МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGE MENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing Enterprise Personnel Development in Modern Economy Conditions

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу ступеня магістр,
групи 8.0733-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій та адміністрування
Д.О. Ковальчук
Керівник професор каф. ПМОіЛ, доц. д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. Ю.І.Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ковальчук Данило Олександрович

1. Тема роботи Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ - – складається з 3 підрозділів: теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства: 1.1 Сутність і значення поняття управління розвитком персоналу; 1.2 Сучасні тенденції в управлінні розвитком персоналу; 1.3 Моделі та концепції управління розвитком персоналу; 2 Розділ – аналіз практики управління розвитком персоналу на ат кб «приватбанк» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ПриватБанк»; 2.2 Аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу у АТ «ПиватБанк», 2.3 Проблеми управління розвитком персоналу на АТ «ПриватБанк»; 3 Розділ – розробка пропозицій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу у ат

«приватбанк» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Роль корпоративної культури в розвитку персоналу; 3.2 Аналіз систем управління розвитку персоналу у найбільших банках України; 3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення системи розвитку персоналу АТ«ПриватБанк.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2024 р.	25.09.2024 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2024 р.	27.10.2024 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2024 р.	16.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.О. Ковальчук
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М.Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання: 72 сторінок, 3 таблиці, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменування.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в сучасній економіці, особливо у сфері послуг. У сучасних умовах, коли зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високою швидкістю, важливість розвитку персоналу для адаптації підприємства до нових умов господарювання є надзвичайно високою. В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку фінансових послуг вдосконалення системи управління розвитком персоналу є необхідним для досягнення стратегічних цілей «ПриватБанку» та зміцнення його позицій на ринку.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення процесу управління розвитком персоналу в «ПриватБанку». Це дозволить підвищити ефективність функціонування банку, забезпечити йому стабільну конкурентоспроможність, сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

Об’єктом дослідження виступає АТ «ПриватБанк» як провідна фінансова установа, що активно здійснює свою діяльність на ринку банківських послуг України.

Предметом дослідження є процес управління розвитком персоналу в банківській установі.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк» для підвищення ефективності роботи банку та його конкурентоспроможності.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

СИСТЕМА, МЕНЕДЖМЕНТ, АТ «ПРИВАТБАНК», БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЯКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК

ABSTRACT

Qualification work: Managing the development of the enterprise's personnel in modern business conditions: 72 pages, 3 tables, 6 figures. The list of references includes 46 items.

The relevance of the study is due to the growing role of human capital in the modern economy, especially in the service sector. In modern conditions, when changes in the external environment occur at a high speed, the importance of personnel development for the adaptation of the enterprise to new business conditions is extremely high. In the context of digital transformation and growing competition in the financial services market, improving the personnel development management system is necessary to achieve the strategic goals of PrivatBank and strengthen its market position.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve the personnel development management process in PrivatBank. This will increase the efficiency of the bank's operation, ensure its stable competitiveness, and promote the attraction and retention of highly qualified employees.

The object of the study is JSC «PrivatBank» as a leading financial institution that actively operates in the banking services market of Ukraine.

The subject of the study is the process of managing personnel development in a banking institution.

The purpose of the study is to develop theoretical and practical recommendations for improving the process of managing personnel development in JSC «PrivatBank» to increase the efficiency of the bank's work and its competitiveness.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis method, grouping and generalization of data,

expert assessments.

SYSTEM, MANAGEMENT, JSC “PRIVATBANK», BANKING SERVICES, PRODUCTIVITY, PERSONNEL, EFFICIENCY, QUALITY, MANAGEMENT, DEVELOPMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

СП – структурний підрозділ;

ЛАП – логістичний аналіз підприємства;

АВС - аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

МВО – Management by Objectives – управління за цілями;

СМЯ – система менеджменту якості;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

HR – Human Resources – людські ресурси;

СК – страхова компанія;

HRM – управління людськими ресурсами;

СМ – система мотивації

СУЯ – система управління якістю

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……...….. 10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……...….... 12
1.1 Сутність і значення поняття управління розвитком персоналу ……..… 12
1.2 Сучасні тенденції в управлінні розвитком персоналу ……....…… 18
1.3 Моделі та концепції управління розвитком персоналу ……... 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»…….…….….... .37
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ПриватБанк»……..……..37
2.2 Аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу у АТ «ПиватБанк»……..... 42
2.3 Проблеми управління розвитком персоналу на АТ «ПриватБанк»..…..... 46
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У АТ «ПРИВАТБАНК»……..50
3.1 Роль корпоративної культури в розвитку персоналу…….. 50
3.2 Аналіз систем управління розвитку персоналу у найбільших банках України..…….56
3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення системи розвитку персоналу АТ«ПриватБанк»…….……..60
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..…..… 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ….……..….68

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійного ускладнення ринкових відносин розвиток персоналу підприємства стає одним із ключових аспектів ефективного функціонування організацій. Це обумовлено тим, що персонал є головним ресурсом підприємства, а інвестиції в розвиток людського капіталу здатні забезпечити значні конкурентні переваги на ринку. Висококваліфікований та мотивований персонал, здатний адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, є основою для стабільного зростання компанії та підвищення її фінансових результатів.

АТ «ПриватБанк» є одним з найбільших банків України та важливим учасником фінансового ринку. Як лідер у банківській сфері, «ПриватБанк» постійно стикається з викликами з боку конкурентів, необхідністю впровадження інноваційних технологій, а також підвищенням вимог клієнтів до якості обслуговування. Враховуючи масштаби діяльності банку, а також особливості його організаційної структури, процес управління розвитком персоналу стає надзвичайно важливим для забезпечення стабільної роботи та стійкого розвитку установи.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі людського капіталу в сучасній економіці, особливо у сфері послуг. У сучасних умовах, коли зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високою швидкістю, важливість розвитку персоналу для адаптації підприємства до нових умов господарювання є надзвичайно високою. В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку фінансових послуг вдосконалення системи управління розвитком персоналу є необхідним для досягнення стратегічних цілей «ПриватБанку» та зміцнення його позицій на ринку.

Об’єктом дослідження виступає АТ «ПриватБанк» як провідна фінансова установа, що активно здійснює свою діяльність на ринку банківських послуг України.

Предметом дослідження є процес управління розвитком персоналу в банківській установі.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк» для підвищення ефективності роботи банку та його конкурентоспроможності.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– охарактеризувати сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах ринкової економіки.
– проаналізувати специфіку процесу управління розвитком персоналу в банківській сфері, зокрема в АТ «ПриватБанк».
– оцінити чинну систему управління розвитком персоналу в «ПриватБанку» та визначити основні проблеми та виклики, з якими стикається організація.
– розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком персоналу в «ПриватБанку», враховуючи специфіку його діяльності та сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення процесу управління розвитком персоналу в «ПриватБанку». Це дозволить підвищити ефективність функціонування банку, забезпечити йому стабільну конкурентоспроможність, сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення поняття управління розвитком персоналу.

У теоретичних дослідженнях з розвитку персоналу не існує єдиного визначення. Погляди науковців можна узагальнити наступним чином: розвиток людських ресурсів можна визначити як безперервний процес, спрямований на покращення якісних характеристик працівників, їх гармонійний розвиток та підвищення організаційної ефективності в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Загалом, розвиток людських ресурсів дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички, ефективніше виконувати свої завдання, а також підвищувати мотивацію, лояльність до організації та зацікавленість у діяльності організації [3].

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань розвитку людських ресурсів і забезпечення оптимальних умов для особистої реалізації, професійного та кар'єрного зростання працівників. Система повинна задовольняти потреби працівників у набутті та підвищенні професійної кваліфікації протягом усього періоду трудової діяльності на всіх рівнях компетенції та відповідальності.

Термін «розвиток персоналу» використовується для позначення низки заходів, що вживаються органами управління та керівниками, спрямованих на досягнення якісних і кількісних змін у складі робочої сили.

Цільовою групою системи розвитку людських ресурсів є працівники підприємства, а предметом – професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики працівників, важливі для організації. Ефективна система розвитку людських ресурсів на підприємстві приносить підприємству багато

переваг:

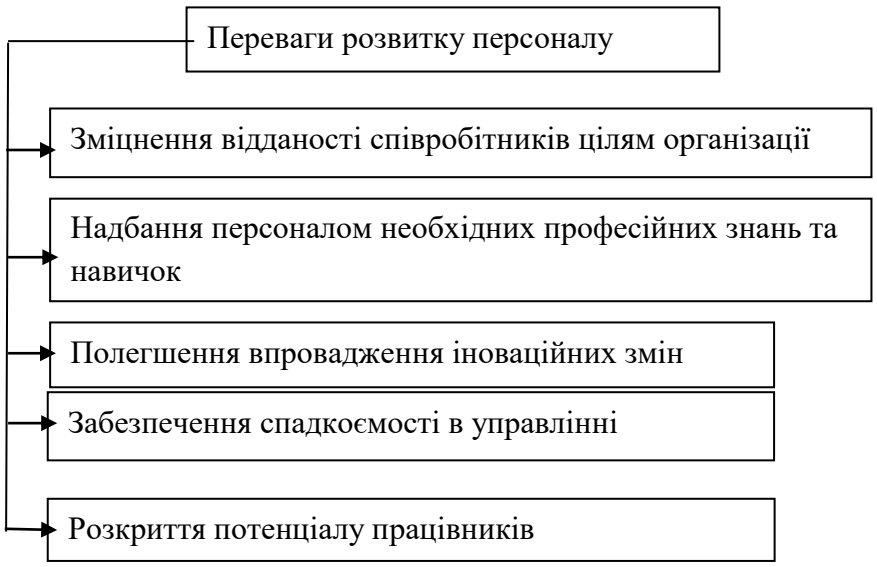


Рисунок 1.1 – Переваги розвитку людських ресурсів на підприємстві.

Розвиток персоналу також включає в себе ряд заходів, таких як професійна підготовка молодих спеціалістів, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, планування кар'єри в організації.

Основною метою розвитку людських ресурсів є забезпечення організації компетентними людськими ресурсами, які відповідають цілям і стратегіям організації.

Цей процес вимагає взаємодії між працівниками та організацією, що сприяє розширенню знань, навичок, компетенцій та ставлень, необхідних для вирішення як поточних, так і стратегічних завдань.

Розвиток персоналу враховує мінливий характер роботи і спрямований на розширення індивідуальних компетенцій і здібностей працівників при досягненні особистих і виробничих цілей. Професійний розвиток персоналу - це насамперед процес, спрямований на досягнення поставлених завдань з метою підвищення продуктивного потенціалу колективу.

Основними завданнями управління розвитком людських ресурсів є:

– забезпечити працівникам навчання, необхідне для виконання ними своїх обов'язків на необхідному рівні компетентності на їхніх нинішніх

і майбутніх робочих місцях;

- створення атмосфери, сприятливої для самореалізації, ефективності та творчості працівників
- надавати працівникам можливості для розвитку, тим самим зменшуючи витрати, пов'язані з постійним наймом та звільненням, і запобігаючи втраті цінних працівників через відсутність можливостей для кар'єрного та професійного зростання;
- надати працівникам можливість досягати як корпоративних, так і особистих цілей шляхом розробки змістовних і сталих програм розвитку людських ресурсів[22].

Існує кілька можливих варіантів розвитку персоналу:

1. робота на новій посаді з розширеним колом обов’язків;
2. розподіл відповідальності за кінцевий результат між якомога більшою кількістю робочих місць;
3. повна реорганізація сфери діяльності працівника;
4. робота за кордоном;
5. участь у великому проєкті.

Можна виокремити такі складові розвитку персоналу:

- особистість. Не всі керівники та спеціалісти можуть відповідати вимогам, тому при плануванні кар'єри потрібна певна винахідливість.
- зацікавленість компанії та працівника в розвитку кар'єри (включаючи виробничі перспективи, мотивацію до кар'єрного зростання та інші фактори).
- матеріальні та моральні стимули, включаючи фінансування кар'єрного розвитку працівників.
- обов'язковий професійний розвиток. Включає підвищення кваліфікації, професійний розвиток та відповідне планування.
- соціальний та психологічний комфорт: включає соціальне визнання та покращення економічного статусу.

– об'єктивність, що передбачає усунення суб'єктивних впливів керівників у плануванні та управлінні кар'єрним розвитком.

Управління розвитком людських ресурсів вимагає постійної уваги та вдосконалення професійних і особистісних якостей працівників. З цією метою одним з перших кроків є формування стратегії розвитку людських ресурсів.

Що стосується управління розвитком персоналу, то воно полягає в розробці і реалізації заходів, спрямованих на поліпшення якісних характеристик співробітників (навичок, знань, мотивації, здібностей і т.д.).), відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

Розвиток персоналу має здійснюватися в основному за 3 напрямками:

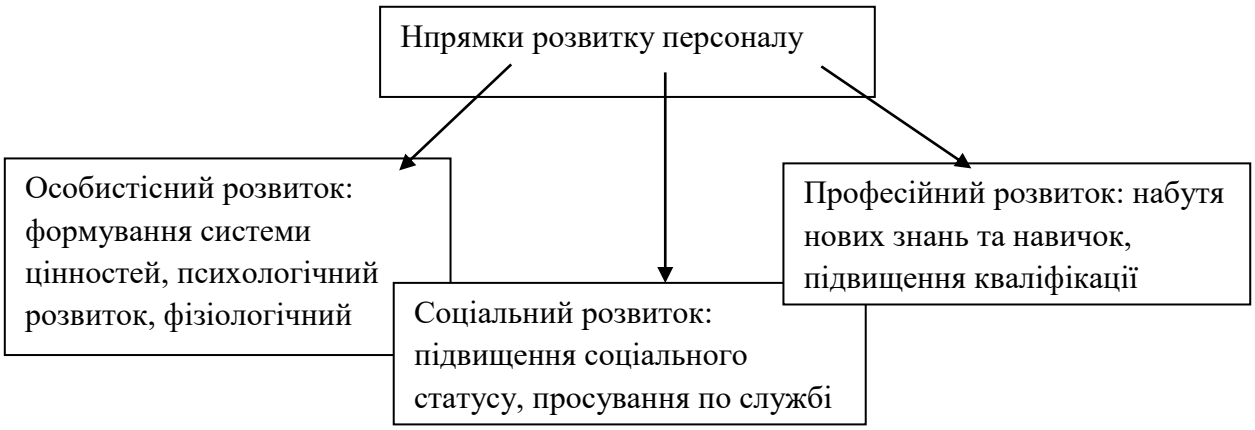


Рисунок 1.2 – Напрямки розвитку персоналу.

На етапі стратегічного розвитку керівник повинен вирішити, яких результатів очікувати від співробітника, а також які професійні та особистісні якості необхідно розвивати. Стратегії розвитку людських ресурсів можна систематизувати за ситуаціями.

Ситуаційна стратегія спрямована на вирішення конкретних бізнес-завдань, для вирішення яких зазвичай проводиться зовнішнє навчання. Наприклад, ви можете найняти позаштатного тренера або консалтингову фірму. Перевага фрілансерів полягає в економії коштів, але вони не гарантують якість обслуговування. Укладено контракт з консалтинговою компанією, що гарантує якість, але вимагає значних витрат.

Стратегія системи спрямована на безперервне навчання і розвиток персоналу всередині компанії. Це дозволяє працівникам набувати навичок, не перериваючи виробничий процес. Навчання проводиться відділом кадрів або консалтинговою компанією. Перший варіант передбачає індивідуальний підхід, але вимагає наявності матеріальної бази. Другий варіант вимагає великих витрат, але гарантує професіоналізм тренера і сучасні методики розвитку [36].

Наприклад, щоб визначити, скільки працівників потрібно компанії, фахівець повинен проаналізувати велику кількість інформації, наприклад, корпоративне планування, витрати на навчання та компенсацію персоналу, плинність кадрів та статус кожного відділу. Визначення кількості і якості необхідного персоналу може бути вирішено різними способами, зокрема, шляхом залучення фахівців або використання комп'ютерних моделей.

До основних видів навчання персоналу відносяться:

1. підвищення кваліфікації персоналу;
2. перепідготовка персоналу;
3. підвищення кваліфікації.

Ці види навчання можуть бути короткостроковими або довгостроковими, індивідуальними або груповими.

Короткострокові форми навчання мають такі переваги, як низька вартість та економія часу, але результати не завжди відповідають очікуванням. Довгострокове навчання є дорогим, але, як правило, більш ефективним. Індивідуальне навчання дозволяє приділити увагу кожному співробітнику і врахувати індивідуальні потреби, в той час як групове навчання сприяє розвитку командної роботи.

На сьогоднішній день існує безліч способів навчання персоналу, які можна розділити на активні і пасивні. Пасивні методи включають лекції та семінари, де результати залежать від бажання працівника, тоді як активні методи, такі як ділові ігри та мозковий штурм, вимагають від учасників

повної зосередженості. Навчання на роботі дійсно допоможе закріпити матеріал, але поза занять розширить ваш кругозір і навчить вас, як вести себе в нестандартних ситуаціях.

Методи розвитку персоналу також можна розділити на навчальні, інтерактивні та особистісні. Методи навчання включають взаємодію з наставником, інструктором або тренеркою і включають лекції, семінари, наставництво, інструктаж, підвищення кваліфікації та відрядження. Інтерактивний метод орієнтований на активну участь персоналу в навчанні з використанням сучасних технологій, включаючи адаптацію, дистанційне навчання, онлайн-зустрічі, вебінари та відеоуроки. Персональні методи засновані на самоосвіті і самонавчанні.

Ефективне управління людськими ресурсами вимагає створення планів і програм для управління розвитком співробітників, узгоджених із загальною стратегією розвитку компанії. Для цього спочатку необхідно визначити напрямок розвитку компанії, щоб інтегрувати в нього розвиток команди. Незалежно від цілей компанії, таких як вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності або розширення каналів збуту, важливо продумати, як програма розвитку співробітників може підтримати ці стратегічні цілі. Більшість компаній вирішують зосередитися на таких сферах, як розширення штату і розвиток кадрового резерву, зменшення залежності від власних фахівців, підтримка і формування корпоративної культури, навчання нових співробітників і збереження знань.

Варто ще раз підкреслити, що розвиток будь-якого підприємства залежить від якості його персоналу. Після проведення тренінгу має сенс оцінити його ефективність, що слід зробити в кілька етапів. Перший крок - оцінити реакцію учасників одразу після завершення програми. Другий крок - порівняти рівень кваліфікації до і після курсу. Далі, через деякий час, слід звернути увагу на зміни в поведінці працівників, тобто на те, чи почали вони використовувати нові знання на практиці. Нарешті, через три місяці

оцінюють результати і роблять висновки[39].

Якщо навчання проводиться належним чином, воно може мотивувати працівників, запобігти їхньому відтоку в інші компанії та залучити нових співробітників. Крім того, ринкова вартість кожного працівника визначається його освітою, знаннями та навичками, що вирішує проблему нестачі компетенцій.

1.2 Сучасні тенденції в управлінні розвитком персоналу

Проблеми сфери управління персоналом зумовлені складними процесами, що сьогодні виникають в економічній, політич- ній та соціальній сферах. Сьогодні людство стикається з низкою глобальних викликів (рис. 1), які неможливо подолати без активного використання нових інноваційних технологій управління людськими ресурсами та сучасних HR-підходів. Ця проблема є особливо актуальною для України, де вітчизняні підприємства ще не приділяють достатньої уваги HR-функції. Основний акцент у їх діяльності робиться на підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів, тоді як питання управління людськими ресурсами часто залишаються поза увагою. Як наслідок, багато підприємств в Україні досі використовують застарілі методи та технології в управлінні персоналом.

Інноваційні технології управління персоналом розглядаються з двох точок зору:

- сучасні технології, які значно підвищують ефективність компанії (наприклад, сучасні підходи у взаємодії з працівниками);
- кадрові інновації, що впроваджуються шляхом використання традиційних технологій з додаванням нових компонентів, за умов, які залишаються незмінними з минулого.

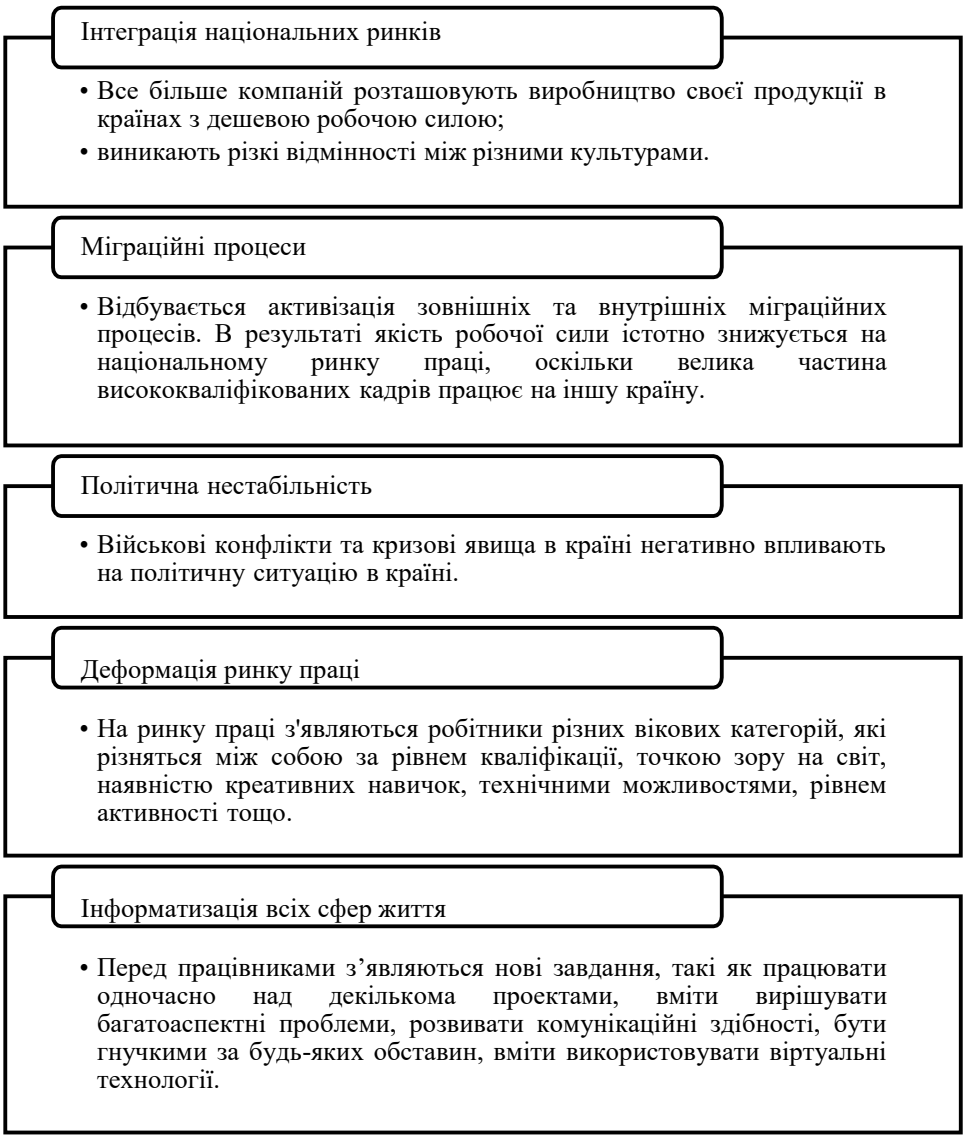


Рисунок 1.3 – Сучасні глобальні виклики у сфері управління персоналом.

Сучасні інновації в управлінні людськими ресурсами спрямовані на вирішення таких завдань:

– покращення здатності персоналу сприймати та адаптуватися до змін;
– підвищення продуктивності праці працівників
– ефективне навчання, професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників
– стимулювання творчих ідей серед персоналу; і
– покращення якості трудового життя

- створення креативного середовища на підприємстві;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі
- сконцентрувати діяльність менеджерів на розвитку компетенцій та навичок, а не на виконанні рутинних завдань;
- посилити згуртованість колективу;
- орієнтуватися на інтереси як компанії, так і співробітників[18].

Компанія Deloitte Consulting провела глобальне дослідження HR-трендів, в якому взяли участь понад 11 000 керівників і рекрутерів по всьому світу, в тому числі представники українських компаній. Опитування визначило основні сучасні тенденції в управлінні персоналом:

1. команди очолюють команди менеджерів;
2. в організаціях зростає частка тимчасових працівників;
3. впроваджуються нові системи оплати праці;
4. гуманітарні знання набувають все більшого значення;
5. використовується потенціал працівників старшого віку;
6. впроваджуються схеми соціального забезпечення персоналу.

Перша тенденція, названа «симфонічність керівництва», означає, що зростаюча конкуренція в бізнес-середовищі спонукає компанії ставати гнучкішими й орієнтованими на командну роботу. Керівники вищої ланки все частіше працюють у команді, причому топ-менеджери не лише керують своїми напрямами, але й беруть участь у міжфункціональних командах для управління організацією як гнучкою системою.

Респонденти вважають, що ця тенденція важлива в сфері управління людськими ресурсами: близько 85% респондентів оцінили командну роботу в менеджменті як дуже важливу, в той час як 73% відзначили, що їх керівництво рідко працює спільно над проектами.

Варто зазначити, що участь усіх менеджерів не завжди необхідна для вирішення конкретної проблеми. Яскравим прикладом є General Electric, яка має команду G3, що складається з генеральних директорів, фінансових

директоратів та директорів з управління грошима. Багато вчених також виділяють «Золотий трикутник», до складу якого входять директор з маркетингу, директор з інформаційних технологій та директор з фінансів. Деякі керівники команд у сфері професійних послуг підкреслюють важливість «лідерського дуету» - команди з двох лідерів, які беруть участь у вирішенні спорів.

Нижче наведені приклади формування "симфонічного лідерства" для вирішення різних завдань:

1) Цифрова бізнес-модель. Цифрові компанії прагнуть надавати товари та послуги споживачам у вигляді єдиного інтегрованого досвіду. Досягнення цілей вашого цифрового бізнесу вимагає тісної співпраці між вашим директором з маркетингу та IT-директором.

2) Майбутнє роботи. Для розробки та прийняття рішень щодо автоматизації та реорганізації документів на новій платформі сіо та фінансові директори повинні співпрацювати з менеджментом ланцюгів поставок, персоналом та іншими корпоративними лідерами.

3) Захист бренду. Для комплексного управління зовнішнім і внутрішнім брендами організації необхідна взаємодія між директорами з маркетингу, персоналу та управління ризиками.

4) Інновації. Для просування інновацій в організації керівнику інноваційної групи необхідно працювати спільно.

Опитування показало, що 54% топ—менеджерів українських компаній працюють разом щодня, а 34% - щотижня.

Сьогодні альтернативні форми зайнятості стають все більш поширеними в економіці. Склад робочої сили швидко змінюється: лише в США, Європі та Індії близько 7700 мільйонів людей працюють позаштатно. Більше 40% американських працівників зайняті альтернативними способами працевлаштування (тимчасова робота, підробіток на дому та неповний робочий день), і цей відсоток зростає. Традиційна форма відносин між

роботодавцем і працівником поступово відходить на другий план.

Це відкриває роботодавцям можливості швидкого найму або передачі послуг на аутсорсинг, але також створює нові проблеми. По-перше, складно забезпечити потрібну кількість кваліфікованих працівників в конкретний момент. По-друге, не у всіх співробітників однакові очікування щодо форми відносин з роботодавцем [7].

Вся екосистема трудових ресурсів (рис. 1.4) включає штатних працівників, партнерів, контракторів, фрілансерів, гіг-працівників та краудворкерів (працівників, які спрямовують свої зусилля на виконання завдання, але не до кінця розуміють стратегію підприємства).



Рисунок 1.4 – Діапазон типів працівників

Сьогодні різноманітність форм найму співробітників ускладнює розуміння того, хто саме працює над конкретним завданням. Ситуація також ускладнюється обмеженим вибором програмного забезпечення для управління персоналом, яке дозволяє роботодавцям ефективно керувати «нетрадиційними» категоріями працівників. В останні роки лише кілька компаній розробили спеціальні програми для управління тимчасовими, відрядними та проектними працівниками, які допомагають організаціям оптимізувати екосистему трудових ресурсів. Серед таких постачальників програмного забезпечення є багато стартапів, таких як Work Market, Fieldglass, Rally Team та Fuel50.

Важливо розуміти, що ці проблеми можна подолати. Ефективно керуючи екосистемою робочої сили, організації можуть отримати величезну користь. Наприклад, у статті згадується фармацевтична компанія, штатні

співробітники якої протягом декількох місяців не могли вирішити технічні проблеми. Залучення сторонніх експертів дозволило знайти рішення протягом 6 днів.

Такі відомі компанії, як Fiverr, E-Lance і Doordash, активно вивчають способи поліпшення умов праці працівників, що використовують альтернативні форми зайнятості. Завдяки цьому вони вже ефективно керують тимчасовими працівниками та працівниками, які працюють на постійній основі.

Згідно з дослідженням, в Україні тільки 50% компаній мають традиційну робочу силу, і тільки 10% розробляють стратегії використання нетрадиційних форм зайнятості. У глобальному масштабі ці показники становлять 43% і 16% відповідно.

Ще однією тенденцією є впровадження нової системи винагороди.1 сьогодні багато організацій переходять від стандартизованих до персоналізованих систем мотивації. Правильне впровадження такої системи може стати важливою конкурентною перевагою для компаній.

Виникає питання, чому система винагороди залишається неповною. Справа в тому, що сучасні компенсаційні Програми мають 3 основних аспекти, які не відповідають інтересам співробітників.

По-перше, працівники отримують невелику, але регулярну винагороду (у вигляді грошей або почесних звань) в середньому в 8 разів більше, ніж працівники, які отримують бонуси лише раз на рік, згідно з дослідженням Globoforce, завдяки програмам, які включають підвищення заробітної плати, бонуси та інші винагороди більше одного разу на рік, як це передбачено традиційними програмами. системи оплати праці.

По-друге, топ-менеджери організації не намагаються краще зрозуміти потреби своїх співробітників. Компенсаційна програма в першу чергу орієнтована на традиційних працівників і включає стандартні пільги, такі як лікарняні та медичне страхування.

По-третє, багато працівників вважають свою працю недооціненою. Опитування понад 10 співробітників 4000 найбільших технологічних компаній, проведене Blind, показало, що лише 45 відсотків високооплачуваних працівників вважають, що їхня робота оцінюється справедливо [20].

Patagonia була однією з перших компаній, яка змінила свій підхід до винагороди співробітників. Patagonia запровадила інноваційну програму винагороди, яка фокусується на культурі та інтересах своїх працівників. Програма включає 26 триденних відпусток на рік, «політику серфінгу» (що дозволяє працівникам займатися серфінгом або іншими видами фізичної активності в робочий час) та можливість для працівників материнської компанії приводити своїх дітей на роботу, якщо потрібен нагляд за дітьми. Нова схема оплати праці охоплює всі аспекти робочого та позаробочого життя працівника.

Сучасні тенденції свідчать про поступове зниження важливості технічних навичок. Зростає попит на досвідчених фахівців з різних секторів, які знають, як використовувати обладнання для надання якісних послуг. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі та охорони здоров'я людські завдання успішно поєднуються з автоматизованими рішеннями. Натомість на зміну концепції STEM (що поєднує знання з математики, природничих наук, технологій та інженерії) приходить STEAM, з додаванням гуманітарних наук як нового і важливого елементу.

Інша тенденція – розширення традиційного «працездатного віку». Одним з головних викликів для організацій є глобальне старіння населення. За прогнозами експертів, у 13 країнах, включаючи Великобританію, США, Німеччину, Францію, Японію та Південну Корею, понад 20% населення буде старше 65 років; до 2030 року 60% населення у цій віковій групі житиме в Азії. Проблема ускладнюється тим, що рівень народжуваності майже у всіх розвинених країнах не досяг рівня, необхідного для зміни поколінь. Цим

країнам доведеться або залучати працівників з-за кордону, або наймати працівників старшого віку.

Все більше компаній починають цінувати старших працівників як конкурентну перевагу. Понад 80% американських роботодавців вважають працівників у віці 50 років і старше цінним ресурсом для керівництва, оскільки вони надійні та віддані своїй справі. Уряд Великобританії заохочує роботодавців наймати і підтримувати літніх працівників, просуваючи принцип безперервного розвитку і зменшуючи проблеми самотності та соціальної ізоляції серед старших поколінь.

Згідно з опитуванням 2018 року, 16% респондентів зазначили, що керівництво створило спеціальні функції для літніх працівників. Літні працівники є важливим ресурсом для організацій, оскільки вони можуть виступати в ролі наставників і тренерів для молодих колег і поступатися місцем молодим, більш вмотивованим працівникам.

Наприклад, компанії BMW вдалося підвищити продуктивність складальної лінії, на якій працювали літні працівники, на 7% всього за три місяці, зробивши кілька невеликих змін, таких як м'яка підлога і можливість пристосовувати робочі місця до потреб працівників. Home Depot пропонує літнім працівникам гнучкий або неповний робочий день. Деякі компанії також надають літнім працівникам можливість опанувати нові технічні навички. Інвестиції в такі програми дозволяють працівникам спробувати себе в нових сферах діяльності.

Однак варто розглянути виклики, з якими стикаються організації, що працевлаштовують літніх працівників:

1) такі працівники потребують спеціально обладнаних робочих місць;

2) літнім працівникам часто платять більше через їхній стаж, що може створювати напруженість у відносинах з молодшими колегами;

3) існує потреба в нових і більш гнучких програмах винагороди для літніх працівників.

Крім того, за оцінками Всесвітнього економічного форуму, глобальний пенсійний дефіцит вже сягнув 70 трильйонів доларів США і до 2050 року зросте до 400 трильйонів доларів США. Багато підприємств ще не готові до викликів, пов'язаних зі старінням робочої сили. Наприклад, у Росії, Нідерландах та Сінгапурі старші працівники розглядаються як перешкода для розвитку компетенцій молодих фахівців і вважаються конкурентним недоліком[28].

Ще одна тенденція – розвиток програм соціального забезпечення персоналу. Цифрова епоха внесла зміни у спосіб ведення бізнесу. Понад 40% працівників відчувають стрес, що негативно впливає на їхнє здоров'я та продуктивність. Погодинники скаржаться на негнучкий графік, а офісні працівники обтяжені нескінченними електронними листами, які заважають їм розслабитися після роботи. У багатьох країнах працівники працюють більше годин і беруть менше відпусток.

Така ситуація вимагає рішень для покращення добробуту працівників. Ринок корпоративного велнесу існує вже певний час, але раніше він був зосереджений виключно на фізичному здоров'ї та безпеці працівників. Зараз він також охоплює фінансове благополуччя сім'ї, психічне здоров'я, здорове харчування, управління стресом і фітнес, а також змінює корпоративну культуру і поведінку керівництва. Близько двох третин компаній вважають програми добробуту важливим елементом свого корпоративного бренду та культури, враховуючи інтереси та цінності своїх працівників. Це сприяє зростанню соціального капіталу та створює привабливий корпоративний імідж.

Згідно з опитуванням, волонтерство та підтримка студентських кредитів опинилися серед головних переваг програм підвищення задоволеності працівників. Salesforce, наприклад, надає працівникам сім вихідних днів для волонтерства, що допомагає їм відчувати, що їхня робота має сенс. Danone пропонує медичне страхування на випадок серйозної

хвороби та додаткову відпустку по догляду за дитиною, щоб підтримати добробут працівників і сприяти здоровому способу життя. У головному офісі Lend Lease Wellness Centre є спеціальні кімнати, включаючи кімнату для консультацій, кімнату для роздумів, кімнату для догляду за дітьми та кімнату для надання першої медичної допомоги. Також є зони для занять спортом і навчання. Центр має шестиметрову зелену стіну з приблизно 5 000 рослин, які очищують повітря та охолоджують приміщення, підвищуючи енергоефективність та зменшуючи витрати на кондиціонування.

Експерти зазначають, що коли співробітники більш залучені, вони краще розуміють стратегію компанії. Численні дослідження показали, що компанії витрачають на відновлення продуктивності в два-три рази більше, ніж на медичне страхування працівників та фармацевтичні послуги. За оцінками Dow Chemical Company, витрати на утримання працівників на роботі під час хвороби або відпустки в середньому становлять 6 721 долар США на одного працівника на рік. Тому компаніям вигідніше інвестувати в програми добробуту, ніж покривати витрати, пов'язані з відновленням продуктивності.

Головною умовою ефективного та успішного управління людськими ресурсами в компаніях є дотримання топ-менеджментом основних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами. У майбутньому керівництво організації повинно враховувати інтереси та цінності своїх співробітників і створити нову систему винагороди, яка дозволить працівникам краще розуміти цілі та стратегії компанії. Гуманітарні знання, особистісні навички та компетенції вже не є першочерговими, натомість на перший план виходять технічні навички. Компаніям необхідно адаптуватися до нових умов і змінити своє ставлення до працівників старшого віку та тимчасових працівників.

1.3 Моделі та концепції управління розвитком персоналу.

Модель навчання 70:20:10.

Згідно з найпоширенішою версією, модель навчання 70:20:10 була розроблена американськими психологами Морганом МакКоллом, Робертом Ейхінгером та Майклом Ломбардо. У 1988 році вони провели дослідження в Науковому центрі креативного лідерства в Північній Кароліні, під час якого опитали близько 200 успішних керівників щодо їхнього професійного досвіду та розвитку. Результати дослідження дозволили вченим сформулювати принцип, згідно з яким процес корпоративного навчання розподіляється так:

- 70% навчання відбувається через виконання повсякденних робочих завдань, де співробітники стикаються з реальними кейсами, аналізують їх і роблять висновки, що сприяє їхньому професійному зростанню.

- 20% навчання відбувається через взаємодію Космосу з колегами. У цьому процесі співробітник отримує зворотний зв'язок, обмінюється досвідом з колегами та отримує настанови від коучої або досвідченіших співробітників.

- 10% навчання складають формальні освітні заходи, такі як курси, читання професійної літератури, відвідування лекцій та тренінгів.

Пройшло більше 30 років, але цей принцип навчання продовжує використовуватись для досягнення балансу у розвитку співробітників. Експерт у галузі проектування навчання Чарльз Дженнінгс створив організацію «Інститут 70:20:10», яка займається подальшим розвитком та розповсюдженням цієї моделі, допомагаючи бізнесу впроваджувати її. У наукових та ділових колах модель також відома як «модель Дженнінгса»[37].

Згідно з Інститутом 70:20:10, ці пропорції є умовними і відображають, швидше, сам підхід до навчання, де основний акцент робиться на практичному досвіді та взаємодії в робочому середовищі, а формальне

навчання служить доповненням.

Модель 70:20:10 широко використовується фахівцями з навчання та розвитку персоналу як в Україні, так і за кордоном. Вона зарекомендувала себе як гнучкий та економічно ефективний підхід до організації корпоративного навчання. Ця модель має ряд істотних переваг, які зумовлюють її популярність та ефективність.

1. Практико-орієнтований підхід. Основний акцент у моделі 70:20:10 робиться на здобутті досвіду у процесі виконання робочих завдань. Це дозволяє співробітникам мінімізувати час, що витрачається вивчення теоретичного матеріалу, який може мати безпосереднього застосування до реальним завданням.

2. Зниження витрат на навчання. Оскільки модель наголошує на практичний досвід і взаємодія з колегами, необхідність у проведенні великої кількості формальних курсів та тренінгів знижується. Це дозволяє відділу навчання скорочувати час та ресурси на створення навчального контенту, а компанії – зменшувати фінансові витрати на навчання.

3. Гнучкість застосування. Модель 70:20:10 легко адаптується під різні цілі та завдання бізнесу. Наприклад, її можна використовувати підвищення ефективності співробітників у вирішенні конкретних завдань чи формування у компанії культури безперервного навчання.

4. Підвищення продуктивності. Зосередженість на практичному досвіді та взаємодії на робочому місці сприяє швидкому професійному розвитку співробітників, що позитивно впливає на їхню продуктивність. Часто співробітнику простіше звернутися до колеги за порадою, ніж проходити тривале навчання. Організація програм наставництва у філіях також допомагає заощаджувати час та ресурси.

5. Зміцнення корпоративної співпраці. Модель 70:20:10 передбачає активну участь менеджерів та колег у процесі навчання. Це сприяє розвитку командного духу та співробітництва всередині колективу, оскільки взаємодія

з колегами та наставниками зміцнює внутрішньокорпоративні зв'язки та сприяє обміну досвідом.

Модель 70:20:10 критикується за надмірний акцент на неформальних методах навчання, що ускладнює контроль за результатами співробітників. Крім цього, модель має низку інших недоліків.

1. Нестача теоретичної підготовки. У деяких професійних галузях обов'язковим є проходження формальних курсів і тренінгів, які організовує компанія, особливо якщо для допуску до роботи потрібні спеціалізовані сертифікати або ліцензії. Наприклад, фахівці з інформаційної безпеки можуть бути допущені до проектів лише після відповідного навчання.

2. Труднощі з контролем рівня навченості. Оскільки в моделі 70:20:10 навчання в основному відбувається через виконання робочих завдань та взаємодію з колегами, у бізнесу виникають складнощі з отриманням достовірних даних про рівень підготовки співробітників та їх професійні навички. Для об'єктивної оцінки компетенцій доводиться проводити додаткові атестації та перевірки.

3. Відсутність індивідуального підходу. Люди освоюють матеріал у різний спосіб: одні воліють читання, інші — відеоконтент, а треті воліють навчання через безпосередній практичний досвід. Модель 70:20:10 не зважає на ці індивідуальні особливості, що може знизити її ефективність для окремих співробітників.

4. Необхідність активної участі керівництва. Для успішного впровадження моделі потрібна підтримка з боку топ-менеджерів та керівників відділів, які мають формувати культуру навчання у компанії, а також своїм прикладом показувати значущість процесу. В іншому випадку співробітники можуть сприймати навчання як додаткове навантаження та формально підходити до навчання новачків [2].

Навчання через практичний досвід (70%).

Практичне навчання на робочому місці складає основну частину моделі 70:20:10 та втілює її головну концепцію. Згідно з цією моделлю, 70% навчання співробітника відбувається безпосередньо через виконання його робочих завдань. Така практика може бути організована різними способами:

– реальні проекти. Співробітники беруть участь у проектах, які входять до їх посадових обов'язків та відповідають стратегічним цілям компанії. Це дозволяє їм відразу набувати навичок для вирішення реальних завдань і досягати значних бізнес-результатів.
– рольові ігри та тренажери. Якщо співробітник ще не готовий до виконання завдань у реальних умовах, можна створити ситуацію, близьку до робочої, за допомогою рольових ігор або спеціальних тренажерів, які імітують роботу обладнання чи взаємодію з клієнтами. Це дозволяє безпечно відпрацьовувати необхідні навички.
– on-job-тренінг. Цей підхід нагадує наставництво, хоча не потребує його офіційного впровадження. Співробітник виконує свої обов'язки під наглядом більш досвідченого колеги, який дає поради та перевіряє результат, що дозволяє учню відразу бачити свої помилки та коригувати їх.

Навчання через взаємодію з колегами (20%).

Обмін знаннями у колективі формує 20% навчання у моделі 70:20:10. Цей процес доповнює навчання на практиці та допомагає прискорити передачу знань усередині компанії. Реалізувати його можна так:

– наставництво. Досвідчений співробітник допомагає новачкові освоюватися, передаючи свої знання про завдання, бізнес-процеси та важливі аспекти роботи в компанії. Наставник підтримує нового співробітника та допомагає подолати труднощі,

що прискорює процес адаптації та навчання.

- корпоративні чати та соціальні мережі компанії. Співробітники можуть обговорювати робочі завдання, ділитися інформацією та отримувати відповіді на запитання через робочі чати або внутрішні соціальні мережі компанії. Це спрощує обмін знаннями та робить спілкування більш активним та доступним.
- база знань. Компанії створюють внутрішні бази знань, де акумулюється цінна інформація: регламенти, опис процесів, презентації та документи, підготовлені внутрішніми експертами. Співробітники можуть доповнювати базу новими матеріалами та черпати знання від колег.
- крос-функціональні команди. Ці команди складаються з фахівців різних напрямків, які працюють над спільним бізнес-завданням чи проектом. В рамках такої команди відбувається інтенсивний обмін знаннями та досвідом, що сприяє професійному зростанню всіх учасників.

Формальне навчання (10%).

Формальне навчання становить лише 10% у моделі 70:20:10, але відіграє фундаментальну роль, створюючи базу, на якій будується подальше навчання через досвід та взаємодію. Освоївши теоретичні основи, співробітник зможе ефективніше та швидше розвивати практичні навички. Існує кілька підходів до організації формального навчання у компанії:

- тренінги. Очні тренінги дозволяють співробітникам розвивати конкретні професійні навички, наприклад, уміння працювати з клієнтами або керувати часом. Ці заняття передбачають не просто лекційний формат, а акцент на практичну взаємодію, групові вправи та виконання завдань. Учасники тренінгів активно обмінюються знаннями та отримують зворотний зв'язок, що не лише підвищує мотивацію, а й дозволяє застосовувати отримані

знання у роботі, очні тренінги, як і раніше, залишаються затребуваними в корпоративному навчанні, хоча їх організація потребує значних ресурсів. Необхідно орендувати приміщення, оплачувати роботу тренерів та їх відрядження, а також враховувати обмеження щодо кількості учасників, що не завжди дозволяє навчити одразу всіх співробітників.

– онлайн-навчання. Цей формат дозволяє скоротити витрати на очні заходи та охопити навчання більшої кількості співробітників. Онлайн-навчання підходить для освоєння корпоративних програмних продуктів, навчання нових співробітників, а також для відпрацювання сценаріїв взаємодії з фахівцями техпідтримки та відділу продажів.

Концепція безперервної освіти.

Навчання впродовж життя є загальновизнаною концепцією, яка забезпечує особистий і професійний розвиток. Це також розширюється безперервною освітою, структурованим і систематичним процесом, який служить основою для компетентного та безпечного надання послуг фізіотерапевтом у секторі охорони здоров’я. Безперервна освіта починається в рамках університетських програм підготовки і триває протягом усієї професійної діяльності спеціаліста [10].

Довгострокова або безперервна освіта (БО), безперервна професійна освіта (БПО) і безперервний професійний розвиток (ТПР/БПР/ППР) — це терміни, які використовуються як синоніми залежно від сфери застосування або правової системи. Термін «безперервна освіта», прийнятий у цьому документі, є найпоширенішим в Україні.

Безперервна освіта необхідна для підтримки та вдосконалення знань, навичок і компетенції фізичних терапевтів у міру просування їхньої кар’єри або зміни пріоритетів. Це також спосіб отримати новітні знання та навички на основі найкращих доступних наукових доказів. У міру розвитку

досліджень знання та компетенції фізичного терапевта необхідно оновлювати відповідно до змін у його практичній діяльності. Безперервна освіта включає мережу державних, приватних і громадських закладів, які забезпечують взаємозв'язок і безперервність різних рівнів освіти, задовольняючи потреби особистості в самоосвіті та розвитку протягом життя. Основні компоненти концепції представлені у рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Основні компоненти концепції безперервної освіти.

У сучасному інформаційному суспільстві формуються фактори, які вимагають постійного оновлення отриманих знань, а також використання для цього нових технологій. Особливу роль відіграють нові технології, які виступають каталізатором зростання міжособистісних і міжгрупових комунікацій і сприяють трансформації соціальної структури через зміну напрямів комунікацій. Такий підхід є основою для побудови системи безперервної професійної освіти, що охоплює активну життєдіяльність особистості, де наступність і різноманітність розглядаються як перспективний напрям і умова досягнення нової якості освіти.

Реформа освіти вимагає навичок безперервного навчання, активної

пізнавальної діяльності, а також колективних форм передачі знань і навчання. Навчання впродовж життя – це процес, який триває протягом усього життя людини і визначається швидким оновленням знань і умінь, необхідних для ефективної професійної діяльності, а також динамічними соціально-економічними змінами, які висувають нові вимоги до рівня професійної підготовки спеціалістів[40].

Країни Європи прийняли низку важливих документів, які стосуються освіти впродовж життя. Найважливіші з них:

- резолюція Європейського Союзу про навчання впродовж життя від 5 липня 1989 р.;
- Європейська стратегія зайнятості, схвалена в листопаді 1997 р. в Люксембурзі;
- висновки Саміту ЄС з навчання впродовж життя, що відбувся в Лісабоні в березні 2000 року.

Основним документом, що визначає стратегію ЄС у сфері навчання впродовж життя, є Меморандум Європейської комісії про навчання впродовж життя від 30 жовтня 2000 р., у якому визначено шість ключових напрямів розвитку навчання впродовж життя.

Побудова системи безперервної професійної освіти засноване на концепціях, пов'язаних з 3 основними цілями особистості, освітнім процесом (програмою), організаційною структурою освіти. Безперервна освіта включає в себе безперервне навчання, яке відбувається як в освітніх установах, так і в процесі самоосвіти. Кожна людина може перебувати на одному рівні формальної освіти, використовуючи традиційні системи або засоби безперервної освіти, засновані на інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ):

- для підвищення професійної кваліфікації та навичок;
- для досягнення вищого рівня професійної освіти;
- дає змогу не тільки продовжити, але й змінити профіль освіти.

Таким чином, в умовах інформаційного суспільства Освіта повинна набувати безперервного характеру, і ІКТ відіграють важливу роль у його реалізації. Використання передових ІКТ в безперервній освіті ставить нові завдання, що охоплюють педагогіку, методи, управління, фінансування, забезпечення якості освіти, захист прав інтелектуальної власності та інші важливі аспекти.

ІКТ та безперервна освіта є не лише потужними засобами розвитку регіональних та національних соціальних систем, а й для зміцнення соціальних відносин у новій економічній ситуації в Україні. Однак їх розвиток багато в чому залежить від перспектив продовження освіти в Україні та формування єдиного інформаційно-освітнього простору в країні, який буде інтегрований з міжнародними інформаційно-освітніми мережами. Питання безперервності освіти, пов'язаний з освітнім процесом, не можна розглядати у відриві від світового досвіду і використання ІКТ. Оскільки безперервне навчання застосовується до всіх сфер суспільства, важливо розробляти проблемно-орієнтовані методи навчання, особливо дистанційне навчання.

До основних категорій освітньої діяльності, визначених у Меморандумі про безперервну освіту, належать формальна освіта (у навчальних закладах з дипломами та кваліфікаціями), неформальна освіта (за межами навчальних закладів), неявне навчання (відбувається в повсякденному житті і часто без усвідомлення процесу).

Інформаційно - комунікаційний освітній простір – це віртуальне середовище, що включає в себе різні освітні ресурси для підтримки навчання і вирішення освітніх завдань на основі глобальної комп'ютерної комунікації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Аналіз фінансово-гоосподарської діяльності АТ «ПриватБанк».

ПриватБанк – найбільший український банк, лідер на ринку банківських послуг для фізичних осіб, заснований в 1992-1993 роках. Він представляє цифрову банківську послугу та інноваційну технологію Soli в Україні, яка дозволяє клієнтам користуватися більшістю послуг віддалено через Privat24. Його засновником і першим головою правління був український бізнесмен і політик Сергій Тігіпко.

ПриватБанк має 2-у за величиною філіальну мережу в Україні і найбільшу мережу банкоматів і терміналів: станом на 2022-2027 роки банк володіє більш ніж 7000 банкоматами, 11000 платіжними терміналами і більш ніж 250 тисячами POS-терміналів. Національна мережа включає в себе більше 1200 відділень. ПриватБанк є найбільшим емітентом і еквайєром електронних платіжних засобів в Україні, а також володіє системами PrivatMoney, Privat24 і LiqPay.

ПриватБанк першим в Україні підключив сервіси Google Pay і Apple Pay. Це системоутворюючий банк в Україні, що має дочірні банки в Латвії та філії в Італії, Португалії та на Кіпрі. У 2016 році, за версією журналу The Banker, банк посів 16-е місце серед найбільших банків Центральної та Східної Європи і 627-е місце в світовому рейтингу. Спочатку він входив до фінансово-промислової групи «Приват» українського олігарха Ігоря Коломойського і Геннадія Боголюбова, але в 2016-12-18 роках був націоналізований через проблеми з платоспроможністю. Після націоналізації банк повністю перейшов у власність держави і в 2016 році зафіксував рекордний збиток у розмірі 135 мільярдів гривень. Наступного року збитки склали майже 23 мільярди гривень.

Контроль над банком здійснює держава Україна в особі Кабінету Міністрів.

ПриватБанк-один з перших приватних комерційних банків, створених в Україні. Рішення про його створення було прийнято засновниками в 1992 році[33].

19 березня 1992 року банк був зареєстрований в державі, засновником і першим головою ради директорів був Сергій Тігіпко. Спочатку банк був зареєстрований як Комерційний банк У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. У 2000 році було прийнято рішення про реорганізацію банку в ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО, а 4 вересня 2000 року був зареєстрований Статут закритого акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк».

У 2001 році важливим нововведенням для банківської системи України стала система Приват24, яка дозволила клієнтам управляти рахунками онлайн, здійснювати платежі і переказувати кошти.

У 2002 році ПриватБанк випустив 100-мільйонну пластикову карту.

У 2003 році Western Union визнав ПриватБанк кращим банком за якістю обслуговування клієнтів, а Deutsche Bank був удостоєний премії STP Excellence Award, яка підтвердила його професіоналізм в області міжнародних платежів.

30 квітня 2009 року акціонери прийняли рішення внести зміни до установчого договору відповідно до Закону «Про акціонерні товариства» та змінили тип банку на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО. Таким чином, назву було змінено на Публічне акціонерне товариство «Комерційний банк ПриватБанк». Ця зміна набула чинності у 2009 році. 21 грудня 2016 року, враховуючи системну важливість банку, держава здійснила націоналізацію ПриватБанку, набувши права власності на 100 % акцій відповідно до рішення РНБО від 18 грудня 2016 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки України в економічній

сфері».

В даний час держава є єдиним акціонером Приватбанку, який контролює 100% його акцій. Функції з управління правами державних підприємств здійснює Кабінет Міністрів України, вища банківська інстанція.

У 2021 році Банк Англії визнав націоналізацію Приватбанку, яка була проведена НБУ.

15 листопада 2023 року 6-й адміністративний суд скасував рішення окружного адміністративного суду Києва про незаконність націоналізації Приватбанку і закрив справу.

27 листопада 2023 року Господарський суд Києва постановив, що ПриватБанк не повернеться до свого колишнього власника після позову Геннадія Боголюбова, пославшись на закон, який виключає скасування державного придбання банку в 2016 році.

АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим українським універсальним комерційним банком, що працює на підставі ліцензії Національного банку України від 22 жовтня 2011 року, орієнтованим на обслуговування фізичних та корпоративних клієнтів усіх форм власності, входить до списку системоутворюючих банків України, які мають один з найбільших обсягів банківських кредитів. капітал і чисті активи. На думку експертів Euromoney і журналу Global Financial, в 1999 році АТ КБ «Приватбанк» був визнаний Кращим банком України в номінації "Кращі банки ринків, що розвиваються". У банківській системі України Приватбанк, на відміну від державних банків першої хвилі, відноситься до групи нових комерційних банків, так званих банків «другої хвилі». За вісім років свого існування банк збільшив свою частку на ринку, підвищив операційну ефективність, постійно підвищував надійність, підвищував конкурентоспроможність і складність надання банківських продуктів своїм клієнтам. Цього вдалося досягти завдяки спільній роботі згуртованої команди банків, заснованої на прогресивних системах управління і передових банківських технологіях.

25 квітня 2017 року міжнародне рейтингове агентство S&P оголосило, що підвищило кредитний рейтинг ПриватБанку з SD до CCC+/C, вказавши на прогноз по рейтингу банку – «стабільність». Згідно S&P, підвищення рейтингу відображає очікування агентства, що процес рекапіталізації банку і Уряду України був успішно завершений, а також що ПриватБанк виконає свої зобов'язання в строк і в повному обсязі стабільний прогноз відображає очікування агентства, що уряд надасть підтримку нещодавно націоналізованому банку.

4 липня 2018 року ПриватБанк (Київ) і UnionPay International (Китай) підписали Меморандум про взаєморозуміння в області стратегічного партнерства. UnionPay International (UPI) – дочірня компанія China UnionPay, національної платіжної системи Китаю і найбільшої в світі міжнародної платіжної системи за обсягом транзакцій і випуску платіжних карт. Україна стане 170-ю країною в світі, де буде розвиватися картковий сервіс UnionPay. Р. за словами Крумханзла (голови правління Приватбанку), ПриватБанк в рамках співпраці з UnionPay розглядає можливість запуску обслуговування карт міжнародної платіжної системи UnionPay в банкоматах і платіжних терміналах банку в 2019 році. Крім того, банк і Unionpay будуть спільно розробляти інноваційні платіжні продукти.

ПриватБанк є лідером банківського ринку країни і найбільшим банком з українським капіталом. Стратегія банку спрямована на перехід від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню інструментів дистанційного банківського обслуговування. У 2015 році MasterCard визнала ПриватБанк найбільшим банком Східної Європи за кількістю випущених карт MasterCard. Станом на кінець 2014 року в обігу перебувало понад 3000 тисяч таких карток Приватбанку. ПриватБанк також займає перше місце в регіоні з придбання цих карток і гарантує прийом у роздрібних магазинах понад 76 тисяч.

Станом на квітень 2024 року в Україні працювало 1127 відділень

«ПриватБанку».

Згідно з офіційними даними Національного банку України, у 2021 році ПриватБанк отримав прибуток у розмірі 3 505 000 млн грн. У першому півріччі 2023 року ПриватБанк отримав чистий прибуток у розмірі 2 975 000 млн грн [33].

Нижче наведено інформацію про акції, активи та чистий дохід банку за останні 15 років. Детальну інформацію про фінансові показники можна знайти на веб-сайті Банку в розділі «Про Банк» → «Фінансова звітність».

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники АТ «Приватбанк»

Рік	Власний капітал, млрд грн	Загальні активи, млрд грн	Чистий прибуток, млн грн
1	2	3	4
2017	25,607	259,061	- 22 965,913
2018		256,100	12 520,000
2019		281,637	32 609,000
2020		334,570	24 302,000
2021		376,577	35 050
2022			30 250

Колегіальним виконавчим органом банку, що здійснює поточний контроль за діяльністю банку, є Правління. Голову та членів Правління банку призначає Наглядова рада строком не більш як на 5 років. У банку створено та фінкціонує 11 Комітетів Правління:

- бюджетний комітет
- комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки
- комітет з питань управління активами та пасивами
- комітет з питань продуктів та тарифів
- Трансформаційний комітет
- комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою
- кредитний комітет
- маркетинговий та PR-комітет

– тендерний комітет
– технологічний комітет
– комітет з питань управління непрацюючими активами

Більшість корпоративних клієнтів – представники малого бізнесу. Особлива увага приділяється обслуговуванню мережевих компаній.

Ті, хто хоча б раз у житті користувався послугами ПриватБанку, — це вже понад 2500 мільйонів осіб – половина всіх користувачів банківських послуг України. Майже 1900 мільйонів українців завжди користувалися послугами ПриватБанку, і зараз налічується понад 24 мільйони клієнтів цифрового банку Privat 1500.

Галузеві особливості клієнтської бази банку вказують на те, що більшість з них є комерційними підприємствами. Значний відсоток корпоративних клієнтів складають компанії харчової, транспортної, сільськогосподарської та будівельної галузей.

2.2 Аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу у АТ «ПиватБанк».

АТ «ПриватБанк» — один із найбільших українських банків, який має широку мережу відділень та пропонує різноманітні послуги для приватних і корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз АТ «ПриватБанк»

Показник	Основні складові
1	2
Сильні сторони (Strengths)	Лідерські позиції на ринку. ПриватБанк — найбільший банк в Україні за кількістю клієнтів і обсягом активів. Він має значний вплив на фінансовий ринок країни. Інноваційні технології. Банк є лідером у впровадженні цифрових рішень. Додаток «Приват24» залишається одним з найпопулярніших в Україні для мобільного банкінгу, що забезпечує зручний доступ до послуг. Розвинена мережа відділень і банкоматів. ПриватБанк має широку мережу, яка дозволяє обслуговувати клієнтів по всій країні, навіть у віддалених регіонах.

Продовження таблиці 2.2 – SWOT-аналіз АТ «ПриватБанк»

1	2
Слабкі сторони (Weaknesses)	Державна власність. Націоналізація банку обмежує його гнучкість, оскільки він повинен дотримуватися певних державних політик, що може сповільнювати процес прийняття рішень. Складна історія з непрацюючими кредитами (NPL). ПриватБанк має високий рівень непрацюючих кредитів у портфелі, що впливає на його фінансові показники та потребує ефективного вирішення. Висока залежність від технологій. Хоча інноваційність є перевагою, залежність від цифрових технологій робить банк вразливим до кібератак, які можуть вплинути на його репутацію та функціональність.
Можливості (Opportunities)	Розширення цифрових послуг. Банк може далі розвивати цифрові платформи та розширювати спектр послуг, пропонуючи нові продукти, такі як фінансові консультації, інвестиційні та страхові послуги. Експансія на нові ринки. ПриватБанк може вийти на ринки закордонних країн, зокрема на ринки, де велика кількість українських громадян (наприклад, ЄС). Залучення нових клієнтів через фінансову інклюзивність. Можливість залучення незабезпеченого населення шляхом впровадження доступних мікрофінансових та інших простих продуктів для громадян, які раніше не користувалися банківськими послугами.
Загрози (Threats)	Економічна нестабільність в Україні. Ризики пов’язані з економічною ситуацією в країні, інфляцією, знеціненням гривні, які можуть негативно вплинути на фінансову стабільність банку. Загроза з боку кібератак. ПриватБанк як один із найбільших банків та лідер цифрових послуг є привабливою мішенню для кібератак. Успішна атака може серйозно вплинути на його роботу та репутацію. Конкуренція з боку міжнародних банків. Зростаюча конкуренція з боку міжнародних банків та нових гравців на ринку (наприклад, фінтех-компаній) може зменшити частку ПриватБанку на ринку.

ПриватБанк має значний потенціал для розвитку завдяки своїй інноваційності, розгалуженій мережі, довірі клієнтів і лідерським позиціям на ринку. Проте певні виклики, пов’язані з державним статусом, високим рівнем непрацюючих кредитів та зовнішніми загрозами, вимагають посиленої уваги до управління ризиками та вдосконалення організаційної структури. З акцентом на розвиток цифрових сервісів, вдосконалення управління ризиками та адаптацію до ринкових умов ПриватБанк може зберегти свої конкурентні переваги та подолати існуючі загрози.

Ефективна система управління розвитком персоналу є критично важливою для досягнення стратегічних цілей банку та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Ось розгорнутий аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк».

1. Планування потреб у персоналі та підбір кадрів.

Оцінка потреб у персоналі. ПриватБанк здійснює регулярну оцінку своїх кадрових потреб, зокрема з урахуванням розширення мережі відділень, впровадження нових продуктів і послуг, а також вимог до якості обслуговування.

Підбір та рекрутинг. В банку діє система автоматизованого підбору кадрів, яка значно спрощує пошук кандидатів на посади завдяки застосуванню сучасних технологій. ПриватБанк використовує різноманітні платформи, включно з власним сайтом та соціальними мережами для залучення кандидатів.

2. Навчання та розвиток персоналу.

Система навчання. ПриватБанк активно інвестує в розвиток навичок своїх співробітників через систему дистанційного навчання та корпоративні університети. Наприклад, програма "ПриватАкадемія" пропонує навчальні курси для нових і досвідчених співробітників.

Методи навчання. Використовуються різні формати навчання — від дистанційних курсів до стажувань та участі у внутрішніх конкурсах. Для розвитку професійних навичок запроваджені регулярні тренінги з клієнтоорієнтованості, фінансової грамотності, продажів, роботи з новими продуктами банку тощо.

Оцінка результатів навчання. Банк проводить регулярні оцінювання навичок працівників після завершення навчальних програм, зокрема за допомогою тестування, співбесід, зворотного зв’язку від керівників.

3. Управління продуктивністю та оцінка ефективності.

Система оцінки ефективності. У ПриватБанку діє система

щоквартального оцінювання ефективності роботи персоналу. Вона дозволяє об’єктивно оцінювати внесок кожного працівника в досягнення загальних цілей.

Ключові показники (KPI). Для кожної посади встановлені свої KPI, які є частиною мотиваційної системи. Вони включають як кількісні, так і якісні показники (наприклад, швидкість обслуговування, рівень клієнтської задоволеності, ефективність продажів).

Зворотній зв’язок. Керівники надають регулярний зворотний зв'язок своїм підлеглим, що сприяє коригуванню та вдосконаленню їхньої діяльності.

4. Кар'єрний розвиток та мотивація персоналу.

Кар’єрне зростання. Банк пропонує можливості для кар’єрного розвитку через систему внутрішніх конкурсів на вакантні позиції. Це дозволяє співробітникам швидше просуватися кар’єрною драбиною.

Мотиваційна система. Крім конкурентної заробітної плати, ПриватБанк впроваджує різноманітні бонусні програми, які залежать від досягнення KPI. Також існує система нематеріальних стимулів, таких як відзнаки, програми наставництва, можливості для додаткового навчання.

Психологічна підтримка. Працівникам надаються можливості для консультацій з фахівцями з психологічної підтримки, що сприяє підтриманню здорового емоційного стану в стресових умовах роботи [38].

5. Організаційна культура та робоче середовище.

Корпоративна культура. Банк формує культуру інновацій та клієнтоорієнтованості. Співробітники залучені до участі в культурних заходах, конкурсах, що зміцнює корпоративний дух.

Командна робота. Керівництво банку активно підтримує командний підхід до вирішення завдань, що створює сприятливу атмосферу для співпраці.

Цінності компанії. Цінності «ПриватБанку» базуються на довірі,

інноваційності, націленості на результат та професіоналізмі, що підвищує лояльність працівників і рівень їхнього задоволення роботою.

6. Використання інновацій та діджиталізація управління персоналом.

HR-система. ПриватБанк має розвинену HR-систему для управління процесами найму, навчання, оцінки та планування кар'єрного розвитку. Це допомагає оперативно обробляти дані про персонал, оптимізувати робочі процеси та покращувати прийняття рішень.

Цифрові інструменти Для забезпечення прозорості процесів та підвищення ефективності застосовуються цифрові інструменти, зокрема мобільні застосунки та платформи для навчання й взаємодії між працівниками.

Система управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк» є багатокомпонентною та добре організованою. Банк ефективно поєднує сучасні технології з програмами розвитку, що дозволяє підтримувати високий рівень професійної підготовки персоналу. Існуючі процеси підбору, навчання, мотивації, оцінювання і підтримки забезпечують ефективне управління людськими ресурсами та стимулюють продуктивність співробітників. ПриватБанк прагне до постійного вдосконалення системи управління персоналом, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів і зберігає конкурентні переваги на ринку.

2.3 Проблеми управління розвитком персоналу на АТ «ПриватБанк».

АТ «ПриватБанк» є одним з найбільших та найвпливовіших банків в Україні, який відіграє значну роль у фінансовій системі країни. Оскільки банк обслуговує мільйони клієнтів та має розгалужену мережу відділень, він зобов'язаний підтримувати високий рівень компетентності свого персоналу для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління розвитком персоналу є важливим аспектом для забезпечення якісного обслуговування

та конкурентних переваг. Однак ПриватБанк стикається з низкою проблем у цій сфері, що ускладнює його розвиток та ефективність. У цьому дослідженні розглянемо основні проблеми, пов’язані з управлінням розвитком персоналу, та причини їхнього виникнення.

Основні проблеми управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк»:

- недостатня мотивація та низький рівень залученості працівників. Однією з ключових проблем є недостатня мотивація співробітників. Через державний статус ПриватБанку, можливості для додаткових фінансових винагород обмежені державними регуляціями. Це призводить до зниження рівня мотивації працівників та їхньої залученості, що може негативно вплинути на продуктивність і якість обслуговування клієнтів.
- високий рівень плинності кадрів є ще однією серйозною проблемою. Співробітники часто залишають банк, оскільки шукають кращі можливості для кар’єрного зростання та матеріальної винагороди. Це створює проблему збереження кваліфікованих кадрів та породжує необхідність у постійному пошуку та навчанні нових працівників.
- нестача індивідуального підходу до навчання та розвитку. ПриватБанк пропонує стандартизовані навчальні програми для різних категорій персоналу. Проте відсутність індивідуального підходу до навчання ускладнює розвиток специфічних навичок, що відповідають потребам окремих співробітників і посад. Через це, ефективність навчальних програм може бути нижчою, а працівники можуть відчувати недостатню підтримку у власному розвитку.
- відсутність чіткої системи кар'єрного зростання. Хоча ПриватБанк пропонує можливості для внутрішнього просування, відсутність чіткої структури кар’єрного зростання залишається проблемою.

Співробітники можуть не бачити зрозумілих шляхів для просування на вищі посади, що знижує їхню мотивацію та відданість роботі. Відсутність кар'єрного розвитку спричиняє втрату перспективних працівників, які переходять до інших компаній, де ці можливості надані краще.

– залежність від діджиталізованих систем. Хоча цифрові платформи надають багато переваг, їхнє надмірне використання також створює певні труднощі. Співробітники, які не володіють достатніми технологічними навичками, відчувають труднощі з адаптацією до цифрових процесів, що негативно впливає на продуктивність і здатність швидко пристосуватися до змін. Також, цифрові інструменти обмежують можливість надання персоналізованих тренінгів.

Аналіз причин виникнення цих проблем:

1. вплив державного статусу.

Націоналізація ПриватБанку обмежує гнучкість у прийнятті рішень щодо управління персоналом. Як державний банк, ПриватБанк підпорядковується суворим регуляторним вимогам, які обмежують можливості для додаткових бонусів та стимулів. Це впливає на здатність банку мотивувати та утримувати висококваліфікованих працівників [45].

2. відсутність конкурентної компенсації та вигід.

ПриватБанк конкурує з приватними банками та фінансовими установами, які пропонують привабливіші зарплати та бонуси. Відсутність у ПриватБанку гнучкої системи винагород обмежує здатність залучати і зберігати кваліфікованих працівників, особливо в умовах, коли багато фінансових компаній пропонують конкурентні умови.

3. стандартизований підхід до навчання.

Високий рівень стандартизації навчальних програм у ПриватБанку знижує можливості для індивідуалізації навчання. Через централізовану

структуру управління розробляються уніфіковані програми, що не завжди задовольняють потреби кожного окремого працівника чи посади.

4. обмежені можливості кар’єрного зростання.

Через жорстку ієрархічну структуру, а також відсутність чітко визначених програм для кар’єрного зростання співробітники можуть не бачити перспектив для просування всередині банку. Крім того, відсутність чітких критеріїв для кар’єрного зростання ускладнює процес професійного розвитку.

5. залежність від цифрових технологій.

Діджиталізація всіх процесів вимагає високого рівня технічної підготовки від працівників. Через надмірну залежність від цифрових систем працівники, які не володіють потрібними навичками, можуть відчувати додатковий стрес і труднощі у роботі. Також швидкий розвиток технологій потребує постійного навчання, і працівники можуть не встигати адаптуватися до нових вимог.

ПриватБанк, як один з провідних банків України, стикається з рядом проблем у сфері управління розвитком персоналу, які впливають на загальну ефективність організації. Основні проблеми пов’язані з недостатньою мотивацією, високою плинністю кадрів, стандартизованим підходом до навчання, відсутністю чітких можливостей для кар’єрного зростання та високою залежністю від цифрових технологій.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ У АТ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Роль корпоративної культури в розвитку персоналу.

Кризовий стан значної частини вітчизняних підприємств, в основному, обумовлено як нестабільністю соціально-економічних показників і недосконалістю ринкових відносин в Україні, так і практичною відсутністю усталеної корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Принципово нові виклики, що виникають в ході діяльності вітчизняних підприємств, пов'язані з підвищенням соціально-економічної ефективності їх діяльності та забезпеченням належного рівня їх економічної безпеки, вимагають концентрації уваги керівництва підприємств на необхідності розробки теоретичних обґрунтувань і практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Одним з аспектів такого роду проблем є проблема підвищення рівня корпоративної культури підприємства.

На сьогоднішній день корпоративна культура українських компаній знаходиться на відносно низькому рівні. Статистика ставлення до корпоративної культури в компаніях США і України істотно відрізняється і практично протилежна (рисунок 3.1). Існуючий підхід до корпоративної культури негативно впливає на рівень економічної безпеки в кадровій сфері українських компаній, що стримує економічний розвиток.

Стрімкі зміни ринкового середовища змушують сучасних менеджерів постійно досліджувати і впроваджувати нові ефективні форми і методи управлінського впливу на персонал. При цьому оцінка корпоративної культури включає в себе не тільки соціально-психологічний клімат в колективі, а й задоволеність співробітників економічною ефективністю діяльності компанії. В таких умовах пасивна трудова діяльність стає

невигідною для кожного співробітника, і у відділі кадрів існує така система управління, яка забезпечує ефективну роботу підприємства [23].

Корпоративна культура робить істотний вплив на економічну безпеку вітчизняних компаній. Співробітники, які не розуміють своєї ролі в компанії, не виявляють достатньої зацікавленості в підвищенні ефективності своєї роботи, і рівень лояльності залишається низьким. Корпоративна культура підприємства спрямована на формування поведінки співробітників і допомагає досягати цілей організації:

- підвищує почуття приналежності до компанії;
- заохочення до спільної роботи на благо підприємства;
- зміцнення і стабілізація системи соціальних відносин;
- реалізація заходів з підтримки особистого успіху;;
- створення атмосфери єдності між керівниками та виконавцями;
- делегування повноважень і відповідальності;
- зміцнення корпоративного кумівства;

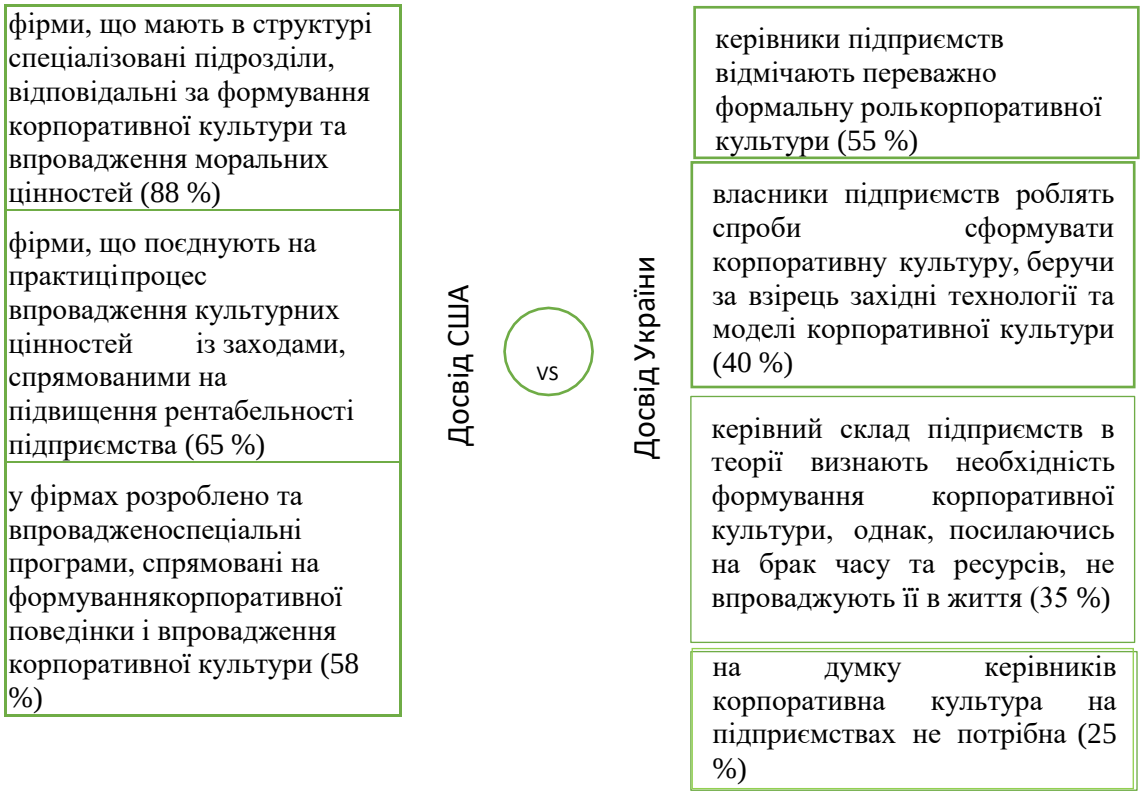


Рисунок 3.1 – Статистика ставлення до корпоративної культури на підприємствах США та України

Лояльність персоналу – ключовий елемент кадрової безпеки, що визначає ступінь прийняття співробітниками корпоративних цінностей і правил компаній, в яких вони працюють. Для забезпечення бажаного рівня лояльності та підвищення рівня безпеки в рамках кадрової політики необхідно вибудувати систему збалансованої трудової мотивації.

Коли співробітники цінують приналежність до компанії, проявляють ініціативу, працюють на благо організації, підтримують і розвивають корпоративну культуру, досягнення високого рівня лояльності стає потужним інструментом підвищення кадрової безпеки. Важливим завданням системи управління персоналом є виявлення недобросовісних співробітників, які можуть загрожувати кадровій безпеці компанії.

Такі співробітники частіше порушують правила, схильні зловживати службовими повноваженнями, співпрацювати з конкурентами і проявляти неетичну поведінку, що може створити негативний імідж компанії і уповільнити її розвиток.

В результаті лояльність співробітників визначається дотриманням норм і правил підприємства, діями відповідно до внутрішніх документів і угод, напрямком зусиль на досягнення цілей підприємства і захист його інтересів.

Основними елементами лояльності персоналу є:

- емоційне ставлення до компанії (почуття приналежності, лояльності, відданості своїй справі, гордості);
- визнання цілей компанії, прийняття її цінностей, норм, правил і процедур;
- готовність робити конкретні речі на користь компанії.

Фахівці зауважують, що спонтанно сформована лояльність персоналу часто не піддається подальшому управлінню і є нетривкою або вдаваною. Це підкреслює необхідність керованого процесу створення лояльності

працівників через цілеспрямований вплив на фактори, які її формують, з метою підтримки та зміцнення цього стану [11].

Сьогодні корпоративна культура є ефективним управлінським інструментом, здатним м’яко залучати працівників до корпоративних цінностей, традицій та норм поведінки, що забезпечує організаційну єдність та формування унікального фірмового стилю. Впровадження корпоративної культури відбувається в п’ять етапів: аналізу внутрішніх процесів; дослідження соціально-психологічного клімату; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних цінностей); розробки правил поведінки, традицій та символіки; і, нарешті, впровадження та підтримки обраної моделі.

Аналіз цих етапів формування корпоративної культури дозволяє виділити рівні її розвитку. Перший рівень — адміністративний, де створюється система управління підприємством та визначається економічна й соціальна поведінка персоналу. На другому, професійному рівні, завдяки кадровій службі формується структура персоналу, забезпечуються умови для зростання професійного та інтелектуального потенціалу працівників.

Третій рівень спрямований на створення системи усвідомлюваних цінностей і переконань через символіку, легенди, терміни та відносини в колективі. На четвертому, змістовному рівні, корпоративна культура закріплюється у взаємовідносинах і підсвідомо сприйнятих цінностях, традиціях та моделях поведінки.

Українські науковці підкреслюють значний позитивний вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, відзначаючи її роль у формуванні інтелектуального капіталу та реалізації соціально-економічного механізму управління персоналом.

Вплив корпоративної культури на продуктивність компанії полягає, по-перше, у тому, що культура та поведінка працівників взаємодіють між собою, а по-друге, важливість культури полягає не лише в тому, що роблять

працівники, а в тому, як вони це роблять. Норми, правила і цінності, встановлені корпоративною культурою, засвоюються співробітниками в процесі роботи і стають їх цінностями і життєвими орієнтирами. Корпоративна культура відіграє важливу роль у соціалізації та формуванні особистості.

Зазвичай виділяють п’ять характеристик організацій з сильною корпоративною культурою:

1. розуміння зв'язку між фінансовою стійкістю компанії та чітким баченням напрямів її розвитку.
2. ефективний механізм стимулювання й підвищення професіоналізму працівників.
3. підтримка зростання якості праці.
4. розвинена система соціального захисту персоналу.
5. гнучкі форми індивідуальної та групової (колективної) роботи.

Кожна організація має свою унікальну філософію ведення бізнесу, цінності, принципи, правила та норми поведінки.

При оцінці впливу корпоративної культури на показники ефективності важливо враховувати її узгодженість із загальною стратегією підприємства. Залежно від результатів такого аналізу, можуть бути застосовані такі підходи:

– ігнорування корпоративної культури, якщо вона суттєво стримує реалізацію обраної стратегії;
– адаптація системи управління персоналом до існуючої корпоративної культури;
– реалізація заходів для зміни корпоративної культури відповідно до стратегії;
– адаптація стратегії відповідно до наявної корпоративної культури.

Третій підхід є найбільш ресурсоємним і трудомістким за часом, але в деяких випадках може забезпечити довгостроковий успіх підприємства. При аналізі впливу корпоративної культури на загальну стратегію компанії рекомендується використовувати моделі для комплексної оцінки рівня формування функціональної, елементарної та організаційної корпоративної культури.

При проектуванні корпоративної культури в першу чергу оцінюється рівень побудови функцій, оскільки його аналіз дозволяє визначити рівень апаратного забезпечення і точність організаційної структури корпоративної культури [5].

Для оцінки ресурсного (елементного) побудови корпоративної культури важливо враховувати такі показники, як рівень освіти і кваліфікації співробітників, наявність відділів управління корпоративною культурою, новітнє технічне оснащення і т. д.

При оцінці елементного складу різних підрозділів і організацій слід мати на увазі, що чим вище різноманітність елементного складу соціально-економічної системи, тим вище рівень її організації, що може створити сприятливі умови для розвитку корпоративної культури. Водночас нераціональне використання ресурсів свідчить про низький рівень менеджменту та культури.

При оцінці рівня організації корпоративної культури особлива увага приділяється якісним показникам, таким як наявність спеціальних робочих груп, система оплати праці.

Ефективність впровадження заходів корпоративної культури може бути оцінена в різних аспектах: економічному, ресурсному, технічному і соціальному. Економічний ефект включає в себе підвищення продуктивності, прибутку і рентабельності, а також зниження витрат праці і матеріалів на виробництво продукції. Ресурсний ефект проявляється у вивільненні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.Технологічний ефект

передбачає впровадження сучасних технологій.Соціальні ефекти виражаються в підвищенні рівня життя, задоволенні потреб споживачів, підвищенні безпеки праці і т. д.

Сучасні умови ведення бізнесу створюють необхідність у формуванні та впровадженні корпоративної культури на підприємстві як засобу створення атмосфери підприємливості, здатної забезпечити успіх впроваджуваних змін, максимальну продуктивність, відданість справі співробітників і підтримку партнерів. Корпоративна культура дозволяє регулювати поведінку команди та реагувати на внутрішній та зовнішній вплив ваших співробітників.

Ефективність управлінської діяльності при реалізації заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу, зростатиме, якщо вдасться забезпечити безпеку Управління персоналом, соціально-психологічну роботу в колективі і, зокрема, на підприємстві у сфері людських ресурсів.

3.2 Аналіз систем управління розвитку персоналу у найбільших банках України

Система розвитку персоналу у банківській сфері включає різноманітні підходи та стратегії, спрямовані на підвищення кваліфікації та продуктивності працівників банку. Основні аспекти включають:

1. корпоративне навчання та розвиток (L&D). Банки часто використовують програми навчання для підвищення компетенцій своїх співробітників. Це може включати внутрішні курси, онлайн-курси, конференції та семінари.

2. кар'єрний розвиток. Банки можуть пропонувати програми кар'єрного розвитку, що допомагають співробітникам прокладати шлях до підвищення посади та розвитку своєї кар'єри.

3. менторство та наставництво. Проведення програм менторства допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до робочого середовища та досягати своїх професійних цілей.

4. оцінка та зворотний зв'язок. Регулярна оцінка роботи працівників та надання конструктивної критики допомагає їм покращувати свої навички та досягати високих результатів.

5. відповідність та мотивація. Банки можуть використовувати різноманітні методи для підвищення мотивації працівників, такі як бонуси, премії та інші відповідні за досягнення.

Ці підходи допомагають банкам забезпечити, що їхній персонал завжди на висоті та готовий до викликів сучасного банківського ринку.

Система розвитку персоналу у банківській сфері важлива для підвищення якості обслуговування клієнтів, відповідності стандартам та нормативним вимогам, а також для зростання продуктивності та ефективності. Вона сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, а також допомагає адаптуватися до змін у галузі. Інвестиції в розвиток персоналу підвищують мотивацію та задоволеність працівників, що є ключовим для тривалого успіху банку[40].

Аналіз систем управління розвитком персоналу в найбільших банках України показує, що вони активно впроваджують інноваційні підходи для підтримки кваліфікації співробітників та підвищення ефективності роботи. З огляду на вимоги сучасного ринку та швидкі зміни в економічному середовищі, українські банки зосереджуються на адаптивності, інвестиціях у компетенції персоналу та створенні мотиваційних умов. Далі представлено детальний аналіз систем управління розвитком персоналу в провідних банках України на прикладі «ПриватБанку», Ощадбанку, «Райффайзен Банку», а також «УкрСиббанку». Розглянемо їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1 – аналіз систем управління розвитку персоналу у найбільших банках України

Назва банку	Характеристика	Переваги та недоліки
1	2	3
ПриватБанк	«ПриватБанк» як найбільший банк України приділяє значну увагу розвитку своїх працівників. Система розвитку персоналу передбачає безперервне навчання та підвищення кваліфікації, щоб працівники могли відповідати вимогам сучасного банківського ринку. Онлайн-освіта та корпоративне навчання: банк активно використовує дистанційне навчання через власні платформи, що дозволяє персоналу розвиватися незалежно від географічного розташування. Програми лідерства та розвитку: керівники проходять спеціалізовані програми для розвитку управлінських навичок, що сприяє покращенню управління. Культурний розвиток: банк впроваджує корпоративні заходи для підтримки корпоративної культури та створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.	Основні переваги цієї системи — гнучкість, адаптивність до змін і залучення працівників до корпоративної культури. Проблема може полягати у необхідності постійного вдосконалення програм через швидкі зміни на ринку.
Ощадбанк	Ощадбанк, як один із найбільших державних банків, приділяє увагу якості обслуговування клієнтів, що обумовлює потребу в кваліфікованому персоналі. Зовнішні програми навчання: персонал проходить підготовку в рамках різних програм у співпраці з міжнародними навчальними центрами. Внутрішнє навчання та наставництво: у банку діє система наставництва, яка сприяє передачі досвіду та підтримує адаптацію нових співробітників. Управління талантами: банк проводить регулярну оцінку співробітників для визначення їхнього потенціалу та сприяння кар'єрному зростанню.	Ощадбанк має налагоджену систему навчання та розвитку співробітників, однак, державний статус може обмежувати швидкість впровадження нових методів управління розвитком персоналу.

Продовження таблиці 3.1 – аналіз систем управління розвитку персоналу у найбільших банках України

1	2	3
Райффайзен Банк	«Райффайзен Банк» активно запроваджує міжнародні практики, враховуючи приналежність до великої міжнародної групи, що зобов'язує банк відповідати високим стандартам у розвитку персоналу. Корпоративний університет: банк має власний корпоративний університет, що дозволяє організовувати навчальні програми відповідно до потреб банку. Міжнародний обмін досвідом: у зв'язку із залученням до міжнародної банківської групи працівники мають можливість стажування за кордоном і обміну досвідом із закордонними колегами. Оцінка ефективності працівників: запроваджена система оцінки ефективності допомагає визначати сильні та слабкі сторони персоналу та орієнтувати їх на підвищення продуктивності.	Сильними сторонами цієї системи є інтернаціоналізація досвіду та висока якість навчальних програм. Проблемою може бути висока вартість таких програм, що не завжди легко виправдати з точки зору фінансів.
УкрСиббанк	«УкрСиббанк», що належить до міжнародної банківської групи BNP Paribas, орієнтується на кращі світові практики у сфері управління персоналом, акцентуючи увагу на професійному зростанні та кар'єрному розвитку працівників. Адаптаційні програми для новачків: нові співробітники проходять спеціальні програми адаптації, що сприяють їхньому швидкому залученню до роботи. Інвестиції у компетенції та розвиток кар'єри: працівники регулярно проходять курси підвищення кваліфікації з урахуванням новітніх тенденцій у банківській сфері. Розвиток м'яких навичок: банк активно займається розвитком soft skills у своїх працівників, таких як комунікація, лідерство, командна робота, що є особливо важливим для створення лояльності клієнтів.	«УкрСиббанк» створює всі умови для розвитку працівників і підвищення їхньої компетентності. Викликом може бути адаптація міжнародних стандартів до особливостей українського ринку, що іноді потребує значних зусиль.

Найбільші банки України використовують різноманітні стратегії для управління розвитком персоналу, зокрема акцентують увагу на безперервному навчанні, корпоративній культурі, розвитку управлінських і професійних навичок, а також на адаптації до змін на ринку. Зважаючи на конкуренцію, особливу увагу банки приділяють лояльності персоналу, розвитку лідерських якостей та забезпеченню кадрової безпеки [45].

Проблеми, з якими стикаються банки, включають:

– необхідність значних інвестицій у розвиток персоналу,
– адаптацію міжнародних практик до локальних умов,
– швидку зміну вимог до компетенцій працівників.

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу у банківській сфері України стає невід'ємною складовою успіху й економічної стабільності цих установ.

3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення системи розвитку персоналу у АТ «ПриватБанк».

АТ «ПриватБанк» як найбільший банк України, розуміючи значення висококваліфікованого персоналу для досягнення довгострокових бізнес-цілей, визначає стратегічні цілі розвитку своїх працівників, зокрема в аспектах продуктивності, інноваційності та ефективного управління. Основні стратегічні цілі розвитку персоналу у ПриватБанку можна виділити наступним чином:

1. Підвищення кваліфікації та постійний професійний розвиток.

мета – забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників, що відповідає сучасним вимогам банківського сектору.

стратегії реалізації – регулярне навчання за допомогою власних навчальних платформ і корпоративного університету, організація тренінгів з актуальних банківських технологій, та інвестиції в освітні проєкти.

2. Формування лідерських якостей та управлінських компетенцій.

мета – підготовка керівників та формування резерву кадрів для управлінських позицій з метою створення потужної команди управлінців.

стратегії реалізації – запровадження спеціалізованих програм розвитку лідерських якостей, внутрішні програми наставництва та розвиток внутрішнього кадрового резерву.

3. Підтримка інновацій та сприяння цифровій трансформації.

мета – сприяння готовності персоналу до роботи з інноваційними технологіями, залучення до цифрових процесів для поліпшення обслуговування клієнтів.

стратегії реалізації – впровадження навчання з цифрових навичок, створення програм для підвищення компетентності у сферах фінтеху, аналітики даних, штучного інтелекту, мобільного банкінгу тощо.

4. Розвиток корпоративної культури та зміцнення лояльності персоналу.

мета – формування згуртованої команди, яка розділяє корпоративні цінності банку, та підвищення рівня задоволеності та лояльності працівників.

стратегії реалізації – організація корпоративних заходів, спрямованих на побудову довіри та залученості, програми визнання досягнень і стимулювання ініціативності, сприяння розвитку емоційної та культурної інтеграції.

5. Забезпечення кар'єрного зростання та мотивація персоналу.

мета – створення можливостей для кар'єрного зростання, підвищення мотивації, що знижує плинність кадрів.

стратегії реалізації – впровадження прозорих механізмів кар'єрного зростання, надання можливостей для внутрішніх ротацій і горизонтального розвитку, розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників.

6. Оптимізація кадрових процесів та ефективність управління персоналом.

мета – підвищення ефективності управління ресурсами через оптимізацію процесів, пов'язаних з підбором, адаптацією, розвитком і оцінкою персоналу.

стратегії реалізації – використання сучасних HRM-систем, аналітики персоналу, автоматизація процесів управління персоналом, створення ефективної системи оцінювання продуктивності та KPI.

7. Забезпечення соціальної захищеності та добробуту працівників.

мета – підтримка високого рівня добробуту персоналу, що впливає на їх мотивацію, продуктивність і зменшення стресу.

стратегії реалізації – програми соціального захисту, страхування, медичні пакети, підтримка ініціатив щодо збалансованого робочого графіку і програм з охорони здоров'я.

Стратегічні цілі розвитку персоналу у ПриватБанку зосереджені на постійному підвищенні кваліфікації, підтримці інновацій, збереженні високої лояльності, сприянні особистісному та професійному зростанню працівників, а також на соціальному захисті та благополуччі. Завдяки цьому ПриватБанк прагне до створення адаптивної, мотивованої та висококваліфікованої команди, що сприяє стабільному зростанню та конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України.

Для вдосконалення управління розвитком персоналу на АТ «ПриватБанк» можна запропонувати низку стратегічних і операційних заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій співробітників, їх мотивації, залученості до корпоративної культури, а також на покращення кадрових процесів. Ось основні пропозиції:

1. Розробка персоналізованих програм розвитку.
   - запровадження індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що враховують його поточні навички, кар'єрні амбіції та інтереси.
   - застосування підходу «навчання протягом життя», який

передбачає постійне підвищення кваліфікації у зв’язку зі швидкими змінами в банківській сфері та технологіях.

– проведення регулярних оцінок навичок і знань, аби адаптувати програми навчання до змін у діяльності банку і потреб ринку.

2. Посилення системи наставництва та коучингу.

– розвиток інституту наставництва, за якого досвідчені працівники допомагають новим співробітникам адаптуватися до корпоративних стандартів і культури.
– впровадження коучингових програм для менеджерів середньої та вищої ланки, щоб покращити лідерські навички, мотивацію, а також здатність делегувати повноваження та розвивати підлеглих.
– запуск програм «зворотного наставництва», коли молодші співробітники навчають старших новітнім технологіям та тенденціям, що сприяє зміцненню команди та обміну знаннями.

3. Впровадження інноваційних методів навчання.

– гейміфікація процесів навчання для залучення співробітників та підвищення інтересу до процесу. Це може включати використання інтерактивних онлайн-платформ, додатків, внутрішніх змагань і квізів.
– мікронавчання тобто поділ навчальних курсів на короткі модулі для швидшого засвоєння матеріалу і використання у щоденній діяльності.
– застосування віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для тренування практичних навичок, як-от обслуговування клієнтів у відділеннях або робота зі специфічними банківськими продуктами.

4. Покращення системи мотивації та винагороди.
   - розробка програми гнучких бенефітів, яка дозволяє співробітникам обирати найбільш актуальні для них привілеї, наприклад, додаткове медичне страхування, курси, відпустки або спортзали.
   - впровадження «негрошових» стимулів у вигляді професійних сертифікацій, участі у міжнародних конференціях, можливості стажування у зарубіжних банках-партнерах.
   - створення системи визнання досягнень співробітників, яка включає публічне визнання, нагороди, подяки та інші нематеріальні форми заохочення.
5. Автоматизація та цифровізація HR-процесів.
   - впровадження інтегрованої HRM-системи, яка об’єднує всі аспекти управління персоналом — від рекрутингу до оцінки та розвитку.
   - створення онлайн-платформи для внутрішнього рекрутингу, яка полегшує пошук працівників для внутрішніх позицій, що підвищить мобільність кадрів і дасть можливість розвитку на нових посадах.
   - використання HR-аналітики та штучного інтелекту для персоналізованого підходу до навчання, підвищення ефективності оцінки персоналу та прогнозування плинності кадрів.
6. Сприяння розвитку корпоративної культури.
   - розвиток внутрішніх комунікацій для прозорого інформування співробітників про цілі та цінності банку, а також для стимулювання обговорення пропозицій і нових ідей.
   - залучення співробітників до прийняття рішень та розробки інноваційних ідей, що зміцнить їх відчуття приналежності до

організації.

- регулярні корпоративні заходи, спрямовані на побудову єдності, зміцнення соціальних зв’язків, формування та підтримку командного духу.

7. Підвищення лояльності та підтримка добробуту працівників.
   - програми здоров’я та добробуту, які включають підтримку психологічного здоров’я, спортивні заходи, програми стресостійкості.
   - гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи, що допоможе знизити рівень стресу і підвищити задоволеність роботою, особливо для працівників, які займаються аналітикою та іншими індивідуальними завданнями.
8. Проведення регулярних оцінок ефективності та зворотного зв’язку.
   - розробка KPI для оцінки успішності заходів з управління персоналом, з метою відстеження прогресу і виявлення потреб у корекції.
   - впровадження системи регулярного зворотного зв'язку між співробітниками і керівництвом, що дозволяє швидко реагувати на потреби і забезпечувати комфортні умови для виконання роботи.

Вдосконалення управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк» вимагатиме як впровадження нових підходів, так і оптимізації вже існуючих практик. Завдяки перерахованим заходам банк зможе підвищити рівень лояльності, професіоналізму та залученості персоналу, створити сприятливу корпоративну культуру і забезпечити високий рівень продуктивності, що позитивно позначиться на досягненні стратегічних цілей банку та його конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході проведеного дослідження на тему управління розвитком персоналу підприємства було визначено, що розвиток людського капіталу є одним з основних елементів підвищення конкурентоспроможності, стабільності та адаптивності підприємства в умовах динамічних змін ринкових умов. АТ «ПриватБанк» як провідна фінансова установа України активно прагне до вдосконалення процесів управління персоналом для підвищення якості послуг, збільшення ефективності роботи та закріплення лідерських позицій на ринку. Розглянемо ключові результати за кожним із розділів дослідження.

У першому розділі роботи було проаналізовано теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства. Визначено, що розвиток персоналу є систематичним процесом, спрямованим на покращення професійних, соціальних та особистих навичок співробітників для досягнення загальних цілей організації. Було розглянуто сучасні підходи до управління розвитком персоналу, зокрема такі методи, як навчання, коучинг, наставництво, тренінги, участь у проєктних групах та інші інструменти розвитку. Особлива увага приділена мотиваційним аспектам та необхідності врахування індивідуальних потреб працівників. Дослідження підкреслило важливість стратегічного підходу до розвитку персоналу, який передбачає інтеграцію цього процесу в загальну стратегію підприємства для досягнення довгострокових цілей.

У другому розділі проаналізовано практику управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк». Було досліджено організаційну структуру банку, систему мотивації та наявні методи розвитку співробітників, а також програму підвищення кваліфікації. Аналіз показав, що «ПриватБанк» активно використовує такі методи, як внутрішнє навчання, участь у проєктах

та програмах стажування, підтримка дистанційного навчання та цифрових навичок співробітників. Водночас у дослідженні виявлено низку проблем: недостатня гнучкість у адаптації навчальних програм до потреб ринку, відсутність індивідуалізованих підходів до розвитку співробітників та недостатнє застосування інноваційних підходів до розвитку навичок управління для керівних працівників. Результати аналізу свідчать про те, що існуюча система управління розвитком персоналу вимагає модернізації для того, щоб відповідати сучасним тенденціям та вимогам ринку.

У третьому розділі розроблено конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком персоналу в АТ «ПриватБанк». Зокрема, запропоновано впровадити систему індивідуальних планів розвитку для ключових працівників, розробити програму безперервного навчання для підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, впровадити систему зворотного зв’язку щодо ефективності навчання та розвитку. Також рекомендовано впровадити сучасні інноваційні підходи до навчання, такі як гейміфікація, онлайн-платформи для розвитку навичок та цифрові навчальні середовища. Особливу увагу було приділено розвитку управлінських навичок для середнього та вищого менеджменту, які повинні стати основою для підготовки наступного покоління лідерів.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило важливість удосконалення процесу управління розвитком персоналу для забезпечення ефективності роботи та конкурентоспроможності АТ «ПриватБанк». Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення рівня кваліфікації працівників, мотивації до досягнення цілей організації, зміцнення лояльності та залучення найкращих фахівців на ринку. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів та рекомендацій для розробки ефективної програми розвитку персоналу, яка враховуватиме індивідуальні потреби співробітників і стратегічні пріоритети банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: http://www.management.com.ua/tend/ tend1037.html. (дата звернення 11.10.2024)
2. Антонюк, В. П. Управління персоналом: сучасні підходи та методи. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.
3. Бандурка, А. М., Мурашко, А. М. Стратегічне управління розвитком персоналу. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 280 с.
4. Бобко, О. В. Розвиток людського капіталу в організації. Дніпро: Університет Дніпра, 2018. 256 с.
5. Васильєв А.Й., Харчевнікова Л.С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 44-52. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_7. (дата звернення 29.09.2024)
6. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2009. С. 17-27.
7. Веселова, М. О., Зимовець, В. А. Персонал і ефективність управління: монографія. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2019. 340 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

9. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2009. 28 с.
10. Гаєвська, Н. В. Економіка підприємства: підручник для студентів. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 380 с.
11. Герчаківська, Н. П. Людський капітал в умовах цифровізації економіки: тренди та виклики. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 290 с.
12. Гончар, О. В. Сучасні тенденції у розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2021. 310 с.
13. Гриньова, О. М. Мотивація праці персоналу: нові аспекти та виклики. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 275 с.
14. Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital- Trends-2018-7.pdf. (дата звернення 21.10.2024)
15. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital- Trends-2018-2.pdf. (дата звернення 01.11.2024)
16. Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital- Trends-2018-1.pdf. (дата звернення 14.11.2024)
17. Єрохін, С. А. Теорія і практика управління людськими ресурсами в банківських установах. Дніпро, 2020. 320 с.

18. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. С. 125–133.
19. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : підручник. Одеса. Атлант, 2013. 427 с.
20. Іванов, М. В. Стратегічне управління персоналом на підприємстві. Полтава: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2019. 360 с.
21. Коваленко, В. І., Миронова, О. С. Управління розвитком персоналу у великих підприємствах. Київ: Університет ім. Т. Шевченка, 2021, 295 с.
22. Колот, А. М., Куденко, Н. В. Розвиток персоналу: концепції та інструменти. Київ: КНЕУ, 2022, 330 с.
23. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. С. 187–200.
24. Костюк, Н. І. Психологія управління персоналом. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017, 250 с.
25. Кравченко, С. І. Управління людськими ресурсами у фінансових установах. Дніпро, 2020, 345 с.
26. Ларіна, Р. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом у банківській сфері. Київ: КНЕУ, 2019, 290 с.
27. Литвиненко, І. В. Організація праці персоналу в умовах змін. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2018, 280 с.
28. Малиновський, О. В., Тищенко, П. С. Практика розвитку персоналу в сучасному банківському секторі. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021, 320 с.
29. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. С. 92–95.
30. Никифоренко, А. В. Методи розвитку персоналу на основі цифрових технологій. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021, 270 с.

31. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf. (дата звернення 26.09.2024)
32. Олійник, В. О. Ефективне управління людськими ресурсами в банках. Київ: Університет імені Т. Шевченка, 2019, 310 с.
33. Офіційний сайт АТ «ПриватБанк» URL: https://privatbank.ua/about/contacts. (дата звернення 03.11.2024)
34. Павленко, О. В., Електронні технології у розвитку персоналу. світовий досвід та практика України. Київ. КНЕУ, 2021, 280 с.
35. Паламарчук, В. В. Соціально-економічний розвиток банківського персоналу. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2019, 265 с.
36. Петрова, І. М., Іващенко, М. П. Управління змінами та розвиток персоналу. Полтава: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2020, 300 с.
37. Пиріг, С. М. Стратегія розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання. Одеса. Одеський національний економічний університет, 2021, 285 с.
38. Рябов, С. М. Практика управління персоналом у великих банківських установах. Київ: Університет економіки і права, 2018, 270 с.
39. Самсонова, Т. Л. Інноваційні методи у розвитку персоналу. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017, 295 с.
40. Соколовська, Н. О. Управління людськими ресурсами в банківських установах: підручник. Київ: КНЕУ, 2022, 350 с.
41. Терещенко, В. М. Тренди управління персоналом в умовах діджиталізації. Полтава: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2020, 310 с.
42. Тихомирова, О. П., Шевченко, А. А. Управління розвитком персоналу в сучасному бізнесі. Дніпро. Університет імені Альфреда Нобеля, 2019, 280 с.

43. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації. В. М. Туленков. Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2007. С. 49-59.
44. Федорова, І. В. Цифрові інновації у розвитку персоналу. Київ: Київський університет імені Тараса Шевченка, 2021, 300 с.
45. Хомутов, І. В. Особливості формування кадрової політики в банківських установах. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019, 275 с.
46. Цінність досвіду VS посада: нові шляхи розвитку та зростання. URL: https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf. (дата звернення 18.10.2024)