові аспекти діяльності підприємств різних форм власності [21]. Крім того, в українському трудовому законодавстві є закони, що регулюють питання колективних трудових угод і соціального партнерства між працівниками і роботодавцями. Усі ці закони утворюють єдину правову основу для належного регулювання соціально-трудових відносин у країні.

Трудове законодавство також включає в себе закони України, що регулюють обов'язкові види державного соціального страхування. Зокрема, серед таких законів є «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Ці документи охоплюють лише три види обов'язкового соціального страхування, що є важливою частиною трудових відносин в Україні.

Окрім зазначених нормативних актів, трудове законодавство, що регулює діяльність служби управління персоналом, включає не тільки Конституцію України та Кодекс законів про працю (КЗпП), а й низку інших актів. Це постанови Кабінету Міністрів України, накази, розпорядження та інструкції галузевих міністерств, які визначають окремі аспекти трудових відносин серед працівників [42].

До нормативного забезпечення діяльності служби управління персоналом також належать спеціальні класифікатори, зокрема Державний класифікатор професій ДК 003:2010. Цей класифікатор, що є частиною Національного класифікатора України, використовується усіма суб'єктами господарювання для внесення записів про трудову діяльність працівників у їх трудові книжки, що є необхідною умовою для правильної організації обліку професій та посад [31].

До науково-методичного забезпечення діяльності служби управління персоналом належить один з основних документів – Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Це систематизований збірник, що містить описи професій, класифікованих за видами економічної діяльності, і є складовою частиною Класифікатора професій (ДК 003:2010). Довідник є важливим інструментом для ефективного планування і організації праці, оскільки визначає вимоги до кваліфікації та завдань, що ставляться перед працівниками на різних посадах [31].

Кожна кваліфікаційна характеристика професії включає кілька основних розділів. Зокрема, вказуються «Завдання та обов'язки», що детально описують функціональні обов'язки працівника, а також «Повинен знати», де визначаються знання, необхідні для виконання роботи. Важливим є також розділ «Кваліфікаційні вимоги», в якому зазначено, які професійні навички та рівень освіти необхідні для виконання конкретних обов'язків. У деяких випадках може бути додатковий розділ під назвою «Спеціалізація», який містить уточнення щодо специфіки професії, зокрема, галузеву належність або похідні назви посад [31].

Вимоги до кваліфікації працівників різних професійних груп розрізняються залежно від їх функцій та рівня відповідальності. Для професійної групи «Керівники» кваліфікаційні вимоги визначаються в залежності від рівня управлінської складності, що включає керівників первинних підрозділів, керівників вищих рівнів та керівників підприємств і організацій. Усі ці категорії мають різні вимоги до досвіду, відповідальності та управлінських навичок [31].

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників є важливим інструментом для організації різних аспектів кадрової роботи в організаціях. Зокрема, він слугує основою для кількох ключових напрямків [1].

Розроблення посадових інструкцій. Ці інструкції визначають обов'язки, права та відповідальність працівників на конкретних посадах. Вони є невід'ємною частиною кадрової документації і дозволяють чітко сформулювати

вимоги до кожного співробітника, що забезпечує ефективне виконання завдань і зменшує ризики виникнення непорозумінь щодо функцій працівників.

Складання положень про структурні підрозділи включає розробку документів, які визначають місце та роль кожного підрозділу в організаційній структурі підприємства, установи чи організації. Завдяки цьому чітко визначається взаємодія між підрозділами, а також їх функціональна значущість у загальному процесі управління.

Формування та регулювання ринку праці. Довідник використовується для аналізу потреби в кадрах та допомагає визначити, які спеціалісти необхідні для розвитку різних секторів економіки. Це також сприяє більш точному прогнозуванню попиту на кваліфіковану робочу силу на ринку праці.

Ведення кадрової документації. Кваліфікаційні характеристики забезпечують чітке оформлення важливих кадрових процесів, таких як укладення трудових договорів, професійне просування працівників, переведення на інші посади, відсторонення від роботи, а також припинення трудових відносин. Це допомагає уникнути юридичних суперечок та забезпечує належну документацію для кожного працівника [67].

Присвоєння та підвищення категорій. Довідник є основою для процесу атестації працівників, визначення їх кваліфікаційного рівня та підвищення за посадою. Це важливий аспект розвитку кар'єри, що відображає рівень професіоналізму працівника, а також його здатність виконувати більш складні завдання.

Організаційно-розпорядче забезпечення є сукупністю вимог та умов, які визначають організаційні аспекти управління персоналом. Це включає в себе формалізовані вимоги до посад, критерії відбору працівників, забезпечення робочих місць необхідними ресурсами, а також багато інших елементів, які впливають на ефективність кадрового управління. Всі ці аспекти чітко регламентуються відповідними організаційно-розпорядчими документами, що є основою для управлінської діяльності.

До основних документів організаційно-розпорядчого забезпечення відносяться статут організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з техніки безпеки, положення про службу персоналу та посадові інструкції. Кожен з цих документів має важливу роль у забезпеченні стабільної та ефективної роботи підприємства, регулюючи різні аспекти трудових відносин та внутрішньої організації.

Колективний договір укладається на підставі чинного законодавства і передбачає зобов'язання сторін для врегулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин. Він сприяє узгодженню інтересів працівників і роботодавців, регламентуючи умови праці, оплату, пільги, а також інші важливі питання, що стосуються взаємодії між сторонами.

Правила внутрішнього трудового розпорядку встановлюють загальні норми поведінки на підприємстві та служать правовим інструментом для регулювання трудових відносин між працівниками і роботодавцем. Вони визначають основні вимоги до дисципліни праці, поведінки в робочий час, виконання обов'язків, а також передбачають санкції за порушення цих правил.

Інструкція з правил техніки безпеки є важливим документом, що забезпечує безпеку праці на підприємстві. Вона розробляється відповідно до затвердженого технологічного регламенту і охоплює специфічні вимоги для кожного робочого місця або професії. Однією з важливих категорій техніки безпеки є аварійні інструкції, що містять заходи щодо запобігання аваріям, а також дії у випадку їх виникнення. Вони включають процедури ліквідації аварій на ранніх етапах, а також надання допомоги постраждалим та евакуацію людей.

Положення про службу персоналу є важливим організаційно-правовим документом, що визначає місце цього підрозділу в загальній структурі організації. Воно регулює порядок функціонування служби персоналу, визначає підпорядкованість, а також взаємодію з іншими підрозділами і посадовими особами організації. Це положення дозволяє чітко розподілити відповідальність та функції, що виконуються службою персоналу, забезпечуючи її ефективну роботу в рамках загального управління підприємством.

Посадові інструкції мають містити повний перелік завдань, обов'язків, повноважень та відповідальності працівника, а також чіткі визначення термінів і необхідні пояснення. Вони складаються з кількох розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» та «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» [67].

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу включає процеси збору і формування інформації про стан персоналу та тенденції його розвитку, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень. Важливо зазначити, що інформація, яку використовують в менеджменті персоналу, не є просто набором відомостей про працівників, умови їх праці або ринок праці. Це лише ті дані, які були оцінені як корисні для вирішення конкретних завдань управління персоналом (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

1.3. Види забезпечення кадрового менеджменту

Напрямок забезпечення кадрового менеджменту	Забезпечення кадрового менеджменту як ресурсу	Забезпечення кадрового менеджменту як процесу
Кадрове забезпечення	Кількісний та якісний склад управлінського персоналу (лінійні та функціональні керівники), кадрова служба та їх характеристики, резерв керівних кадрів.	Комплекс заходів щодо формування ядра керівних кадрів, процедури заміщення вакантних управлінських посад, створення резерву управлінських кадрів, планування кар'єри працівників.
Інформаційне забезпечення	Інформація як предмет і результат управлінської праці.	Організація своєчасного надходження інформації до керівника, ефективні комунікативні зв'язки.

Продовження табл. 1.3.

Технічне і технологічно-програмне забезпечення	Робоче місце менеджера з кадрових питань, що включає обчислювальну та оргтехніку, пакет функціонально відповідного програмного забезпечення, бази знань.	Розробка та експлуатація автоматизованих робочих місць, моделювання кадрових процесів і впровадження сучасних автоматизованих систем та технологій у сферу управління працею.
Фінансове забезпечення	Обсяг фінансових ресурсів, необхідний та достатній для реалізації запланованої системи персонально-технологій в організації.	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової підтримки кадрових рішень, розробка і застосування механізмів залучення фінансових ресурсів.
Нормативно-методичне забезпечення	Кадрове законодавство, документи внутрішнього використання, локальні акти, документація, норми праці й нормативи організації трудових процесів, філософія організації.	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання норм права, визначення та застосування внутрішньо-організаційних норм праці й нормативів організації трудових процесів, формування і розвиток філософії організації.
Стратегічно-планове забезпечення	Місія та цілі організації, політика і стратегії їх досягнення, документально оформлена кадрова політика, кадрова стратегія організації.	Комплекс аналітичних та планових заходів щодо визначення стратегічних орієнтирів як функціонування організації, так і розвитку системи кадрового менеджменту.

Джерело: складено автором за матеріалами [67].

Дані про персонал охоплюють кількісні та якісні характеристики працівників, тоді як інформація — це ці дані, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Для того щоб інформація була ефективною в менеджменті персоналу, вона повинна відповідати кільком вимогам, зокрема

бути повною, точною, своєчасною і корисною. Важливою характеристикою є також об'єктивність, доступність, стислість та економічність. Інформація повинна бути однозначною та зручною для передачі, обробки і зберігання[67].

Ключовим аспектом менеджменту персоналу є комунікації. Вони охоплюють взаємодію управлінця з працівниками, спрямовану на отримання або передачу необхідної інформації для виконання функціональних обов'язків, задоволення потреби в спілкуванні, а також на вплив і керування поведінкою співробітників.

Внутрішні комунікації можна поділити на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні комунікації відбуваються між рівними за посадою працівниками або керівниками різних підрозділів, тоді як вертикальні комунікації мають місце між керівниками і підлеглими.

Для побудови ефективної системи комунікації в організації важливо використовувати всі доступні ресурси та канали. Служба персоналу повинна своєчасно інформувати працівників про новини, місію, стратегію та цілі організації. Основними характеристиками ефективних комунікацій є ясність, простота та достовірність, що сприяє їх правильному сприйняттю і розумінню серед співробітників.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення менеджменту персоналу є системи автоматизації діловодства та документообігу. Серед лідерів ринку таких систем можна виділити кілька основних. Наприклад, «1С: Зарплата і управління персоналом» є потужним інструментом для реалізації кадрової політики підприємства. Вона автоматизує роботу різних служб підприємства, починаючи від служби управління персоналом та лінійних керівників до працівників бухгалтерії. Ця система дозволяє ефективно керувати кадровими процесами, включаючи нарахування заробітної плати, ведення обліку працівників та аналіз ефективності їхньої роботи [39].

Іншою важливою системою є «Парус-Персонал», яка призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту і відділу кадрів. Використання цієї системи підвищує ефективність управління персоналом та

полегшує HRM-процеси, такі як рекрутинг, мотивація, підвищення кваліфікації працівників [3]. Ця система надає зручні інструменти для управління кадровими ресурсами, забезпечуючи швидкий доступ до інформації про працівників та аналітичні звіти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система InterOffice від Oracle забезпечує організацію документообігу, колективну роботу та інтеграцію з іншими засобами колективної роботи. Вона підтримує базову систему передачі повідомлень, календар, службу каталогів і папок, а також національні мови. Це робить її ефективним інструментом для організації та управління робочими процесами в банківських установах, де важливо забезпечити злагоджену роботу різних підрозділів.

Система GroupWise WorkFlow Professional від Novell інтегрується з електронною поштою для організації колективної роботи та вдосконалення робочих процесів. Вона містить широкий спектр графічних елементів для опису документообігу, що робить її зручною для візуалізації та управління різноманітними процесами у банку.

Система Saros Document Manager від Saros Corporation забезпечує дворівневе управління документами, включаючи бібліотечний сервер і клієнтське програмне забезпечення. Вона надає універсальний доступ до сховищ даних, атрибутивний пошук, автоматизацію рутинних завдань, таких як друк, архівування та обмін електронною поштою. Ця система також включає єдину систему безпеки та управління життєвим циклом інформації, що є важливим для банківської сфери, де захист інформації є критичним аспектом.

Для ефективного виконання функцій менеджменту персоналу необхідне відповідне матеріально-технічне забезпечення. Працівники цієї сфери належать до управлінського персоналу та потребують створення належних умов праці на робочих місцях. У своїй діяльності вони використовують сучасні засоби обчислювальної техніки, оргтехніки та оперативної поліграфії. Це дозволяє забезпечити високий рівень організації робочих процесів, швидке оброблення інформації та ефективне управління персоналом.

Сучасні системи автоматизації діловодства та документообігу є важливими інструментами для забезпечення ефективної роботи банківських установ. Вони дозволяють оптимізувати управлінські процеси, покращити комунікацію між підрозділами та забезпечити надійний захист інформації. Використання таких систем сприяє підвищенню продуктивності праці, полегшує роботу з документами та забезпечує більш ефективне управління кадровими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» був заснований 19 березня 1992 року в місті Дніпро, Україна, групою підприємців, серед яких були Геннадій Боголюбов та Ігор Коломойський. Завдяки інноваційним підходам та агресивній маркетинговій стратегії, банк швидко зайняв провідні позиції на українському ринку фінансових послуг. Сьогодні ПриватБанк є найбільшим універсальним комерційним банком в Україні, який діє на основі ліцензії Національного Банку України № 22, виданої 5 жовтня 2011 року. Банк орієнтований на обслуговування як приватних осіб, так і корпоративних клієнтів всіх форм власності, входить до переліку системних банків України і має один з найбільших обсягів капіталу та чистих активів.

За оцінкою експертів журналів Euromoney і Global Finance у 1999 році, ПриватБанк був визнаний найкращим українським банком у номінації найкращих банків на ринках, що розвиваються. У банківській системі України ПриватБанк належав до групи нових комерційних банків, так званих банків «другої хвилі», що відрізняються від державних банків першої хвилі [23].

Протягом перших восьми років свого існування банк досягнув лідерських позицій на ринку банківських послуг України. Це стало можливим завдяки збільшенню частки ринку, підвищенню ефективності діяльності та надійності, а також завдяки зростанню конкурентоспроможності та комплексності надання банківських продуктів для своїх клієнтів. Успіх банку був забезпечений спільною роботою згуртованого колективу, який працює на основі прогресивної системи менеджменту та передових банківських технологій.

З метою запобігання дестабілізації фінансової системи України та забезпечення захисту прав вкладників, держава 21 грудня 2016 року провела націоналізацію «ПриватБанку», набувши права власності на 100 % його акцій. Це рішення було прийнято на підставі рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 грудня 2016 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки України в економічній сфері та захисту інтересів вкладників», яке було введено в дію Указом Президента України № 560/2016 від того ж дня.

Наразі держава є єдиним акціонером банку, володіючи всіма акціями статутного капіталу. Функції з управління корпоративними правами держави в банку здійснює Кабінет Міністрів України, який також виконує функції вищого органу банку.

25 квітня 2017 року міжнародне рейтингове агентство S&P підвищило кредитні рейтинги «ПриватБанку» з «SD» до «CCC+/C» зі стабільним прогнозом. Це підвищення було обумовлене успішним завершенням процесу докапіталізації банку урядом України та тим, що «ПриватБанк» вчасно і повністю виконує свої зобов'язання.

4 липня 2018 року «ПриватБанк» підписав меморандум про стратегічне партнерство з компанією UnionPay International (КНР), яка є дочірньою компанією China UnionPay, національної платіжної системи Китаю та найбільшої міжнародної платіжної системи у світі за обсягом операцій і випущених платіжних карток. Україна стала 170-ю країною, в якій буде розвиватися сервіс обслуговування карток UnionPay. На першому етапі «ПриватБанк» планував запуснути у 2019 році обслуговування карток UnionPay International у своїх банкоматах і платіжних терміналах. Крім того, банк та UnionPay планували розробку спільних інноваційних платіжних продуктів.

«ПриватБанк» є провідним банком на українському ринку та найбільшим банком з українським капіталом. Стратегія банку спрямована на перехід від традиційного обслуговування у відділеннях до навчання клієнтів використанню дистанційних банківських послуг. У 2015 році MasterCard визнала «ПриватБанк»

найбільшим банком у Східній Європі за кількістю випущених карток Maestro/MasterCard [50]. На кінець 2014 року банк мав понад 30 мільйонів таких карток в обігу, і він також посідав перше місце в регіоні за еквайрингом, забезпечуючи прийом цих карток у понад 76 тисячах торгових точок.

Станом на квітень 2024 року в Україні функціонувало 1127 відділень «ПриватБанку». Поточне управління діяльністю банку здійснює колегіальний виконавчий орган — Правління. Голову та членів Правління призначає Наглядова рада строком не більш як на 5 років [50]. У банку створено 11 комітетів Правління, які займаються різними аспектами управління:

- Бюджетний комітет
- Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки
- Комітет з питань управління активами та пасивами
- Комітет з питань продуктів та тарифів
- Трансформаційний комітет
- Комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою
- Кредитний комітет
- Маркетинговий та PR-комітет
- Тендерний комітет
- Технологічний комітет
- Комітет з питань управління непрацюючими активами

Діяльністю Правління ПриватБанку керує Голова Правління Мікаель Бьоркнерт, якому допомагають його заступники: Ганна Самаріна (відповідальна за фінанси), Лариса Чернишова (відповідальна за управління ризиками) та Марюс Качмарек (відповідальний за операційні питання). До складу Правління також входять Дмитро Мусієнко (відповідальний за роздрібний бізнес), Євген Заїграєв (відповідальний за малий і середній бізнес), Антон Разумний (відповідальний за комплаєнс) та Солвіта Деглава (відповідальна за реорганізацію та проблемні активи).

На чолі Наглядової ради стоїть Шерон Іскі, яка також є членом Комітету з питань корпоративного управління, винагород та призначень як незалежний член. Її заступником є Артем Шевальов, який представляє інтереси держави від Кабінету Міністрів України і є членом Комітету з питань технологій, даних та інновацій, а також Комітету з питань стратегії та трансформації.

До складу Наглядової ради також входять Еран Кляйн (незалежний член, Голова Комітету з питань ризиків), Юлія Мецгер (представник держави від Президента України), Сергій Олексієнко (представник держави від Комітету Верховної Ради України з питань фінансової політики та банківської діяльності), Роман Сульжик (незалежний член, Голова Комітету з питань технологій, даних та інновацій), Ольга Томаш (незалежний член, Голова Комітету з питань корпоративного управління, винагород і призначень), Надір Шейх (незалежний член, Голова Комітету з питань аудиту) та Себастьян Шьонайх-Каролат (незалежний член, Голова Комітету з питань стратегії і трансформації) [50].

Такий тип структурного управління забезпечує ефективність та високий рівень контролю за діяльністю банку, що є критично важливим у сучасних умовах динамічного розвитку фінансових послуг.

Переважна частина корпоративних клієнтів — це підприємства малого та середнього бізнесу. Особлива увага приділяється обслуговуванню мережових корпорацій.

«ПриватБанк» є одним з провідних банків в Україні, обслуговуючи понад 19 мільйонів людей, що становить половину всіх користувачів банківських послуг в країні [47]. Клієнти постійно користуються його послугами, а понад 15 мільйонів є клієнтами цифрового банку Приват24 [51]. Аналіз клієнтської бази «ПриватБанку» свідчить, що значну частку його користувачів становлять торгові та комерційні підприємства, зокрема підприємства харчової, транспортної, сільськогосподарської та будівельної галузей.

Банк відомий своїми інноваціями та постійним впровадженням нових технологій. У 1999 році він запустив SMS-банкінг, а вже у 2000 році впровадив динамічні одноразові ОТР-паролі, пов'язані з номером мобільного телефону

клієнта. У 2001 році «ПриватБанк» представив систему електронного банкінгу Приват24, якою до червня 2022 року користувалися більше 14.5 мільйонів осіб [51].

У 2002 році банк запровадив електронний документообіг, що значно покращило внутрішні процеси, а згодом реалізував P2P-перекази між картками через Інтернет та масову емісію карток миттєвого випуску. З 2004 року «ПриватБанк» почав здійснювати міжнародні грошові перекази в Україну з використанням платіжної системи PrivatMoney. У 2008 році банк створив перший у Східній Європі додаток для iPhone — iPay, а в 2010 році запустив мобільні платіжні термінали.

У 2012 році «ПриватБанк» запровадив безконтактне отримання готівки через банкомати за допомогою смартфона та QR-коду, що дозволило клієнтам здійснювати операції швидше та зручніше. У 2015 році банк впровадив технологію миттєвої оплати через QR-код, що стало ще одним кроком у напрямку диджиталізації банківських послуг.

У 2016 році «ПриватБанк» спільно з Visa запустили в Україні інноваційний сервіс Visa Token Service, який замінює конфіденційну інформацію про платіжну картку на унікальний цифровий ідентифікатор — токен. Наступні роки стали визначними для власників смартфонів: у 2017 році «ПриватБанк» представив в Україні Android Pay (тепер Google Pay), а в 2018 році — Apple Pay.

2019 рік відзначився оновленням Приват24, який став ще зручнішим та функціональнішим. Також банк впровадив технологію FacePay24, що дозволяє здійснювати оплату за допомогою розпізнавання обличчя. Крім того, було реалізовано низку цифрових сервісів, серед яких: чайові через POS-термінал, поліси ОСЦПВ — автоцивілка в Приват24, віртуальна картка та цифрові скіни в Приват24, а також новий метод оплати в Інтернеті — PrivatPay [51].

У 2020 році «ПриватБанк» запустив послугу «Гроші на касі», яка дозволяє отримувати готівку на касах магазинів, а також впровадив перші в Україні біометричні POS-термінали. Водночас клієнти банку отримали доступ до державних послуг, таких як укладання договорів на газопостачання з

«Нафтогазом» через Приват24 та підтвердження особи і відкриття рахунку за допомогою цифрових документів у додатку «Дія» [51].

У 2021 році банк представив унікальний сервіс — біометричну авторизацію на сайті Приват24, а також низку інших послуг, що значно полегшують життя клієнтам [51].

Крім своєї основної банківської діяльності, ПриватБанк активно займається непрофільною сферою, спрямованою на диверсифікацію бізнесу та збільшення доходів. Наприклад, банк управляє значними коштами, які інвестує у різноманітні активи, такі як акції, облігації, нерухомість та інші інвестиційні продукти. Це не тільки збільшує доходи банку, але й розширює його вплив на ринку. Важливо зазначити, що ПриватБанк також пропонує своїм клієнтам послуги з управління активами та інвестиційного консультування, що сприяє залученню нових клієнтів та підвищенню їхньої лояльності.

Непрофільна діяльність є важливою складовою бізнес-стратегії ПриватБанку, яка спрямована на збільшення доходів та розподіл ризиків. Завдяки цьому банк може пропонувати клієнтам повний спектр фінансових послуг та продуктів, охоплюючи різні галузі. Такий підхід дозволяє ПриватБанку зміцнювати свої позиції на ринку та залишатися конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах. Це забезпечує банку стійкість та гнучкість в умовах змінного ринкового середовища.

ПриватБанк має розгалужену мережу представництв і філій у кількох країнах світу, що дозволяє йому обслуговувати клієнтів на міжнародному рівні. Банк забезпечує високий рівень захисту і безпеки фінансових операцій та особистих даних клієнтів, що підтверджується високими рейтингами надійності та стабільності від міжнародних рейтингових агентств. Це надає клієнтам впевненість у надійності та стабільності банку.

Крім цього, ПриватБанк має кілька непрофільних підрозділів, які надають широкий спектр послуг. Наприклад, підрозділ «Приват Нерухомість» спеціалізується на купівлі, продажу та оренді нерухомості в Україні, що дозволяє банку активно діяти на ринку нерухомості. Це забезпечує додатковий прибуток

і розширює вплив банку на ринку нерухомості. Також банк надає послуги зі страхування життя та здоров'я, що додає новий вимір до його бізнесу і допомагає задовольняти різноманітні потреби клієнтів у фінансових послугах. Це підвищує довіру клієнтів до банку та зміцнює його позиції на ринку.

«ПриватБанк» активно допомагає людям, які були вимушені покинути свої домівки через повномасштабне вторгнення та виїхати за кордон. Банк успішно протистоїть кібер-атакам, відкриває нові філії у віддалених регіонах та збільшує підтримку малого та середнього бізнесу і корпоративних клієнтів.

Станом на 1 січня 2023 року його активи склали 549 739 млн грн, що підтверджує його статус найбільшого банку в країні. Важливим аспектом діяльності є розмір кредитного портфеля, який становить 71 416 млн грн. Однак, незважаючи на значний обсяг кредитування, банк забезпечує себе значними резервами під кредитні ризики — 182 472 млн грн, що свідчить про продуману політику управління ризиками [62].

Ліквідні кошти банку на рівні 40 567 млн грн дають йому можливість швидко реагувати на фінансові запити і підтримувати високу ліквідність. Власний капітал ПриватБанку складає 57 843 млн грн, що є важливим індикатором фінансової стабільності та здатності покривати потенційні збитки. Статутний капітал банку, що складає 206 060 млн грн, додатково підкріплює фінансову стійкість і надає впевненість інвесторам у довгостроковій перспективі банку.

Загальний обсяг внесків на 1 січня 2023 року становить 464 872 млн грн, з яких 333 937 млн грн припадає на депозити фізичних осіб. Це свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку, оскільки за останній квартал обсяг вкладів фізичних осіб суттєво зріс, підтверджуючи стабільний попит на банківські послуги серед населення [62].

Зобов'язання банку на зазначену дату досягли 491 895 млн грн, а чистий прибуток за 2022 рік склав 30 252 млн грн, що є результатом ефективного управління фінансами і стратегічних рішень банку.

ПриватБанк також демонструє високі показники за рейтингами стійкості, маючи загальний бал 4.04 та займаючи шосте місце серед 33 банків за цим критерієм. Стресостійкість банку оцінена в 3.5 бали, що свідчить про його здатність витримувати зовнішні економічні шоки. Прибутковість банку становить 5%, що є свідченням його здатності генерувати доходи навіть в умовах економічної нестабільності, а ліквідність — на рівні 4.7%, що дає можливість швидко виконувати зобов'язання.

Важливим фактором для ПриватБанку є його лояльність до клієнтів, що підтверджується високим рейтингом (4.5 бали) і значною часткою на ринку роздрібних депозитів, яка складає 35.77%. За квартал банк зміг досягти значного зростання роздрібного портфеля вкладів — на 18 285.41 млн грн, що свідчить про стійке зростання його клієнтської бази [62].

Крім того, ПриватБанк активно нарощує обсяги кредитування малого та середнього бізнесу, постійно співпрацюючи з підприємствами цього сегмента. Це свідчить про орієнтацію банку на підтримку розвитку підприємництва в Україні. Стратегія обслуговування клієнтів банку спрямована на підвищення їх конкурентоспроможності, впровадження нових технологій та розвиток професійних навичок співробітників, що забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.1

Порівняння фінансових показників ПриватБанку на 1 січня 2023 року та 1 квітня 2024 року

Показник	1 січня 2023 року	1 січня 2024 року
Активи	549 739 млн грн	685 062,89 млн грн
Кредитний портфель	71 416 млн грн	95 637,76 млн грн
Ліквідні кошти	40 567 млн грн	79 648,1 млн грн
Власний капітал	57 843 млн грн	83 294,25 млн грн
Депозити фіз. осіб	30 252 млн грн	37 764,69 млн грн

Продовження табл. 2.1

Рейтинг стійкості (загальний бал)	4.04	4.09
-----------------------------------	------	------

Джерело: складено автором.

Активи ПриватБанку зросли на 24.6% за рік, досягнувши 685 062,89 млн грн на початок 2024 року, що вказує на значне розширення масштабів діяльності та підвищення стабільності банку. Це зростання активів дозволяє банку ефективніше залучати ресурси для кредитування та інвестицій, що сприяє подальшому розвитку. Одночасно кредитний портфель зріс на 33.9%, що відображає активне розширення кредитних операцій і зростаючий попит на банківські послуги. Таке зростання портфеля підтверджує позитивну динаміку в банківському бізнесі та здатність задовольняти потреби клієнтів [62].

Ліквідні кошти зросли майже вдвічі, на 96%, що демонструє значне покращення ліквідності банку та здатність оперативно реагувати на фінансові вимоги. Такий приріст ліквідних коштів є важливим фактором для підтримання стабільності банку, особливо в умовах економічної невизначеності. Водночас власний капітал збільшився на 44.2%, що значно підвищує фінансову стабільність банку та дозволяє покривати потенційні ризики, зміцнюючи загальну фінансову стійкість.

Чистий прибуток банку зріс на 24.9%, досягнувши 37 764,69 млн грн, що є свідченням покращення ефективності банківської діяльності та зростання фінансових результатів. Це також вказує на здатність банку генерувати прибуток у складних умовах. Рейтинг стійкості банку підвищився з 4.04 до 4.09, що свідчить про покращення стресостійкості та здатності підтримувати стабільність навіть у несприятливих економічних умовах.

Незважаючи на складну ситуацію в країні, ПриватБанк демонструє стійке зростання фінансових показників. Банк активно підтримує своїх клієнтів, адаптуючи свою діяльність до нових викликів, що виникають у сучасному світі. ПриватБанк продовжує розвиватися і зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільність і надійність для своїх клієнтів.

На міжнародному ринку ПриватБанк також демонструє активну діяльність, пропонуючи широкий спектр фінансових послуг для індивідуальних та корпоративних клієнтів за кордоном. До його міжнародних операцій належать міжнародні грошові перекази, валютні операції, кредитування та інші фінансові послуги. Банк співпрацює з міжнародними фінансовими установами, обслуговує міжнародні бізнеси та надає послуги експатам та українцям за кордоном. Це свідчить про його високу конкурентоспроможність і здатність задовольняти потреби клієнтів на глобальному рівні.

Однією з ключових особливостей діяльності ПриватБанку на міжнародному ринку є використання сучасних технологій для забезпечення високого рівня сервісу та безпеки фінансових операцій. Завдяки активному впровадженню інноваційних рішень, банк забезпечує своїм клієнтам можливість зручно і безпечно здійснювати фінансові операції з будь-якої точки світу. ПриватБанк постійно працює над впровадженням нових технологій, що дозволяє йому підтримувати високий рівень обслуговування та задовольняти потреби своїх клієнтів [50].

ПриватБанк є лідером банківського ринку України завдяки своїй інноваційній стратегії, орієнтації на клієнтів та активній діяльності на міжнародному ринку. Банк продовжує розвиватися, впроваджуючи нові технології та розширюючи спектр фінансових послуг. Завдяки цьому, ПриватБанк забезпечує своїм клієнтам високу якість обслуговування, що дозволяє йому утримувати провідні позиції на ринку.

Таким чином, завдяки активному впровадженню сучасних технологій та інновацій, ПриватБанк забезпечує своїм клієнтам не лише високу якість обслуговування, але й безпеку фінансових операцій. Це дозволяє банку утримувати лідерські позиції на ринку, постійно вдосконалювати свої послуги та задовольняти потреби клієнтів на високому рівні, як в Україні, так і за її межами.

2.2. Аналіз організаційної структури відділу персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Дослідження організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» показало, що структура банку є інноваційною та комбінованою. Вона поєднує елементи горизонтальної, лінійно-функціонально-штабної та дивізійної клієнто-орієнтованої структур, які широко застосовуються у більшості світових компаній. Прозорість та гнучкість цієї структури, разом з необхідними формами контролю, забезпечують ефективну роботу всіх підрозділів банку.

Основну частку персоналу ПриватБанку на кінець 2018 року складали штатні працівники – 95,8%, що на 11,4% більше ніж у 2016 році. Решта 4,2% становили працівники за договорами цивільно-правового характеру, частка яких за цей період зменшилася. В основному за такими договорами працюють нові співробітники, які проходять випробувальний термін, що свідчить про стабілізацію процесу плинності кадрів. Наразі показник плинності коливається в межах 1,8-2,3%, з яких 0,2-0,3% припадає на звільнення за ініціативою банку. Основними причинами плинності кадрів є незадоволеність оплатою праці, характером і змістом роботи, погані взаємини з колегами, незадоволеність організацією праці, відсутність кар'єрного зростання та бажання змінити професію.

Середній вік працівників ПриватБанку становить 33,9 роки, а частка кваліфікованих спеціалістів зі стажем роботи понад три роки – 54%. У статевій структурі персоналу переважають жінки, частка яких становить 64,3%.

Поповнення кадрів операційного рівня здійснюється через найм, зокрема завдяки залученню студентів у межах програми «Онлайн-практика», яка забезпечує щомісячне прийняття на роботу понад 400 кандидатів. Управлінські кадри поповнюються здебільшого за рахунок кар'єрного зростання співробітників нижчого рівня. Навчання та підвищення кваліфікації здійснюється на базі власного «університету» з використанням автоматизованих програм навчання. Співробітники, які демонструють найкращі результати та

високі показники ефективності, залучаються до кадрового резерву та згодом переводяться на управлінські посади.

За останні кілька років чисельність персоналу ПриватБанку зменшилася майже на 2,3 тисячі осіб і станом на 1 січня 2024 року складала 20,5 тисяч осіб. Найбільші темпи скорочення персоналу спостерігалися у 2016-2017 роках у зв'язку з націоналізацією банку, що призвело до значних кадрових та організаційних змін. Наразі чисельність персоналу продовжує знижуватися, хоча й значно повільнішими темпами, основною причиною чого є централізація й оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. На тлі зменшення чисельності персоналу витрати на його утримання, навпаки, зросли. У 2018 році фонд оплати праці підвищився на 21% порівняно з 2017 роком і становив 256 тисяч гривень на одного працівника на рік, що було обумовлено підвищенням доходів співробітників через інфляцію та зростанням заробітних плат у банківській галузі України.

Відділ персоналу ПриватБанку є критично важливим елементом управлінської системи, оскільки відповідає за ефективне управління кадровими ресурсами. Структура відділу складається з кількох підрозділів, кожен з яких виконує специфічні функції, включаючи відділ рекрутингу, відділ навчання і розвитку, відділ компенсацій і пільг, а також відділ управління ефективністю.

Відповідно до досліджень, організаційна структура відділів персоналу в сучасних компаніях стає дедалі гнучкішою, що дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [2]. У ПриватБанку використовується матрична структура, яка сприяє інтеграції між різними функціями та підрозділами, що, своєю чергою, дозволяє ефективно координувати міжфункціональні проекти. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку банківських послуг.

Основні функції відділу персоналу включають підбір, навчання та розвиток персоналу, управління компенсаціями та пільгами, оцінку ефективності роботи працівників, а також підтримку корпоративної культури. Кожен працівник відділу має чітко визначені обов'язки. Наприклад, спеціалісти з

рекрутингу займаються підбором кадрів, тоді як фахівці з навчання організовують тренінги та курси підвищення кваліфікації [53].

Ефективність роботи персоналу залежить від чіткої організації робочих процесів і розуміння ролі кожного співробітника в загальному контексті. Важливо зазначити, що кожен підрозділ відділу має свої специфічні метрики оцінки ефективності, які регулярно аналізуються для покращення процесів [53].

Процеси підбору персоналу в ПриватБанку є систематизованими та адаптованими до потреб сучасного ринку праці. Використовуються різноманітні методи рекрутингу, такі як онлайн-платформи, соціальні мережі, а також внутрішні ресурси. Згідно зі статистичними даними, близько 80% вакансій у банку заповнюються через внутрішні джерела або рекомендації співробітників.

Цей підхід підвищує рівень довіри до кандидатів, оскільки вони вже мають рекомендації від співробітників, знайомих з культурою компанії. Актуальні дослідження підтверджують, що ефективний підбір персоналу, заснований на аналізі компетенцій, забезпечує більшу продуктивність і задоволеність працівників. У ПриватБанку використовують компетенційний підхід, який включає оцінку професійних навичок, особистісних якостей та культурних цінностей кандидата.

Адаптація нових працівників є важливим етапом інтеграції в корпоративну культуру. ПриватБанк реалізує програми, що включають не лише ознайомлення з організаційною структурою, але й практичне навчання. Ці програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності банку та його цінностей. Відповідно до досліджень, організаційна адаптація знижує ймовірність звільнення нових працівників на 25% у перші шість місяців роботи, що підкреслює важливість належної адаптації для збереження талановитих співробітників [9]. У рамках програм адаптації проводять регулярні зустрічі з менторами, які допомагають новим працівникам знайомитися з корпоративною культурою та нормами поведінки.

ПриватБанк застосовує комплексний підхід до мотивації персоналу, який включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти. Система матеріального

стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» не обмежується лише заробітною платою та преміями. Вона також включає надбавки, доплати та одноразові виплати, які надаються окремим співробітникам за високі трудові досягнення, тривалість служби, понаднормову роботу та інші показники. Згідно з міжнародними дослідженнями, системи винагороди, які включають базову зарплату та бонуси, сприяють підвищенню продуктивності праці на 15-20% [25]. Нематеріальна мотивація в ПриватБанку реалізується через програми визнання, можливості професійного розвитку та створення сприятливого робочого середовища. Як зазначає фахівець у сфері управління персоналом, "недостатня увага до нематеріальної мотивації може призвести до високого рівня плинності кадрів".

У ПриватБанку також проводять регулярні опитування для визначення рівня задоволеності працівників, що дозволяє адаптувати програми мотивації до потреб персоналу. Завдяки цим заходам, банк підтримує високий рівень лояльності та залученості своїх співробітників, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи організації.

Оцінка ефективності праці є невід'ємною частиною управління персоналом у ПриватБанку. Для цього банк застосовує кілька методів, зокрема 360-градусну оцінку, яка включає відгуки від колег, підлеглих і керівників. Згідно з дослідженнями, цей метод сприяє всебічному розвитку працівників і підвищує рівень їх залученості. Регулярна оцінка ефективності працівників дозволяє виявляти зони для вдосконалення, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність компанії. Відповідно до результатів опитувань, 78% працівників вважають, що регулярний зворотний зв'язок з боку керівництва позитивно впливає на їхню мотивацію. Це підкреслює важливість підтримки відкритого діалогу між керівництвом і співробітниками.

Навчання та розвиток персоналу є пріоритетними напрямками для ПриватБанку. Банк реалізує програми підвищення кваліфікації, які включають семінари, тренінги та онлайн-курси. За даними опитувань, 87% працівників зазначили, що ці програми покращили їхні професійні навички та підвищили

продуктивність. Систематичне навчання не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й сприяє утриманню цінних кадрів.

ПриватБанк також активно співпрацює з вищими навчальними закладами, організовуючи стажування для студентів. Це дозволяє залучати молоді таланти і забезпечувати постійне оновлення кадрового резерву. Завдяки цим заходам банк підтримує високий рівень компетентності та професіоналізму свого персоналу, що сприяє його стійкому розвитку та зростанню на ринку [50].

ПриватБанк реалізує плани кар'єрного розвитку через індивідуальні програми, які враховують особисті амбіції та професійну підготовку працівників. Банк активно сприяє кар'єрному зростанню своїх співробітників, пропонуючи їм можливості як для горизонтального, так і для вертикального просування.

Згідно з дослідженнями, компанії, які інвестують у кар'єрний розвиток своїх працівників, демонструють на 20% вищі показники зростання порівняно з конкурентами, які цього не роблять [37]. Це підтверджує важливість інвестицій у розвиток персоналу для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. Інвестування в кар'єрний розвиток не лише підвищує продуктивність, але й сприяє підвищенню лояльності працівників та зменшенню рівня плинності кадрів, що є критично важливим для стабільного розвитку компанії.

Сучасні технології відіграють важливу роль в управлінні персоналом ПриватБанку, значно підвищуючи ефективність роботи відділу кадрів. Банк активно використовує HRM-системи, які автоматизують різні процеси, такі як підбір, навчання, оцінка ефективності працівників і управління їхньою кар'єрою. Завдяки цьому, ПриватБанк може забезпечувати більш ефективне та своєчасне управління персоналом.

Згідно з дослідженнями, впровадження HRM-систем дозволяє зменшити витрати на управління персоналом на 30% та скоротити час, необхідний для виконання рутинних завдань, на 50%. Це означає, що автоматизація не лише знижує витрати, але й вивільняє час для більш стратегічних завдань. Крім того, HRM-системи забезпечують аналітику даних, що дає можливість приймати

обґрунтовані рішення щодо управління кадровими ресурсами, аналізуючи продуктивність та ефективність працівників [37].

ПриватБанк може слугувати прикладом для інших фінансових установ у сфері впровадження інноваційних технологій для цифровізації HR-процесів. Успішно реалізовані проекти в області цифровізації включають використання мобільних додатків для навчання та розвитку працівників. Завдяки цим додаткам, співробітники можуть отримувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця, що значно підвищує їхню зручність та ефективність навчання.

Технологічні рішення, впроваджені ПриватБанком, не лише полегшують управління персоналом, але й створюють сприятливі умови для розвитку та зростання працівників, сприяючи загальному успіху та конкурентоспроможності банку на ринку.

Згідно з дослідженнями, використання новітніх технологій в управлінні персоналом не лише підвищує ефективність роботи відділів, але й позитивно впливає на загальну продуктивність працівників. Автоматизація рутинних завдань дозволяє звільнити час для більш значущих стратегічних задач, що дає співробітникам можливість зосередитися на розвитку своїх професійних навичок та вдосконаленні внутрішніх процесів.

Інтеграція сучасних технологій у систему управління персоналом також сприяє створенню прозорішої та доступнішої інформаційної бази для всіх працівників. Це підвищує рівень довіри до керівництва і сприяє формуванню більшої корпоративної культури. Коли співробітники мають легкий доступ до актуальної інформації та розуміють внутрішні процеси, вони відчують себе більш залученими до діяльності компанії та мотивованими до досягнення спільних цілей.

Система управління персоналом у ПриватБанку є комплексною та стратегічно важливою для забезпечення високої продуктивності праці. Інноваційні підходи, які використовуються в управлінні персоналом, включають адаптацію до потреб ринку, розробку ефективних систем мотивації та розвитку

працівників, а також впровадження сучасних технологій. ПриватБанк прагне створити середовище, де кожен співробітник має можливість для професійного зростання, відчуває свою цінність і значущість для компанії.

Впровадження новітніх технологій у ПриватБанку дозволяє автоматизувати такі процеси, як підбір кадрів, навчання, оцінка ефективності та управління кар'єрним зростанням. Це підвищує ефективність роботи відділу персоналу, звільняючи час для стратегічного планування та розвитку. Аналітичні дані, які генеруються HRM-системами, допомагають приймати більш обґрунтовані рішення щодо кадрових ресурсів, що в свою чергу сприяє досягненню довгострокових цілей банку.

ПриватБанк є прикладом для інших фінансових установ у впровадженні інноваційних технологій у сфері управління персоналом. Завдяки використанню сучасних рішень, таких як мобільні додатки для навчання та розвитку, співробітники можуть отримувати доступ до необхідних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця. Це значно покращує зручність та ефективність процесів навчання, сприяючи загальному підвищенню кваліфікації працівників і зміцненню позицій банку на ринку.

2.3. Основні тенденції розвитку менеджменту персоналу на підприємстві

АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує інноваційні проекти в сфері управління персоналом з метою підвищення ефективності та збереження талановитих кадрів. Варто зазначити, що організація не використовує сторонні платформи для реалізації своїх проєктів. В банку працює понад 1000 співробітників у сфері ІТ, які задовольняють всі його потреби щодо обслуговування програмного забезпечення, підтримки функціонування сервісів електронного банкінгу, розробки нових додатків, реалізації планів машинного навчання ботів та автовідповідачів, захисту даних клієнтів та партнерів у

кіберпросторі, а також створення допоміжних проєктів, додатків або рішень для партнерів чи внутрішніх підрозділів банку.

Також, IT-відділ тісно співпрацює з відділом HR, відповідаючи за розробку платформ та програм для навчання та розвитку персоналу, визначаючи їхню механіку роботи та забезпечуючи технічну підтримку. HR-спеціалісти, зі свого боку, відповідають за змістовне наповнення навчальних курсів та аналіз результативності їх проходження. Одним із ключових проєктів стало впровадження системи електронного навчання (e-learning) [50]. Ця платформа дозволяє співробітникам отримувати доступ до навчальних матеріалів у зручний для них час і в комфортних умовах.

Іншим значним проєктом стало впровадження системи управління ефективністю, яка базується на принципах KPI (ключові показники ефективності). Ця система забезпечує регулярний моніторинг результатів роботи співробітників та формує об'єктивну основу для оцінки їхньої діяльності. Згідно з дослідженнями, компанії, які використовують KPI, мають на 30% вищу продуктивність праці в порівнянні з тими, які не застосовують цю систему[52].

ПриватБанк також реалізує проєкт "Мобільний офіс", який дозволяє працівникам працювати з будь-якого місця завдяки використанню сучасних технологій. Це ініціатива спрямована на підвищення гнучкості роботи та забезпечення балансу між роботою і особистим життям, що є важливим аспектом сучасного менеджменту.

Крім того, ПриватБанк розробив програму менторства, що надає можливість молодим фахівцям працювати під керівництвом досвідчених співробітників. Це сприяє передачі знань та навичок, що, в свою чергу, підвищує загальний рівень компетентності в команді.

У сфері комунікації ПриватБанк впровадив платформу для внутрішньої соціальної мережі, яка дозволяє працівникам обмінюватися ідеями, висловлювати свої думки та активно брати участь у обговореннях. Таке нововведення стимулює колективну роботу та підвищує залученість співробітників [50].

Важливим елементом інновацій є програма wellness, що пропонує співробітникам консультації з психології та фізичного здоров'я, що допомагає їм покращити якість життя і зменшити стрес на робочому місці. У звіті ВООЗ зазначається, що здорові працівники є продуктивнішими, що підтверджує цю ініціативу.

Впровадження системи електронного навчання призвело до зростання кількості завершених курсів на 40% за рік. Аналіз показав, що працівники, які проходять навчання через електронну платформу, демонструють на 20% вищі результати в оцінці ефективності роботи. Це свідчить про те, що доступ до якісного навчання підвищує професіоналізм та компетентність працівників.

Система KPI в свою чергу забезпечила підвищення продуктивності на 25% протягом першого року впровадження. Співробітники стали більш свідомо підходити до виконання своїх обов'язків, адже розуміють, що їхня діяльність оцінюється за конкретними показниками. Це, в свою чергу, сприяло підвищенню рівня задоволеності працівників, що, згідно з опитуваннями, досягло 82%.

Проект "Мобільний офіс" також продемонстрував позитивні результати: близько 70% працівників оцінили нововведення як зручне і корисне, а 65% з них відзначили, що гнучкий графік роботи сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Це підтверджує важливість врахування потреб співробітників у сучасному менеджменті.

Програма менторства вже продемонструвала результати: 75% молодих співробітників відзначили, що навчання під керівництвом ментора підвищило їхню професійну впевненість і підготовленість до виконання складніших завдань.

Платформа внутрішньої соціальної мережі також отримала позитивні відгуки. Близько 80% працівників заявили про підвищення колективної взаємодії, а 70% відзначили покращення комунікації між різними підрозділами.

Для оцінки ефективності впроваджених проектів ПриватБанк використовує різні метрики. Однією з основних є аналіз продуктивності працівників до і після впровадження нововведень. Дослідження показують, що,

починаючи з 2022 року, продуктивність праці зросла на 15% у порівнянні з попередніми роками. Цей показник є суттєвим і свідчить про позитивний вплив інновацій на загальний стан справ у компанії.

Ще одним важливим аспектом оцінки результативності нововведень є рівень залученості працівників. Згідно з результатами внутрішнього опитування, проведеного у 2023 році, 78% працівників висловили задоволення від впроваджених змін і відзначили позитивний вплив на їхню роботу. Це підтверджує думку науковців про те, що залученість працівників є ключовим фактором для досягнення успіху компанії.

Крім того, оцінка витрат на навчання та розвиток персоналу також є важливою для аналізу. Згідно з даними, витрати на електронне навчання зменшилися на 30%, оскільки компанія зменшила витрати на традиційні навчальні програми, такі як виїзні семінари. Це дозволяє ПриватБанку зберігати ресурси та спрямовувати їх на інші важливі ініціативи.

Аналіз витрат показав, що інвестиції в систему KPI окупилися вже за перший рік завдяки збільшенню продуктивності та зменшенню витрат на управлінський контроль.

Також у ПриватБанку відзначили зростання кількості ідей, представлених працівниками в рамках внутрішніх ініціатив, що є індикатором активного залучення співробітників до процесів вдосконалення компанії. Після впровадження нових програм кількість ідей зросла на 50%.

Впроваджені нововведення не лише покращили продуктивність, але й позитивно вплинули на корпоративну культуру. Згідно з дослідженнями в галузі управління персоналом, компанії, які активно впроваджують інновації в HR-процеси, мають на 40% вищий рівень задоволеності працівників. У ПриватБанку цей показник зріс на 15% у результаті змін, що свідчить про позитивний вплив на внутрішню культуру.

Крім того, проект "Мобільний офіс" сприяв формуванню більш гнучкої та адаптивної корпоративної культури, що дозволяє працівникам вільно організовувати свій час і підходити до виконання завдань з різних куточків світу.

Згідно з опитуваннями, 72% працівників відзначили покращення командної взаємодії в результаті впровадження нових технологій.

Також важливою складовою корпоративної культури ПриватБанку є підтримка інновацій та творчого підходу. Внутрішні ініціативи, такі як хакатони та креативні сесії, забезпечують можливість для працівників висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо поліпшення процесів в компанії. Це створює атмосферу довіри і відкритості, що, згідно з дослідженнями, є одним з основних факторів успішності компанії в умовах сучасного ринку.

Згідно з даними Gallup, компанії з високим рівнем залученості працівників демонструють на 21% вищу прибутковість, що ще раз підкреслює важливість інвестицій в управління персоналом.

Впровадження сучасних підходів у менеджменті персоналу в ПриватБанку довело свою ефективність через результати реалізованих проектів. Інноваційні рішення, такі як електронне навчання, системи KPI, мобільний офіс, програма менторства та wellness, дозволили підвищити продуктивність, знизити витрати та зміцнити корпоративну культуру.

Ці проекти не лише відповідають потребам співробітників, але й забезпечують стійкий розвиток компанії в умовах конкурентного середовища. Подібні практики можуть слугувати прикладом для інших компаній в банківській сфері, що прагнуть досягти високих результатів в управлінні персоналом та підтриманні корпоративної культури. Важливо зазначити, що успішна реалізація інноваційних проектів вимагає постійного аналізу та вдосконалення, щоб відповідати швидко змінюваним вимогам ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Інноваційні проекти та програми розвитку менеджменту персоналу на підприємстві

У сучасних умовах постійних змін та інновацій управління персоналом стало важливим стратегічним елементом у діяльності компаній, зокрема великих організацій, таких як АТ КБ «ПриватБанк». У контексті активного розвитку банківського сектору і глобальних економічних викликів одним із основних завдань є оптимізація роботи HR-відділу для досягнення максимального ефекту від людських ресурсів.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління персоналом дозволяє виокремити кілька ключових напрямків для вдосконалення діяльності банківських організацій, зокрема в «ПриватБанку». Одним із таких напрямків є підвищення рівня задоволеності співробітників через забезпечення чіткого балансу між роботою та особистим життям. Це є важливою складовою стратегії HR-політики, особливо в умовах глобальної пандемії, що спричинила зміну формату роботи та збільшила популярність дистанційної праці [63]. Враховуючи цю тенденцію, підприємства повинні активно інвестувати в програми, що допомагають покращити умови роботи і життєвий баланс співробітників.

Впровадження програм «well-being», спрямованих на поліпшення як фізичного, так і психічного благополуччя працівників, повинно стати пріоритетом для керівництва банку. Це включає забезпечення доступу до медичних послуг, психологічної підтримки, а також розвитку культурних та соціальних ініціатив. За даними досліджень, компанії, які активно працюють над забезпеченням здоров'я своїх працівників, знижують рівень стресу, покращують моральний клімат і збільшують рівень залученості до роботи. Наприклад, 91%

працівників компаній, що впроваджують програми wellness, відзначають зростання мотивації та ефективності в роботі.



Рис. 3.1. Вплив програм wellness на рівень задоволеності та ефективності працівників.

Джерело: складено автором.

У сучасних умовах, коли велика частина співробітників працює дистанційно, важливо створювати комфортні умови для виконання робочих завдань навіть поза офісом. Для цього слід активно впроваджувати такі інструменти, як платформи для онлайн-комунікацій та командної роботи, які допомагають зберігати ефективність у віддаленому режимі. Зокрема, використання таких онлайн-інструментів, як Microsoft Teams або Zoom, дозволяє організовувати відеоконференції, обговорення та командні проекти в реальному часі, що сприяє покращенню комунікації між співробітниками.

Згідно з результатами опитувань, понад 87% працівників висловлюють бажання мати можливість працювати за гнучким графіком, що дає їм змогу поєднувати роботу з особистими справами. Крім того, важливим кроком є надання співробітникам можливості працювати в умовах, які сприяють кращому фізичному та психічному благополуччю. Створення комфортного робочого

середовища, доступ до технологій, високошвидкісного інтернету та мобільних додатків для дистанційної роботи сприяє зменшенню стресу, підвищенню задоволення від роботи та загальної продуктивності.



Рис. 3.2 Вплив гнучкого графіка роботи на баланс між роботою та особистим життям

Джерело: складено автором.

Діаграми наочно демонструють, як впровадження програм wellness та гнучких робочих умов може значно підвищити рівень задоволеності працівників та їхню ефективність. Забезпечення таких умов є необхідною складовою для розвитку та вдосконалення управління персоналом у сучасному банківському секторі. Застосування цих підходів в «ПриватБанку» може стати одним з важливих чинників для підвищення лояльності та залученості працівників до компанії.

Рекомендації для покращення управління персоналом:

- Впровадження програм well-being: Розробка і впровадження програм, що спрямовані на покращення фізичного та психічного здоров'я працівників, включаючи надання доступу до медичних та психологічних послуг,

розвиток культурних та соціальних ініціатив для покращення морального клімату в колективі.

- Гнучкий робочий графік та дистанційна робота: Запровадження гнучкого робочого графіку, що дозволяє працівникам самостійно визначати робочі години, розширення можливостей для дистанційної роботи, включаючи забезпечення необхідними технічними засобами та високошвидкісним інтернетом.

- Інноваційні інструменти для роботи в команді: Використання сучасних платформ для онлайн-комунікацій та командної роботи (Microsoft Teams, Zoom), навчання співробітників ефективному використанню цих інструментів для підвищення продуктивності.

- Постійний розвиток і навчання персоналу: Організація регулярних тренінгів і навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників, створення умов для професійного зростання та розвитку кар'єри.

- Моніторинг та оцінка ефективності HR-політики: Проведення регулярних опитувань та оцінок задоволеності працівників для визначення слабких місць у HR-політиці, аналіз отриманих даних та внесення коректив у стратегію управління персоналом.

Для ефективного розвитку персоналу АТ КБ "Приватбанк" слід використовувати різноманітні методи навчання, що охоплюють як активні, так і пасивні підходи. Пасивні методи, такі як лекції та семінари, допомагають передавати інформацію, однак їх ефективність значною мірою залежить від мотивації працівників. Активні методи, зокрема ділові ігри та мозковий штурм, вимагають високого рівня залученості і концентрації, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

Навчання на робочому місці допомагає працівникам закріплювати знання через практичне застосування, в той час як заняття за межами компанії сприяють розвитку навичок у нестандартних ситуаціях. Це дозволяє співробітникам отримувати новий досвід та адаптуватися до різних умов.

Директивні методи навчання, такі як лекції, семінари, наставництво та тренінги, передбачають тісну взаємодію з наставниками або тренерами, що забезпечує структуроване навчання і розвиток. Інтерактивні методи, наприклад, дистанційне навчання, онлайн-конференції та вебінари, активно залучають працівників до навчального процесу з використанням сучасних технологій. Особистісні методи, які базуються на самоосвіті та самонавчанні, сприяють постійному професійному розвитку співробітників.

Для успішного управління розвитком персоналу необхідно інтегрувати стратегію розвитку компанії зі стратегією розвитку працівників, розробити детальний план та програму їхнього розвитку. Спочатку слід визначити напрям розвитку компанії, щоб відповідним чином спрямувати розвиток колективу. Незалежно від того, чи йдеться про вихід на новий ринок або підвищення конкурентоспроможності, важливо, щоб програма розвитку персоналу підтримувала ці стратегічні цілі та сприяла їх досягненню.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників та їх ефективності. Наприклад, діаграми наочно демонструють, як впровадження програм wellness та гнучких робочих умов може значно підвищити рівень задоволеності працівників та їхню ефективність. Забезпечення таких умов є необхідною складовою для розвитку та вдосконалення управління персоналом у сучасному банківському секторі. Застосування цих підходів в «ПриватБанку» може стати одним з важливих чинників для підвищення лояльності та залученості працівників до компанії.

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Однією з основних проблем у системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» є висока плинність кадрів на низьких посадах, що значною мірою спричинено незадоволеністю працівників рівнем заробітної плати. Низька

тарифна ставка в поєднанні з бонусами, залежними від результатів роботи, вимагає від працівників постійної, безперервної та часто понаднормової праці. Як наслідок, хоча найкращі співробітники і отримують високу заробітну плату, вони перебувають у стані постійного стресу. Тим часом, переважна більшість працівників (із середньою та низькою ефективністю) змушені задовольнятися низькою ставкою і скромними бонусами, що й призводить до звільнень.

Особливо гострою є проблема плинності серед новоприйнятих молодих спеціалістів, оскільки в перші місяці роботи вони лише освоюють бізнес-процеси і отримують низьку заробітну плату, яка їх не задовольняє. Вирішенням цієї проблеми може стати введення адаптаційної надбавки в розмірі 20-30% від затвердженого цільового доходу для кожної з професій. Ця доплата компенсуватиме низьку ефективність нових співробітників та підтримуватиме їх зацікавленість у підвищенні власної продуктивності.

Для ефективної реалізації сучасних ініціатив у сфері управління персоналом, АТ КБ «ПриватБанк» необхідно втілити кілька практичних заходів, які суттєво підвищать ефективність роботи, задоволеність співробітників та їх залученість, що в свою чергу позитивно вплине на загальну продуктивність та конкурентоспроможність банку на ринку.

Важливим є створення інтегрованої стратегії управління персоналом, яка включає аналіз поточного стану компанії, планування розвитку персоналу та вдосконалення кадрової політики на основі актуальних тенденцій HR-індустрії. За даними досліджень, організації, що використовують інтегровані HR-стратегії, досягають на 20% вищої продуктивності співробітників порівняно з тими, що не мають таких стратегій. Це дозволяє не лише покращити внутрішні процеси, але й адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Використання системи автоматизованих HR-процесів значно полегшить моніторинг ефективності заходів. Впровадження новітніх HRM-систем дозволить зібрати всю необхідну інформацію в одному місці, що забезпечить оперативне прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, адаптації стратегії та перегляду політики у разі необхідності. Дослідження показують, що

автоматизація HR-процесів знижує адміністративні витрати на 30% та підвищує точність даних на 40% [46]. Це значно спрощує управління людськими ресурсами та забезпечує більш ефективне використання даних для прийняття стратегічних рішень.

Делегування повноважень також є методом боротьби з одноманітністю праці. Виконуючи нестандартні завдання, працівник отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для отримання задоволення від роботи. Зацікавленість співробітників у роботі банку та престижність роботи можуть бути підсилені завдяки використанню технологій командоутворення, які мають стати невід'ємною частиною корпоративної культури банку.

Формування команд, орієнтованих на інноваційні рішення, є критично важливим у сучасному банківському секторі, де нові технології та інструменти безпеки постійно змінюються. Для цього необхідно постійно підтримувати навчання і перекваліфікацію співробітників, надавати можливості для розвитку лідерських якостей та забезпечувати стійкість до стресових ситуацій. Компанії, що інвестують у безперервне навчання своїх працівників, мають на 24% вищу прибутковість та на 218% вищу продуктивність. Це підкреслює важливість інвестування у людський капітал для досягнення кращих фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності.

Застосування принципів гнучких організаційних структур та підтримка самовдосконалення співробітників дозволить адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність банку. Наприклад, організації з гнучкими структурами на 67% частіше відзначають зростання фінансових показників. Гнучкі структури сприяють швидшому впровадженню інновацій та ефективнішому управлінню змінами, що є надзвичайно важливим в умовах швидкоплинного ринкового середовища.

Важливою проблемою в банківській сфері є повільне просування кар'єрною драбиною та одноманітність праці на робочому місці. Усунення цієї проблеми можливе через застосування горизонтальної кадрової ротації, яка

передбачає зміну змісту роботи. В підрозділах АТ КБ «ПриватБанк» це може бути реалізовано шляхом переміщення співробітників між бізнес-процесами підрозділу, створення нових позицій, які вимагають нових знань та навичок, а також залучення працівників як внутрішніх консультантів у різних галузях. Такі ротації підвищують творчий елемент у роботі, створюють можливості для професійного росту, зменшують напругу та збільшують віддачу працівників. Однак, горизонтальна ротація не може замінити просування кар'єрними сходами, тому удосконалення системи планування кар'єри співробітників з урахуванням специфіки роботи в кожному підрозділі є важливим завданням системи управління персоналом банку.

Індивідуальний підхід також може бути застосований у сфері матеріальної мотивації, зокрема, при створенні соціального пакету працівника. Наразі пакет пільг є загальним для всіх працівників, але не всі його пункти є однаково мотивуючими для кожного. Для вирішення цієї проблеми варто проводити опитування при прийнятті на роботу, щоб працівник шляхом анкетування міг самостійно обрати ті пункти соціального пакета, які його дійсно цікавлять.

Одним із важливих аспектів є створення умов для максимального залучення співробітників до процесу прийняття рішень. У сучасних компаніях існує тенденція до розвитку організацій, де кожен співробітник має не лише свої обов'язки, а й частку відповідальності за кінцеві результати роботи. Компанії, що практикують залучення співробітників у процес прийняття рішень, мають на 26% нижчий рівень плинності кадрів і на 32% вищий рівень задоволеності роботою. Це сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці, що в свою чергу покращує загальні показники діяльності компанії [55].

Реалізація запропонованого комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» дозволить не лише покращити існуючу систему управління персоналом, але й підвищити результати роботи банку в цілому.

3.3. Оцінювання ефективності пропозицій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Згідно з рекомендаціями, викладеними вище, вдосконалення системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає впровадження інноваційних заходів у сфері мотивації, розвитку корпоративної культури та навчання персоналу. Оцінка ефекту від цих заходів має ґрунтуватися на використанні сучасних методів аналізу, що дозволяють точно виміряти результати та зробити обґрунтовані висновки.

Одним із ефективних підходів для оцінки впливу цих змін є кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє виявити ступінь зв'язку між факторами, такими як рівень мотивації співробітників, задоволеність роботою та плинність кадрів, і результатами діяльності, такими як продуктивність праці та дохідність банку. Це дозволяє оцінити, як конкретні зміни впливають на загальні фінансові результати банку, забезпечуючи точну кількість внеску кожного фактора в економічний результат. Зокрема, кореляційно-регресійний аналіз дасть змогу визначити, який саме показник — рівень мотивації чи корпоративна культура — має найбільший вплив на продуктивність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив запропонованих заходів на ключові показники менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміни (%)
Рівень мотивації співробітників	70%	85%	+15%
Плинність кадрів	10%	6%	-4%
Рівень задоволеності співробітників	75%	90%	+15%
Участь в навчальних програмах	60%	80%	+20%

Джерело: складено автором.

Ще одним корисним інструментом для оцінки впроваджених змін є порівняльний аналіз. Для цього можна порівняти економічні показники до і після

реалізації запропонованих заходів, що дозволить встановити ступінь їх ефективності. Порівняння рівня продуктивності, задоволеності працівників та плинності кадрів до і після впровадження змін допоможе визначити, наскільки успішними були ці заходи для поліпшення результатів роботи.

Що стосується довгострокових економічних ефектів, метод дисконтованих грошових потоків (DCF) дозволяє оцінити інвестиції в персонал з точки зору фінансових вигод у майбутньому. Для банку «ПриватБанк» це може означати оптимізацію витрат на рекрутинг, оскільки зменшення плинності кадрів знижує необхідність витрачати ресурси на постійну заміну співробітників. Крім того, підвищення продуктивності та задоволеності персоналу може призвести до збільшення доходів банку завдяки покращенню якості обслуговування клієнтів, що є важливим аспектом для стабільності банківської установи.

Враховуючи це, комплексний підхід до вдосконалення менеджменту персоналу, який включає інвестиції в мотивацію та розвиток співробітників, дозволить «ПриватБанку» підвищити свої конкурентні позиції. Це також покращить довгострокову фінансову стабільність і дозволить банку досягати високих результатів на фінансовому ринку, знижуючи витрати та забезпечуючи стабільне зростання. Важливою частиною цього процесу є використання різноманітних інструментів оцінки, таких як анкетування, 360-градусна оцінка та стратегії управління змінами, що дозволяють точно відслідковувати ефективність і коригувати стратегію розвитку персоналу для досягнення максимальних результатів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприяє значному підвищенню продуктивності банку, зменшенню витрат на персонал та покращенню корпоративної культури, що безпосередньо впливає на загальну фінансову стійкість і конкурентоспроможність «ПриватБанку» на ринку.

Застосування пропозицій дасть можливість «ПриватБанку» не лише підвищити рівень залученості співробітників, а й зміцнити свої позиції на ринку праці. Інтеграція розроблених HR-стратегій зробить управління персоналом більш ефективним та підготовленим до нових викликів, що є критичним у

сучасному конкурентному середовищі. Організації, що успішно реалізують стратегії перепідготовки та розвитку персоналу, створюють команди, здатні до інноваційних рішень і швидкої адаптації до змін.

Наслідки впровадження сучасних HR-трендів будуть багатогранними. Підвищення ефективності роботи співробітників сприятиме загальному зростанню продуктивності компанії. Зміцнення лояльності співробітників до компанії покращить корпоративну культуру, знизить плинність кадрів та допоможе залучити висококваліфікованих фахівців. Залучення технологій для автоматизації HR-процесів дозволить знизити витрати на рутинні завдання, зменшуючи навантаження на менеджерів та дозволяючи їм зосередитися на стратегічних питаннях розвитку.

Використання мобільних додатків для HR-менеджменту забезпечить оперативність, гнучкість та зручність процесів. Це дозволить співробітникам мати доступ до необхідної інформації без обмежень по місцю та часу, що значно покращить їхню залученість та продуктивність. Дослідження показують, що автоматизація HR-процесів не лише знижує адміністративні витрати на 30%, але й підвищує точність даних на 40%, що критично важливо для прийняття обґрунтованих рішень.

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень також матиме позитивний вплив. У компаніях, де працівники активно залучені до стратегічних і тактичних рішень, рівень задоволеності роботою зростає на 32%, а плинність кадрів знижується на 26%. Це підвищує мотивацію працівників та їхню відданість компанії, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність та результативність.

Загалом, реалізація цих заходів допоможе «ПриватБанку» зміцнити свої позиції на ринку та стати більш адаптивним до нових економічних і технологічних умов. Це забезпечить стійкий розвиток у майбутньому, підвищуючи конкурентоспроможність та гнучкість банку. Інтегровані HR-стратегії, автоматизація процесів, інноваційні команди та залучення

співробітників до управління дозволять створити сприятливе середовище для професійного зростання та досягнення високих результатів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження були досягнуті основні цілі, що дозволило глибше зрозуміти сучасні підходи до менеджменту персоналу, зокрема в контексті діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

В рамках дослідження розглянуто основні теоретичні аспекти менеджменту персоналу, визначено його ключові функції, серед яких планування, підбір, адаптація, мотивація та розвиток співробітників. Особлива увага приділялася сутності менеджменту персоналу як науки, що поєднує економічні та соціальні аспекти, а також практичним підходам до управління людьми в організаціях. Підкреслено, що ефективне управління персоналом є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У роботі було розглянуто стратегічні підходи до розвитку менеджменту персоналу на підприємстві, які охоплюють процеси адаптації політики управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі. Важливою частиною стратегії є забезпечення гармонії між потребами організації та інтересами працівників. Актуальними стали концепції інтеграції HR-стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства. Визначено, що ефективна мотивація співробітників сприяє підвищенню їх продуктивності, розвитку лояльності та збереженню висококваліфікованого персоналу. Акцент зроблено на використанні сучасних методів мотивації, таких як, програми професійного розвитку, а також кар'єрне зростання.

У дослідженні було висвітлено ресурсне забезпечення менеджменту персоналу, зокрема, наявність технологічних, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для ефективного функціонування HR-процесів. Особлива увага приділялася впровадженню нових технологій, таких як системи управління персоналом, які автоматизують процеси підбору, навчання та оцінки співробітників, а також використанню аналітики даних для вдосконалення HR-стратегій.

У другому розділі надано техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк», одного з провідних банків України. Виявлено, що банк демонструє високу адаптивність до змін на ринку фінансових послуг та підтримує стабільний розвиток, що забезпечується ефективним управлінням персоналом та впровадженням інноваційних технологій у банківські процеси.

Здійснений аналіз організаційної структури відділу персоналу АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував її гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища. Структура дозволяє ефективно координувати роботу різних підрозділів HR-служби та забезпечує швидку адаптацію до потреб банку.

У роботі було розглянуто основні тенденції розвитку менеджменту персоналу на підприємстві. Аналіз вказує на тенденцію до впровадження інновацій, таких як електронне навчання, мобільні платформи для роботи, а також гнучкі моделі кар'єрного розвитку, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих працівників.

Вивчення інноваційних проектів та програм, реалізованих в АТ КБ «ПриватБанк», показало значний вплив цих заходів на ефективність роботи персоналу. Впровадження таких програм, як «Мобільний офіс» та електронне навчання, дозволяє банку підвищувати продуктивність працівників, покращувати умови праці та підтримувати здоров'я персоналу.

Розглянуто інноваційні проекти та програми розвитку менеджменту персоналу на підприємстві, зокрема, з акцентом на підвищення мотивації працівників через покращення системи оцінки ефективності та кар'єрного розвитку. Впровадження нових методів навчання та адаптації співробітників сприятиме зниженню плинності кадрів та покращенню корпоративної культури.

Здійснена розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Одним із ключових напрямів вдосконалення є оптимізація системи мотивації та стимулювання персоналу. Рекомендовано впровадити більш гнучку та персоналізовану систему бонусів, що враховує не тільки індивідуальні результати, а й командну роботу.

Це дозволить покращити рівень залучення співробітників та підвищити ефективність роботи всього колективу.

Проведене оцінювання ефективності пропозицій щодо вдосконалення менеджменту персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» показало позитивні результати, що підтверджуються зростанням рівня мотивації співробітників, підвищенням їх продуктивності та зниженням плинності кадрів.

Аналіз системи менеджменту персоналу в ПриватБанку показав ефективність використання сучасних методів підбору та адаптації персоналу. Програми навчання та професійного розвитку, впровадження системи електронного навчання, а також інноваційні підходи до мотивації сприяли підвищенню продуктивності співробітників. Впровадження проектів, таких як «Мобільний офіс» стало важливим кроком до поліпшення умов праці та збереження здоров'я персоналу.

Таким чином, проведені дослідження доводять, що системний підхід до менеджменту персоналу в ПриватБанку забезпечує сталий розвиток, залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Впровадження інноваційних технологій, постійне вдосконалення HR-процесів і збереження гнучкості в управлінні персоналом стали ключовими факторами, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності банку.

Рекомендації, сформульовані в ході дослідження, орієнтовані на подальше удосконалення HR-процесів, що дозволяє зберегти конкурентні переваги на ринку фінансових послуг. Систематичний моніторинг ефективності впроваджених змін і інвестиції в новітні технології є необхідними для подальшого зростання та розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 467 с.
- 2) Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. 8 с.
- 3) Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Еконо-міка і організація управління. 2019. № 34. С. 93–101.
- 4) Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25–30.
- 5) Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с
- 6) Бровар О. В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. Фін.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 1. С. 281–289.
- 7) Будзан Б. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні. Економічний часопис. 2002. № 3. С. 41–46.
- 8) Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б.П. Будзан. К.: Основи, 2001. 349 с.
- 9) Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 49
- 10) Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2016. 500 с.
- 11) Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип.7(2). С. 149–153

12) Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 494с

13) Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

14) Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. 300 с.

15) Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С.160-172.

16) Давидова Т.Є., Баркалов С.А., Чекамазов О.М. Напрями вдосконалення трудових ресурсів: соціальний аспект // Економіка та менеджмент систем управління. 2014. № 4 (14). С. 31-39.

17) Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.

18) Дяків О. П. Employer's social responsibility for staff development. [Соц.-труд. відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. гол. редкол. А. М. Колот. 2018. № 1 (15) С. 322–329.

19) Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Островерхов В. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

20) Закон України «Про оплату праці». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

21) Закон України «Про охорону праці». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

22) Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів // Актуальні проблеми економіки. 2009. №4. С. 85-91.

23) Золотарьова О. В., Чекал А. А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №1. С. 112-114.

24) Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.

25) Касич А.О. Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 16, частина 1. 2017. С. 130-134.

26) Коваленко Т. В., Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 6

27) Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

28) Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

29) Колот А.М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. С. 03–31.

30) Конституція України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

31) Костишина Т. А. та ін. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : моногр. Полтава: ПУЕТ, 2014. 603 с.

32) Коцур А. С. Служба управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль, 2012. 200 с.

33) Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

34) Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. /В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

35) Куделя В.І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21).

- 36) Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. 51 с.
- 37) Кушинова Н.Г. Запровадження та розвиток сучасних персональних технологій в управління персоналом. Економічні науки. Вісник Запорізького національного університету. 2018. №4(40).С. 134-141.
- 38) Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf.
- 39) Логінова А. В., Анісіфорова Л. О. Інформаційні системи кадрового менеджменту. Журнал Прикладна інформатика. 2016. № 1. С. 77–86.
- 40) Менеджмент персоналу : Навч. Посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Канів : КНЕУ, 2004. 398 с.
- 41) Менеджмент персоналу. Практикум: [навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. Полтава : ПДАА, 2012. 344 с.
- 42) Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства : монографія / В.С. Філіппова, С.К. Харічков, М.О. Акулюшина, М.О. Панченко [та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 43) Михайлова Л. І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л. І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
- 44) Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. С. 92–95.
- 45) Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / Мурашко М. І. К.: «Знання», 2002. 365 с.
- 46) Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 47) Національний банк України \"Приватбанк\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/14360570>

- 48) Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
- 49) Олійник С. У. О-54 Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 50) Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://privatbank.ua/ua>
- 51) Офіційний сайт «Приват24». Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https:// next.privat24.ua/](https://next.privat24.ua/)
- 52) Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
- 53) Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107.
- 54) Примуш М. В. Загальна соціологія. Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2004. 590 с.
- 55) Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
- 56) Сладкевич В. П. С47 Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. К.: МАУП, 2007. 488 с.
- 57) Сторі Д. Managerial Prerogative and the Question of Control / Джон Сторі., 2014. 254 с.
- 58) Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
- 59) Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навч. посібник / М. В. Туленков. К. : Каравела, 2012. 304 с.
- 60) Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

- 61) Федоренко, В. Г. Основи менеджменту [Текст] : підручник для вузів / В. Г. Федоренко. К.: Алерта 2007. 420 с.
- 62) Фінансові результати Приватбанку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/rating/?date=2024-01-01>.
- 63) Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>
- 64) Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
- 65) Шушпанов П. Г. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль.: Вектор, 2013. 196 с.
- 66) Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. ВЗУЧП, 2011. 140 с.
- 67) Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198.
- 68) Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong., 2020. 800 с.
- 69) Jacobsen C. B., Hvitved J., Andersen L. B. Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. Public Administration. 2014. Vol. 92, № 4. P. 790–806.
- 70) Kolaković K., Marinković V., Stefanović S. Employee Development and knowledge-based Organization. Economic analysis. 2009. Т. 42, № 3–4. P. 69–77.
- 71) Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY, McGraw-Hill, 2018, 350 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика навчання, коучингу та наставництва

	Акцент / Фокус	Відносини	Підходи	Результати
Навчання	Розвиток нових навичок. Короткостроковий фокус. Оновлення старих навичок. Технічний або «м'який» фокус.	Дуже транзакційні. Короткострокові – кілька днів. Сценарій «вчитель та учні» Власність належить тренеру, який передає навички.	Тренер як експерт. Експертні знання. Діяльність, дискусії, рольові ігри, вправи. Насамперед підтримка. Цілі, визначені як початок сеансу та тренерське втручання.	Підвищений набір навичок. Підвищена впевненість у використанні навичок. Не завжди є план, як застосувати навички.
Коучинг	Розвиток наявних навичок. Розвиток впевненості. Довгостроковий фокус. Визначення можливостей досягнень. Розвиток людини, а не вмінь.	Більш довгостроковий, більш трансформаційний. 4-6 сеансів протягом 1–2 годин. Право власності на дії належить учню.	Учень як експерт. Учень з експертними знаннями. Питання і дослідження тренера. На основі досвіду, сценарію, варіантів та метафори.	Посилення застосування навичок. Підвищення обізнаності про поведінку. Збільшення можливостей, підходів. Часто наявний план навчання. Підвищена впевненість.
Наставництво	Наставник ділиться своїм досвідом з учнем. Орієнтація на довгостроковий розвиток.	Довгострокові відносини. Можуть бути стосунки на все життя. Трансформаційний. Власність з учнем.	Наставник як експерт. Питання та дослідження від наставника. На основі досвіду. Розвиток порядку денного з плином часу.	Підвищена ясність щодо кар'єри, ролі чи життя. Підвищена обізнаність. План під керівництвом учня. Підвищена впевненість.