

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕНз-21
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



А.О. Попел

Керівник наукової роботи:
к.е.н., доцент кафедри економіки та
менеджменту ХНУ імені В.Н. Каразіна



С.М. Нескородєв

Рецензент:
Керівник відділення АТ КБ «ПриватБанк»



Т. В. Безкоровайна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис)

(ініці
ли,
прізви
ще)

«_____» _____ 20____ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

_____ Попел Аліни Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ» керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвердені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 р. № 2101-5/3358
2. Строк подання студентом роботи «07» грудня 2024р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути сутність трудової кар'єри; узагальнити типи трудової кар'єри; виявити сутність управління трудовою кар'єрою в організації; надати загальну характеристику Харківського ГРУ АТ КБ “ПриватБанк”; провести дослідження системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; оцінити ефективність управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; провести діагностику

проблем управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»; розробити концептуальні рекомендації по вдосконаленню управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «07» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Попел А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Нескородєв С.М.

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



(підпис)

Дорошенко Г.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ	...7
1.1. Сутність і поняття трудової кар'єри	...7
1.2. Основні типи трудової кар'єри	...13
1.3. Сутність управління трудовою кар'єрою персоналу в організації	...19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	...27
2.1. Загальна характеристика Харківського ГРУ АТ КБ «ПриватБанк»	...27
2.2. Аналіз системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	...35
2.3. Оцінка ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	...43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	...47
3.1. Діагностика проблем управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»	...47
3.2. Концептуальні рекомендації по вдосконаленню управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»	...52
ВИСНОВКИ	...58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...61

ВСТУП

В умовах сучасної економіки управління трудовою кар'єрою персоналу в організації набуває особливого значення. Сьогодні, в умовах глобалізації, технологічних змін та постійної конкуренції, організації стикаються з необхідністю ефективного управління своїм кадровим потенціалом. Правильне управління кар'єрою дозволяє не лише забезпечити задоволення потреб співробітників у професійному розвитку, але й підвищити їхню мотивацію, лояльність та продуктивність. В умовах стрімких змін на ринку праці, важливими стають аспекти формування кар'єрних шляхів, організації навчання, розвитку навичок та адаптації персоналу до нових умов праці.

Сучасні теорії управління кар'єрою розроблялися багатьма науковцями, такими як Д. Т. Скотт, А. М. Петров, Н. А. Клочкова, О. С. Лісовий, які досліджували роль кар'єрного зростання у загальному управлінні персоналом. Дослідження цих аспектів є особливо важливими для українських компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління трудовою кар'єрою персоналу в організації для підвищення ефективності її діяльності.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність трудової кар'єри;
- узагальнити типи трудової кар'єри;
- виявити сутність управління трудовою кар'єрою персоналу в організації;
- надати загальну характеристику Харківського ГРУ АТ КБ “ПриватБанк”;

- провести дослідження системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- оцінити ефективність управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- провести діагностику проблем управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити концептуальні рекомендації по вдосконаленню управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління трудовою кар'єрою в організації.

Предметом дослідження є процес управління трудовою кар'єрою персоналу в організації. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, систематизація, опитування та спостереження.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в виявленні проблем управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» та розробці рекомендацій щодо удосконаленні підходів до управління трудовою кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», що сприяє підвищенню її ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесу управління трудовою кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», що дозволить підвищити мотивацію та продуктивність персоналу.

Апробація результатів роботи. Матеріали роботи були представлені на Міжнародній мультидисциплінарній науковій конференції на тему «Світ наукових досліджень. Випуск 35» (20 листопаду 2024 року, м. Ополь, Польща), тема доповіді «Практика та проблеми управління трудовою кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ

1.1. Сутність і поняття трудової кар'єри

Трудова кар'єра — це сукупність професійних досягнень особи, що характеризує розвиток її діяльності у сфері праці протягом певного періоду. Цей термін включає не лише вертикальний рух (підвищення по службі), але й горизонтальний (зміна посад або професій) та інші аспекти, такі як підвищення кваліфікації, здобуття нових знань і навичок.

Трудова кар'єра є важливою складовою соціального розвитку особи та суспільства в цілому. Вона визначає не лише професійний статус працівника, але й його соціальне становище, фінансовий стан, самореалізацію та особистісний розвиток. Тому, управління трудовою кар'єрою є ключовим аспектом управління людськими ресурсами в організації, оскільки воно дозволяє досягти синергії між інтересами працівника та організації.

Трудова кар'єра є складним і багатограним поняттям, яке розглядається через призму різних наукових підходів. Різні вчені та дослідники пропонують свої визначення цього явища, підкреслюючи різноманітні аспекти та фактори, що впливають на розвиток кар'єри. Вчені та дослідники вносять свій внесок у цю тематику, підкреслюючи різні елементи, що формують кар'єрний шлях особи. Розглянемо найбільш значущі визначення, що дозволяють глибше зрозуміти суть кар'єри.

К. Хоффа визначає трудову кар'єру як процес, в якому індивід реалізує свої потенційні можливості в умовах зміни організаційної структури та вимог ринку праці. Це визначення акцентує увагу на динамічному характері кар'єри, підкреслюючи, що успішна реалізація кар'єри вимагає від особи постійної адаптації до змін у професійному середовищі. Актуальність цього підходу зростає в умовах швидких технологічних змін і трансформацій у світі праці.

Дж. Супер розглядає кар'єру як шлях, який проходить індивід у своєму професійному житті, включаючи всі ролі, які він виконує впродовж свого трудового життя. Це визначення підкреслює комплексність кар'єри, що охоплює всі етапи та ролі особи, які формують її професійний досвід. Воно дає змогу усвідомити, що кар'єра – це не лише про досягнення, але й про набуття різноманітного досвіду та умінь.

М. Ф. Бланшар акцентує увагу на тому, що кар'єра — це не лише посада, але й досвід, навчання та професійний розвиток, який впливає на життя особи. Тут підкреслюється важливість безперервного навчання та розвитку, що допомагає особі адаптуватися до нових викликів. Цей підхід наголошує на необхідності самовдосконалення в умовах постійно змінюваного професійного середовища.

А. Шульц визначає трудову кар'єру як динамічну систему, в якій враховуються індивідуальні цінності, мотивації, можливості та зовнішні фактори, такі як ринок праці та соціальні зміни. Це свідчить про складність кар'єри, де важливою є взаємодія особистісних і зовнішніх факторів. Це визначення дозволяє глибше зрозуміти, як різноманітні обставини можуть впливати на вибір кар'єрного шляху.

Ф. Гернсбах розглядає кар'єру як послідовність робочих позицій та професій, які особа займає впродовж свого життя, з акцентом на розвиток і зміни, що супроводжують ці переходи. Це визначення наголошує на еволюції кар'єри, де зміни є невід'ємною частиною професійного шляху. Воно підкреслює, що кар'єра – це не статичне явище, а процес, який постійно змінюється у відповідь на зовнішні та внутрішні впливи.

К. Фромм стверджує, що кар'єра формується під впливом соціального контексту та культурних норм. Це свідчить про важливість зовнішніх факторів у формуванні кар'єрних орієнтацій особи. Таким чином, соціальні умови, в яких індивід розвивається, істотно впливають на вибір та реалізацію кар'єри.

Таблиця 1.1 – Визначення кар'єри різними вченими

Учений	Визначення кар'єри
К. Хоффа	Трудова кар'єра - це процес, в якому індивід реалізує свої потенційні можливості в умовах зміни організаційної структури.
Дж. Супер	Кар'єра — це шлях, який проходить індивід у своєму професійному житті, включаючи всі ролі, які він виконує.
М. Ф. Бланшар	Кар'єра — це не лише посада, але й досвід, навчання та професійний розвиток, що впливає на життя особи.
А. Шульц	Трудова кар'єра є динамічною системою, в якій враховуються індивідуальні цінності, мотивації та зовнішні фактори.
Ф. Гернсбах	Кар'єра – це послідовність робочих позицій та професій, які особа займає впродовж свого життя, з акцентом на розвиток.
К. Фромм	Кар'єра формується під впливом соціального контексту та культурних норм.
Л. Т. Каплан	Успішне управління кар'єрою вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін.
Е. Еріксон	Кар'єра є частиною особистісної ідентичності, що визначається сприйняттям себе та цінностями.
П. Бурд'є	Умови на ринку праці визначають доступні професії та напрямки розвитку кар'єри.

Джерело: складено автором за джерелами [26, 29, 30].

Л. Т. Каплан акцентує, що успішне управління кар'єрою вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Цей аспект підкреслює необхідність реагувати на нові виклики та можливості на ринку праці, що є особливо важливим у сучасному світі, де зміни відбуваються дуже швидко.

Е. Еріксон визначає кар'єру як частину особистісної ідентичності, що визначається сприйняттям себе, цінностями та бажаннями. Це підходить до питання самосприйняття та внутрішньої мотивації, які грають важливу роль у формуванні кар'єрних цілей і прагнень.

П. Бурд'є акцентує увагу на тому, що умови на ринку праці визначають доступні професії та напрямок розвитку кар'єри. Це визначення підкреслює значення економічних умов та ринкових тенденцій у формуванні кар'єрних шляхів, а також показує, як зовнішні фактори можуть обмежувати або розширювати можливості індивіда.

Усі наведені визначення кар'єри вказують на її складність і багатогранність. Кар'єра — це не лише про досягнення професійного успіху, але й про постійний розвиток, навчання та адаптацію до змін. Вона формується під впливом особистісних, соціальних та економічних факторів, що робить її важливою складовою життя кожної людини. Ці визначення створюють основу для подальших досліджень у сфері управління кар'єрою та розвитку професійних шляхів.

Таким чином, визначення трудової кар'єри виявляє її багатогранний характер, включаючи різноманітні аспекти, що впливають на професійний шлях особи. Кожен з наведених підходів допомагає глибше зрозуміти кар'єру як складний процес, в якому взаємодіють особистісні, соціальні та економічні фактори.

Трудову кар'єру можна поділити на кілька основних етапів:

1. Етап вибору професії. На цьому етапі особа визначає свої інтереси, здібності та можливості, що впливають на вибір професії. Важливим є вплив освітнього процесу та соціального оточення.

2. Етап здобуття освіти та професійної підготовки. У процесі цього етапу особа отримує знання та навички, які необхідні для виконання професійних обов'язків. Це може включати як формальну освіту, так і неформальне навчання.

3. Етап початку трудової діяльності. Після завершення навчання особа входить у трудову сферу, де набуває досвіду, формує професійні зв'язки та адаптується до умов праці.

4. Етап кар'єрного зростання. Цей етап характеризується підвищенням кваліфікації, зміною посад, отриманням нових професійних досягнень та реалізацією кар'єрних амбіцій.

5. Етап стабілізації та завершення кар'єри. У цей період працівник може зосередитися на збереженні досягнутого статусу або підготовці до виходу на пенсію, передаючи свій досвід новим працівникам.

Дослідження трудової кар'єри є складним і багатогранним процесом, що передбачає застосування різноманітних теоретичних підходів. Кожен з цих підходів вивчає явище кар'єри з унікальної перспективи, що дозволяє глибше зрозуміти його природу, механізми формування та вплив на розвиток особистості.

1. Теорія розвиткових стадій Дж. Супера. Згідно з цією теорією, кар'єра проходить через п'ять ключових етапів: зростання, дослідження, утворення, підтримка та згасання. Джон Супер вважає, що на кожному з цих етапів індивід стикається з конкретними завданнями, які безпосередньо пов'язані з його особистісним розвитком та професійною реалізацією. Наприклад, на етапі зростання особа починає усвідомлювати свої інтереси та здібності, що закладає основу для подальшого вибору професії. Книга «Система кар'єри» (1980) стала основоположною у цій теорії, оскільки вона описує, як кожен етап кар'єри впливає на самосприйняття особи та її соціальні взаємодії.

2. Теорія соціального конструкціонізму. Цей підхід вказує на те, що кар'єра формується не лише через індивідуальні рішення та дії, але й під

впливом соціального контексту, культурних норм та цінностей. Відзначаючи важливість зовнішніх факторів, дослідники, такі як К. Фромм у своїй книзі «Мати і дитина» (1974), підкреслюють, що наше оточення відіграє важливу роль у формуванні кар'єрних шляхів. Це означає, що кар'єрні можливості можуть обмежуватися або, навпаки, розширюватися залежно від соціальних, економічних та культурних умов.

3. Теорія контекстуальної кар'єри. Цей підхід акцентує увагу на важливості зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, зміни в організації, а також особистісні відносини в процесі управління кар'єрою. Дослідження, проведене Л. Т. Капланом у його книзі «Управління кар'єрою: теорія і практика» (2002), свідчить про те, що успішне управління кар'єрою вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змінних умов. Таким чином, цей підхід підкреслює необхідність врахування контекстуальних факторів при формуванні кар'єрних стратегій.

4. Теорія психосоціальної ідентичності. Відповідно до цього підходу, кар'єра є невід'ємною частиною особистісної ідентичності. На думку дослідників, таких як Е. Еріксон у своїй книзі «Дитинство і суспільство» (1950), сприйняття себе, цінності та бажання особи формують її кар'єрні орієнтації та вибір. Це свідчить про те, що кар'єра не лише відображає професійний статус, а й становить важливу частину самосвідомості людини.

5. Теорія ринку праці. У цій теорії акцентується на взаємодії між попитом та пропозицією на ринку праці, що суттєво впливає на можливості кар'єрного зростання. Як зазначає П. Бурд'є у книзі «Економіка культури» (1993), умови на ринку праці визначають не лише доступні професії, але й напрямок розвитку кар'єри. Це підкреслює важливість аналізу ринкових тенденцій та адаптації особи до них для досягнення успіху в кар'єрі.

Трудова кар'єра охоплює різні аспекти професійного життя особи та формується під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Різноманіття визначень і теоретичних підходів до управління трудовою кар'єрою свідчить про важливість цього явища в сучасному суспільстві.

Таким чином, різноманітні теоретичні підходи до вивчення трудової кар'єри дозволяють створити комплексне уявлення про цю важливу складову професійного життя. Вони підкреслюють, що кар'єра — це не лише особистий вибір, а й результат взаємодії багатьох факторів, що взаємопов'язані між собою.

1.2. Основні типи трудової кар'єри

У сучасному світі трудова кар'єра стає все більш складною та різноманітною. Існує кілька основних типів кар'єри, кожен з яких має свої унікальні характеристики, етапи розвитку, терміни досягнення піку та особливості. Розглянемо детально три основні типи кар'єри: вертикальну, горизонтальну та діагональну.

Вертикальна кар'єра являє собою процес поступового просування працівника по службових сходах, що зумовлює підвищення його відповідальності та розвиток лідерських якостей. Це означає, що особа, яка обрала такий шлях, прагне досягти вищих посад, отримуючи не лише нові обов'язки, але й можливість впливати на прийняття рішень у організації.

Як правило, тривалість вертикальної кар'єри складає від 10 до 30 років. Цей період визначається наявністю чітких кар'єрних сходинок у компанії, а також готовністю працівника інвестувати час і зусилля у свій професійний розвиток.

Пік кар'єри настає у віці 40-50 років, коли індивіди зазвичай досягають найвищих посадових рівнів. У цей час вони можуть використовувати набуті знання та навички на максимальному рівні, зокрема впливати на стратегічні рішення компанії.

Важливими цінностями для цього типу кар'єри є досягнення, лідерство і професійне зростання. Люди, орієнтовані на цей шлях, прагнуть досягти більшої відповідальності та впливу на організаційні процеси.

Кар'єрний шлях такого типу вимагає розвитку лідерських, управлінських і стратегічних навичок, що дає змогу ефективно управляти підлеглими та впливати на процеси в компанії.

Цей тип кар'єри пропонує широкий спектр можливостей для просування, отримання нових посад та збільшення відповідальності. Це робить його привабливим для тих, хто прагне поступового підвищення на різних етапах своєї професійної діяльності.

З одного боку, кар'єрне зростання може забезпечувати фінансову стабільність, однак воно також може призводити до підвищеного стресу через вищу відповідальність і більш напружений графік роботи.

Цей тип кар'єри зазвичай представлений у великих корпораціях, державних установах і організаціях з чіткою ієрархічною структурою, де існують виразні можливості для кар'єрного зростання.

Успішна вертикальна кар'єра потребує активної соціальної мережі та підтримки професійних контактів. Колеги, керівники і партнери можуть відігравати важливу роль у сприянні просуванню.

Часто така кар'єра вимагає стандартного графіка роботи, але можуть бути й певні елементи гнучкості, особливо на вищих посадах, що дозволяють менеджерам керувати своїм часом відповідно до завдань.

Ризики цього шляху можуть включати конкуренцію за високі посади, зміну організаційної структури або необхідність швидкої адаптації до нових вимог керівництва.

Основними характеристиками вертикального типу кар'єри є:

- Зосередженість на досягненні нових посад.
- Підвищення відповідальності та зарплати.
- Вимагає розвитку лідерських якостей та управлінських навичок.
- Часто пов'язана з формальним навчанням і професійним розвитком.

Горизонтальна кар'єра включає зміну професій або напрямків діяльності, не пов'язану зі зміною посадового статусу, що дозволяє працівнику отримати широкий спектр досвіду. Такий шлях підходить тим, хто прагне різноманітності в кар'єрі, не зосереджуючись на посадовому зростанні.

Цей тип кар'єри зазвичай триває від 5 до 15 років, оскільки він передбачає періодичні зміни в професійному напрямку, без необхідності тривалої зосередженості на одній позиції або компанії.

Пік зазвичай настає у віці 30-40 років, коли працівник накопичує достатній професійний досвід і здатен швидко адаптуватися до нових професійних викликів.

Основні цінності горизонтальної кар'єри включають гнучкість, навчання і прагнення до нових вражень. Вона дає можливість опановувати різні сфери діяльності, зберігаючи професійний статус. Ця кар'єра вимагає адаптивності, розвитку комунікаційних навичок і здатності швидко навчатися, що дозволяє інтегруватися в нові професійні сфери.

Горизонтальна кар'єра пропонує широкі можливості для отримання різноманітного досвіду, хоча з меншим акцентом на посадове зростання або підвищення відповідальності.

Цей шлях часто дозволяє зберегти баланс між роботою та особистим життям, оскільки зміна професії або сфери діяльності може передбачати менше зобов'язань.

Горизонтальна кар'єра зазвичай зустрічається в стартапах, малих та середніх підприємствах, де працівники мають можливість змінювати професійний напрямок або розвивати нові навички без необхідності підніматися службовими сходами.

Побудова мережі професійних контактів у різних сферах є ключовим для цього типу кар'єри, оскільки нові зв'язки можуть відкривати можливості для подальшого розвитку. Графік роботи при горизонтальній кар'єрі зазвичай більш гнучкий, оскільки цей тип передбачає менший рівень відповідальності за керівництво великими колективами.

Основними загрозами є можливість втрати стабільності через постійні зміни, а також ризики, пов'язані зі зміною галузі або професії.

Основними характеристиками горизонтального типу кар'єру є:

- Набуття різноманітного досвіду та нових навичок.
- Збереження стабільності у посадовому статусі.
- Можливість змінювати галузі або спеціалізації.
- Вимагає відкритості до нових викликів і бажання навчатися.

Діагональна кар'єра поєднує в собі елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри, коли працівник змінює професію, але з підвищенням на вищу посаду. Це дозволяє не лише розширювати професійні горизонти, але й здобувати нові досягнення у сфері керівництва.

Тривалість діагональної кар'єри коливається в межах від 10 до 20 років. Це залежить від того, наскільки швидко працівник може адаптуватися до нових вимог і досягти успіху у новій сфері.

Пік зазвичай припадає на вік 35-45 років, коли працівник накопичує достатній досвід і готовий до значного кар'єрного стрибка в новій професії.

Основними цінностями такого шляху є адаптивність, інноваційність і особистісний розвиток. Працівники прагнуть поєднувати нові знання зі збільшенням відповідальності та впливу.

Діагональна кар'єра вимагає комбінації управлінських навичок і професійних знань, оскільки працівник переходить на нову посаду, в якій важливі як попередні навички, так і здатність швидко освоїти нові.

Цей тип кар'єри надає можливість підвищуватися в організації, переходячи на більш високі посади в нових сферах діяльності, що робить його привабливим для тих, хто прагне кар'єрного зростання.

Вплив на особисте життя може бути як позитивним, так і негативним, залежно від того, наскільки вдасться поєднувати робочі обов'язки з особистими інтересами.

Таблиця 1.2 – Описові характеристики типів кар'єри

Характеристики	Вертикальна	Горизонтальна	Діагональна
Суть	Просування по службових сходах	Зміна професій без зміни статусу	Зміна професії на більш високій посаді
Тривалість	10-30 років	5-15 років	10-20 років
Пік кар'єри	40-50 років	30-40 років	35-45 років
Основні цінності	Досягнення, лідерство	Гнучкість, навчання, різноманіття	Адаптивність, інноваційність
Тип навичок	Лідерські, управлінські	Адаптивність, комунікаційні	Управлінські, професійні
Можливості для розвитку	Широкий спектр можливостей	Різноманітний досвід	Підвищення в нових сферах
Вплив на особисте життя	Може призвести до підвищеного стресу	Часто зберігає баланс між роботою та особистим життям	Може мати як позитивний, так і негативний вплив
Типи роботодавців	Великі корпорації, державні установи	Стартапи, малі та середні підприємства	Різні сектори, великі корпорації
Гнучкість	Стандартний графік	Більша гнучкість	Може передбачати певну гнучкість
Загрози та ризики	Конкуренція за високі посади, зміни в структурі	Нестабільність через зміни в кар'єрі	Адаптація до нових умов, ризик падіння на ринку праці

Джерело: складено автором за джерелами [26, 29, 30].

Діагональна кар'єра найчастіше зустрічається у великих корпораціях, де заохочується не тільки посадове зростання, а й перехід у нові професійні сфери.

Розвиток нових професійних контактів у новій галузі є важливою частиною цього кар'єрного шляху, оскільки нова соціальна мережа допомагає швидко інтегруватися в нову середу.

Цей шлях також може включати певну гнучкість у графіку роботи, оскільки передбачає як зміну професійної діяльності, так і посадове підвищення.

Основними ризиками є труднощі з адаптацією до нових умов, а також можливе падіння на ринку праці в новій професії, якщо вона виявиться менш перспективною.

Основними характеристиками діагонального типу кар'єру є:

- Поєднання підвищення та зміни професії.
- Потребує адаптивності та швидкого навчання.
- Може призвести до зростання фінансового доходу.
- Вимагає від працівника готовності до змін та інновацій.

Проведений аналіз дозволяє виділити ключові особливості кожного типу трудової кар'єри, що є важливими для професійного розвитку. Кожен тип кар'єри відповідає різним цілям і пріоритетам працівників. Вертикальна кар'єра забезпечує поступове просування всередині однієї професії, дозволяючи досягти керівних позицій або стати провідним спеціалістом, що є привабливим для тих, хто прагне глибокого вдосконалення у своїй галузі.

Горизонтальна кар'єра надає можливість накопичувати різноманітний досвід, що розвиває адаптивність і дозволяє краще розуміти специфіку різних підрозділів, готуючи до ролей із координаційними функціями.

Діагональна кар'єра, є оптимальною для тих, хто прагне нових знань і трансформацій. Розуміння цих типів кар'єри є важливим для ефективного кар'єрного планування та створення умов для розвитку персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

1.3. Сутність управління трудовою кар'єрою персоналу в організації

Управління кар'єрою — це системний процес, спрямований на планування, розвиток і реалізацію професійного потенціалу працівників у межах організації. Цей процес допомагає забезпечити відповідність індивідуальних амбіцій працівників стратегічним цілям компанії, створюючи умови для професійного зростання і розвитку компетенцій персоналу.

Організації управляють кар'єрою працівників з кількох причин:

1. Підвищення продуктивності. Коли працівники бачать чіткі можливості для кар'єрного зростання, вони стають більш мотивованими до досягнення високих результатів, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

2. Збереження талановитих працівників. Управління кар'єрою сприяє утриманню кваліфікованих співробітників, адже можливості професійного розвитку зменшують ризик плинності кадрів.

3. Адаптація до змін. Постійний розвиток навичок та компетенцій співробітників допомагає організації адаптуватися до змін на ринку і впроваджувати інновації, що підвищує її конкурентоспроможність.

4. Формування резерву керівників. Ефективне управління кар'єрою дозволяє організації створити кадровий резерв для заповнення ключових посад, що забезпечує безперервність управління і розвитку.

Таким чином, управління кар'єрою працівників є невід'ємною складовою успішної кадрової політики, яка сприяє не лише розвитку індивідуального потенціалу співробітників, але й зміцненню позицій організації на ринку.

Управління трудовою кар'єрою в організації виконує ряд важливих функцій, які забезпечують ефективність діяльності як окремих працівників, так і організації в цілому.

1. Оптимізація використання кадрових ресурсів. Правильне управління кар'єрою дозволяє організації ефективно використовувати потенціал працівників, підвищуючи їхню продуктивність.

2. Підвищення задоволеності та лояльності працівників. Організації, які активно займаються управлінням кар'єрою своїх співробітників, створюють умови для їхнього професійного розвитку, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою та зменшенню плинності кадрів.

3. Стимулювання інновацій. Систематичне управління кар'єрою сприяє розвитку креативності та інноваційного мислення серед працівників, що є важливими факторами успіху в умовах швидких змін на ринку.

4. Формування позитивного іміджу організації. Організації, які підтримують розвиток кар'єри своїх працівників, створюють репутацію роботодавця, що приваблює нових кваліфікованих спеціалістів.

В управлінні кар'єрою працівників беруть участь кілька ключових сторін:

1. Керівництво організації — забезпечує загальне стратегічне бачення управління кар'єрою, визначає політику розвитку персоналу та кар'єрні можливості в організації.

2. HR-відділ — здійснює основне адміністрування процесів управління кар'єрою, проводить оцінку працівників, координує навчальні програми, відповідає за ротацію кадрів і моніторинг кар'єрних планів.

3. Лінійні менеджери — безпосередньо залучені до розвитку кар'єри підлеглих, надають рекомендації щодо кар'єрного розвитку, організовують наставництво і сприяють професійному зростанню співробітників.

4. Сам працівник — має активну роль у процесі управління власною кар'єрою, оскільки визначає свої амбіції, бере участь у кар'єрному плануванні, висловлює побажання щодо навчання та розвитку.

До основних методів і інструментів управління кар'єрою належать:

1. Кар'єрне планування — це процес, за допомогою якого працівники спільно з керівництвом визначають свої професійні цілі та шляхи їх досягнення. Планування може включати складання індивідуальних планів розвитку, визначення ключових компетенцій та необхідних навчальних програм.

2. Оцінка персоналу — застосування систематичного підходу до аналізу поточних знань, навичок і здібностей працівника з метою виявлення його потенціалу для подальшого професійного розвитку. Оцінка може проводитися через атестації, оцінки компетенцій або періодичні огляди результативності роботи.

3. Наставництво і коучинг — методи, що передбачають надання підтримки працівникам з боку більш досвідчених колег або професійних коучів. Наставник допомагає адаптуватися в новій ролі, розвивати необхідні навички та спрямовує розвиток кар'єри.

4. Ротація кадрів — метод, що дозволяє працівникам змінювати професійні ролі та функціональні обов'язки в межах організації. Це сприяє набуттю нових компетенцій та розширенню професійного досвіду.

5. Система мотивації — використання матеріальних і нематеріальних стимулів для підтримки професійного зростання працівників. Наприклад, преміювання за досягнення кар'єрних цілей, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації.

6. Навчання і розвиток — організація навчальних програм, курсів підвищення кваліфікації, семінарів або тренінгів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій працівників.

Крім цих основних методів, важливими є й інші інструменти:

7. Оцінка потенціалу працівників — цей метод зосереджується на виявленні не лише поточних знань і навичок, але й на потенціалі для подальшого розвитку. Оцінка потенціалу може включати використання психологічних тестів, центрів оцінки (assessment centers), а також розробку індивідуальних програм розвитку для працівників з високим потенціалом.

8. Кар'єрні консультації та профорієнтація — надання індивідуальних консультацій щодо кар'єрного розвитку може допомогти працівникам визначити свої сильні сторони, можливі напрями зростання та оптимізувати свою кар'єрну стратегію. Профорієнтація може включати інтерв'ю, групові семінари або індивідуальні коуч-сесії з фахівцями HR.

9. Кар'єрне наставництво (mentorship programs) — створення формальних програм наставництва в організації, де досвідчені працівники допомагають менш досвідченим у їхньому розвитку та просуванні кар'єрними сходами. Це допомагає молодим працівникам швидше адаптуватися до нових ролей, краще зрозуміти організаційну культуру та уникнути типових помилок.

10. Програми для розвитку лідерських якостей — окремий напрямок, що включає програми для підготовки майбутніх лідерів організації. Вони можуть включати навчання з управління, участь у стратегічних проєктах, тимчасове виконання обов'язків керівників або участь у міжфункціональних командах.

11. Побудова кар'єрних карт — інструмент, що допомагає візуалізувати можливі шляхи розвитку кар'єри в організації. Кар'єрні карти показують, які навички, компетенції і досвід потрібні для переходу на різні рівні в межах організації, та допомагають працівникам краще планувати свій розвиток.

12. Зворотний зв'язок 360 градусів — інструмент оцінки, за допомогою якого працівники отримують зворотний зв'язок не тільки від свого керівника, але й від колег, підлеглих та інших учасників робочого процесу. Це дозволяє отримати різносторонню оцінку своєї роботи та розвинути необхідні для кар'єри компетенції.

13. Гейміфікація процесів кар'єрного розвитку — впровадження елементів ігрових механік у процес управління кар'єрою. Наприклад, за виконання певних завдань або досягнення кар'єрних цілей працівники

можуть отримувати "кар'єрні бали" або винагороди, що стимулює інтерес до професійного розвитку.

14. Індивідуальні кар'єрні плани — персоналізовані плани розвитку, що враховують індивідуальні цілі працівників та потреби організації. Вони можуть містити чіткі завдання, необхідні для досягнення наступного кар'єрного етапу, а також конкретні заходи, такі як навчання або виконання проектних завдань.

15. Формування кадрового резерву — це процес підготовки групи працівників, які мають високий потенціал і можуть у майбутньому зайняти ключові позиції в організації. Кадровий резерв дозволяє організації готувати талановитих фахівців до майбутніх лідерських ролей і забезпечувати безперервність управління.

Ці методи та інструменти управління кар'єрою підкреслюють різноманітність і гнучкість підходів, які організації можуть застосовувати для розвитку своїх працівників, допомагаючи їм реалізовувати свої професійні амбіції та досягати кар'єрного зростання.

Класифікації методів і інструментів управління кар'єрою можуть відрізнятися в залежності від підходів, цілей управління, а також використовуваних моделей. Основні класифікації включають:

1. За напрямком впливу:

– Індивідуальні методи: спрямовані на розвиток і кар'єрне зростання окремого співробітника. Включають кар'єрне планування, індивідуальні кар'єрні плани, коучинг, наставництво, навчання і розвиток.

– Організаційні методи: орієнтовані на управління кар'єрою на рівні організації. Це кадровий резерв, ротація співробітників, програми для розвитку лідерських якостей, кар'єрні консультації та профорієнтація.

2. За типом впливу:

– Матеріальні методи: методи, що стимулюють кар'єрний розвиток через матеріальну винагороду. Приклад: система мотивації з використанням премій і бонусів за досягнення кар'єрних цілей.

– Нематеріальні методи: включають нематеріальні стимули, такі як визнання, навчання, кар'єрні консультації та розвиток навичок.

3. За етапами кар'єри:

– Методи початкового етапу кар'єри: програми адаптації, наставництво, профорієнтація, оцінка потенціалу.

– Методи для розвитку середньої ланки: кар'єрне планування, коучинг, навчання і розвиток, ротація кадрів.

– Методи для розвитку топ-менеджерів і лідерів: програми для підготовки лідерів, участь у стратегічних проєктах, навчання управлінню.

4. За часовими характеристиками:

– Короткострокові методи: заходи та інструменти, спрямовані на досягнення найближчих цілей співробітника, такі як короткострокові тренінги або кар'єрні консультації.

– Довгострокові методи: методи, орієнтовані на перспективний розвиток кар'єри, наприклад, формування кадрового резерву або розробка індивідуального кар'єрного плану.

5. За характером впливу на співробітника:

– Активні методи: спрямовані на активне залучення співробітника в процес управління своєю кар'єрою. Наприклад, програми наставництва, кар'єрне планування, самооцінка.

– Пасивні методи: передбачають організаційні процеси та системи, що впливають на кар'єру співробітника. Наприклад, система оцінки персоналу або кадровий резерв.

6. За рівнями компетенцій:

– Методи розвитку професійних компетенцій: навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації.

– Методи розвитку управлінських компетенцій: програми підготовки лідерів, управлінське наставництво, участь у стратегічних проєктах.

7. За ступенем формалізації:

- Формальні методи: такі як оцінка співробітників, кар'єрні карти, кадровий резерв, атестації.

- Неформальні методи: включають такі підходи, як менторство, коучинг, професійні консультації, які можуть не вимагати суворих процедур.

8. За рівнями залученості організації:

- Методи, ініційовані організацією: програми кар'єрного розвитку, ротація кадрів, системи мотивації і наставництва.

- Методи, ініційовані співробітниками: самоосвіта, участь у кар'єрних тренінгах, розробка особистих кар'єрних планів.

Ці класифікації допомагають систематизувати інструменти управління кар'єрою і адаптувати їх до різних етапів професійного розвитку співробітників і цілей організації.

Таблиця 1.3 нижче містить основні методи та інструменти управління кар'єрою, їх класифікацію за напрямком, типом, етапами кар'єри та часовими характеристиками. Ця структура дозволяє організаціям більш ефективно планувати і впроваджувати стратегії розвитку своїх працівників, підвищуючи їх професійні навички та задоволення від роботи.

Використання різноманітних методів та інструментів управління кар'єрою дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність роботи своїх працівників, але й забезпечувати їх професійний розвиток, адаптацію до змін у середовищі та досягнення кар'єрних цілей. Важливо, щоб кожна організація враховувала специфіку своїх працівників і ринку праці, адаптуючи обрані методи до своїх потреб та цілей.

Таким чином, управління трудовою кар'єрою є важливим елементом у системі управління організацією та управління людськими ресурсами, що дозволяє організаціям реалізувати свої стратегії, підвищити ефективність роботи, знизити плинність кадрів і покращити загальний моральний стан колективу. Завдяки узгодженню інтересів працівників та організації, управління трудовою кар'єрою стає важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.3 – Методи і інструменти управління кар'єрою та їх класифікація

Класифікаційна ознака	Види методів	Приклади методів
За напрямком впливу	Індивідуальні методи	Кар'єрне планування, коучинг, наставництво, навчання
	Організаційні методи	Кадровий резерв, ротація співробітників, програми лідерства
За типом впливу	Матеріальні методи	Мотивація з використанням премій і бонусів
	Нематеріальні методи	Визнання, навчання, кар'єрні консультації, розвиток навичок
За етапами кар'єри	Методи початкового етапу кар'єри	Адаптація, наставництво, профорієнтація
	Методи для середньої ланки	Кар'єрне планування, коучинг, ротація кадрів
	Методи для топ-менеджерів і лідерів	Програми підготовки лідерів, участь у стратегічних проектах
За часовими характеристиками	Короткострокові методи	Короткострокові тренінги, кар'єрні консультації
	Довгострокові методи	Кадровий резерв, розробка кар'єрного плану
За характером впливу на співробітника	Активні методи	Наставництво, кар'єрне планування, самооцінка
	Пасивні методи	Система оцінки персоналу, кадровий резерв
За рівнями компетенцій	Методи розвитку професійних компетенцій	Навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації
	Методи розвитку управлінських компетенцій	Програми підготовки лідерів, управлінське наставництво
За ступенем формалізації	Формальні методи	Оцінка співробітників, кар'єрні карти, атестації
	Неформальні методи	Менторство, коучинг, професійні консультації

Джерело: складено автором за джерелами [26, 29, 30]

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

1.1. Загальна характеристика Харківського ГРУ АТ КБ “ПриватБанк”

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК» (далі – Банк) було створено відповідно до установчого договору від 07 лютого 1992 року у формі товариства з обмеженою відповідальністю під назвою Комерційний банк «ПриватБанк» та зареєстровано Національним банком України 19 березня 1992 року (реєстраційний № 92).

З метою запобігання виникнення нестабільності ситуації у банківській системі України та враховуючи системну важливість АТ КБ «ПриватБанк» 18 грудня 2016 року держава взяла участь у виведенні Банку з ринку шляхом його націоналізації.

Держава в особі Міністерства фінансів у встановленому законодавством порядку набула права власності на 100% акцій АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням 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», введеного в дію Указом Президента України від 18 грудня 2016 р. № 560, та рішення Ради з фінансової стабільності від 18 грудня 2016 року.

Згідно Статуту АТ КБ «ПриватБанк» займається наступними видами діяльності:

- 64.19 Інші види грошового посередництва
- 64.92 Інші види кредитування
- 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
- 66.11 Управління фінансовими ринками

– 66.12 Посередництво за договорами по цінних паперах або товарах

– 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення

Єдиним акціонером банку, якому належить 100% акцій банку, є держава Україна (в особі суб'єкта управління об'єктами державної власності: Кабінет Міністрів України).

На сьогодні єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій Банку, є держава. Функції з управління корпоративними правами держави в АТ КБ «ПриватБанк» здійснює Кабінет Міністрів України, який виконує функції вищого органу управління державного банку.

Система управління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» станом на 11.01.2024 складає:

1. Голова Правління АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – Герхард Бьош.
2. Члени Правління: Лариса Чернишова, Марюс Качмарек, Дмитро Мусієнко, Євген Заїграєв, Антон Разумний, Солвіта Деглава.
3. Голова Наглядової ради АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – Нільс Мелнгайлс (незалежний член).
4. Склад Наглядової ради: Збігнєв Ягейло, Володимир Литвин, Федеріко Руссо, Міхай Іонеску, Надір Шейх – незалежні члени, Шевальов Артем Валентинович – заступник Голови Наглядової ради (представник держави від Кабінету Міністрів України), Мецгер Юлія Юріївна (представник держави від Офісу Президента України), Олексієнко Сергій Олександрович (представник держави від Комітету Верховної Ради України з питань з питань фінансів, податкової та митної політики).

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є одним з найбільших та найвпливовіших банків в Україні, що здійснює широкий спектр фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб. Персонал банку складає основу його успішної діяльності, адже саме співробітники є основними носіями знань, навичок та

компетенцій, необхідних для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей організації.

Філія "Харківське головне регіональне управління" ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ "ПРИВАТБАНК" (далі Філія) створена згідно із Законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про господарські товариства», нормативно-правовими актами Національного банку України відповідно до рішення Зборів учасників комерційного банку "Приватбанк" (протокол №29 від 06 жовтня 1993 року) як філія комерційного банку «Приватбанк» у м. Харкові

Повна назва Філії: філія "Харківське головне регіональне управління" акціонерного товариства комерційного банку "ПриватБанк". Скорочена назва Філії: Харківське ГРУ АТ КБ "ПриватБанк".

Філія надає банківські та інші фінансові послуги, а також здійснює іншу діяльність (виконує функції), передбачені цим Положенням, виходячи з переліку банківських та інших, фінансових послуг, а також інших видів діяльності, які має право здійснювати Банк відповідно до отриманих ним ліцензій, вимог Закону України "Про банки і банківську діяльність", Статуту Банку, і які згідно із законодавством України (у тому числі нормативно-правовими актами Національного банку України) має право здійснювати Філія, з урахуванням наявності технічних та інших умов, спеціалістів відповідної кваліфікації тощо, потрібних для забезпечення здійснення цих видів діяльності та їх обліку.

Важливим аспектом організації управління є обов'язки Директора Філії, який:

- здійснює керівництво діяльністю Філії та відділень, що входять до її складу, і визначає основні напрями їх діяльності відповідно до переліку банківських та інших операцій, делегованих Банком;
- забезпечує дотримання законодавства України та внутрішніх нормативних документів Банку;

- затверджує штатний розклад Філії та відділень, що їй підпорядковуються, відповідно до процедури, яка діє в Банку;
- видає накази, розпорядження та інші організаційно-розпорядчі документи в межах своєї компетенції;
- проводить роботу з підбору та підвищення кваліфікації персоналу, укладає та розриває трудові договори з працівниками.

Щодо питань оплати праці, Директор має повноваження встановлювати посадові оклади, здійснювати преміювання, надавати матеріальну допомогу та інші соціальні виплати згідно з Положенням про оплату праці.

У випадку відсутності Директора через відрядження або відпустку, його обов'язки виконує один із заступників, призначений Директором, за затвердженням Члена Правління Банку (з питань мережі та проблемної заборгованості). Якщо ж Директор тимчасово непрацездатний, обов'язки виконує посадова особа, визначена наказом Члена Правління Банку.

Варто зазначити, що Член Правління Банку (з питань мережі та проблемної заборгованості) має право призупинити повноваження Директора або виконуючого обов'язки Директора на строк до шести місяців, якщо цього вимагає виробнича необхідність.

Директор Філії підпорядковується безпосередньо Голові Правління Банку або Члену Правління Банку, залежно від чинної організаційної структури.

Про призупинення повноважень Директора філії може бути прийняте рішення Правлінням Банку у випадку виявлення порушень з боку Директора, або в разі його тимчасової неспроможності виконувати службові обов'язки через хворобу, відпустку або інші обставини. Про таке рішення про призупинення повноважень Члена Правління Банку (з питань мережі та проблемної заборгованості) видає відповідне розпорядження, яким призначає іншу посадову особу виконуючим обов'язки Директора. З дня призупинення його повноважень Директор виконує роботу, визначену Членом Правління Банку (з питань мережі та проблемної заборгованості).

Таблиця 2.1 – Структура управління філії Харківське ГРУ АТ КБ “ПриватБанк””

Посада	Опис та основні функції
Голова Правління Банку	Загальне керівництво банком, розробка стратегії розвитку, прийняття ключових рішень щодо діяльності банку. Відповідальність за результати діяльності банку в цілому.
Член Правління (з питань мережі та проблемної заборгованості)	Контроль за роботою регіональних філій, стратегічне планування розвитку мережі, управління та контроль проблемної заборгованості. Може призупинити повноваження Директора філії.
Правління Банку	Орган колегіального управління банком, який визначає основні напрями розвитку банку, затверджує стратегічні рішення, здійснює загальний контроль за діяльністю всіх структурних підрозділів.
Директор Філії	Загальне керівництво діяльністю Філії, представлення Банку в регіоні, відповідальність за дотримання нормативно-правових актів та внутрішніх документів Банку. Управління персоналом Філії.
Заступник Директора Філії	Керівництво окремими структурними підрозділами Філії, виконання обов’язків Директора в разі його відсутності. Забезпечення контролю за виконанням поточних завдань у підпорядкованих підрозділах.
Головний бухгалтер Філії	Ведення бухгалтерського обліку, контроль за фінансовими операціями та дотриманням облікової політики Банку. Підготовка звітності відповідно до вимог Національного банку України.
Керівник відділення Філії	Керівництво діяльністю окремого відділення Філії, забезпечення виконання фінансових та адміністративних планів. Представлення інтересів Банку на місцевому рівні.
Керівник служби безпеки	Забезпечення безпеки операцій та діяльності Банку, контроль за дотриманням внутрішніх норм безпеки, захист інформації та управління ризиками в межах Філії.
Начальник юридичного відділу	Правова підтримка діяльності Філії, консультації з питань банківського та цивільного законодавства, підготовка юридичних документів, представлення Банку в судах та інших установах.

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Директор і головний бухгалтер Філії призначаються та звільняються наказами Голови Правління Банку відповідно до номенклатури посад, затвердженої у Банку. У рамках чинного законодавства України, зокрема нормативно-правових актів Національного банку України, Банк інформує Національний банк про призначення керівників Філії.

Структура управління будь-якої філії великого банку, як і у випадку з Харківським ГРУ АТ КБ “ПриватБанк”, включає кілька рівнів управління. Важливо враховувати, що філія підпорядковується як внутрішньому керівництву, так і вищим органам управління банку, які здійснюють стратегічне керівництво та контроль за діяльністю всієї організації. Нижче подана оновлена таблиця "Структура управління назва філії Харківське ГРУ АТ КБ “ПриватБанк”", що включає як локальний рівень управління, так і вищестоящі органи, яким підпорядковується Директор філії.

Така структура управління філією дозволяє чітко визначити відповідальність на різних рівнях управління. Вищі органи, як-то Правління та Голова Правління Банку, забезпечують стратегічне керівництво, у той час як Директор філії та його підлеглі відповідають за виконання операційних завдань на місцевому рівні. Це сприяє ефективному контролю за діяльністю регіональної мережі та досягненню загальних цілей банку.

Структура Харківської філії ПриватБанку є багаторівневою та охоплює велику кількість підрозділів і відділень по всій області. Харківська філія є однією з ключових регіональних одиниць банку і забезпечує банківські послуги як у самому місті Харкові, так і в інших населених пунктах області. Організація діяльності філії базується на внутрішніх нормативних актах ПриватБанку та чинному законодавстві України, що дозволяє ефективно керувати регіональною мережею.

У Харкові знаходиться найбільша кількість відділень ПриватБанку, оскільки це великий мегаполіс з великою кількістю населення та активним бізнесом. На сьогодні в Харкові функціонує близько 80-100 відділень, що розташовані в різних районах міста для зручності клієнтів. Вони включають

як малі, так і великі відділення, що надають широкий спектр банківських послуг – від обслуговування фізичних осіб до бізнес-клієнтів.

Окрім самого Харкова, до структури філії також входять відділення в інших містах і селищах області, таких як:

- Чугуїв – кілька відділень, розташованих у центральній частині міста.
- Лозова – кілька відділень, що обслуговують клієнтів як у самому місті, так і в навколишніх районах.
- Ізюм – одне або два відділення, які надають послуги як фізичним, так і юридичним особам.
- Куп'янськ, Первомайський – у цих містах також функціонують відділення, що забезпечують базові фінансові послуги місцевим жителям.

Загалом в Харківській області працює близько 30-40 відділень, що розташовані у більшості районних центрів та великих населених пунктах.

Типові розміри та функції відділень

1. Малі відділення: Це невеликі приміщення, розташовані у спальних районах або на територіях з невеликим трафіком клієнтів. Вони займають площу до 100-150 кв. м і зазвичай обслуговують фізичних осіб, надаючи базові послуги, такі як відкриття рахунків, випуск банківських карток, перекази коштів, платежі та консультації. У таких відділеннях працює 3-5 співробітників.

2. Середні відділення: Відділення такого типу є більш універсальними і займають площу до 200-300 кв. м. Окрім послуг для фізичних осіб, ці відділення обслуговують малий і середній бізнес, а також надають ширший спектр послуг. Кількість співробітників може складати від 5 до 10 осіб.

3. Великі відділення: Це центральні відділення у великих містах, таких як Харків, Чугуїв або Лозова. Їх площа може становити до 500-1000 кв. м. Вони включають зали для обслуговування бізнес-клієнтів, банкомати, термінали для самообслуговування, спеціалізовані відділи для кредитування

та роботи з депозитами. Штат співробітників у таких відділеннях становить від 15 до 30 осіб.

Харківське ГРУ ПриватБанку є важливою ланкою банківської системи в регіоні, забезпечуючи доступ до банківських послуг для мільйонів клієнтів як у місті, так і в області. Окрім звичайних банківських операцій, таких як депозити, кредити, карткові послуги, воно пропонує також інноваційні рішення, такі як інтернет-банкінг та мобільні додатки, що забезпечують зручний і швидкий доступ до послуг. Відділення працюють у зручному графіку, що дозволяє клієнтам вирішувати свої фінансові питання в будь-який зручний для них час.

Завдяки добре налагодженій структурі управління, високій кваліфікації персоналу та використанню сучасних технологій, Харківське ГРУ ПриватБанку продовжує утримувати провідні позиції на банківському ринку регіону. Висока професійність працівників та ефективна організація внутрішніх процесів сприяють швидкому впровадженню нових банківських продуктів та адаптації до змін на ринку. Також це регіональне відділення активно працює над підтримкою безперебійного обслуговування клієнтів навіть у випадках екстрених ситуацій, що підтверджує його здатність швидко реагувати на будь-які виклики.

Крім того, регіональне відділення Харкова робить вагомий внесок у розвиток фінансової грамотності серед населення, проводячи інформаційні заходи та консультації для клієнтів. Постійне оновлення банківських процесів та вдосконалення інфраструктури дозволяють відділенню не лише тримати високий рівень обслуговування, але й підвищувати задоволеність клієнтів, формуючи міцну довіру до банку. Саме цей комплексний підхід робить Харківське ГРУ ПриватБанку незамінним елементом банківської інфраструктури в регіоні, який відповідає найвищим стандартам якості обслуговування та стабільно задовольняє потреби своїх клієнтів.

2.2. Аналіз системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Управління кар'єрою персоналу є одним із ключових напрямків діяльності сучасних організацій, особливо таких великих фінансових установ, як АТ КБ «ПриватБанк». Ефективна система управління кар'єрою не лише забезпечує мотивацію та залученість співробітників, але й сприяє їх професійному розвитку та підвищенню продуктивності, що в кінцевому результаті позитивно впливає на загальну ефективність роботи банку.

Управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» є складовою частиною загальної стратегії розвитку персоналу, що забезпечує успішність організації та її конкурентоспроможність на ринку. В даному процесі беруть участь кілька ключових посад, кожна з яких виконує специфічні функції, спрямовані на підтримку та розвиток кар'єри співробітників. Розглянемо детальніше ці посади та їх основні функції.

Перш за все, важливу роль у цій системі відіграє HR-директор (директор з управління персоналом). Ця посадова особа не лише розробляє стратегію управління кар'єрою в організації, але й формує загальну політику, яка враховує потреби бізнесу та інтереси співробітників. У рамках своїх обов'язків HR-директор також підтримує ініціативи з розвитку персоналу, реалізуючи програми навчання, коучингу та наставництва, а також моніторить і оцінює ефективність реалізації управлінських заходів у цій сфері.

Далі, у структурі управління кар'єрою значне місце займає керівник відділу навчання та розвитку. Ця особа відповідає за розробку навчальних програм, які сприяють підвищенню кваліфікації співробітників та їх кар'єрному зростанню. Керівник також організовує тренінги та семінари, а також проводить аналіз потреб у навчанні, що дозволяє адаптувати програми під конкретні вимоги організації та ринку праці.

Основні функції керівника відділу навчання та розвитку включають:

- Розробка програм навчання: відповідає за створення навчальних програм, що сприяють розвитку навичок співробітників та їхньому кар'єрному зростанню.

- Організація тренінгів: планує та проводить тренінги, семінари та майстер-класи.

- Оцінка потреб у навчанні: аналізує потреби в навчанні на основі оцінки ефективності роботи співробітників.

Не менш важливу роль відіграє менеджер з підбору персоналу. Відповідно до своїх обов'язків, ця посадова особа формує профілі посад, визначаючи необхідні компетенції та навички для успішного кар'єрного росту. Менеджер також здійснює підбір кандидатів на вакантні посади, враховуючи їхні кар'єрні цілі, та організовує процес адаптації нових співробітників, що сприяє їх швидшій інтеграції в команду.

Додатково до вищезгаданих посад, важливу роль у управлінні кар'єрою відіграють керівники підрозділів. Ці спеціалісти активно працюють над розвитком кар'єри своїх співробітників через наставництво, коучинг і зворотний зв'язок.

Основні функції керівників підрозділів включають:

- Розвиток команди: активно працюють над розвитком кар'єри своїх співробітників через наставництво, коучинг і зворотний зв'язок.

- Оцінка продуктивності: проводять регулярні оцінки роботи підлеглих, виявляють сильні сторони та області для розвитку.

- Визначення кар'єрних шляхів: допомагають співробітникам визначити можливості для кар'єрного зростання в рамках підрозділу.

Також слід відзначити важливість менеджера з оцінки персоналу (Performance Manager). Ця посадова особа відповідає за розробку та впровадження систем оцінки продуктивності співробітників.

Основні функції менеджера з оцінки персоналу включають:

- Розробка критеріїв оцінки: відповідає за розробку та впровадження систем оцінки продуктивності співробітників.

- Проведення регулярних оцінок: проводить оцінки за різними показниками: продуктивність, відповідність компетенціям, досягнення поставлених цілей тощо.

- Моніторинг прогресу співробітників: відстежує прогрес у кар'єрному розвитку співробітників та надає зворотний зв'язок.

Отже, управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» є комплексним процесом, що включає різні посади з чітким розподілом функцій. Завдяки спільним зусиллям HR-директорів, керівників відділів, менеджерів з підбору персоналу, керівників підрозділів та менеджерів з оцінки персоналу створюється сприятливе середовище для професійного зростання співробітників. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність банку та його здатність досягати поставлених цілей.

Таблиця 2.2, нижче описує посади, залучені до управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», а також їх основні функції. Таблиця надає чітке уявлення про роль кожної з цих посад у процесах розвитку та кар'єрного зростання співробітників.

В АТ КБ «ПриватБанк» система управління кар'єрою базується на принципах розвитку внутрішнього потенціалу співробітників, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання та побудови чіткої системи мотивації. Управління кар'єрою включає комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримку кадрового резерву, підвищення кваліфікації співробітників, а також організацію планомірного професійного зростання.

В АТ КБ «ПриватБанк» система управління кар'єрою є багаторівневою та включає різні етапи, які забезпечують ефективну підготовку та розвиток персоналу. В основі цієї системи лежить прагнення до професійного розвитку працівників, що, своєю чергою, сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Таблиця 2.2 – Посади, залучені до управління кар'єрою та їх основні функції

Посада	Основні функції
HR-директор	Розробка стратегії управління кар'єрою; формування загальної політики розвитку персоналу; моніторинг та оцінка ефективності управлінських заходів.
Керівник відділу навчання та розвитку	Розробка навчальних програм; організація тренінгів та семінарів; оцінка потреб у навчанні на основі аналізу ефективності роботи співробітників.
Менеджер з підбору персоналу	Формування профілів посад; підбір кандидатів на вакантні позиції; організація адаптації нових співробітників.
Керівники підрозділів	Розвиток команди через наставництво та коучинг; проведення регулярних оцінок роботи підлеглих; допомога в визначенні кар'єрних шляхів для співробітників.
Менеджер з оцінки персоналу (Performance Manager)	Розробка та впровадження системи оцінки продуктивності співробітників; проведення регулярних оцінок за різними показниками; моніторинг прогресу кар'єрного розвитку співробітників.

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

У процесі управління кар'єрою в ПриватБанку виділяються кілька ключових етапів, що характеризують процес управління кар'єрою у ПриватБанку.

Таблиця 2.3 – Основні етапи управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»

Етап	Опис етапу	Відповідальні особи
Формування індивідуального кар'єрного плану	Визначення індивідуальних цілей кар'єрного розвитку кожного співробітника на основі їх потенціалу	Керівництво та співробітник
Оцінка компетенцій та продуктивності	Оцінювання результатів роботи, кваліфікації та відповідності вимогам посади	Відділ кадрів
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників через програми внутрішнього та зовнішнього навчання	Відділ навчання
Формування кадрового резерву	Визначення потенційних кандидатів для зайняття вищих посад у майбутньому	HR-відділ

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Одним із основних елементів цієї системи є процес оцінки компетенцій працівників, який здійснюється на регулярній основі. За допомогою оцінки визначається рівень знань і навичок, досягнення працівників у виконанні поставлених завдань, а також потенціал для подальшого розвитку. Оцінка

проводиться на основі таких критеріїв, як професійна компетенція, ефективність виконання завдань, лідерські якості та залученість у роботу.

Таблиця 2.4 – Критерії оцінки компетенцій працівників

Критерій	Опис критерію	Ваговий коефіцієнт
Професійна компетенція	Оцінка рівня знань та навичок у професійній сфері	30%
Ефективність виконання завдань	Відсоток досягнення встановлених цілей і задач	40%
Лідерські якості	Здатність керувати командою, приймати рішення та нести відповідальність	20%
Залученість у роботу	Мотивація та активність у процесі роботи	10%

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Важливим компонентом управління кар'єрою в ПриватБанку є програми навчання та розвитку персоналу. Ці програми спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, від новачків до топ-менеджерів. Банк забезпечує своїм працівникам широкий спектр можливостей для навчання, які включають внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, участь у зовнішніх семінарах і конференціях. Це дозволяє співробітникам постійно вдосконалювати свої професійні навички та підготовку, що є важливим елементом для подальшого кар'єрного зростання.

У рамках цих програм передбачені як внутрішні тренінги, так і спеціалізовані курси для лідерів. Особлива увага приділяється підготовці майбутніх керівників і формуванню кадрового резерву.

Таблиця 2.5 – Програми навчання та розвитку персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Програма	Мета програми	Цільова аудиторія	Тривалість
Внутрішні тренінги	Підвищення кваліфікації в поточній посаді	Всі працівники	2 тижні
Лідерські програми	Розвиток лідерських якостей	Майбутні менеджери	1 місяць
Програми для новачків	Адаптація до корпоративної культури	Нові співробітники	1 тиждень
Курси підвищення кваліфікації	Професійне зростання у визначеній галузі	Спеціалісти	3 тижні

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Окрему увагу варто приділити формуванню кадрового резерву, що є стратегічним кроком для забезпечення стабільності в управлінні організацією. У ПриватБанку діє чіткий процес визначення, підготовки та розвитку майбутніх лідерів. Процес формування кадрового резерву включає кілька етапів: від визначення кандидатів до оцінки їхньої готовності зайняти відповідну посаду.

Система управління кар'єрою також враховує індивідуальні кар'єрні плани кожного співробітника, що розробляються у співпраці з керівництвом. Це дозволяє встановлювати чіткі цілі та етапи розвитку для кожного працівника, забезпечуючи більш персоналізований підхід до кар'єрного зростання.

Таблиця 2.6 – Етапи формування кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк»

Етап	Опис	Відповідальні особи
Визначення кандидатів	Аналіз результатів роботи співробітників, що мають потенціал для розвитку	Відділ кадрів
Підготовка плану розвитку	Розробка індивідуальних кар'єрних планів для кандидатів	Керівники підрозділів
Навчання резервістів	Проведення тренінгів та навчання для кандидатів на ключові посади	Відділ навчання
Оцінка готовності	Фінальна оцінка перед призначенням на нову посаду	Вищий менеджмент

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Система управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» є комплексною та добре структурованою. Вона включає процеси оцінки, навчання, розвитку персоналу та формування кадрового резерву, що дозволяє банку не лише ефективно управляти кадровим потенціалом, а й гарантувати стабільний розвиток працівників на всіх рівнях.

Таким чином, система управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на створення ефективної кадрової політики, яка забезпечує можливості для професійного розвитку співробітників та їхнього кар'єрного зростання в межах організації. Такий підхід дозволяє не лише утримувати талановитих працівників, але й забезпечувати їхню високу мотивацію та продуктивність, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей банку.

1.3. Оцінка ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Управління кар'єрою є одним із ключових аспектів стратегічного управління персоналом у фінансових установах, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк». Ефективність управління кар'єрою не лише визначає рівень задоволеності працівників, а й безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність банку в цілому. У цьому підрозділі проведено оцінку ефективності системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» на основі різних показників та методів аналізу.

Таблиця 2.7 – Основні показники ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Опис	Значення
Рівень задоволеності працівників	Вимірює загальне задоволення співробітників	85% задоволених
Рівень плинності кадрів	Відсоток звільнених працівників	5% на рік
Кількість підвищень	Кількість підвищень за рік	50 підвищень
Відсоток участі в навчальних програмах	Відсоток працівників, що пройшли навчання	70%

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Для оцінки ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» використовуються такі основні показники:

1. Рівень задоволеності працівників. Дослідження рівня задоволеності співробітників, яке проводить HR-відділ, дає змогу визначити, наскільки ефективно реалізуються програми розвитку кар'єри та підтримки працівників.

2. Рівень плинності кадрів. Аналіз цього показника дозволяє оцінити, наскільки успішно банк утримує талановитих співробітників і забезпечує їм можливість для професійного зростання.

3. Кількість підвищень та переведень. Моніторинг цих показників у межах банку дає змогу оцінити ефективність кар'єрного зростання працівників.

4. Відсоток участі в навчальних програмах. Вимірювання рівня участі працівників у тренінгах та програмах дозволяє зрозуміти, наскільки активно співробітники прагнуть до професійного розвитку.

Для оцінки ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» використовуються різноманітні методи, серед яких:

1. Опитування працівників. Регулярні опитування дозволяють отримувати зворотний зв'язок від працівників щодо їхнього досвіду управління кар'єрою та задоволеності системою розвитку.

2. Аналіз кадрових показників. Систематичний моніторинг таких показників, як плинність кадрів та рівень задоволеності, дозволяє виявляти тренди та проблеми в управлінні кар'єрою.

3. Оцінка ефективності програм розвитку. Аналіз результативності тренінгів та інших програм дозволяє оцінити їхній вплив на продуктивність працівників та організації в цілому.

Таблиця 2.8 – Основні методи оцінки ефективності управління кар'єрою

Метод оцінки	Опис	Частота
Опитування працівників	Регулярне збирання зворотного зв'язку	Щоквартально
Аналіз кадрових показників	Моніторинг плинності, задоволеності	Щорічно
Оцінка програм розвитку	Оцінка результативності тренінгів	Після кожної програми

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Аналіз плинності кадрів є важливим елементом в оцінці управління кар'єрою. Нижче представлено дані про плинність кадрів за роками в Харківському регіональному філіалі АТ КБ «ПриватБанк». Спостерігається зростання плинності у 2023 році, що вимагає особливої уваги та аналізу причин. У 2024 році плинність суттєво знизилась, що свідчить про покращення управлінських практик.

Таблиця 2.9 – Динаміка плинності кадрів за роками в Харківському регіональному філіалі АТ КБ «ПриватБанк»

Рік	Кількість співробітників на початок року	Кількість звільнених	Відсоток плинності кадрів
2020	800	40	5%
2021	760	30	3,95%
2022	730	50	6,85%
2023	680	60	8,82%
2024	620	20	3,23%

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Аналіз даних у Таблиці 2.9 вказує на нестабільну тенденцію плинності кадрів протягом 2020-2024 років, яка може бути пов'язана з економічними змінами та внутрішніми факторами в організації. Зокрема, значне зростання плинності у 2023 році до 8,82% свідчить про потенційні проблеми у системі управління персоналом або вплив зовнішніх стресових факторів. Зниження плинності у 2024 році до 3,23% є позитивною динамікою, що, ймовірно, пов'язано з вдосконаленням методів мотивації або покращенням умов праці.

Детальніший аналіз плинності кадрів за відділами дозволяє визначити, в яких із них є найбільші проблеми. Найвищий рівень плинності спостерігається у відділі продажів, що може вказувати на проблеми з мотивацією або стресові умови праці.

Таблиця 2.10 – Плинність кадрів в різних відділах Харківського регіонального філіалу АТ КБ «ПриватБанк»

Відділ	Кількість співробітників	Кількість звільнених	Відсоток плинності кадрів
Відділ обслуговування	250	15	6%
Фінансовий відділ	150	5	3,33%
Відділ кредитування	120	10	8,33%
Відділ продажів	200	25	12,5%
ІТ-відділ	80	5	6,25%
Маркетинговий відділ	20	2	10%

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації банку.

Висновки щодо ефективності управління кар'єрою

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Високий рівень задоволеності працівників. За результатами опитувань, більшість співробітників висловлюють задоволення від можливостей для професійного розвитку, що свідчить про успішність програми управління кар'єрою.

2. Низький рівень плинності кадрів. Плинність кадрів у банку залишається на низькому рівні, що вказує на успішні зусилля щодо утримання талановитих співробітників.

3. Систематичне підвищення кваліфікації. Високий відсоток участі працівників у навчальних програмах свідчить про їхнє прагнення до особистісного та професійного розвитку.

РОЗДІЛ III

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Діагностика проблем управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»

Управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» є складним і багатограним процесом, що вимагає системного підходу до аналізу існуючих практик та їх ефективності. Дана діагностика дозволяє виявити як позитивні, так і негативні аспекти управління кар'єрою, а також потенційні можливості для вдосконалення. Одним з основних інструментів для такого аналізу є SWOT-аналіз, який охоплює сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк».

Сильні сторони вказують на існуючі позитивні аспекти управління кар'єрою, які можуть бути використані для розвитку.

1. Розвинена система навчання і розвитку. АТ КБ «ПриватБанк» має широкі програми професійного навчання, які включають тренінги, семінари та програми менторства. Це забезпечує можливості для безперервного розвитку навичок працівників.

2. Високий рівень задоволеності працівників. За результатами опитувань, більшість співробітників задоволені умовами праці та можливостями для кар'єрного зростання, що свідчить про ефективність управлінських практик.

3. Стабільна репутація на ринку праці. АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших та найвідоміших банків в Україні, що дозволяє залучати талановитих фахівців і створювати конкурентоспроможне середовище для розвитку кар'єри.

4. Гнучкість в управлінні кар'єрою. Банк активно впроваджує інноваційні підходи в управлінні кар'єрою, враховуючи сучасні тренди та потреби ринку.

Слабкі сторони визначають проблеми, які потребують уваги для підвищення ефективності управління кар'єрою.

1. Високий рівень плинності в окремих відділах. Зокрема, в відділі продажів спостерігається підвищена плинність, що може свідчити про недостатню мотивацію або надмірний стрес на працівників.

2. Недостатня увага до індивідуальних потреб працівників. Хоча система розвитку кар'єри є ефективною, вона може не враховувати специфічні потреби та амбіції окремих співробітників, що призводить до відчуття незадоволеності.

3. Необхідність вдосконалення внутрішньої комунікації. Відсутність ефективних комунікаційних каналів може призводити до непорозумінь та недостатнього інформування працівників про можливості кар'єрного зростання.

4. Обмежені можливості для кар'єрного зростання у окремих департаментах. У деяких відділах працівники можуть стикатися з обмеженими можливостями для підвищення, що знижує мотивацію.

Можливості відображають зовнішні фактори, які можуть бути використані для покращення системи управління кар'єрою.

1. Розширення програм розвитку. АТ КБ «ПриватБанк» має можливість впровадження нових навчальних програм, орієнтованих на розвиток навичок, які є критично важливими для успішної роботи в умовах сучасного ринку.

2. Залучення зовнішніх експертів. Співпраця з консалтинговими компаніями та експертами в галузі управління кар'єрою може забезпечити свіжий погляд на існуючі процеси та їх удосконалення.

3. Використання технологій для управління кар'єрою. Інтеграція сучасних технологій у систему управління кар'єрою (наприклад, платформи для навчання онлайн) може зробити процес більш доступним та ефективним.

4. Адаптація до змін у законодавстві. Використання нових законодавчих ініціатив може забезпечити гнучкіші та більш прозорі процедури управління кар'єрою.

Загрози вказують на потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на управління кар'єрою в банку.

1. Конкуренція з боку інших банків. Зростаюча конкуренція на ринку праці може призвести до втрати талантів на користь конкурентів, що пропонують більш привабливі умови праці та можливості розвитку.

2. Економічна нестабільність. Невизначеність в економіці може призвести до зменшення інвестицій у розвиток персоналу та, відповідно, до зниження ефективності управління кар'єрою.

3. Технологічні зміни. Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників, що може стати викликом для управління кар'єрою.

4. Зміни в політиці та законодавстві. Нові вимоги до організацій можуть створити додаткові труднощі в управлінні кар'єрою, якщо банк не зможе швидко адаптуватися до змін.

Результати SWOT-аналіза наведені в таблиці 3.1 нижче. Таблиця SWOT-аналізу управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» містить результати аналізу в концентрованій формі. Ця таблиця допомагає зосередитися на ключових аспектах, які необхідно врахувати при розробці стратегій покращення управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк».

З проведеного SWOT-аналізу видно, що АТ КБ «ПриватБанк» має як сильні сторони в управлінні кар'єрою, так і суттєві виклики, які потребують уваги. Використання виявлених можливостей для вдосконалення системи управління кар'єрою в поєднанні з усуненням слабких сторін дозволить банку зміцнити свої позиції на ринку праці та забезпечити високий рівень задоволеності та залученості працівників.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	
1. Розвинена система навчання і розвитку	1. Високий рівень плинності в окремих відділах
2. Високий рівень задоволеності працівників	2. Недостатня увага до індивідуальних потреб працівників
3. Стабільна репутація на ринку праці	3. Необхідність вдосконалення внутрішньої комунікації
4. Гнучкість в управлінні кар'єрою	4. Обмежені можливості для кар'єрного зростання
Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	
1. Розширення програм розвитку	1. Конкуренція з боку інших банків
2. Залучення зовнішніх експертів	2. Економічна нестабільність
3. Використання технологій для управління кар'єрою	3. Технологічні зміни
4. Адаптація до змін у законодавстві	4. Зміни в політиці та законодавстві

Джерело: Складено автором.

Управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» стикається з низкою серйозних проблем, які виникають внаслідок слабких сторін у цій сфері. Однією з ключових проблем є високий рівень плинності кадрів у окремих відділах. Часті зміни співробітників не лише викликають неприємності у повсякденній роботі, але й призводять до втрати цінних знань і досвіду. Це особливо критично, адже знання і навички є основою для виконання завдань та підтримки високого рівня клієнтського сервісу. В результаті, таке явище може суттєво знизити продуктивність усього колективу.

Ще однією серйозною проблемою є недостатня увага до індивідуальних потреб співробітників. Коли керівництво ігнорує кар'єрні цілі і побажання працівників, це може викликати глибоке невдоволення. Співробітники можуть відчувати, що їхні зусилля не цінуються, що, в свою чергу, знижує їхню мотивацію та продуктивність. У таких умовах важливо не лише розуміти, а й активно підтримувати особисті амбіції кожного члена команди.

Не менш важливою є проблема комунікації всередині компанії. Погана комунікація може призводити до серйозних непорозумінь у визначенні цілей і завдань. Це, як наслідок, викликає помилки в роботі, які заважають досягненню високих результатів. Якщо співробітники не отримують чітких інструкцій або інформації, вони можуть опинитися в ситуації, коли не знають, які кроки слід вжити для виконання своїх обов'язків.

Крім того, обмежені можливості для кар'єрного зростання створюють серйозну загрозу для загального морального духу працівників. Коли співробітники не бачать реальних перспектив для просування, це може призвести до зниження їх зацікавленості в роботі. У результаті, така ситуація може викликати ще більшу текучість кадрів, що негативно позначається на стабільності колективу.

Окрім внутрішніх слабкостей, існують також зовнішні загрози, які можуть ускладнити управління кар'єрою. Наприклад, зростаюча конкуренція з боку інших банків ставить під загрозу здатність «ПриватБанку» залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів. Якщо конкуренти пропонують більш привабливі умови праці, це може призвести до того, що талановиті працівники оберуть інші компанії.

Економічна нестабільність також виступає серйозною загрозою для програми розвитку співробітників. В умовах фінансових труднощів скорочення бюджетів на навчання і кар'єрне зростання може негативно вплинути на мотивацію і задоволеність працівників. Співробітники можуть почуватися неоціненими та нехтуваними, що посилює проблему невдоволення.

Не можна ігнорувати й технологічні зміни, які відбуваються в галузі. Швидкий розвиток нових технологій робить застарілими існуючі навички співробітників. У таких умовах необхідність постійного навчання і адаптації стає критично важливою. В іншому випадку, банк може виявитися не готовим до швидко змінюваного ринку.

Зміни в політиці та законодавстві також можуть виявитися серйозною загрозою. Постійно змінюючеся трудове законодавство вимагатиме перегляду існуючих політик управління кар'єрою. Це, в свою чергу, потребуватиме значних часових і фінансових ресурсів, що може відволікти увагу від основних завдань та цілей компанії.

Таким чином, слабкості в управлінні кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» можуть призвести до значних проблем, які вплинуть на загальну ефективність і стабільність банку. Важливо розуміти, що вирішення цих проблем вимагатиме системного підходу і комплексного аналізу всіх аспектів управління кар'єрою.

3.2. Концептуальні рекомендації по вдосконаленню управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

На основі проведеного SWOT-аналізу, виявлено три найбільш критичні проблеми в управлінні кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», які заслуговують на особливу увагу.

Проблеми, визначені в результаті аналізу, були оцінені на основі експертних оцінок, що забезпечило більш обґрунтовану та точну ідентифікацію ризиків. Оцінка проводилася за допомогою методів анкетування та інтерв'ювання ключових співробітників та експертів банку. Учасники аналізу оцінювали ймовірність виникнення кожної проблеми за шкалою від 1 до 5, де 1 — це низька ймовірність, а 5 — висока. Вага кожної проблеми визначалася на основі її потенційного впливу на ефективність роботи співробітників, також за шкалою від 1 до 5.

Ця методика дозволила виявити найбільш значимі проблеми, які мають високий рівень ймовірності виникнення та суттєво впливають на ефективність роботи співробітників.

Результати аналізу наведені в таблиці 3.2. У даній таблиці стовпець "Ймовірність" відображає вірогідність виникнення кожної проблеми, а стовпець "Вага" – її вплив на загальну ефективність управління кар'єрою. Це дозволить більш точно оцінити пріоритети для вирішення проблем та зосередити зусилля на найбільш критичних питаннях, що безпосередньо впливають на успішність управління кар'єрою в організації.

Таблиця 3.2 – Основні проблеми управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк»

Проблема	Ймовірність	Вага	Оцінка ризику (Ймовірність x Вага)
Високий рівень плинності в окремих відділах	4	5	20
Недостатня увага до індивідуальних потреб	3	6	18
Обмежені можливості для кар'єрного зростання	4	4	16

Джерело: Складено автором на підставі експертних оцінок.

Виходячи з аналізу проблем, які були виявлені у процесі управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», важливо розробити концептуальні рекомендації, які допоможуть поліпшити ситуацію та забезпечити ефективний розвиток персоналу.

1. Визначення пріоритетів

Одним з основних результатів таблиці ризиків є виявлення пріоритетів, які потребують термінової уваги керівництва. Це дозволяє зосередити

ресурси на найбільш критичних питаннях, які безпосередньо впливають на успішність управління кар'єрою. Наприклад, якщо певна проблема має високий показник ризику, такий як 20 (ймовірність 4, вага 5), це свідчить про те, що проблема досить ймовірна і має значний вплив. Відтак, організація повинна розробити чітку стратегію для її вирішення, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну атмосферу в колективі.

2. Розуміння серйозності проблем та аналіз можливих наслідків

Таблиця ризиків не лише визначає пріоритети, а й допомагає зрозуміти серйозність проблем, які впливають на управління кар'єрою. Наприклад, низька мотивація співробітників, відсутність чітких кар'єрних шляхів або дефіцит у навчанні та розвитку можуть мати значний вплив на загальну продуктивність і задоволеність працівників. Керівництво має враховувати ці проблеми та активно працювати над їх усуненням, щоб запобігти подальшій дестабілізації в команді.

Важливим аспектом є також прогнозування можливих негативних наслідків відсутності уваги до певних проблем. Наприклад, високі показники плинності кадрів, зниження продуктивності, а також погіршення іміджу банку на ринку праці можуть стати серйозними викликами. Проблеми, пов'язані з невизначеністю кар'єрних перспектив, можуть спонукати кваліфікованих спеціалістів шукати нові можливості в інших організаціях, що призведе до втрати цінних кадрів.

3. Формування стратегії управління

Результати таблиці ризиків можуть стати основою для формування стратегій покращення управління кар'єрою. Зосереджуючи зусилля на вирішенні найбільш критичних проблем, банк може досягти позитивних результатів у залученні та утриманні талановитих співробітників. Наприклад, якщо виявлено, що проблема недостатньої мотивації співробітників є вкрай серйозною, доцільно впровадити нові програми мотивації, які враховують потреби і побажання співробітників. Це може включати гнучкі графіки

роботи, можливості для професійного розвитку, програми наставництва та інші ініціативи, які підвищують задоволеність працівників.

Перша проблема, яка потребує термінового втручання, — це високий рівень плинності в окремих відділах. Часті зміни співробітників призводять до втрати знань і досвіду, необхідних для ефективного виконання завдань. Це не лише ускладнює підтримку клієнтського сервісу, але й знижує загальну продуктивність. У зв'язку з цим, варто звернути увагу на запровадження програм адаптації для нових співробітників. Структурована програма адаптації, яка включає навчання та менторство, допоможе новачкам швидше інтегруватися в колектив і продуктивніше виконувати свої обов'язки. Також важливо забезпечити можливості для кар'єрного зростання, оскільки чіткі кар'єрні маршрути дозволяють співробітникам бачити перспективи для свого розвитку в компанії. Водночас регулярні опитування задоволеності працівників допоможуть виявити причини плинності та своєчасно реагувати на виникаючі проблеми.

Друга проблема, яка викликає занепокоєння, полягає в недостатній увазі до індивідуальних потреб співробітників. Ігнорування індивідуальних кар'єрних цілей може призвести до невдоволення серед працівників, що, в свою чергу, знижує їхню мотивацію та продуктивність. Важливо запровадити індивідуальні плани розвитку, які враховуватимуть кар'єрні цілі, навички та побажання співробітників. Це дозволить адаптувати програми навчання та розвитку відповідно до їхніх потреб. Регулярні зустрічі між співробітниками та їх керівниками також сприятимуть кращому розумінню індивідуальних потреб та забезпечать зворотний зв'язок. Крім того, залучення співробітників до прийняття рішень щодо управління кар'єрою може підвищити їхню зацікавленість у процесах, які безпосередньо впливають на їхнє професійне зростання.

Третя проблема, що потребує уваги, стосується обмежених можливостей для кар'єрного зростання. Якщо співробітники не бачать реальних перспектив для просування по кар'єрній драбині, це може призвести до

зниження їх зацікавленості та підвищення текучості кадрів. Для вирішення цієї проблеми варто запровадити систему внутрішніх вакансій, що дозволить співробітникам бачити та претендувати на нові можливості в межах компанії. Пропозиція тренінгів і програм розвитку, які допоможуть співробітникам здобувати нові навички, також стане позитивним кроком у цьому напрямку. Не менш важливим є визнання досягнень співробітників через систему нагород, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності до організації.

Таблиця 3.3 – Проблеми та рекомендації по їх вирішенню

Проблема	Рекомендації
Високий рівень плинності в окремих відділах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадити програми адаптації. 2. Створити чіткі кар'єрні маршрути. 3. Проводити регулярні опитування задоволеності.
Недостатня увага до індивідуальних потреб	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити індивідуальні плани розвитку. 2. Організувати регулярні зустрічі з керівниками. 3. Залучати співробітників до прийняття рішень.
Обмежені можливості для кар'єрного зростання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадити систему внутрішніх вакансій. 2. Пропонувати тренінги для розвитку навичок. 3. Запровадити систему визнання досягнень співробітників.

Джерело: Складено автором.

Реалізація наведених рекомендацій може стати важливим кроком до вдосконалення управління кар'єрою персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Ці зміни не лише допоможуть зменшити рівень плинності кадрів, але й підвищать мотивацію співробітників, створивши більш сприятливі умови для їхнього професійного розвитку. У свою чергу, такі зусилля позитивно вплинуть на загальну продуктивність і ефективність роботи банку, що в умовах сучасного конкурентного середовища є надзвичайно важливим.

Таким чином, на основі проведеного аналізу, для підвищення ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» пропонується:

1. Запровадження програм адаптації для нових співробітників. Це дозволить швидше інтегрувати їх у колектив та підвищити продуктивність.
2. Розробка індивідуальних планів розвитку. Урахування кар'єрних цілей і побажань співробітників сприятиме їхній мотивації та задоволеності.
3. Впровадження системи внутрішніх вакансій. Це надасть співробітникам можливість бачити перспективи для кар'єрного зростання в межах компанії.
4. Організація регулярних зустрічей між співробітниками та керівниками. Обговорення індивідуальних потреб і отримання зворотного зв'язку допоможе зрозуміти ситуацію та поліпшити взаємодію.
5. Запровадження системи визнання досягнень співробітників. Це підвищить їхню лояльність та мотивацію, сприяючи більшій залученості до роботи.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», що, в свою чергу, позитивно вплине на загальні результати діяльності установи.

ВИСНОВКИ

1. Трудова кар'єра – це сукупність професійних досягнень особи, що характеризує розвиток її діяльності у сфері праці протягом певного періоду. Цей термін включає не лише вертикальний рух (підвищення по службі), але й горизонтальний (зміна посад або професій) та інші аспекти, такі як підвищення кваліфікації, здобуття нових знань і навичок.

2. Трудова кар'єра є складним і багатограним поняттям, яке розглядається через призму різних наукових підходів. Різні вчені та дослідники пропонують свої визначення цього явища, підкреслюючи різноманітні аспекти та фактори, що впливають на розвиток кар'єри.

3. Існують різні види кар'єри, які можна класифікувати, зокрема:

- вертикальна кар'єра – підвищення по службі в межах однієї організації.

- горизонтальна кар'єра – переміщення між різними посадами на одному рівні.

- діагональна кар'єра – поєднує в собі елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри, коли працівник змінює професію, але з підвищенням на вищу посаду.

4. Управління кар'єрою – це системний процес, спрямований на планування, розвиток і реалізацію професійного потенціалу працівників у межах організації. Цей процес допомагає забезпечити відповідність індивідуальних амбіцій працівників стратегічним цілям компанії, створюючи умови для професійного зростання і розвитку персоналу.

5. Методи та інструменти управління кар'єрою спрямовані на всебічну підтримку професійного розвитку працівників, забезпечуючи їх адаптацію до нових ролей та сприяючи зростанню компетенцій. Використання різноманітних методів та інструментів управління кар'єрою дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність роботи своїх

працівників, але й забезпечувати їх професійний розвиток, адаптацію до змін у середовищі та досягнення кар'єрних цілей.

6. АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції на українському ринку фінансових послуг, що підтверджується його великою клієнтською базою, значними обсягами активів та стабільним фінансовим становищем. Банк активно впроваджує нові технології і послуги, що підвищує його конкурентоспроможність.

7. Управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» є складовою частиною загальної стратегії розвитку персоналу, що забезпечує успішність організації та її конкурентоспроможність на ринку. В даному процесі беруть участь різні органи, зокрема HR-директори, керівники відділів, менеджери з підбору та оцінки персоналу, кожен з яких виконує специфічні функції, спрямовані на підтримку та розвиток кар'єри співробітників. Їх скоординована діяльність забезпечує планомірне професійне зростання працівників та сприяє загальній ефективності банку.

8. У процесі управління кар'єрою в ПриватБанку виділено кілька основних етапів, кожен з яких спрямований на розвиток співробітників. Спершу формуються індивідуальні кар'єрні плани, що дозволяє визначити цілі розвитку. Потім проводиться оцінка компетенцій і продуктивності, яка дає змогу виявити сильні сторони працівників і сфери для вдосконалення. Завершальні етапи включають навчання та розвиток для підвищення кваліфікації, а також формування кадрового резерву, що забезпечує організації перспективні кадри для майбутніх керівних посад.

9. На підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо загалом управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» можна вважати ефективним, оскільки:

- за результатами опитувань, більшість співробітників висловлюють задоволення від можливостей для професійного розвитку;
- плинність кадрів у банку залишається на низькому рівні, що вказує на успішні зусилля щодо утримання талановитих співробітників.

– високий відсоток участі працівників у навчальних програмах свідчить про їхнє прагнення до особистісного та професійного розвитку.

10. Для діагностики проблем управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк» був застосований SWOT-аналіз, який охоплює сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози для системи управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк». Цей аналіз показав що, основні проблеми, включають:

- високий рівень плинності в деяких відділах;
- недостатня увага до індивідуальних потреб;
- обмежені можливості для кар'єрного зростання.

11. Виходячи з аналізу проблем, які були виявлені у процесі управління кар'єрою в АТ КБ «ПриватБанк», важливо розробити концептуальні рекомендації, які допоможуть поліпшити ситуацію та забезпечити ефективний розвиток персоналу. Запропоновані рекомендації для підвищення ефективності управління кар'єрою включають:

- Впровадження програм адаптації нових співробітників.
- Створення системи внутрішніх вакансій для стимулювання кар'єрного росту.
- Регулярні зустрічі для обговорення кар'єрних цілей та потреб співробітників.
- Залучення співробітників до процесу прийняття рішень щодо розвитку кар'єри.
- Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри для співробітників, з урахуванням їхніх потреб і цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Балашов Ю.К. Кадрові служби та методи оцінки працівників на підприємствах і в установах капіталістичних країн /Ю.К. Балашов/ // Праця за кордоном. 2009. № 2. - с.12-18.
3. Балуцак Г. Ф., Мар'єнко Т. М., Хромей Г. В. Розвиток навичок для кар'єри: навчальний посібник. / За наук. ред. В. Л. Нікітюка. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 160 с.
4. Біскуп В. С. Декомпозиційна структура інтегральної кар'єрної компетентності та її складові. Психологія і суспільство, 2010, № 4. С. 82–91.
5. Дерев'янка О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ДКС центр, 2016. 471 с.
6. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз): монографія. Київ: Основа, 2009. 256 с.
7. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: ХНЕУ, 2011. 295 с.
8. Гнедич В. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві [Електронний ресурс]. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977>
9. Грищенко І. М. Економічний аспект освітньої діяльності університетів в сучасних умовах. Трибуна, № 1-4. Київ: Товариство «Знання» України, 2013. С. 26-29.
10. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%>

[D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_2013.pdf](#)

11. Жгун О. Кар'єрне сходження. Журнал «Управління компанією», 2006, № 6.
12. Кодекс корпоративного управління АТ КБ ПРИВАТБАНК. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
13. Леонтьєва І. О. Кадрова логістика в системі управління воднотранспортним підприємством / І. О. Леонтьєва // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2016. – Вип. 20. Частина 1. – С. 111 – 114.
14. Магась Г. А. Управління професійною кар'єрою як напрямок удосконалення мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону [Електронний ресурс]. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2013, № 7.
15. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами / К. В. Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 17. Частина 3. – С. 58 – 60.
16. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Економічна сутність поняття «кар'єра». Вісник економіки транспорту і промисловості, 2014, № 47. С. 155–159.
17. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка, 2019, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>
18. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом у вищому навчальному закладі. Теорія та методика управління освітою, 2015, № 1 (15). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/18.pdf
19. Морозова М. Е. Організаційні засади управління професійною кар'єрою як процес розвитку. Теорія та методика управління освітою, 2011,

вип.

7.

URL:

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf

20. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

21. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту / І. І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вип. 19. Частина 2. – С. 186 – 191.

22. Положення про філію "Харківське головне регіональне управління" акціонерного товариства комерційного банку "ПриватБанк" (нова редакція) станом на 31.12.2023 р. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>

23. Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Салун М. М. та ін. Управління трудовим потенціалом: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.

24. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.

25. Статут АТ КБ ПРИВАТБАНК, зареєстрований державним реєстратором 10.04.2023. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>

26. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 122 с.

27. Alberta Community and Social Services. Assessing You: The First Step in Career Planning. URL: <https://alis.alberta.ca/media/697159/assessingyou.pdf>

28. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers, 2020.

29. Boyes Carolyn. Career Management (Collins Business Secrets). HarperCollins Business, 2018. 128 p.

30. Career Management. URL:

<https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/35%20-%20Career%20Management.pdf>

31. Doorley John. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication, 4rd Edition. Routledge, 2020. 472 p.

32. Dowling G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford University Press, 2018. 320 p.

33. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. Career Management. L.A.: Sage Publications Inc., 2010.

34. Griffin A. New Strategies for Reputation Management. Kogan Page Publishers, 2009. 184 p.