

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Кавацюк Любов Данилівна**

**Кваліфікаційна робота**

**На тему: «Управління персоналом підприємства»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма: «Менеджмент»**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Л.Д. Кавацюк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

**Мала Ірина Борисівна,**

**старший викладач**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Київ – 2025**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів управління персоналом підприємства, зокрема у банківській установі на прикладі АТ « СЕНС БАНК ». Робота комплексно розглядає сучасні підходи до класифікації, функціонування та управління персоналом, а також аналізує світовий досвід організації системи управління кадрами в банківському секторі.

Мета кваліфікаційної роботи – визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом банківської установи та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності на основі аналізу діяльності АТ « СЕНС БАНК ».

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження – теоретико-методичні засади, підходи й інструменти управління персоналом у банківській установі.

Базою дослідження обрано акціонерне товариство «СЕНС БАНК»

У кваліфікаційній роботі проаналізовано сутність і класифікацію персоналу, методи та принципи управління персоналом, розкрито світовий досвід побудови систем управління кадрами в банківській сфері. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності АТ « СЕНС БАНК» оцінено фінансово-економічні показники та стратегію формування трудових ресурсів, а також підходи до залучення й утримання кадрів. Запропоновано альтернативи й шляхи удосконалення системи управління персоналом, розроблено механізм оптимізації ефективності цієї системи та здійснено розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів щодо мінімізації плинності кадрів. Кваліфікаційна робота містить 82 стор., 15 рис., 11табл., 48 дж., 2 дод. *Ключові слова:* управління персоналом, банківська установа, трудові ресурси, кадрова політика, мотивація, оптимізація, ефективність, АТ « СЕНС БАНК»

## ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of enterprise personnel management, in particular in a banking institution on the example of Sens Bank JSC. The work comprehensively considers modern approaches to the classification, functioning and management of personnel, as well as analyzes the world experience of organizing a personnel management system in the banking sector.

The purpose of the qualification work is to identify areas for improving the personnel management system of a banking institution and to develop practical recommendations for improving its efficiency based on the analysis of the activities of Sens Bank JSC.

The object of research is the system of enterprise personnel management. The subject of the study is the theoretical and methodological foundations, approaches and tools of personnel management in a banking institution. The basis of the study is the joint-stock company "Sens Bank".

The qualification work analyzes the essence and classification of personnel, methods and principles of personnel management, reveals the world experience of building personnel management systems in the banking sector. An organizational and economic analysis of the activities of Sens Bank JSC was carried out, financial and economic indicators and the strategy of human resources formation, as well as approaches to attracting and retaining personnel were evaluated. Alternatives and ways to improve the human resources management system are proposed, a mechanism for optimizing the efficiency of this system is developed, and the economic feasibility of implementing the proposed measures to minimize staff turnover is calculated.

The qualification work contains 82 pages, 15 figures, 11 tables, 48 journals, 2 appendix.

**Keywords:** human resources management, banking institution, labor resources, personnel policy, motivation, optimization, efficiency, JSC "Sens Bank".

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	8
1.1 Сутність персоналу, його класифікація та функціонування	8
1.2. Методи і принципи управління персоналом	14
1.3. Світовий досвід організації системи управління персоналом банку	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «СЕНС БАНК»	33
2.1. Організаційно-економічний аналіз АТ «СЕНС БАНК»	33
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності АТ «СЕНС БАНК»	40
2.3. Стратегія формування трудових ресурсів та оцінка підходів до залучення кадрів у АТ 2СЕНС БАНК»	50
РОЗДІЛ 3. АЛЬТЕРНАТИВИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ АТ «СЕНС БАНК»	56
3.1.Ключові аспекти удосконалення системи управління персоналом у банківській установі АТ «СЕНС БАНК»	56
3.2. Механізм оптимізації ефективності системи управління персоналом банку розробка та впровадження заходів мінімізації плинності кадрів	63
3.3. Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

Актуальність удосконалення системи управління персоналом зумовлена потребою адаптації цієї системи до сучасних вимог, що постійно змінюються. У сьогоденному динамічному бізнес-середовищі організаційно-економічні умови функціонування підприємств характеризуються зростаючими вимогами до кваліфікації та компетентності фахівців. Це, в свою чергу, підкреслює важливість людського фактора, який стає ключовим елементом для досягнення високої ефективності виробництва та впровадження інновацій.

Сучасний ринок праці вимагає від підприємств не лише залучення висококваліфікованих кадрів, але й їхнього постійного розвитку та адаптації до нових технологій і методів роботи. Впровадження нових технологій, автоматизація процесів та глобалізація бізнесу вимагають від працівників не лише професійних навичок, а й гнучкості, здатності до швидкої адаптації та навчання. Це ставить нові виклики перед системою управління персоналом, яка повинна забезпечити ефективну підготовку фахівців та підтримувати їхнє професійне зростання.

Крім того, сьогодні важливо не лише залучати талановитих людей, але й створювати сприятливе середовище, в якому вони можуть проявити свої здібності. Вдосконалення системи управління персоналом включає в себе розвиток корпоративної культури, яка підкреслює цінність команди, підтримує відкритість у спілкуванні та заохочує інноваційні підходи. Таким чином, управління персоналом повинно стати не лише функцією адміністративного характеру, а й стратегічним інструментом, що сприяє реалізації бізнес-цілей.

Зрештою, удосконалення системи управління персоналом має стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть успішно конкурувати на ринку, оскільки саме якість управління людськими ресурсами визначає здатність компанії адаптуватися до змін, впроваджувати нововведення та досягати стабільного зростання. У сучасному світі, де зміни відбуваються дуже швидко, значення ефективного управління персоналом важко переоцінити.

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін у фінансових ринках управління персоналом стає одним із найважливіших факторів, які визначають успішність бізнесу, зокрема у банківській сфері. Ефективна система управління персоналом не лише забезпечує досягнення стратегічних цілей організації, але й сприяє формуванню конкурентоспроможного середовища, що дозволяє банкам адаптуватися до змін, інновацій та нових викликів. Актуальність теми управління персоналом в АТ «СЕНС БАНК» обумовлена необхідністю вдосконалення існуючих підходів та методів роботи з кадрами, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності банку.

**Мета** кваліфікаційної роботи полягає в аналізі та оцінці системи управління персоналом в АТ «СЕНС БАНК», визначенні її сильних і слабких сторін, а також розробці рекомендацій щодо удосконалення даної системи. У зв'язку з цим, основними завданнями роботи є:

1. Вивчення теоретичних основ управління персоналом в банківській установі.
2. Аналіз організаційно-економічної характеристики АТ «СЕНС БАНК».
3. Діагностика існуючої системи управління персоналом та виявлення її недоліків.
4. Розробка напрямів удосконалення управління персоналом в АТ «СЕНС БАНК», включаючи стратегії залучення та утримання кадрів.
5. Оцінка економічної доцільності запропонованих заходів.

**Предметом дослідження** є система управління персоналом АТ «СЕНС БАНК», а **об'єктом дослідження** – трудові ресурси банку та їх вплив на загальні результати діяльності організації.

Для досягнення поставлених цілей у роботі будуть використані різноманітні методи дослідження, такі як аналіз, синтез, порівняння, статистичні методи, а також методи емпіричного дослідження. Ці методи дозволять ґрунтовно проаналізувати існуючу систему управління персоналом, визначити її основні проблеми та розробити ефективні рішення.

Інформаційною базою дослідження слугуватимуть дані фінансової звітності, внутрішня документація АТ «СЕНС БАНК», а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління персоналом, дослідження, звіти та аналітичні матеріали, що стосуються банківської діяльності.

Практична значимість даної роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій в практику управління персоналом АТ «СЕНС БАНК». Це дозволить підвищити ефективність роботи банку, забезпечити більш продуктивну діяльність його персоналу та, в результаті, досягти стабільного зростання та розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку фінансових послуг.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

### **1.1 Сутність персоналу, його класифікація та функціонування**

Система управління персоналом є однією з ключових підсистем в управлінні будь-якою організацією, і її роль у досягненні успіху та ефективності бізнесу важко переоцінити. В умовах сучасної економіки, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, банки та інші фінансові установи активно впроваджують новітні технології та інструменти управління персоналом. Це не лише покращує процеси підбору, навчання та мотивації співробітників, але й забезпечує конкурентні переваги на ринку. Сучасні банки усвідомлюють, що навіть невелике відставання в управлінні персоналом може призвести до значних втрат у майбутньому. Успішні організації активно інвестують у розвиток своїх кадрів, розробляючи програми навчання та підвищення кваліфікації, що сприяють формуванню висококваліфікованої команди. Крім того, впровадження цифрових рішень, таких як системи електронного навчання та платформи для управління продуктивністю, дозволяє автоматизувати рутинні процеси та зосередитися на стратегіях розвитку.

Важливо відзначити, що ефективна система управління персоналом не лише покращує роботу команди, а й підвищує загальну задоволеність співробітників. Коли організація інвестує в своїх працівників, створює сприятливу атмосферу для зростання та розвитку, це веде до зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності. Отже, розуміння важливості управління персоналом стає не просто стратегічним кроком, а життєво необхідною умовою для стабільного розвитку банківської сфери в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

У сучасному економічному середовищі банки функціонують в умовах, що характеризуються схожими правовими рамками, доступом до аналогічного банківського обладнання, а також спільними ринками для надання своїх послуг. Всі вони мають доступ до тих самих потенційних джерел інвестицій, консалтингових послуг та необхідної допомоги. Проте, незважаючи на ці спільні умови, успіх

кожного окремого банку визначається не лише його технологічними можливостями або фінансовими ресурсами, а, перш за все, його персоналом.

Саме працівники банку формують його унікальність і конкурентоспроможність на ринку. Кваліфіковані та мотивовані співробітники здатні забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, сприяє формуванню позитивного іміджу банку. Кожен банк, незалежно від його розміру чи фінансових можливостей, стикається з конкуренцією з боку інших фінансових установ, тому важливо усвідомлювати, що жоден банк не може залишатися монополістом. Конкуренція в банківському секторі постійно зростає, і для того, щоб вижити та досягти успіху, банки повинні активно інвестувати у своїх працівників, підтримувати їх професійний розвиток і створювати сприятливу атмосферу для роботи. Це включає в себе програми навчання, мотиваційні системи та можливості для кар'єрного зростання. В результаті, працівники стають не лише носіями знань і навичок, але й амбасадорами бренду, здатними залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих [3, 18].

Отже, у сучасному банківському середовищі, де конкуренція є невід'ємною частиною повсякденної практики, успіх і стабільність банку залежать від його здатності відрізнятись від інших, і це відмінність, в першу чергу, формується завдяки людському капіталу. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, значення ефективної роботи команди стає ще більш критичним для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Персонал організації складається з працівників, які уклали трудові договори та забезпечують виконання різноманітних функцій всередині компанії. Ці співробітники володіють специфічними професійними навичками, знаннями та особистісними якостями, що дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки та вносити свій внесок у загальний успіх підприємства.

Однією з ключових характеристик персоналу є формалізація трудових відносин через укладення трудового договору з роботодавцем. Цей документ не лише визначає права та обов'язки сторін, але й закріплює умови праці, що є важливими для забезпечення стабільності та захисту інтересів обох сторін.

З практичної точки зору, персонал є найціннішим ресурсом організації. Без нього неможливо уявити досягнення стратегічних цілей, реалізацію проектів або забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів. Людський капітал, що складається з досвіду, знань і мотивації працівників, виступає основним двигуном інновацій і розвитку компанії. Крім того, ефективність роботи організації багато в чому залежить від того, наскільки добре персонал здатен адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та впроваджувати нові технології. Інвестиції в розвиток кадрів, навчання та підвищення кваліфікації є не лише бажаними, а й необхідними для підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Отже, персонал організації — це не просто набір працівників, а важливий стратегічний ресурс, від якого залежить майбутнє компанії. Створення сприятливих умов для праці, розвиток корпоративної культури та інвестування в професійний розвиток співробітників — все це сприяє формуванню успішної та стабільної організації.

У теорії менеджменту персонал організації сприймається як складова її соціальної системи, яка виконує ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Важливість персоналу в контексті управління не можна переоцінити, адже саме він відповідає за реалізацію поставлених завдань і досягнення бажаних економічних результатів. Вимоги, які ставляться перед організацією для виконання своїх цілей, безпосередньо пов'язані з рівнем самоорганізації її системи. Самоорганізація персоналу включає в себе здатність працівників до автономного прийняття рішень, адаптації до змінюваного середовища, а також до ефективного співробітництва в рамках команди. Цей аспект є критично важливим для вирішення стратегічних завдань, адже в умовах швидко змінюваного ринку лише гнучкі та ініціативні співробітники можуть забезпечити організації стійкість і конкурентоспроможність.

Соціальна система організації зазвичай ділиться на дві основні підсистеми: керуючу і керовану. Керуюча підсистема складається з управлінського персоналу, який розробляє стратегії та ухвалює рішення, що визначають напрямок розвитку організації. У свою чергу, керована підсистема включає в себе всіх співробітників,

які виконують завдання, визначені керівництвом, і забезпечують реалізацію стратегій на практиці. Взаємодія між цими двома підсистемами є критично важливою для успішного функціонування організації. Керуюча підсистема повинна створювати умови для розвитку та самоорганізації керованої підсистеми, забезпечуючи підтримку, ресурси, навчання і мотивацію. Лише в такому випадку можна досягти високих результатів і реалізувати потенціал працівників, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

Отже, розуміння персоналу як соціальної системи є ключем до успіху в управлінні організацією. Ефективне управління цими підсистемами не лише підвищує продуктивність, але й формує культуру, що сприяє інноваціям і розвитку, що, в кінцевому результаті, забезпечує стабільність і зростання організації в довгостроковій перспективі.

Структура персоналу являє собою комплекс абсолютних і відносних значень різних характеристик, які формують групи працівників, об'єднаних за певними ознаками. Ця структура є критично важливою для забезпечення функціонування персоналу як єдиного ресурсу організації. Кожен елемент цієї структури виконує свою специфічну роль і взаємодіє з іншими елементами, що, у свою чергу, сприяє досягненню загальних цілей підприємства (рис.1.1)

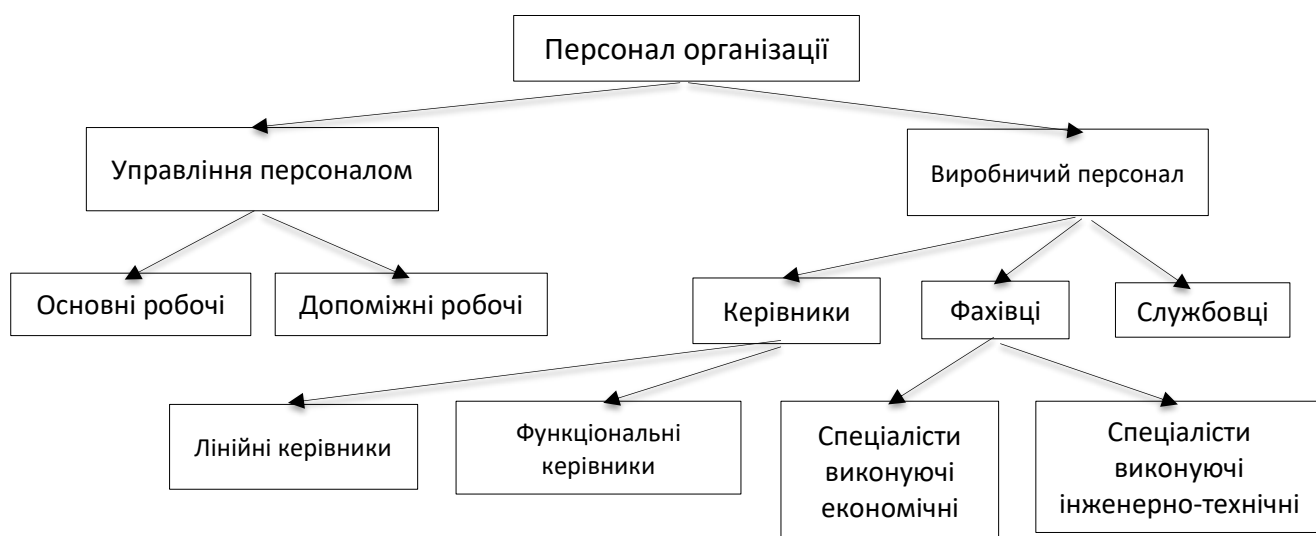


Рис. 1.1. Структура персоналу організації за категоріями

Джерело: складено на підставі [3, 11]

Важливо зауважити, що структура персоналу не є статичною; вона постійно змінюється в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як ринкові умови, технологічні інновації та зміни в управлінських практиках. Ці зміни можуть призводити до перерозподілу обов'язків, оновлення навичок та адаптації до нових вимог, що вимагає гнучкості та готовності до змін з боку всіх учасників. Крім того, структура персоналу відображає не лише кількісні, але й якісні характеристики працівників. Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як професійна підготовка, досвід, мотивація, а також особистісні якості, які є важливими для виконання завдань і досягнення стратегічних цілей організації. Взаємозв'язок між різними елементами структури персоналу підкреслює їхню значимість у створенні ефективної команди, де кожен працівник може максимально реалізувати свій потенціал.

Успішна організація повинна прагнути до оптимізації своєї структури персоналу, щоб забезпечити гармонійне функціонування всіх елементів і досягнення високих результатів. Це включає в себе перегляд критеріїв відбору, розробку програм навчання та професійного розвитку, а також створення сприятливого робочого середовища, яке стимулює співпрацю та інновації.

Отже, структура персоналу є не лише відображенням складових організації, але й важливим інструментом для досягнення її стратегічних цілей. Розуміння цих взаємозв'язків і значення кожного елемента є ключовим фактором для успішного управління та розвитку будь-якої організації.

Управління персоналом є важливою та багатогранною діяльністю, що охоплює як спеціалізовані підрозділи, так і лінійних керівників, які працюють у різних сферах виробництва та обслуговування. Ця функція не лише зосереджена на забезпеченні ефективності роботи організації, але й на створенні сприятливого клімату для розвитку і самореалізації працівників. У контексті управління персоналом розглядається цілий спектр завдань і рішень, що стосуються управління людськими ресурсами. Це включає в себе процеси, такі як підбір та відбір кадрів, які мають на меті знайти найбільш підходящих кандидатів для виконання конкретних завдань. Важливим аспектом є також оптимізація

використання трудових ресурсів, що передбачає ефективне розподілення обов'язків та відповідальностей серед працівників.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу займають центральне місце в управлінні людськими ресурсами, оскільки сучасний ринок праці постійно змінюється, і співробітники повинні мати можливість адаптуватися до нових умов та вимог. Це може включати регулярні тренінги, семінари, а також інші форми навчання, що сприяють професійному зростанню [13].

Оплата праці є ще одним ключовим аспектом управління персоналом, адже справедлива і конкурентоспроможна система винагороди допомагає залучати і утримувати талановитих працівників. Нарешті, питання звільнення кадрів, яке може бути викликане різними причинами, також потребує ретельного підходу, щоб мінімізувати негативні наслідки для організації та зберегти позитивний імідж компанії.

Таким чином, управління персоналом є комплексним процесом, що вимагає інтегрованого підходу та стратегічного мислення, спрямованого на досягнення як організаційних цілей, так і потреб працівників. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й створити здорову та мотивуючу робочу атмосферу.

Персонал організації є ключовим елементом її соціальної системи, який формується, трансформується і розвивається відповідно до специфічних цілей та потреб даної організації. Цей процес не лише відображає структуру, але й впливає на динаміку внутрішніх відносин, що складаються між працівниками. Важливим аспектом є те, що в рамках організації формуються унікальні особистості, які вносять свій внесок у розвиток корпоративної культури та стратегічного підходу. Кожен член команди має свої навички, досвід і ідеї, які можуть бути використані для створення ефективних стратегій. Таким чином, управління персоналом включає в себе не лише підбір та навчання кадрів, але й активне залучення їх до процесу прийняття рішень.

Крім того, політичні та управлінські служби організації відіграють важливу роль у забезпеченні реалізації задуманих цілей. Вони відповідають за розробку політик, які сприяють оптимізації робочих процесів, підвищення мотивації

працівників і забезпечення їхньої продуктивності. Ефективна реалізація стратегії вимагає врахування потреб і очікувань працівників, що, в свою чергу, веде до покращення комунікації та співпраці всередині колективу.

Отже, персонал не є просто ресурсом, а активним учасником у досягненні стратегічних цілей організації. Його розвиток і адаптація до зміни зовнішнього середовища та внутрішніх вимог є критично важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Успішні організації розуміють, що інвестиції в персонал — це інвестиції в майбутнє, оскільки саме люди є рушійною силою інновацій та змін.

## **1.2. Методи і принципи управління персоналом**

Управління персоналом є складною і багатогранною діяльністю, що охоплює різноманітні методи та прийоми, які дозволяють організаціям ефективно координувати роботу своїх співробітників. Це не просто набір технік, а цілісна стратегія, яка враховує специфіку кожної організації, її культуру, цілі та зовнішнє середовище. Важливо зазначити, що не існує універсальних рішень, які б однаково добре підходили для всіх компаній. Кожна організація має свої унікальні особливості, які впливають на підходи до управління персоналом. Наприклад, компанії в банківському секторі можуть орієнтуватися на строгі регуляторні вимоги і високі стандарти обслуговування клієнтів, тоді як підприємства в креативних індустріях можуть акцентувати увагу на інноваціях і гнучкості.

Швидко змінюване середовище сучасного бізнесу вимагає адаптивності в управлінні персоналом. Це означає, що лінійні керівники та HR-менеджери повинні постійно переглядати та коригувати свої стратегії, щоб відповідати новим викликам. Наприклад, зміни в технологіях, соціальні тренди або економічні коливання можуть впливати на те, як організації підходять до набору, навчання та мотивації своїх працівників.

Управління персоналом в організації — це не просто дотримання певних правил, а складний процес, що вимагає гнучкості, креативності та стратегічного мислення. Важливо створити систему, яка дозволяє адаптуватися до нових викликів і можливостей, сприяючи розвитку як організації, так і її співробітників. Саме такий підхід забезпечує стійкість і конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку [9].

Якість та ефективність управління персоналом у банківській сфері безпосередньо впливають на загальні результати діяльності всієї організації. Саме тому керівництву будь-якої фінансової установи слід зосередити особливу увагу на створенні та вдосконаленні кадрової системи. Формування ефективної кадрової системи включає в себе не лише підбір та навчання фахівців, але й розробку стратегій мотивації, оцінки результатів роботи, а також створення сприятливого клімату для професійного зростання. В умовах сучасних викликів, таких як швидкі зміни на фінансових ринках та технологічні інновації, особливо важливо, щоб співробітники залишалися адаптивними та готовими до змін.

Крім того, якісне управління персоналом допомагає забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що є критично важливим для утримання конкурентоспроможності на ринку. Коли працівники мають чітке розуміння своїх ролей і відповідальностей, а також відчувають підтримку з боку керівництва, вони більш залучені та мотивовані до досягнення спільних цілей.

Не менш важливим є і розвиток корпоративної культури, яка сприяє командній роботі та співпраці. Створення атмосфери довіри та підтримки між співробітниками дозволяє не лише покращити продуктивність, але й знизити плинність кадрів, що є важливим фактором для стабільності банку.

Отже, управління персоналом у банківській установі – це не просто адміністративна функція, а стратегічний процес, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін. Інвестиції в людський капітал, навчання та розвиток працівників є запорукою довгострокового успіху та стабільності фінансової установи в умовах динамічного ринку.

Управління персоналом є критично важливим процесом, що передбачає не лише планування взаємопов'язаних дій, але й оперативне управління для досягнення визначених цілей. Цей аспект управління складається з комплексного підходу, який враховує різноманітні фактори, що впливають на ефективність роботи команди. Важливим є те, що управління персоналом не є статичним процесом; воно вимагає постійного коригування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології, зміни в ринковій кон'юнктурі та еволюція потреб працівників.

Стратегічне управління персоналом тісно пов'язане зі стратегічним плануванням організації. Це означає, що управлінці повинні формулювати та реалізовувати довгострокові цілі, які не лише узгоджуються з місією компанії, але й сприяють досягненню певних показників ефективності. У цьому контексті стратегічне управління персоналом слугує основою для розвитку та реалізації політик, які забезпечують залучення, утримання та розвиток талановитих працівників.

Важливо зазначити, що теорія стратегічного управління може бути застосована для формування теоретичної бази, яка підтримує розвиток управлінських практик у сфері людських ресурсів. Це включає в себе аналіз сучасних трендів, вивчення кращих практик та адаптацію існуючих стратегій відповідно до специфіки організації. Наприклад, компанії, які активно впроваджують інновації, можуть зосередитися на залученні спеціалістів з новими навичками, що відповідають вимогам ринку. Крім того, стратегічне управління персоналом також передбачає оцінку результативності діяльності персоналу через різноманітні інструменти, такі як КРІ (ключові показники ефективності) та регулярні зворотні зв'язки. Це дозволяє не лише відстежувати прогрес, але й вчасно реагувати на виклики, що виникають у процесі роботи.

Отже, управління персоналом у стратегічному контексті є багатограним процесом, який вимагає інтегрованого підходу, що охоплює планування, реалізацію та оцінку дій. Це не лише сприяє досягненню бізнес-цілей, але й забезпечує сталий розвиток організації, створюючи умови для зростання та

самореалізації її співробітників. Створення стратегічної системи управління персоналом необхідно розглядати як інвестицію у різноманітні ресурси, включаючи людські, матеріальні та фінансові активи, з метою досягнення певних результатів і реалізації визначених цілей у задані терміни. Це підхід, який передбачає не лише витрати, але й стратегічне планування, що дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Важливо відзначити, що стратегічне управління персоналом не може існувати в ізоляції від загальної стратегії організації. Вони повинні бути інтегрованими в єдину систему, оскільки успішність підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки добре управління людськими ресурсами підтримує загальні цілі і місію компанії. В цьому контексті управління персоналом стає ключовим елементом, що забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Додатково, стратегічне управління персоналом вимагає чіткого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність організації. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, зміни в законодавстві, технологічні інновації та еволюцію потреб споживачів. З огляду на ці фактори, компанії повинні бути готовими адаптувати свої стратегії управління персоналом, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Таким чином, стратегічна система управління персоналом не лише забезпечує досягнення короткострокових цілей, але й закладає основу для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі. Інвестуючи в розвиток своїх працівників, організація може покращити не лише продуктивність, але й задоволеність співробітників, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення загальної ефективності бізнесу.

Загалом, інтеграція стратегічного управління персоналом у загальну стратегію організації є критично важливим кроком для досягнення успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Це дозволяє не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й формувати культуру інновацій та адаптивності, що є запорукою успішного розвитку компанії.

Зовнішнє оточення, в якому функціонують сучасні організації, характеризується високою динамікою, швидкими змінами та постійною еволюцією. Це середовище вимагає від компаній адаптації до нових умов, що є особливо актуальним для банківського сектору, де конкуренція та вимоги споживачів постійно зростають. У таких умовах формування гнучкої та ефективної служби управління персоналом стає критично важливим для забезпечення успішності не лише окремих співробітників, а й всієї організації в цілому.

Гнучка служба персоналу здатна швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, забезпечуючи необхідну підтримку для адаптації працівників до нових викликів. Це включає в себе впровадження нових методів навчання, розвиток компетенцій, а також адаптацію процесів підбору і оцінки кадрів. Крім того, важливо використовувати сучасні технології для оптимізації управлінських процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність роботи.

Ефективність служби управління персоналом також залежить від здатності створювати культуру взаємодії та співпраці серед працівників. Коли співробітники відчують підтримку з боку організації та мають можливість вносити свої ідеї, вони стають більш залученими, що позитивно впливає на загальну продуктивність. Створення сприятливого клімату для професійного зростання та розвитку не лише підвищує мотивацію, але й знижує плинність кадрів, що є важливим фактором для стабільності та розвитку банку.

Формування гнучкої та ефективної служби управління персоналом є ключовим елементом, який дозволяє організації не лише підвищити результати діяльності працівників, а й забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Інвестиції в розвиток людських ресурсів, а також у створення комфортного робочого середовища, забезпечать банку стійкість і успіх у постійно змінюваних умовах бізнесу.

Для забезпечення ефективного управління персоналом у банківській сфері, а також для реалізації всіх аспектів цього процесу, застосовуються різноманітні підходи та методи. Методи управління персоналом можна розглядати як способи

впливу на колективи та окремих працівників, які сприяють координації їхньої діяльності в процесі виконання виробничих завдань.

Сучасні методи управління персоналом можуть охоплювати широкий спектр практик, від традиційних підходів до більш інноваційних стратегій. Серед основних методів можна виділити мотиваційні, навчальні, оцінювальні та комунікативні. Наприклад, мотиваційні методи, такі як система преміювання або програми корпоративного навчання, допомагають активізувати потенціал працівників і підвищити їхню залученість до роботи.

Додатково, важливою складовою є впровадження технологій, які дозволяють автоматизувати різні аспекти управлінського процесу. Це, зокрема, може включати використання програмного забезпечення для управління талантами, що допомагає систематизувати дані про співробітників, їхні досягнення та потреби в навчанні. Завдяки цьому, керівництво банку може ефективніше планувати розвиток персоналу та адаптувати стратегії управління відповідно до змінюваних умов на ринку. Крім того, не можна недооцінювати значення комунікації в управлінні персоналом. Відкритий діалог між керівництвом і працівниками сприяє формуванню довіри і взаєморозуміння, що, в свою чергу, позитивно впливає на атмосферу в колективі та підвищує продуктивність.

Отже, управління персоналом у банку — це складний і багатогранний процес, який вимагає використання різних методів та підходів для досягнення координації та синергії в роботі колективу. Інтеграція сучасних методів управління дозволяє не лише підвищити ефективність працівників, але й створити сприятливе середовище для їхнього професійного зростання та розвитку.

Методи управління персоналом - це складна система інструментів і стратегій, які організація використовує для управління своїми працівниками. Вони не лише визначають, як працівники будуть виконувати свої обов'язки, але й слугують своєрідними «сигналами», які організація посилає своїм співробітникам, допомагаючи їм орієнтуватися у своїй поведінці та взаємодії в рамках компанії.

Ці методи можуть включати в себе різноманітні аспекти, такі як система заробітної плати, принципи просування кадрів, методи добору персоналу, а також

програми навчання та розвитку. Кожен з цих елементів має свою роль у створенні продуктивного робочого середовища, що в свою чергу підвищує загальну ефективність та досягнення стратегічних цілей організації.

Методи управління персоналом можна класифікувати на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні ( рис.1.2)

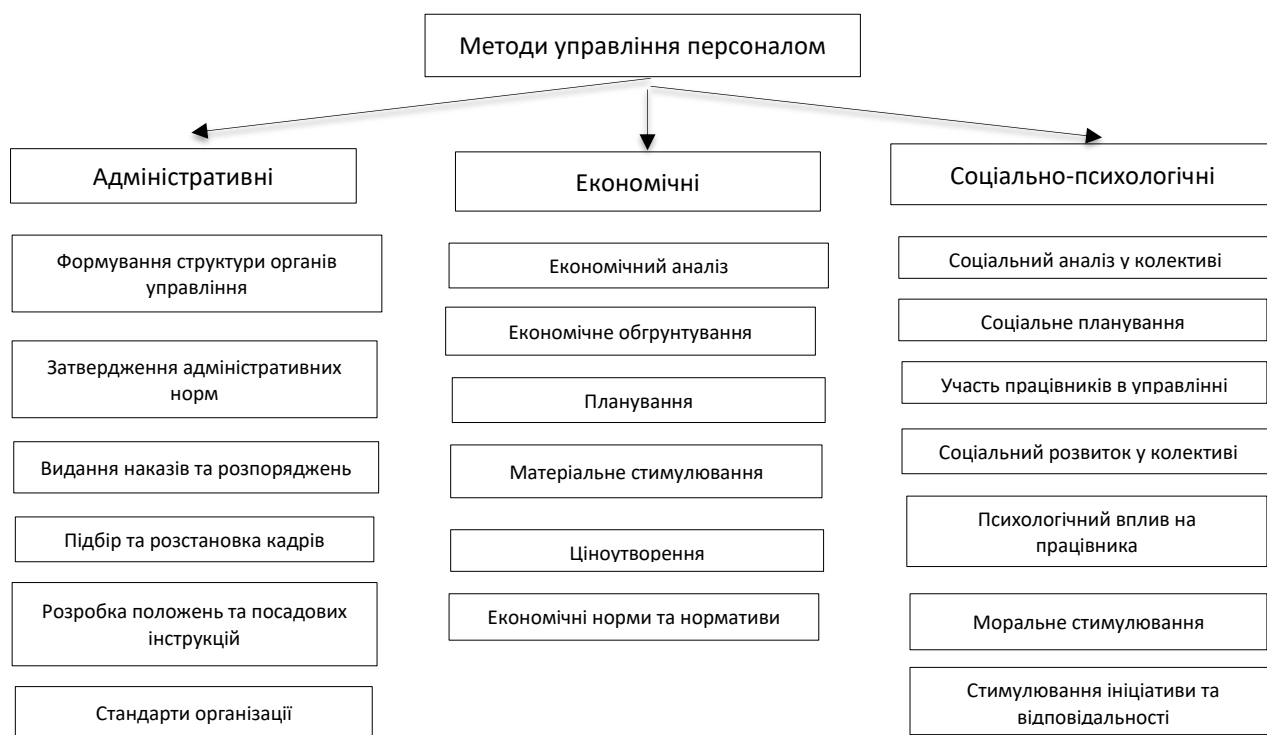


Рис. 1.2. Методи управління персоналом

Джерело: складено на підставі [14]

Загалом, адміністративні методи охоплюють юридичні та організаційні аспекти управління, такі як встановлення правил, регламентів і процедур. Наприклад, чітка структура підпорядкування, визначення обов'язків і прав працівників допомагає зменшити невизначеність і створити сприятливі умови для виконання задач. Адміністративні методи управління персоналом є важливим інструментом для банківських структур, оскільки вони забезпечують дотримання нормативно-правової бази, адміністративних розпоряджень, інструкцій, положень та інших вказівок, які регулюють діяльність установи. Ці методи створюють чітку

структуру, що дозволяє ефективно організувати роботу та забезпечити відповідність усіх процесів вимогам законодавства та внутрішнім стандартам.

Однією з ключових переваг адміністративних методів є їхня здатність формувати порядок і дисципліну в роботі працівників. Вони гарантують, що всі співробітники знають свої обов'язки, а також терміни виконання завдань, що знижує ризик виникнення помилок і затримок. У банківській сфері, де дотримання термінів є критично важливим, зволікання з виконанням документів може призвести до серйозних наслідків. Наприклад, затримки в обробці кредитних заявок або порушення термінів звітності можуть негативно вплинути на репутацію банку, а також на його фінансові результати.

Крім того, адміністративні методи допомагають у забезпеченні прозорості в управлінні. Чітко визначені процедури та правила дозволяють уникнути конфліктів і непорозумінь між працівниками, а також між керівництвом і підлеглими. Це сприяє створенню здорового робочого середовища, де кожен співробітник відчуває свою значущість і роль в досягненні загальних цілей організації.

Однак важливо зазначити, що адміністративні методи не повинні бути єдиними в управлінні персоналом. Вони мають доповнюватися економічними та соціально-психологічними підходами, щоб забезпечити комплексний підхід до управління. Наприклад, запровадження мотиваційних програм та створення сприятливого робочого клімату можуть значно підвищити залученість працівників і сприяти їхньому розвитку, що в свою чергу позитивно вплине на загальну ефективність банку[25].

Економічні методи зосереджуються на матеріальних стимулах, які мотивують працівників до досягнення високих результатів. Це може включати систему винагород, бонуси за досягнення певних показників продуктивності, а також інші фінансові інструменти. Такі методи не лише підвищують мотивацію, але й сприяють залученню талановитих фахівців.

Група економічних методів управління персоналом базується на впровадженні економічних механізмів, які відіграють важливу роль у мотивації працівників. Ці методи, як правило, мають непрямий характер, оскільки їхня

основна мета полягає в матеріальному стимулюванні співробітників через економічні фактори та інструменти.

До економічних методів можна віднести різноманітні системи винагород, премій, бонусів, а також інші фінансові стимули, які покликані заохочувати працівників до досягнення високих результатів. Наприклад, система преміювання може бути пов'язана з виконанням певних показників продуктивності, що дозволяє співробітникам відчувати безпосередній зв'язок між їхніми зусиллями та фінансовим винагородою. Такі методи не лише підвищують мотивацію працівників, але й сприяють залученню та утриманню талановитих фахівців. В умовах сучасного ринку праці, де конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, ефективне використання економічних методів стає особливо важливим. Наприклад, підприємства, які пропонують конкурентоспроможні заробітні плати та бонуси, здатні залучити кращих фахівців, що позитивно вплине на їхню репутацію та успіх у галузі.

Крім того, економічні методи можуть включати в себе інвестиції в розвиток персоналу, такі як фінансування навчання та професійного розвитку. Це не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й формує відчуття цінності та підтримки з боку організації, що в свою чергу сприяє лояльності співробітників.

Однак важливо зазначити, що економічні методи не повинні бути єдиними в управлінні персоналом. Вони повинні доповнюватися соціально-психологічними та адміністративними підходами для досягнення максимальної ефективності. Наприклад, створення позитивної корпоративної культури, відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, а також впровадження програм підтримки психологічного здоров'я можуть значно підвищити залученість і задоволення працівників.

Зазначимо, економічні методи управління персоналом є важливим елементом стратегії організації, проте для досягнення стійкого успіху необхідно забезпечити їх інтеграцію з іншими управлінськими підходами. Це дозволить створити комплексну систему, в якій матеріальне стимулювання буде гармонійно

поєднуватися з психологічними та адміністративними аспектами управління, що, в свою чергу, забезпечить ефективність та стабільність діяльності організації.

Соціально-психологічні методи мають на меті формування позитивного робочого середовища та розвитку корпоративної культури. Це можуть бути комунікаційні програми, заходи для зміцнення командного духу, а також програми підтримки психологічного здоров'я працівників. Вони допомагають створювати атмосферу довіри та співпраці, що є критично важливим для успішної роботи команди. Вони базуються на принципах соціології та психології, що дозволяє ефективно впливати на різні аспекти поведінки працівників у банківській установі. Ці методи орієнтовані як на окремих індивідуумів, так і на колектив в цілому, враховуючи міжособистісні відносини, мотивацію, емоційний клімат та корпоративну культуру. Соціально-психологічні методи можуть включати в себе різноманітні підходи, такі як проведення командних тренінгів, вправ на розвиток комунікаційних навичок, а також програми, спрямовані на зміцнення командного духу. Наприклад, проведення виїзних семінарів або корпоративних заходів може значно покращити взаємодію між працівниками, сприяючи формуванню довіри і відкритості. Це, в свою чергу, позитивно вплине на загальну продуктивність та ефективність роботи банку.

Крім того, соціально-психологічні методи можуть включати ініціативи з розвитку лідерських якостей серед співробітників, що допомагає не лише підвищити індивідуальну ефективність, але й формувати сильну команду, здатну впоратися з викликами сучасного ринку. Програми наставництва, що поєднують досвідчених фахівців з новими працівниками, є ще одним прикладом, як можна використовувати соціально-психологічні методи для створення здорової робочої атмосфери.

Також важливо врахувати, що соціально-психологічні методи спрямовані на вивчення потреб, бажань і мотивацій працівників. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, регулярні опитування для збору їхніх думок і пропозицій можуть суттєво підвищити їхню залученість і задоволення від роботи.

Відкритий діалог між керівництвом і працівниками формує культуру довіри, де кожен співробітник відчуває свою значущість у спільній справі.

Отже, соціально-психологічні методи управління персоналом є ключовим елементом у створенні сприятливого робочого середовища, яке сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й особистісному розвитку співробітників. Інтеграція цих методів з адміністративними та економічними підходами дозволяє створити комплексну систему управління, що максимально враховує потреби та мотивацію працівників, забезпечуючи стабільний розвиток банку в умовах швидко змінюваного фінансового середовища.

Важливим аспектом є те, що методи управління повинні адаптуватися до специфіки діяльності банку та його стратегічних цілей. Наприклад, у періоди економічної нестабільності акцент може бути зроблено на соціально-психологічних методах, які сприяють підтримці морального духу колективу. Натомість у умовах зростаючої конкуренції на ринку праці важливо використовувати економічні методи для залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів.

### **1.3. Світовий досвід організації системи управління персоналом банку**

У сучасному контексті банківської системи надзвичайно важливим є пошук ефективних шляхів активізації праці персоналу. Цей процес не лише сприяє фінансовій стабілізації установ, але й забезпечує зростання їх конкурентоспроможності на ринку. У нинішніх умовах ця проблема стає ще більш актуальною, оскільки за даними Національного банку України, лише кожен третій комерційний банк демонструє стабільну діяльність. Це свідчить про те, що багато фінансових установ стикаються з серйозними викликами, які потребують термінового вирішення. Зростаюча конкурентна боротьба в банківському секторі вимагає від керівництва не лише впровадження нових технологій, але й адаптації управлінських практик. Так, важливо зосередитися на мотивації працівників, адже

їхній внесок є визначальним для успіху банку. Розробка ефективних систем винагород і стимулів, які б відповідали потребам та очікуванням співробітників, може стати ключовим чинником у підвищенні продуктивності праці.

Крім того, варто враховувати, що надійність банківської системи залежить не лише від фінансових показників, але й від довіри клієнтів. Для цього необхідно створити сприятливу атмосферу всередині колективу, де кожен працівник відчуває свою значущість. Комунікація, підтримка професійного розвитку та можливість реалізації власних ідей можуть суттєво підвищити залученість персоналу.

Аналізуючи ситуацію, можна зазначити, що активізація праці персоналу вимагає комплексного підходу. Це включає в себе не лише економічні, але й соціально-психологічні методи, які сприяють формуванню команди, здатної реагувати на виклики ринку. Наприклад, організація тренінгів, семінарів та корпоративних заходів може підвищити командний дух і, як наслідок, продуктивність працівників.

Для забезпечення стабільного функціонування банківської системи та підвищення її конкурентоспроможності важливим є не лише пошук нових шляхів активізації праці персоналу, але й їхнє ефективне впровадження. Це створить умови для розвитку банків, що, в свою чергу, позитивно вплине на економічну ситуацію в країні загалом [33].

Ринкова трансформація вимагає від банківської системи не лише адаптації до нових умов, але й активізації людського фактора через підвищення кваліфікації, розвиток творчого потенціалу та формування гнучкого підходу до вирішення завдань. Це дозволить забезпечити стабільність і конкурентоспроможність банків, а також сприятиме їхньому сталому розвитку в умовах динамічного ринку[33].

Розглянемо досвід країн з розвинутою ринковою економікою в управлінні персоналом в банківських установах.

Кредитно-фінансова система США є відносно молодою у порівнянні з аналогічними системами Європи, що формує особливості її функціонування та управління. Основні характеристики американського банківського менеджменту можна виокремити у наступні аспекти, які продемонстровані в табл.1.1.

## Особливості американського банківського менеджменту

Індикатори	Характеристика
1.Різноманітність навчальних програм:	Підготовка банківських службовців відбувається через безліч різних навчальних курсів і програм. Це може призводити до певних непорозумінь у практичній діяльності, адже співробітники можуть мати різний рівень знань і підходів до виконання завдань, що в свою чергу впливає на загальну ефективність роботи банків.
2.Тестування кандидатів	Служби управління персоналом приділяють значну увагу тестуванню, що, хоча й має на меті оцінити здібності кандидатів, не завжди дозволяє отримати об'єктивну картину їхньої компетентності. Це може призводити до вибору працівників, які не зовсім відповідають вимогам конкретних посад.
3. Підбір керівництва	Вищі керівники банків часто підбираються з інших кредитно-фінансових установ. Це може бути як позитивом, так і негативом, адже нові керівники можуть приносити нові ідеї та методи управління, але також можуть не мати достатнього розуміння специфіки роботи конкретного банку
4. Плинність кадрів	Проблема підвищеної плинності кадрів, яка може досягати 20-25% на рік, є серйозним викликом для банків. Це свідчить про недостатню ефективність роботи з резервом на висунання, що може негативно впливати на стабільність і розвиток організації
5.Підвищення кваліфікації	Існує недостатня увага до підвищення кваліфікації співробітників. Відсутність спеціалізованих навчальних програм призводить до того, що працівники не завжди мають можливість підтримувати свої знання на актуальному рівні, що, в свою чергу, може знижувати конкурентоспроможність банків.
6.Контрактна система	Багато банків використовують контрактну систему працевлаштування з обмеженням на 3-4 роки. Це може створювати нестабільність для працівників і не сприяти формуванню довгострокових відносин між банком і його співробітниками.
7.Соціальні пільги	Важливим аспектом є система соціальних пільг, яка становить 60-65% річного доходу банківських службовців. Це може бути вагомим фактором у залученні та утриманні талантів, однак необхідно забезпечити баланс між пільгами та мотивацією працівників до високої продуктивності.

Джерело: складено на підставі [12]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управлінські практики в банківському секторі США мають свої унікальні риси, які потребують адаптації до сучасних викликів. Важливо, щоб банки звернули увагу на питання підвищення кваліфікації, формування стабільних відносин з працівниками і забезпечення більш об'єктивного підходу до оцінки кандидатів, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності роботи.

Японський менталітет у сфері управління персоналом сприяє більш ефективному підбору кадрів та їхньому менеджменту в банках, що суттєво відрізняється від практик, які використовуються в європейських та американських фінансових установах. Основною особливістю японського підходу є акцент на командну роботу, довгострокові відносини з працівниками та безперервне навчання. Ці характеристики формують культуру, де кожен співробітник відчуває свою важливість і відповідальність за результати роботи, що, своєю чергою, підвищує загальну продуктивність.

Згідно з дослідженнями, в банках США, де керівниками є японці, продуктивність праці може бути на 30-40% вищою, ніж у тих, де менеджери – американці. Це свідчить про те, що японські керівники вміють залучати своїх підлеглих до процесу, мотивуючи їх не лише фінансовими стимулами, але й створенням сприятливого робочого середовища. Вони активно використовують методи, які підкреслюють важливість колективного успіху, заохочуючи співробітників ділитися ідеями та пропозиціями щодо вдосконалення робочих процесів.

Банківський менеджмент в Японії вирізняється низкою унікальних особливостей, які суттєво впливають на ефективність роботи фінансових установ і проілюстровані в табл.1.2.

Таблиця 1.2.

**Особливості системи управління персоналом  
в банківських установах Японії**

<b>Індикатори</b>	<b>Характеристика</b>
1.Присутність фахівців з менеджменту	Японські банки активно залучають до свого штату професіоналів з менеджменту, які забезпечують консультаційні послуги щодо фінансових стратегій та управлінських практик. Це дозволяє впроваджувати сучасні підходи до управління, що веде до оптимізації процесів і підвищення загальної ефективності.
2.Відбір працівників на ранніх етапах	Японські банки практикують відбір кандидатів на посади з числа студентів спеціалізованих навчальних закладів ще на перших курсах навчання. Цей підхід передбачає, що потенційні працівники проходять лекції від практиків із числа керівництва банків, що надає їм цінний досвід і знання. Банк також виділяє кошти на навчання та підвищує стипендії для перспективних студентів, які зобов'язуються працювати в установі після завершення навчання.

3. Підтримка сімейних традицій	Батьки, які працюють у банках і прагнуть продовжити родинну справу, можуть отримати кредити для освіти своїх дітей. Це створює культурну традицію і забезпечує стабільність у кадровому складі банків
4. Система довічного найму	У японських банках існує практика "довічного наймання", яка забезпечує працівникам гарантоване підвищення заробітної плати та отримання соціальних пільг залежно від їхнього стажу роботи. Це стимулює лояльність працівників і знижує плинність кадрів
5. Підвищення кваліфікації	Співробітники регулярно проходять курси підвищення кваліфікації в спеціалізованих навчальних центрах, що дозволяє їм оновлювати свої знання та навички, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку праці.
6. Моральні заохочення та кар'єрний ріст	Японські банки активно використовують систему моральних заохочень, що підвищує мотивацію співробітників. Рангова система просування по службі також сприяє розвитку кар'єри та професійному зростанню.
7. Методи самооцінки	Працівники мають можливість оцінювати власну роботу, що доповнює традиційні оцінки від менеджерів. Це сприяє розвитку самосвідомості та відповідальності за результати своєї діяльності
8. Горизонтальне переміщення	Практика горизонтального переміщення працівників між відділами дозволяє їм вивчати суміжні професії, що підвищує їхню універсальність і ефективність у роботі.
9. Семінари та конференції	Регулярні семінари та конференції для менеджерів банків сприяють обміну досвідом та ідеями, що важливо в умовах швидко змінюваного фінансового середовища
10. Наставництво	В японських банках працюють досвідчені менеджери, які здійснюють наставництво над молодими співробітниками. Це дозволяє передавати знання і досвід, формуючи сильну команду, готову до вирішення складних завдань

Джерело: складено на підставі [33]

В цілому, японський підхід до банківського менеджменту демонструє, як важливо інтегрувати культурні традиції, системи підтримки та розвиток професійних навичок для створення ефективної робочої атмосфери, що підвищує продуктивність і стабільність фінансових установ. Ці практики можуть слугувати прикладом для банків в інших країнах, які прагнуть досягти успіху у своїй діяльності.

Банківська система Німеччини вирізняється своєю унікальною структурою, що поєднує різноманітні фінансово-кредитні установи та зберігає традиційні підходи до управління. Ця система характеризується наявністю трьох основних типів банків: комерційні банки, кооперативні банки та ощадні банки, які функціонують на основі спільних принципів, що забезпечують їхню стабільність та ефективність. Однією з ключових особливостей німецької банківської системи є її орієнтація на довгострокове партнерство з клієнтами. Багато банків намагаються

розвивати тісні стосунки з бізнесом, що дозволяє їм надавати індивідуалізовані фінансові рішення, адаптовані до потреб підприємств. Цей підхід не лише підвищує лояльність клієнтів, але й зміцнює позиції банків у конкурентному середовищі.

Традиції, які підтримуються в управлінні фінансовими установами, також відіграють важливу роль. Німецькі банки зазвичай дотримуються консервативних принципів, які включають ретельний аналіз ризиків та прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Це дозволяє уникати надмірних ризиків і забезпечує стабільність у складні економічні часи. Крім того, важливим аспектом німецької банківської системи є високий рівень регулювання та контролю з боку держави. Німецький фінансовий регулятор, BaFin, активно стежить за дотриманням норм і стандартів у банківському секторі, що підвищує рівень довіри до фінансових установ і забезпечує захист прав споживачів. Не менш значущими є також інновації, які впроваджуються в банківському секторі. Багато банків активно інвестують у технології, що дозволяють покращити обслуговування клієнтів і підвищити ефективність внутрішніх процесів.

Організація управління персоналом у банках Німеччини має свої специфічні риси, які сприяють підвищенню ефективності роботи установ та розвитку їхнього кадрового потенціалу( табл.1.3)

Таблиця 1.3

#### Особливості організація управління персоналом у банках Німеччини

<i>Індикатори</i>	<i>Характеристика</i>
1.Пере- підготовка та навчання	У німецьких банках особлива увага приділяється перепідготовці працівників, зокрема служб, що займаються управлінням персоналом. Це включає спеціалізовані програми навчання, які дозволяють співробітникам отримати нові знання та навички. Стажування в провідних банках країни та за кордоном є важливою складовою цього процесу, оскільки дає можливість вивчати передовий досвід та методи роботи на міжнародному рівні
2.Постійна перепідготовка	Важливим аспектом є постійна перепідготовка різних категорій персоналу, що забезпечує їхню адаптацію до змінюваних умов ринку. Банки проводять тренінги для співробітників на суміжних посадах, що сприяє розвитку їхньої універсальності та гнучкості у виконанні різних функцій. Наявність висококваліфікованих кураторів, які опікуються молодими фахівцями, допомагає в ефективному засвоєнні знань та навичок

3. Чітке регулювання обов'язків	Установлення посадових інструкцій, що містять збалансовані права та обов'язки, є ще одним важливим елементом організації управління персоналом. Це дозволяє уникнути непорозумінь у виконанні завдань, а також сприяє формуванню чіткої структури в роботі. Співробітники знають, що від них очікується, що підвищує відповідальність і мотивацію.
4. Системи оплати праці	В німецьких банках також використовуються різноманітні види оплати праці, що залежать від рівня кваліфікації, досвіду та знання нових методів роботи, а також володіння іноземними мовами. Цей підхід забезпечує об'єктивну оцінку праці співробітників і справедливе винагородження їхніх зусиль, що позитивно впливає на загальну мотивацію та задоволеність працівників.

Джерело: складено на підставі [21]

Отже, організація управління персоналом у банках Німеччини є комплексним і динамічним процесом, що базується на принципах постійного навчання, чіткої регламентації обов'язків та індивідуалізації підходу до оплати праці.

У банках Франції до підготовки персоналу висуваються особливо високі вимоги, що зумовлено жорсткою конкуренцією на фінансовому ринку. Це проявляється в ряді особливостей, які розглянути детальніше в табл.1.4.

Таблиця 1.4.

#### Специфіка системи управління персоналом в банківських установах Франції

<i>Індикатори</i>	<i>Характеристика</i>
1.Значні інвестиції в навчання	Французькі банки витрачають до 12% своїх витрат на підготовку персоналу, що суттєво перевищує 5-6%, характерні для банків США. Це свідчить про серйозний підхід до розвитку людського капіталу, що є ключовим фактором успішної діяльності в умовах високої конкуренції
2.Координаційна роль Центрального банку Франції:	Центральний банк не лише регулює фінансову систему, але й активно бере участь у розробці методології управління персоналом. Це дозволяє забезпечити єдність підходів до підготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації в усій фінансово-кредитній системі
3.Конкурси при наймі	Відбір кандидатів на різні посади в банках здійснюється через проведення конкурсів. Цей процес дозволяє залучати найбільш кваліфікованих і талановитих фахівців, що підвищує загальний рівень професіоналізму в установі
4.Зв'язок просування по службі з навчанням	У Франції просування по кар'єрній драбині тісно пов'язане з перепідготовкою та підвищенням рівня знань співробітників. Це стимулює працівників до постійного самовдосконалення і набуття нових навичок, що є важливим у динамічному фінансовому середовищі.
5.Програма "Психологія спілкування"	Всі банківські службовці проходять навчання за спеціальною програмою, яка акцентує увагу на психології спілкування. Це є важливим елементом, що дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та між співробітниками, підвищуючи якість обслуговування

6. Жіноча представ-леність у менеджменті	У французьких банках значна частка менеджерів і фахівців — жінки, що становить до 20%. Це свідчить про прогресивний підхід до гендерної рівності в управлінні, що може позитивно впливати на корпоративну культуру і прийняття рішень
7. Постійне інформування персоналу	Банки активно інформують своїх співробітників про діяльність установи, наявні вакансії та кадрову політику. Це сприяє формуванню відкритого та прозорого середовища, де кожен співробітник має можливість бути в курсі подій і мати рівний доступ до інформації.
8. Центр підготовки та перепідготовки банківських службовців, де слухачі можуть навчатися за 3 основними програмами	- Категорія "САР" та "ВР": Ці програми спрямовані на осіб з вищою освітою, які прагнуть розширити свої знання та навички у фінансовій сфері. - Категорія "ІТВ": Програма навчання для банківських менеджерів, яка проводиться з відривом від роботи. Це дозволяє працівникам отримувати нові знання, не відриваючись від основної діяльності

Джерело: складено на підставі [7]

Таким чином, система підготовки та перепідготовки кадрів у французьких банках демонструє комплексний підхід до розвитку персоналу, що включає в себе високі інвестиції, інноваційні програми навчання та активну участь державних структур у регулюванні кадрових питань. Цей підхід сприяє підвищенню професіоналізму та конкурентоспроможності банків на міжнародній арені.

У банківській системі Італії спостерігається значна різниця в підходах до управління персоналом між північними і південними регіонами країни. На півночі Італії, де економіка більш розвинута і інтегрована у світові фінансові процеси, активно впроваджуються американські методи управління персоналом. Ці методи характеризуються акцентом на ефективності, продуктивності праці та інноваціях, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

У той же час, на півдні Італії зберігаються традиційні, більш інтуїтивні підходи до управління, які часто не мають чіткої системи. У цих регіонах управлінські процеси часто базуються на конкретних ситуаціях, що виникають, замість того, щоб слідувати заздалегідь визначеним планом. Це може призводити до непередбачуваних коливань у якості управління та загальної ефективності банківських установ. Крім того, в Італії ще досі спостерігається схоже на радянську систему підбору та переміщення кадрів, яка значною мірою базується на суб'єктивних факторах, таких як родинні або дружні зв'язки. Це створює

атмосферу, в якій професійні досягнення та кваліфікація часто відходять на другий план, поступаючись місцем особистим зв'язкам. Внаслідок цього, для співробітників не створюються достатні стимули для підвищення своєї кваліфікації та професійного розвитку.

Також слід зазначити, що в італійських банках віддається пріоритет адміністративним методам управління. Це означає, що рішення часто приймаються на основі формальних процедур і ієрархії, а не враховують соціально-економічні аспекти, які можуть підвищити мотивацію співробітників та покращити загальний клімат у колективі. У результаті, такий підхід може негативно впливати на ефективність роботи банків, оскільки недолік інноваційних та адаптивних практик управління не дозволяє установам в повній мірі реалізувати свій потенціал.

Таким чином, італійська банківська система демонструє контраст між прогресивними методами управління на півночі та традиційними, часто застарілими практиками на півдні. Для забезпечення більшої ефективності та конкурентоспроможності, італійським банкам необхідно інтегрувати сучасні підходи до управління, які враховують як професійні якості працівників, так і соціальні аспекти їхнього розвитку.

До недавнього часу в українських банках управління персоналом сприймалося досить традиційно, подібно до інших штабних служб, без належної уваги до його стратегічної важливості. Більшість банківських установ мали структури служб, що відповідали загальноприйнятим моделям, характерним для різних галузей, не враховуючи специфічні потреби фінансового сектору.

Проте, останнім часом ситуація починає змінюватися. Лише кілька великих банків в Україні змогли успішно адаптувати досвід провідних західних фінансових установ, що дозволило їм переосмислити роль управління персоналом. Ці банки усвідомили, що ефективне управління кадрами є критично важливим для досягнення конкурентних переваг у динамічному ринку.

Зокрема, такі банківські установи почали впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, включаючи створення програм розвитку талантів, підвищення рівня кваліфікації працівників, а також активну участь у формуванні

корпоративної культури. Вони впроваджують нові технології, які дозволяють автоматизувати процеси підбору, оцінки та навчання співробітників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Отже, перехід до більш сучасного підходу в управлінні персоналом в українських банках є важливим кроком у напрямку підвищення їхньої ефективності та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Цей процес потребує подальшого розвитку і підтримки з боку керівництва, а також готовності до змін зі сторони всіх працівників.

## РОЗІДЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «СЕНС БАНК»

### 2.1. Організаційно-економічний аналіз АТ «СЕНС БАНК»

Sense Bank — один із найбільших українських банків, що працює з міжнародним капіталом. Заснований у 1992 році, він тривалий час функціонував під назвою АТ «Альфа-Банк», надаючи широкий спектр фінансових послуг для фізичних та юридичних осіб. З моменту свого заснування банк пройшов значний шлях розвитку, адаптуючись до змін в економіці України та міжнародних фінансових ринках.

У 2022 році, внаслідок стратегічних змін у бізнес-моделі та орієнтації на нові цінності, було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк. Це рішення стало частиною комплексного процесу ребрендингу, який включав зміну юридичного найменування на АТ «СЕНС БАНК». Створення нового бренду «Sense Bank» відображає прагнення банку до більш гнучкої та сучасної ідентичності, що краще відповідає потребам клієнтів у динамічно змінюваному фінансовому середовищі. Переосмислення бренду не лише відкриває нові можливості для залучення клієнтів, але й символізує прагнення банку до інновацій, якості обслуговування та відповідальності перед суспільством. Sense Bank активно впроваджує нові технології, що дозволяють спростити процеси обслуговування клієнтів, зробити їх більш зручними та доступними, а також підвищити рівень безпеки фінансових операцій.

Крім того, новий бренд надає можливість банку переосмислити свої корпоративні цінності і стратегію розвитку, зосереджуючи увагу на важливості взаємодії з клієнтами, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Sense Bank прагне стати не лише фінансовим партнером для своїх клієнтів, але й активним учасником у розвитку економіки України, підтримуючи підприємництво, інновації та соціальні ініціативи. Зміна бренду та юридичного найменування є важливим

кроком для Sense Bank у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку та втіленні нових амбіцій, що відкривають нові горизонти для зростання і розвитку.

З 2004 року Sense Bank є частиною приватної міжнародної банківської холдингової компанії ABN Holdings S.A. (ABNH), яка має свій головний офіс у Люксембурзі. Ця холдингова компанія активно інвестує в різноманітні фінансові установи, забезпечуючи їм доступ до капіталу та ресурсів, необхідних для стабільного розвитку. ABNH відіграє важливу роль у формуванні фінансових стратегій своїх дочірніх компаній, що дозволяє їм адаптуватися до змінюваних умов ринку та впроваджувати інноваційні рішення [26, 27,30].

З 31 жовтня 2016 року UniCredit Group, одна з провідних італійських банківських груп, яка охоплює 17 країн, стала міноритарним акціонером ABNH. Це партнерство не лише підсилює фінансову стабільність холдингу, але й відкриває нові можливості для співпраці та обміну досвідом між банками, що входять до складу ABNH. Участь UniCredit Group приносить втілення сучасних банківських технологій та інноваційних практик, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності банківської установи на міжнародному рівні.

Таким чином, інтеграція в ABN Holdings S.A. та співпраця з UniCredit Group дозволяє Sense Bank зміцнювати свої позиції на ринку, розширювати спектр послуг та підвищувати якість обслуговування клієнтів, що в умовах сучасної фінансової конкуренції є вкрай важливим. Це партнерство також свідчить про стратегічний підхід банку до розвитку, спрямованого на забезпечення стабільного зростання та інновацій в банківських продуктах і послугах.

Станом на 1 січня 2022 року, відповідно до даних Національного банку України, АТ «СЕНС БАНК» займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку країни. Цей банк визнано одним з найбільш стійких і надійних фінансових установ в Україні, він входить до ТОП-10 за розміром активів та є частиною переліку системно важливих банків.

«СЕНС БАНК» пропонує своїм клієнтам сучасні та зручні банківські рішення, які охоплюють широкий спектр потреб — від обслуговування приватних осіб до співпраці з найбільшими корпоративними клієнтами. Банк активно

впроваджує новітні технології, що дозволяє йому займати лідируючі позиції у сфері корпоративного та роздрібного банкінгу.

Особливо варто відзначити, що «СЕНС БАНК» активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств (МСП), надаючи інноваційні рішення, які допомагають бізнесу адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Банк не лише пропонує фінансові продукти, але й підтримує своїх клієнтів у їхньому розвитку, забезпечуючи високий рівень обслуговування та консультаційні послуги. Завдяки своїй стратегії зосередження на технологічних інноваціях та розумінню потреб клієнтів, «Сенс Банк» здобуває довіру та лояльність з боку своїх клієнтів, що є важливим фактором для досягнення успіху в конкурентному середовищі. У майбутньому банк планує продовжувати розширення спектру послуг та вдосконалення технологій, щоб залишатися на передовій банківської індустрії в Україні [26, 27, 30].

Банк реалізує свою місію, прагнучи повністю задовольнити щоденні фінансові потреби своїх клієнтів. Це досягається шляхом надання високоякісного обслуговування, що відповідає сучасним стандартам. Клієнти можуть розраховувати на простоту та зрозумілість у фінансових рішеннях, що дозволяє їм легко орієнтуватися в банківських продуктах і послугах. Важливо зазначити, що банк активно впроваджує інноваційні сервіси, які істотно спрощують повсякденне життя своїх клієнтів. Ці сервіси включають мобільні додатки для зручного управління фінансами, онлайн-банкінг, що дозволяє здійснювати транзакції в будь-який час і з будь-якого місця, а також автоматизовані рішення для бізнесу, які допомагають підприємцям зосередитися на розвитку свого бізнесу.

Крім того, банк не лише відповідає на потреби клієнтів, але й активно досліджує нові можливості для поліпшення сервісу. Він проводить регулярні опитування та аналізує зворотний зв'язок, щоб впроваджувати зміни, які сприятимуть підвищенню задоволеності клієнтів. Завдяки цьому підходу, банк має можливість не лише зберігати, але й нарощувати довіру своїх клієнтів, стаючи для них надійним фінансовим партнером. Місія банку виходить за межі простого задоволення фінансових потреб — вона полягає у створенні комфортного і

безпечного фінансового середовища, де кожен клієнт може відчутти підтримку та впевненість у завтрашньому дні. Банк прагне стати не просто фінансовою установою, а справжнім союзником у досягненні фінансових цілей своїх клієнтів.

АТ «СЕНС БАНК» демонструє послідовність у реалізації своєї стратегії на банківському ринку України, що підтверджує його прагнення зайняти провідні позиції серед фінансових установ країни. Останній реліз стратегії є логічним продовженням довгострокового бачення розвитку банку, яке сформульоване акціонерами та ґрунтується на аналізі поточних тенденцій ринку. Основна мета «СЕНС БАНК» полягає у зміцненні своїх позицій серед десяти найбільших універсальних банків України. Банк планує досягти цього як органічним шляхом, через вдосконалення своїх продуктів і послуг, так і шляхом можливих придбань. Це стратегічне рішення відкриває нові горизонти для зростання, адже злиття та поглинання можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність та ринкову частку банку.

Однією з ключових цілей є досягнення цільової частки ринку в 5% у кожному з сегментів, де банк присутній. Це амбітне завдання свідчить про рішучість «СЕНС БАНК» стати одним із лідерів у всіх напрямках своєї діяльності, від роздрібного та корпоративного банкінгу до інвестиційних послуг. Банк також активно працює над впровадженням інноваційних технологій, що дозволяє йому адаптуватися до швидко змінюваного фінансового середовища. Впровадження новітніх рішень у банківські послуги допоможе не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, але й забезпечити їхню лояльність, що є важливим аспектом у досягненні стратегічних цілей.

Таким чином, АТ «СЕНС БАНК» не лише намагається зміцнити свої позиції на ринку, а й активно шукає нові можливості для розвитку та вдосконалення, прагнучи стати надійним фінансовим партнером для своїх клієнтів та ключовим гравцем у банківському секторі України.

Основними пріоритетами розвитку банку на найближчий час є «диджиталізація» банківських послуг та модернізація бізнес-процесів. Тенденція до цифровізації в банківській сфері почала активно розвиватися ще в 2018 році, і

прогнозується, що цей тренд продовжить набирати обертів у наступні роки. У зв'язку з цим, реалізація проектів, спрямованих на оновлення та вдосконалення банківських послуг, стає стратегічно важливим елементом розвитку фінансової установи. Цифровізація не лише спрощує доступ клієнтів до фінансових продуктів і послуг, але й дозволяє банкам оптимізувати внутрішні процеси, знижуючи витрати на обслуговування та підвищуючи ефективність роботи. Наприклад, впровадження мобільних додатків і онлайн-платформ дозволяє клієнтам здійснювати операції в будь-який час і з будь-якого місця, що значно підвищує їх комфорт і задоволеність.

Крім того, сучасні технології, такі як штучний інтелект і аналітика великих даних, відкривають нові можливості для персоналізації обслуговування клієнтів. Це дозволяє банкам пропонувати індивідуальні рішення, що відповідають специфічним потребам кожного клієнта, а також прогнозувати їхні фінансові потреби на майбутнє.

Таким чином, «диджиталізація» та модернізація бізнес-процесів не лише підвищують конкурентоспроможність банку на ринку, але й сприяють створенню більш зручного, швидкого та безпечного фінансового середовища для клієнтів. В умовах швидких змін у фінансовій екосистемі, такі ініціативи є запорукою сталого розвитку та успішної адаптації до нових викликів.

Прагнення команди АТ «СЕНС БАНК» полягає не лише в тому, щоб зайняти позицію одного з найбільших банків у галузі, але й стати одним із найкращих з точки зору якості портфеля запозичень та обслуговування клієнтів. Це бачення підкреслює нашу рішучість у наданні високоякісних фінансових послуг та створенні довгострокових взаємин з нашими клієнтами

Відповідно до вимог Закону України «Про банки і банківську діяльність», в структурі АТ «СЕНС БАНК» функціонують два ключові комітети: Кредитний комітет та Комітет управління активами, пасивами і тарифами. Ці комітети відіграють важливу роль у процесах прийняття рішень, забезпечуючи ефективне управління фінансовими ресурсами та мінімізацію ризиків, що є критично важливими для стабільного функціонування банківської установи.

Організаційну структуру АТ «СЕНС БАНК» визначає схема, наведена на рисунку 2.2 .



Рис. 2.1. Схема організаційної структури АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: складено на підставі даних АТ «СЕНС БАНК»

Сенс Банк володіє розгалуженою регіональною мережею, що налічує 133 відділення та 4 контактні центри, які охоплюють всю територію України. Мережа банку організована в 8 макрорегіонів: Донбаський, Київський, Північний, Західний, Південний, Придніпровський, Подільський та Слобожанський. Така структура дозволяє банку оперативного реагувати на потреби клієнтів у різних регіонах, забезпечуючи доступ до фінансових послуг у будь-якій точці країни. Чисельність персоналу банку перевищує 4500 осіб, з яких близько 2000 працюють безпосередньо у регіональних відділеннях. Це свідчить про високий рівень залученості та професіоналізму команди, що забезпечує якісне обслуговування клієнтів. Важливим аспектом є також довіра, яку банк отримує від своїх клієнтів:

він обслуговує 1 200 000 приватних осіб, 4 500 корпоративних клієнтів та 50 000 представників малого та середнього бізнесу.

АТ «СЕНС БАНК» активно співпрацює в рамках об'єднаної банкоматної мережі «АТМоСфера», яка включає більше 4000 банкоматів, розташованих у різних регіонах України та належить 28 провідним банкам країни. Ця мережа забезпечує зручний доступ до фінансових послуг для мільйонів клієнтів, дозволяючи здійснювати грошові операції у найбільш зручний спосіб. Окрім участі в «АТМоСфера», «СЕНС БАНК» також має власну розгалужену мережу банкоматів, що складається з 600 автоматизованих терміналів. Це дозволяє клієнтам банку отримувати доступ до своїх рахунків та здійснювати фінансові транзакції без зайвих зусиль, незалежно від їхнього місцезнаходження. Важливість таких партнерств не можна недооцінювати, оскільки вони значно підвищують рівень обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидкий і безпечний доступ до фінансових послуг. Завдяки об'єднаній мережі банкоматів, користувачі можуть з легкістю знімати готівку, перевіряти баланс та виконувати інші фінансові операції, що робить фінансові послуги більш доступними.

Стратегічні рішення, пов'язані з розширенням банкоматної мережі, свідчать про прагнення АТ «СЕНС БАНК» забезпечити своїм клієнтам сучасні, зручні та ефективні фінансові рішення, а також залишатися конкурентоспроможним гравцем на українському фінансовому ринку. У майбутньому банк планує продовжувати інвестувати в розвиток технологій та інфраструктури, щоб ще більше підвищити якість обслуговування та задовольнити потреби своїх клієнтів.

Відповідно до рейтингів, наданих агентствами FITCH та «Експерт-Рейтинг», АТ «СЕНС БАНК» відзначається високою надійністю та значною діловою репутацією в Україні. Зокрема, за національною шкалою «Експерт-Рейтинг» довгостроковий кредитний рейтинг банку становить uaAAA. Цей рівень свідчить про найвищу кредитоспроможність АТ «СЕНС БАНК» у порівнянні з іншими позичальниками та борговими інструментами на українському ринку. Важливим аспектом є те, що рейтинг uaAAA не лише підтверджує фінансову стабільність банку, але й засвідчує його здатність виконувати зобов'язання перед інвесторами та

клієнтами. Це свідчить про те, що АТ «СЕНС БАНК» має надійні механізми управління ризиками та ефективну стратегію фінансового розвитку, що забезпечує довіру з боку партнерів та клієнтів. Крім того, було підтверджено довгостроковий кредитний рейтинг облігацій банку серії S, які перебувають в обігу, на рівні uaAAA. Це також є свідченням високої якості боргових інструментів, які пропонує банк, що забезпечує інвесторам впевненість у їхній прибутковості та безпеці.

Загалом, рейтингові оцінки АТ «СЕНС БАНК» підкреслюють його позицію як одного з найбільш надійних фінансових інститутів в Україні, що відповідає високим стандартам якості обслуговування та управління фінансами. Банк продовжує працювати над зміцненням своєї репутації, впроваджуючи інноваційні рішення та покращуючи фінансові послуги, які задовольняють потреби сучасних клієнтів.

## **2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності АТ «СЕНС БАНК»**

Регулятивний капітал АТ «СЕНС БАНК», який вимірюється за нормативом Н1, демонстрував певні коливання протягом 2021 року та в період з січня по листопад 2022 року, варіюючись в межах від 7,020 до 13,452 мільярдів гривень. Ці зміни можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як зміни в ринкових умовах, стратегічні рішення управлінської команди або зовнішні економічні чинники. На початку 2022 року банк зазнав зменшення регулятивного капіталу на 29,50%, що стало важливим сигналом для аналізу його фінансової стійкості та стратегій управління ризиками.

Станом на 1 січня 2025 року обсяг регулятивного капіталу склав 8,060 мільярдів гривень. Це значення більше ніж у 40 разів перевищує мінімально встановлене граничне значення, яке НБУ визначив на рівні 200 мільйонів гривень.

Цей факт свідчить про високу капіталізацію банку, що є позитивним показником його фінансової стабільності та спроможності протистояти можливим

економічним викликам. Високий рівень регулятивного капіталу не лише забезпечує безпеку вкладників, але й надає АТ «СЕНС БАНК» можливість розширювати свою діяльність, інвестувати в нові проекти та впроваджувати інноваційні рішення в сфері фінансових послуг.

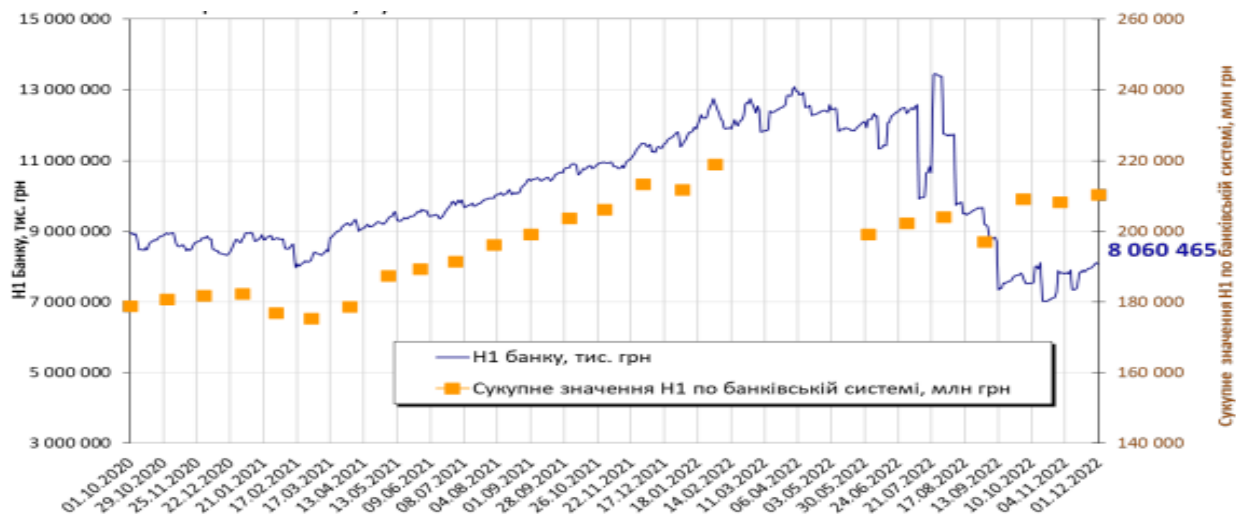


Рис. 2.2. Зміни регулятивного капіталу (Н1) АТ «СЕНС БАНК» у порівнянні із загальним показником Н1 по банківській системі

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Таким чином, адекватність капіталу АТ «СЕНС БАНК» є важливим аспектом його фінансового здоров'я, що підкреслює не лише відповідність нормативам, але й здатність банку діяти на конкурентному ринку, підтримуючи високу якість обслуговування клієнтів та адаптуючись до змінних умов.

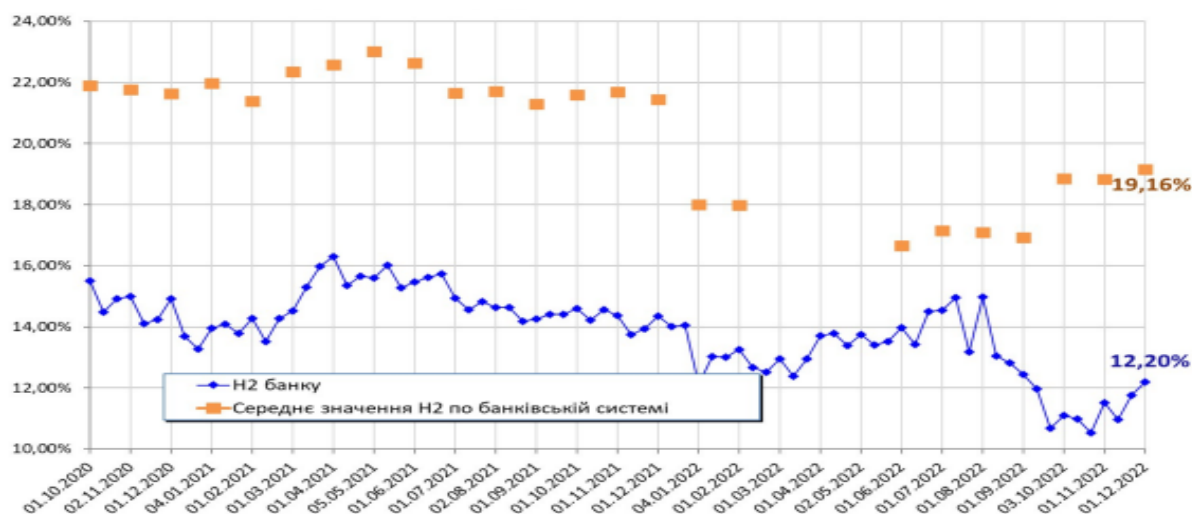


Рис. 2.3 Зміни нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) АТ «СЕНС БАНК» у співвідношенні із середнім показником Н2 по банківській системі  
Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Протягом зазначеного періоду, показник Н2 банку стабільно перевищував мінімально допустимі значення, встановлені Національним банком України (НБУ), що свідчить про його здатність підтримувати необхідний рівень капіталізації для забезпечення фінансової стійкості. Проте, варто зазначити, що цей норматив був нижчим за середні показники аналогічного нормативу по банківській системі України, що може свідчити про певні обмеження в капіталізації в порівнянні з конкурентами. Станом на 1 грудня 2024 року, значення Н2 АТ «СЕНС БАНК» становило 12,20%. Це число не лише на 2,20 в.п. перевищувало встановлене НБУ граничне значення, але й вказує на те, що банк здатний дотримуватися регуляторних вимог, що є важливим аспектом для підтримання довіри з боку клієнтів і партнерів. Однак, варто врахувати, що цей показник на 6,96 в.п. нижчий за середній рівень Н2 по банківській системі України, що може свідчити про необхідність подальшого зміцнення капітальної бази для підвищення конкурентоспроможності.

Протягом 2023 року та з січня по листопад 2024 року норматив достатності основного капіталу АТ «СЕНС БАНК» (Н3) демонстрував коливання в межах від 8,31% до 13,68%. Ці показники свідчать про те, що банк стабільно підтримував рівень капіталізації, що перевищує встановлені Національним банком України (НБУ) граничні значення. Однак, незважаючи на позитивну динаміку, даний норматив залишався нижчим за середні показники по банківській системі України, що може свідчити про певні виклики у капіталізації в умовах конкурентного середовища.

Станом на 1 грудня 2024 року, норматив Н3 АТ «СЕНС БАНК» становив 9,95%. Це число перевищувало встановлене регулятором граничне значення на 2,95 в.п., що підкреслює здатність банку дотримуватись вимог регулятора та забезпечувати фінансову стійкість. Проте, варто звернути увагу на те, що цей

показник на 3,13 в.п. нижчий за середнє значення НЗ по банківській системі України. Це може вказувати на необхідність подальшого зміцнення основного капіталу, щоб забезпечити більш конкурентоспроможні позиції на ринку.

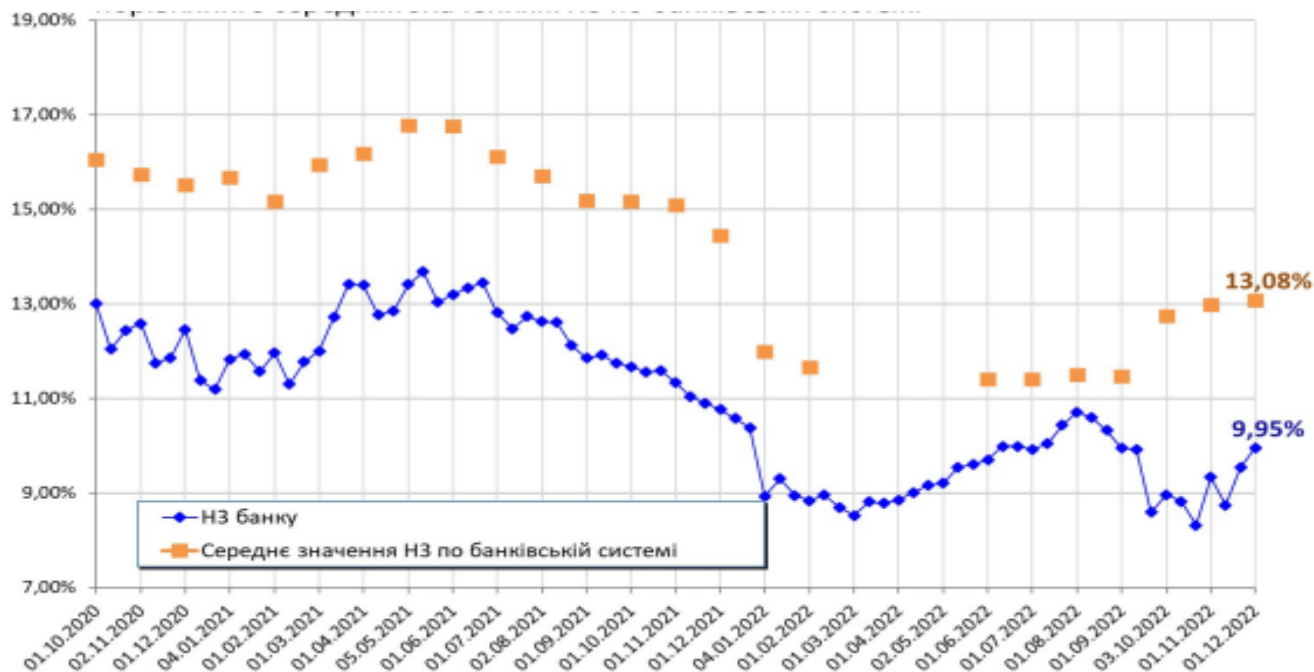


Рис 2.4. Динаміка достатності основного капіталу (НЗ) АТ «СЕНС БАНК» в порівнянні з середнім значенням НЗ по банківській системі

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Загалом, норматив достатності основного капіталу АТ «СЕНС БАНК» є важливим індикатором його фінансової стабільності та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Підвищення цього показника може не лише зміцнити позиції банку в конкурентному середовищі, але й створити додаткову впевненість серед клієнтів та інвесторів у надійності та стійкості фінансової установи. З метою покращення капіталізації, банк може розглянути стратегії, які включають інвестиції в нові проекти, оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління ризиками.

Таким чином, на початок листопада 2022 року АТ «СЕНС БАНК» демонстрував стабільний рівень забезпеченості як регулятивним, так і основним капіталом. Це підтверджується показниками нормативів банку, які надійно

перевищували граничні значення, визначені Національним банком України (НБУ). Така ситуація свідчить про фінансову стійкість установи та її здатність справлятися з потенційними ризиками, що виникають у динамічному фінансовому середовищі.

Важливо зазначити, що підтримка достатнього рівня капіталізації не лише відповідає вимогам регулятора, але й є критично важливою для формування довіри з боку клієнтів, інвесторів і партнерів. Це також відкриває нові можливості для банку в плані розширення бізнесу, поліпшення умов кредитування та інвестицій у нові проекти. Успішна реалізація цих стратегій може суттєво зміцнити позиції АТ «СЕНС БАНК» на фінансовому ринку, підвищуючи його конкурентоспроможність та привабливість для потенційних клієнтів.

Станом на 1 жовтня 2024 року, активи АТ «СЕНС БАНК» зазнали значного зменшення в порівнянні з початком року, скоротившись на 27,19% до 84,258 млрд грн. Обсяг чистих кредитів та заборгованості клієнтів також зменшився на 16,04%, досягнувши 50,660 млрд грн. Ці зміни свідчать про адаптацію банку до нових економічних умов та можливих ризиків, які можуть виникнути в умовах нестабільності.



Рис 2.5. Специфіка кредитного портфеля АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Протягом періоду з 1 січня по 1 жовтня 2022 року структура активів і кредитного портфеля АТ «СЕНС БАНК» зазнала суттєвих трансформацій. Зокрема, частка кредитів в загальних активах банку зросла на 7,98 в.п., піднявшись з 52,14% до 60,12%. Це свідчить про збільшення акценту на кредитуванні, що може бути реакцією на зменшення загального обсягу активів. Крім того, частка валютних кредитів у кредитному портфелі також демонструє позитивну динаміку, зростаючи на 12,60 в.п. — з 36,70% до 49,30%. Цей тренд може свідчити про зростання попиту на валютне кредитування серед клієнтів, що зумовлено коливаннями на валютному ринку та бажанням позичальників уникнути ризиків, пов'язаних із девальвацією національної валюти. Такі зміни в структурі активів та кредитного портфеля вказують на те, що АТ «СЕНС БАНК» активно адаптується до вимог ринку та потреб клієнтів, зокрема, в умовах економічної невизначеності.

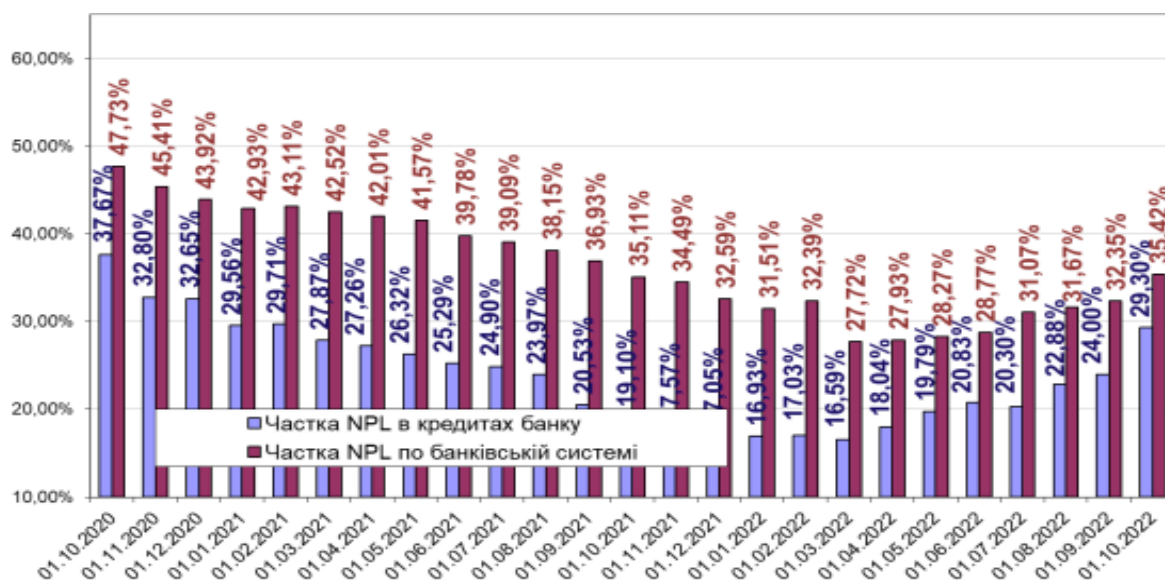


Рис. 2.6. Інформація про частку проблемних кредитів (NPL) у кредитному портфелі АТ«СЕНС БАНК» та загалом у банківській системі

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Станом на 1 жовтня 2024 року, у порівнянні з 1 січня 2024 року, частка проблемних кредитів (NPL) у кредитному портфелі АТ «СЕНС БАНК» зросла на 12,37 в.п., піднявшись з 16,93% до 29,30%. На початку жовтня 2024 року рівень NPL у кредитах банку був на 6,12 в.п. нижчим за середній показник NPL в банківській системі України, який становив 35,42%. Ця інформація свідчить про те,

що, попри зростання частки неробочих кредитів у своїй структурі, АТ «СЕНС БАНК» все ще залишався в межах кращих показників у порівнянні з ринком в цілому.

Протягом періоду з 1 квітня 2023 року до 1 грудня 2024 року коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) АТ «СЕНС БАНК» демонстрував певну волатильність, коливаючись від 97,87% до 133,86%. Ці значення свідчать про здатність банку ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами в умовах змінного економічного середовища.

Станом на 1 грудня 2024 року коефіцієнт NSFR склав 98,82%, що перевищує мінімальний показник, встановлений Національним банком України (НБУ), на 8,82 в.п. (при нормативі не менше 90%). Такий результат свідчить про надійність фінансової структури АТ «СЕНС БАНК» та його здатність підтримувати ліквідність у відповідності з регуляторними вимогами.

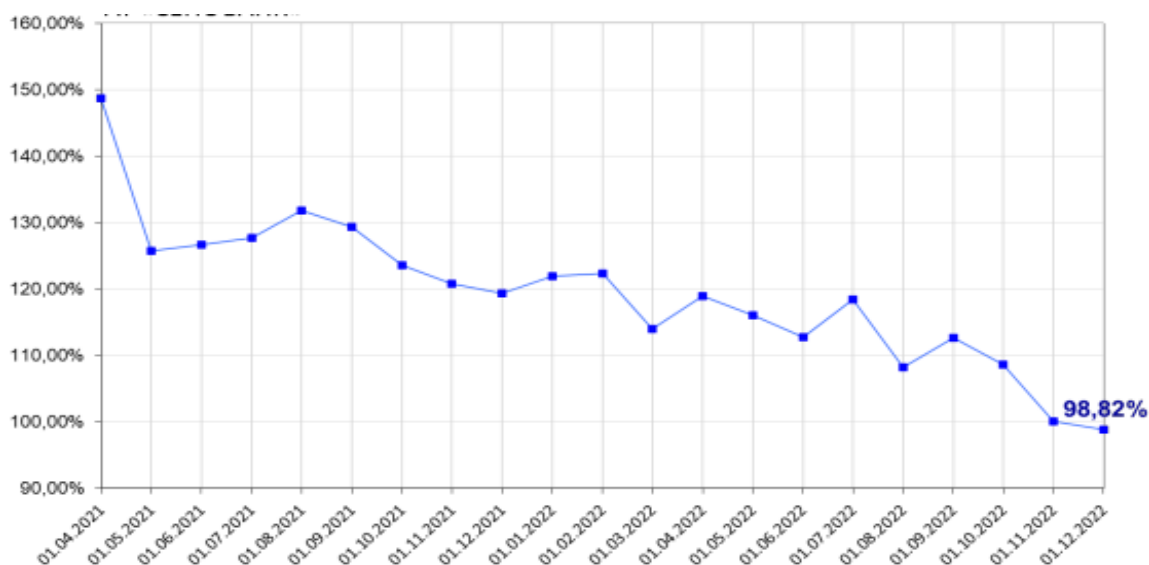


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Високий рівень NSFR є показником не лише дотримання нормативів, але й фінансової стійкості банку. Це дозволяє установі мати достатньо ресурсів для підтримки своєї діяльності навіть у випадках непередбачуваних економічних

потрясінь. Збереження ліквідності є критично важливим аспектом для забезпечення довіри клієнтів, інвесторів та партнерів.

Варто зазначити, що стабільний рівень чистого стабільного фінансування відкриває можливості для АТ «СЕНС БАНК» у розширенні кредитних програм та інвестиційних проектів. Це може сприяти не лише зростанню прибутковості банку, але й зміцненню його позицій на ринку. Таким чином, стратегічне управління ліквідністю стане ключовим чинником у подальшому розвитку АТ «СЕНС БАНК», оскільки забезпечить фінансову гнучкість та адаптацію до змінюваних умов на ринку.

У період з 1 січня 2023 року по 1 грудня 2024 року коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR<sub>вв</sub>) АТ «СЕНС БАНК» демонстрував вражаючу стабільність, коливаючись у межах від 183,82% до 365,93%. Цей показник постійно перевищував встановлене Національним банком України (НБУ) граничне значення в 100%, що відображає сильну ліквідну позицію банку. Станом на 1 грудня 2024 року коефіцієнт LCR<sub>вв</sub> досяг значення 285,49%, що у 2,85 рази перевищує норматив, закладений регулятором. Це свідчить про те, що банк має значний запас ліквідності для покриття своїх короткострокових зобов'язань, що є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності та довіри з боку клієнтів та інвесторів.

Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті (LCR<sub>ів</sub>) АТ «СЕНС БАНК» також демонстрував вражаючі результати. Протягом 2023 року та з січня по листопад 2024 року він коливався в межах від 402,43% до 633,47%, що значно перевищує встановлене НБУ граничне значення. Станом на 1 грудня 2024 року LCR<sub>ів</sub> банку складав 535,71%, що в 5,36 рази перевищує норматив, встановлений регулятором. Це свідчить про те, що банк має потужну ліквідну базу в іноземній валюті, що є особливо важливим в умовах нестабільності валютних ринків.

Такі результати свідчать про надійність та стійкість фінансової структури АТ «СЕНС БАНК» у контексті управління ліквідністю. Високі коефіцієнти покриття ліквідністю не лише забезпечують можливість своєчасного виконання зобов'язань, але й відкривають можливості для більш активного кредитування та інвестицій. Це,

в свою чергу, може сприяти підвищенню прибутковості банку та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.



Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів покриття ліквідністю за всіма валютами (LCRbb) та в іноземній валюті (LCRib) АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Ключовим аспектом для АТ «СЕНС БАНК» є стратегічне управління ліквідністю, яке дозволяє не лише підтримувати поточні нормативи, але й адаптуватися до змінюваних умов ринку. Успішне управління ліквідністю стане важливим чинником для забезпечення фінансової гнучкості та стабільного розвитку в майбутньому.

За підсумками дев'яти місяців 2024 року АТ «СЕНС БАНК» зазнав збитків у розмірі 4,318 млрд грн. Це негативне фінансове підсумування стало наслідком суттєвого зростання резервів під заборгованість за кредитами, наданими клієнтам. У порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, резерви вирости майже в шість разів і досягли 8,793 млрд грн. Таке різке збільшення резервів свідчить про посилення ризиків, пов'язаних із кредитуванням, а також про необхідність банку адаптувати свої стратегії управління ризиками.

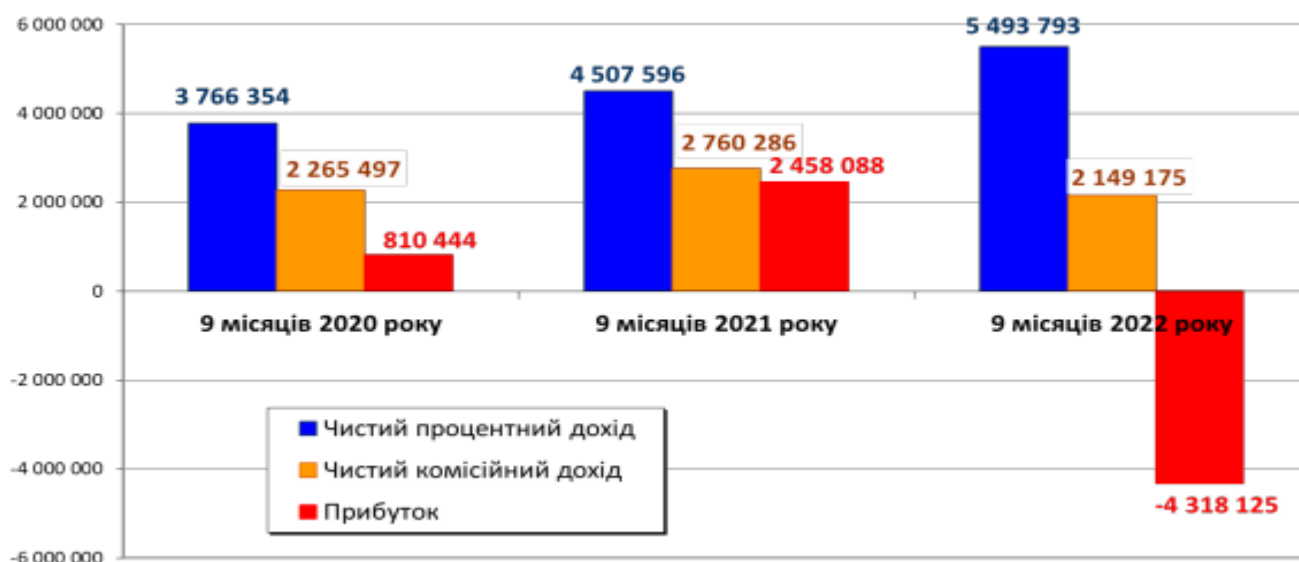


Рис. 2.9 Чистий процентний дохід, чистий комісійний дохід та прибуток АТ «СЕНС БАНК»

Джерело: складено на підставі статистичних даних банку

Водночас, чистий процентний дохід АТ «СЕНС БАНК» за дев'ять місяців 2024 року зріс на 21,88%, досягнувши 5,494 млрд грн. Цей показник свідчить про успішне управління процентними ставками та залучення нових клієнтів, навіть у складних економічних умовах. Проте, на фоні зростання процентного доходу, чистий комісійний дохід банку зменшився на 22,14%, опустившись до 2,149 млрд грн. Це зниження може бути пов'язане з падінням обсягу комісійних операцій, таких як обслуговування рахунків, платежі та інші послуги, що свідчить про зменшення активності клієнтів у використанні банківських продуктів.

Таким чином, фінансові результати АТ «СЕНС БАНК» демонструють змішану картину: з одного боку, банк зміг наростити процентний дохід, а з іншого — зіткнувся з серйозними викликами у вигляді зростання резервів і зменшення комісійного доходу. Це вказує на потребу в перегляді стратегії, щоб забезпечити стійкість та прибутковість у майбутньому.

В контексті складної макроекономічної ситуації, яка склалася внаслідок військової агресії Росії та введення воєнного стану в Україні, АТ «СЕНС БАНК» змогло суттєво збільшити свій чистий процентний дохід. Це свідчить про ефективність його управлінських стратегій та здатність адаптуватися до викликів,

що постали перед банківською системою. В цілому, банк продемонстрував значні обсяги ключових статей доходів, що підкреслює його фінансову стійкість навіть у тяжких умовах. Проте, незважаючи на позитивну динаміку в частині процентних доходів, суттєве зростання резервів під заборгованість за кредитами, наданими клієнтам, стало важливим фактором, що вплинув на фінансовий результат. Ці резерви формуються з метою захисту банку від можливих ризиків, пов'язаних із погіршенням фінансового стану позичальників. В результаті, за підсумками дев'яти місяців 2022 року, банк зазнав значних збитків, що відображає виклики, з якими стикається не лише АТ «СЕНС БАНК», а й вся банківська система в Україні.

Таким чином, хоча АТ «СЕНС БАНК» зберігає прибутковість як бізнес, важливо враховувати необхідність перегляду ризикових стратегій і адаптації до нових умов. Це може включати вдосконалення процедур оцінки кредитоспроможності позичальників, а також активний пошук нових джерел доходів, які допоможуть збалансувати фінансові результати та зменшити залежність від традиційних джерел доходу. Збереження фінансової стійкості та гнучкості в умовах невизначеності стане ключовим завданням для банку у майбутньому.

### **2.3. Стратегія формування трудових ресурсів та оцінка підходів до залучення кадрів у АТ «Сенс Банк».**

Для забезпечення високої ефективності роботи організації необхідно постійно формувати та контролювати кадровий склад, здатний ефективно вирішувати завдання в конкретній сфері діяльності. Ключем до успіху є не лише наявність кваліфікованих фахівців, але й їхня здатність працювати в команді, орієнтуючись на стратегічні цілі підприємства. Кадрове забезпечення є невід'ємною частиною управлінської діяльності, що спрямована на створення продуктивного та відповідального трудового колективу. Важливою метою є формування команди, яка не лише володіє необхідними знаннями та навичками,

але й поділяє цінності і місію організації. Це дозволяє створити середовище, в якому співробітники можуть ефективно взаємодіяти та досягати спільних цілей.

Діяльність трудового колективу має критичне значення для стабільного функціонування та розвитку організації. Саме від співробітників залежить не лише виконання поставлених завдань, але й якість надаваних послуг або товарів, а також швидкість і ефективність у вирішенні виникаючих проблем. Високий рівень залученості та мотивації співробітників сприяє підвищенню продуктивності, а також зменшенню плинності кадрів.

Крім того, важливо здійснювати регулярний моніторинг професійних навичок і компетенцій працівників, а також забезпечувати їх постійний розвиток через навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції в розвиток персоналу, як правило, призводять до значних вигод для організації, зокрема, покращують її конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічний підхід до управління кадрами є ключовим фактором успіху. Лише створивши кваліфікований, мотивований та згуртований трудовий колектив, організація може досягти високих результатів та стійкого розвитку в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

Управління персоналом в АТ «Сенс Банк» є критично важливим аспектом, що впливає на розвиток організаційної структури та на ефективність функціонування банку в цілому. Цей процес охоплює навчання, розвиток та стимулювання працівників, а також формування сприятливого робочого середовища, що є основними показниками результативності діяльності організації.

Стратегія управління персоналом спрямована на забезпечення продуктивної взаємодії між зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також на налагодження ефективної комунікації між працівниками та організацією. Важливість цього аспекту підкреслює М. Армстронг [5], який акцентує увагу на тому, що управління людськими ресурсами повинно бути тісно пов'язане з корпоративною стратегією. Він обґрунтовує, що ефективна стратегія управління людськими ресурсами має базуватися на розумінні стратегічних цілей компанії, що дозволяє інтегрувати людський капітал у загальний бізнес-процес. Армстронг також підкреслює, що

управління людськими ресурсами є не просто рутинною діяльністю, а стратегічним інструментом, який має враховувати результати стратегічного аналізу. Це означає, що в процесі формування стратегії управління персоналом важливо спиратися на дані, які допоможуть виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості для розвитку.

Особливістю стратегічного управління трудовою діяльністю є динамічний підхід, який передбачає адаптацію управлінських практик до змінюваних умов ринку та потреб самого трудового колективу. Це включає в себе не лише моніторинг ефективності працівників, а й активне залучення їх до процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності роботою.

Таким чином, стратегічний підхід до управління персоналом в АТ «Сенс Банк» є ключовим елементом, що дозволяє банку адаптуватися до викликів ринку, забезпечувати стабільний розвиток та підвищувати конкурентоспроможність. Важливо, щоб стратегія управління людськими ресурсами не лише відповідала корпоративним цілям, але й враховувала потреби та інтереси співробітників, що, в свою чергу, сприятиме загальному успіху організації.

До складу АТ «АЛЬФА-БАНК» на січень 2023 року входять Головний офіс та 133 відділення, що на 68 менше, ніж на початку року. Ці відділення надають різноманітні банківські послуги в різних регіонах України, забезпечуючи стабільність та ефективність діяльності банку. Кількість співробітників на січень 2023 року склала 4500 осіб, що є на 500 осіб менше в порівнянні з початком року.

Зменшення чисельності працівників є результатом скорочення кількості діючих відділень та оптимізації витрат банку, що, в свою чергу, викликане війною та складною економічною ситуацією в країні. Це підкреслює зростаючу важливість ефективного управління персоналом. Наразі основною стратегією розвитку є збереження конкурентних позицій на ринку. Утримання лідерства в банківській сфері неможливе без залучення висококваліфікованих співробітників, адже стратегічне управління персоналом повинно бути невід'ємною частиною загальної стратегії організації. З метою цього банк реалізує відповідну кадрову стратегію, яка передбачає відбір спеціалістів, здатних ефективно працювати в команді.

Основою для розробки стратегій управління персоналом є аналіз перспектив розвитку банку з урахуванням можливих змін у навколишньому середовищі, включаючи демографічні та соціальні аспекти. Важливим елементом цього аналізу є оцінка позиції банку в умовах конкурентної боротьби за якісне обслуговування клієнтів на ринках збуту його послуг і продуктів.

Кадрова політика в сфері зайнятості реалізується через комплексний аналіз робочих місць, використання різноманітних методів найму, а також ефективних способів відбору та просування співробітників. Це також охоплює питання, пов'язані з відпустками, звільненням та іншими аспектами трудових відносин. У сфері навчання кадрова політика передбачає проведення оцінки нових працівників, організацію практичного навчання та безперервний розвиток персоналу.

Щодо оплати праці, основою є оцінка виконуваних робіт, використання пільгових схем та ковзаючих ставок, що дозволяє забезпечити справедливу компенсацію. У контексті добробуту працівників важливими є пенсійні програми, виплати на випадок хвороби та непрацездатності, а також надання медичних, транспортних послуг, житла, харчування, спортивних можливостей і підтримки у громадській діяльності, а також допомоги в особистих питаннях. У сфері трудових відносин кадрова політика передбачає впровадження заходів для покращення стилю керівництва, налагодження продуктивних відносин з профспілками та іншими організаціями, що сприяють розвитку здорового робочого середовища.

АТ «Сенс Банк» активно впроваджує всі компоненти кадрової політики та працює над їх покращенням ( табл. 2. 1)

Таблиця 2.1.

#### Ключові компоненти кадрової політики АТ «Сенс Банк»

<i>Складові</i>	<i>Характеристика</i>
Політика зайнятості	спрямована на забезпечення висококваліфікованими кадрами, створення комфортних умов праці та гарантію безпеки, а також надання можливостей для кар'єрного зростання, що підвищує рівень задоволеності працівників.
Політика навчання	включає формування необхідної навчальної бази, що дозволяє співробітникам підвищувати свою кваліфікацію і, відповідно, відкриває шляхи для професійного розвитку
Політика оплати праці	передбачає надання заробітної плати, що є вищою порівняно з конкурентами, з урахуванням здібностей, досвіду та відповідальності працівників.

Політика добробуту	спрямована на пропозицію більшого спектру послуг і пільг, ніж у інших компаній, з метою створення соціальних умов, які будуть привабливими для працівників і взаємовигідними для обох сторін.
Політика трудових відносин	включає встановлення чітких процедур для вирішення трудових конфліктів, що забезпечує ефективну комунікацію між керівництвом і співробітниками

Джерело: складено на підставі кадрових даних АТ «Сенс банк»

Розглянемо оцінку виконання ключових показників ефективності (КРІ) для спеціаліста, який працює з фізичними та юридичними особами. Ця оцінка є важливим етапом у системі мотивації, оскільки вона безпосередньо впливає на виплату бонусів та інших форм заохочення.

Таблиця 2.2.

#### Коефіцієнт виконання планового показника

Рівень виконання ключового показника	Коефіцієнт виплати від рівня виконання
>110%	1,3
≥105% - 110%	1,2
≥100% - 105%	1
≥90% - 100%	0,8
≥80% - 90%	0,5
<80%	0

Джерело: складено на підставі статистичних даних АТ «Сенс банк»

Таблиця 2.3.

#### Ключові показники спеціалістів по роботі з фізичними та юридичними особами

Посада	КРІ 1	КРІ 2	КРІ 3	КРІ 4
Спеціаліст по роботі з фізичними особами	Кредитні продукти	Комісійний дохід по додатковим продуктам	Приріст пасивів	Нові клієнти
Спеціаліст по роботі з юридичними особами	Портфель нових активованих клієнтів	Залучення нових клієнтів	Комісійний дохід по новим клієнтам	Приріст пасивів

Джерело: складено на підставі статистичних даних АТ «Сенс банк»

Ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки роботи спеціаліста, можуть включати ряд критеріїв, таких як кількість укладених угод, рівень задоволеності клієнтів, обсяг продажів продуктів та послуг, а також ефективність ведення переговорів. Оцінка цих показників дозволяє не лише визначити досягнення спеціаліста, але й виявити області, які потребують покращення.

Для розрахунку виплат мотивації застосовується загальний коефіцієнт виконання планового показника, який обчислюється на основі досягнутих результатів у порівнянні з встановленими цілями. Цей коефіцієнт дає можливість об'єктивно оцінити внесок спеціаліста у досягнення загальних цілей компанії та забезпечує прозорість у нарахуванні бонусів.

Таким чином, систематична оцінка виконання КРІ є суттєвим інструментом для підвищення мотивації та продуктивності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний розвиток компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Важливо, щоб цей процес був регулярним та об'єктивним, з чітким визначенням метрик та очікувань, щоб кожен спеціаліст розумів, на що він може розраховувати у своїй роботі.

## **РОЗДІЛ 3. АЛЬТЕРНАТИВИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ АТ «СЕНС БАНК»**

### **3.1. Ключові аспекти удосконалення системи управління персоналом у банківській установі АТ «Сенс Банк»**

Для автоматизації виробничих процесів управління персоналом та кадрової служби в банку впроваджено інтегровану систему управління персоналом «ІРБІС». Ця система є потужним інструментом, який дозволяє ефективно управляти всіма аспектами роботи з кадрами. Система «ІРБІС» включає в себе широкий спектр функцій, які охоплюють всі етапи роботи з персоналом. Зокрема, вона забезпечує автоматизовану обробку даних про співробітників, ведення їхньої облікової документації, а також моніторинг виконання кадрових процесів. Це дозволяє зменшити адміністративні витрати, знизити ймовірність помилок при обробці інформації і забезпечити швидкий доступ до необхідних даних.

Однією з ключових складових «ІРБІС» є функція управління кадрами (Human Resources, HR), яка надає можливість не лише обліку працівників, але й аналізу їхньої продуктивності, планування кар'єрного розвитку, а також оцінки ефективності навчальних програм. Завдяки цій системі, керівники можуть отримувати зведені звіти та аналітику, що сприяє прийняттю зважених рішень щодо розвитку персоналу.

Крім того, «ІРБІС» підтримує інтеграцію з іншими системами управління банку, що дозволяє створити єдину інформаційну екосистему. Це особливо важливо для сучасних фінансових установ, які прагнуть до оптимізації своїх процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку. З використанням цієї системи банк може оперативнo реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптувати свою кадрову політику відповідно до потреб бізнесу та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Інтегрована система управління персоналом «ІРБІС» є важливим інструментом для автоматизації управлінських процесів у банку, що сприяє не

лише підвищенню ефективності роботи кадрової служби, а й оптимізації загальної стратегії розвитку організації в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Система «ІРБІС». забезпечує комплексне управління всіма аспектами роботи з кадрами, впроваджуючи сучасні технології для оптимізації процесів. Основні функції, які вона виконує охарактеризовані в табл.3.1.

Таблиця 3.1.

## Функції запропонованої системи «ІРБІС»

Функції	Характеристика
1.Управління кадровими процесами	Система автоматизує усі етапи управління персоналом, включаючи організацію документообігу та формування звітної документації. Вона дозволяє вести та моделювати організаційну структуру банку будь-якої складності, зберігаючи історію змін. Це важливо для великих установ, які мають декілька філій або холдингів, оскільки дає змогу оперативно адаптувати структуру відповідно до змін у бізнес-середовищі.
2. Облік штатних розкладів та посадових інструкцій	Система забезпечує зберігання актуальних штатних розкладів та проектних посадових інструкцій, а також підтримує процеси реорганізації, що дозволяє своєчасно формувати всі необхідні кадрові накази.
3.Зберігання особистих справ	Система веде облік особистих справ як співробітників, так і претендентів на вакансії. Це включає персональні дані, освіту, досвід роботи, навички та знання, що дозволяє легко здійснювати пошук та підбір кадрів.
4.Доступ до інформації	Керівництво банку має наочний та оперативний доступ до особистих справ співробітників, що спрощує процеси підбору, переведення та скорочення. Також система забезпечує автоматичне відстежування вакантних посад.
5.Облік робочого часу	Автоматизований облік робочого часу (табельний облік) допомагає точно фіксувати відпрацьовані години, що є важливим для подальшого розрахунку заробітної плати.
6. Взаємодія з іншими системами:	Система "Персонал" інтегрується з іншими важливими системами, такими як "Заробітна плата" і "Матеріальний облік", що дозволяє забезпечити єдність інформаційного потоку та оптимізувати управлінські рішення.
7. Відповідність законодавству	Система підтримує відповідність змінам у законодавстві України в сфері обліку кадрів, що є критично важливим для уникнення правових проблем.
8.Централізована робота кадрової служби	Можливість створення єдиної бази даних для всіх підрозділів банку дозволяє оптимізувати роботу кадрових служб на всіх рівнях ієрархії
9. Аналіз персоналу	Система надає можливості для проведення якісного та кількісного аналізу складу персоналу, а також витрат на утримання кадрів. Це допомагає виявити, які співробітники приносять прибуток, а які можуть потребувати додаткового навчання або підтримки.
10. Планування та управління	Система допомагає планувати оптимальний склад персоналу для забезпечення якісних технологічних процесів у банківській діяльності, зменшуючи витрати при цьому.
11. Оперативна інформація	Вона надає оперативну інформацію для аналізу ефективності використання кадрів, що є важливим для різних відділів і управлінь банку.

12. Штатна політика та кадровий документообіг	Система забезпечує підтримку штатної політики на основі наказів, що допомагає в організації кадрового документообігу.
13. Структура оплати праці	Вона дозволяє зберігати настроювану структуру оплати праці, що сприяє ухваленню рішень щодо стимулювання співробітників, включаючи визначення додаткових виплат.
14. Аналітична обробка даних	Система забезпечує можливість корпоративного аналізу та статистичної обробки інформації у різних зрізах, що дозволяє генерувати як стандартні, так і кастомізовані звіти.

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, система «ІРБІС» є важливим інструментом для автоматизації управлінських процесів у банку, що сприяє підвищенню ефективності роботи кадрової служби, оптимізації витрат і поліпшенню загальної стратегії розвитку організації в умовах конкурентного середовища.

Крім того, у системі впроваджена сучасна технологія управління потоками бізнес-операцій, яка забезпечує ефективну та цілеспрямовану поетапну передачу інформації в інтегрованому середовищі. Ця технологія виключає потребу в багатократному введенні даних, що суттєво знижує ймовірність помилок і підвищує загальну продуктивність. Завдяки можливостям аналізу та відстежування статусу обробки інформації, користувачі можуть в реальному часі оцінювати прогрес виконання завдань. Це дозволяє не лише контролювати виконання обов'язків, але й швидко реагувати на можливі затримки або проблеми, які можуть виникнути в процесі.

Наочне представлення відкритих і підлягаючих виконанню дій адаптоване до робочого місця кожного працівника, що спрощує процеси прийняття рішень і підвищує рівень відповідальності. Завдяки об'єднанню окремих функцій в єдині процеси, система дозволяє оптимізувати витрати на координацію дій, що, в свою чергу, зменшує тимчасові витрати на виконання щоденних операцій.

Отже, впровадження цієї технології не лише покращує внутрішні бізнес-процеси, а й значно підвищує загальну ефективність організації. Завдяки цілісному підходу до управління інформацією, компанія отримує можливість зосередитися на

стратегічних цілях, спрощуючи рутинні завдання і забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів.

Щодо вдосконалення системи управління персоналом, доцільно розглянути розробку ряду нових функцій, які б сприяли оптимізації процесів у банку. По-перше, варто впровадити планування навчання персоналу, яке дозволить створити індивідуальні програми розвитку для кожного співробітника. Це не лише підвищить їхню професійну підготовку, але й сприятиме формуванню висококваліфікованої команди, здатної швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку.

По-друге, важливим елементом є підбір персоналу відповідно до чітко визначених вимог. Розробка детальних профілів вакансій і критеріїв оцінки кандидатів допоможе забезпечити відповідність між вимогами посади та навичками претендентів, що, у свою чергу, підвищить ефективність роботи команди та знизить плинність кадрів.

Також варто звернути увагу на різні методи оцінки персоналу, такі як 360-градусна оцінка, самооцінка, а також оцінка на основі досягнень. Ці методи дозволять більш об'єктивно оцінити продуктивність співробітників, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також допоможуть виявити потенційних лідерів у команді.

Впровадження зазначених функцій не тільки дозволить банку досягти організаційних і економічних ефектів (табл. 3.2), але й створить позитивне робоче середовище, де кожен співробітник відчуватиме свою цінність і важливість для компанії. Це, в свою чергу, підвищить рівень задоволеності працівників, що позитивно позначиться на їхній продуктивності та лояльності до організації. Таким чином, інвестиції в розвиток персоналу стануть запорукою успішного та стійкого розвитку банку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, систематизоване впровадження системи управління персоналом в банку не лише покращує організаційні процеси, а й забезпечує значні економічні вигоди, що позитивно впливають на загальну ефективність діяльності установи.

Організаційні та економічні ефекти впровадження системи управління персоналом

<i>Організаційні ефекти</i>	<i>Економічні ефекти</i>
1. Скорочення часу ухвалення рішень: Впровадження системи сприяє зменшенню часу, необхідного для ухвалення рішень на всіх рівнях управління банком. Це досягається шляхом усунення проблем вузьких місць у технологічних процесах обробки інформації.	1. Зниження витрат на управління персоналом: Оптимізація процесів управління дозволяє зменшити витрати, що пов'язані з управлінням кадрами.
2. Підвищення якості кадрових рішень: Система дозволяє приймати більш зважені та обґрунтовані кадрові рішення завдяки доступу до актуальної та структурованої інформації.	2. Підвищення продуктивності праці: Система сприяє підвищенню продуктивності праці, особливо серед кадрових працівників. Менеджери з управління персоналом звільняються від виконання рутинних завдань, що дозволяє їм зосередитися на стратегічних аспектах управління.
3. Оперативність підготовки звітності: Впровадження системи забезпечує швидку та ефективну підготовку звітності для державних органів, що відповідає українським законодавчим та нормативним вимогам	3. Оптимальне використання професійних якостей: Впровадження системи дозволяє ефективніше використовувати професійні навички та здібності конкретних співробітників, що, в свою чергу, сприяє загальному підвищенню ефективності роботи банку.

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, систематизоване впровадження системи управління персоналом в банку не лише покращує організаційні процеси, а й забезпечує значні економічні вигоди, що позитивно впливають на загальну ефективність діяльності установи.

Критерії успішності впровадження системи навчання та розвитку на етапі планування є важливими елементами, які визначають ефективність реалізації даного проекту. Ось основні аспекти, які слід врахувати:

1. Доступ до навчального порталу: Успіх впровадження залежить від того, чи всі співробітники, які мають доступ до корпоративної мережі, можуть користуватися порталом навчання і розвитку. Це забезпечує рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх працівників, що сприяє створенню рівних умов для професійного зростання.

2. Єдина точка доступу: Важливо, щоб співробітники могли використовувати портал як єдину платформу для доступу до всіх навчальних можливостей і сервісів. Це спрощує процес навчання, зменшуючи час на пошук інформації і підвищуючи зацікавленість у розвитку.

3. Всебічний облік інформації: Система повинна надавати детальний облік інформації про навчання та розвиток, що відбувається в банку. Це включає в себе моніторинг прогресу співробітників, аналіз результатів навчання та виявлення потреб у подальшому розвитку.

4. Швидка доставка знань: Наявність можливості оперативно передавати нові знання працівникам — від 2-х тижнів до 1 місяця — є критично важливим, оскільки в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища важливо, щоб співробітники мали доступ до актуальної інформації та навичок.

5. Скорочення рутинних операцій: Впровадження системи має на меті зменшити час, витрачений менеджерами на рутинні операції, такі як збір і обробка документів, формування навчальних груп, розсилка інформації та створення звітів. Це дозволить спеціалістам з навчання зосередитися на стратегічних завданнях, що впливають на розвиток організації.

6. Оперативне задоволення запитів бізнес-ліній: Система повинна забезпечувати можливість швидкого реагування на запити бізнес-підрозділів щодо обсягів навчання, витрат та запланованих заходів. Це дозволить ефективніше управляти ресурсами та своєчасно реагувати на потреби компанії.

7. Персональні профілі співробітників: Наявність персональних профілів, які містять інформацію про очне та електронне навчання, результати тестування, оцінювання за компетенціями та цілями, є важливим елементом для індивідуального розвитку. Це дозволяє співробітникам відстежувати свій прогрес та отримувати рекомендації щодо подальшого навчання.

Отже, реалізація цих критеріїв не лише забезпечить ефективність впровадження системи навчання, але й сприятиме загальному розвитку організації, підвищуючи кваліфікацію співробітників і їхню мотивацію до професійного росту.

Успішна інтеграція цих елементів дозволить банку адаптуватися до змін у ринку та залишатися конкурентоспроможним.

Для успішної реалізації даного проекту важливо провести детальне вивчення інформаційно-технологічної та організаційної інфраструктури банку, а також проаналізувати навчальну аудиторію. З метою збору бізнес-вимог необхідно організувати зустрічі з представниками бізнес-ліній, IT-відділу та HR. Проект буде реалізовано в кілька етапів:

1. Визначення ключових ролей: Формування проектної команди, що включає фахівців з різних напрямків, які відповідатимуть за реалізацію проекту.

2. Аналіз початкової ситуації: Оцінка поточного стану системи та процесів, що існують у банку, для виявлення слабких місць і можливостей для покращення.

3. Визначення бізнес-вимог: Збір і формулювання вимог, що висуваються різними бізнес-одинацями, з метою забезпечення відповідності нової системи потребам організації.

4. Розробка вимог до функціональних можливостей: Визначення ключових функцій та можливостей, які повинна містити нова система для задоволення бізнес-вимог.

5. Створення технічного завдання: Формалізація усіх вимог у вигляді технічного завдання, яке стане основою для подальшої розробки та впровадження системи.

6. Установка та інтеграція системи: Проведення всіх необхідних технічних заходів для установки нової системи та її інтеграції з існуючими процесами та системами банку.

7. Пілотний запуск: Реалізація тестового запуску системи в Центральному офісі та двох регіональних управліннях для оцінки її функціонування в реальних умовах.

Цей структурований підхід дозволить забезпечити ефективність впровадження проекту та відповідність його результатів потребам банку.

### **3.2. Механізм оптимізації ефективності системи управління персоналом банку розробка та впровадження заходів мінімізації плинності кадрів**

Управління персоналом комерційного банку є невід'ємною складовою сучасного банківського менеджменту, яка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності фінансової установи. У рамках концепції управління персоналом в АТ «Сенс Банк» особлива увага приділяється вивченню потенціалу працівників, їх знань, мотивації до виконання професійних обов'язків, а також здатності досягати поставлених цілей і вирішувати складні завдання.

Управління персоналом в банку не обмежується лише стандартними HR-процесами; це, перш за все, системний підхід до розвитку людських ресурсів, який передбачає активне залучення працівників до процесів прийняття рішень, професійного зростання та самореалізації. Важливо, щоб комерційні банки майбутнього були не лише ефективними у своїй діяльності, але й здатними швидко адаптуватися до змінюваного ринкового середовища і нових викликів.

У цій світлі, «Сенс Банк» має на меті створення гнучкої системи управління персоналом, що дозволить не тільки утримувати талановитих працівників, але й ефективно їх розвивати. Це включає в себе регулярні програми навчання та розвитку, створення сприятливого робочого середовища та впровадження сучасних технологій управління, що забезпечують зворотній зв'язок та врахування думок працівників. Таким чином, управління персоналом стає не просто функцією, а стратегічним інструментом, який сприяє розвитку організації, покращенню її іміджу та підвищенню задоволеності клієнтів через залучення кваліфікованих і мотивованих кадрів.

Для підвищення ефективності управління діяльністю банку та його кадровими ресурсами в контексті реалізації загальної стратегії розвитку, пропонується впровадження спеціально розробленого механізму, який представлений на рисунку 3.1. Цей підхід дозволить оптимізувати процеси управління та забезпечити кращу координацію між різними підрозділами банку.

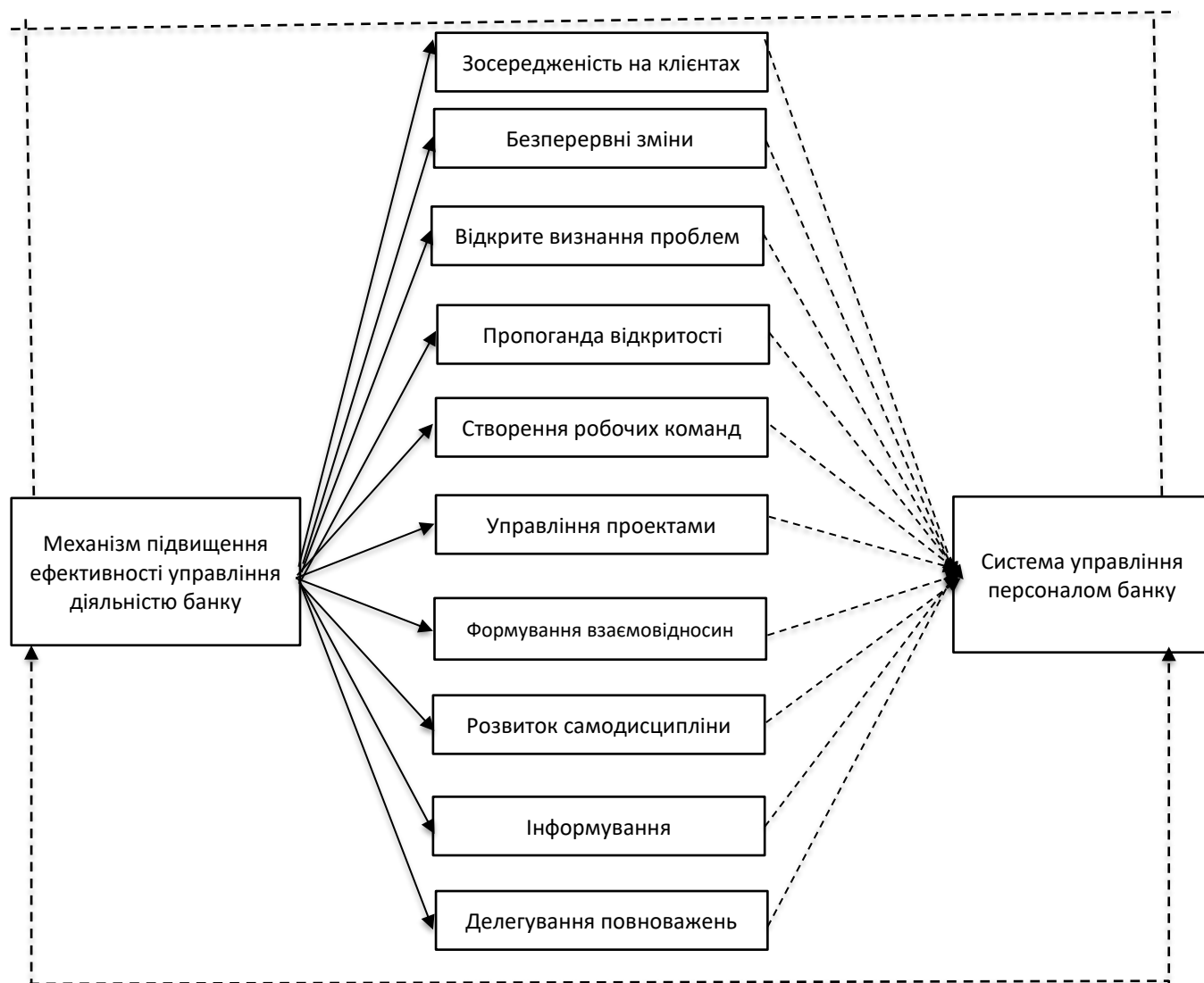


Рис. 3.1. Механізм підвищення ефективності управління діяльністю банку.

Джерело: складено автором самостійно

Плинність персоналу, що перевищує природний рівень, є однією з найактуальніших проблем в управлінні людськими ресурсами сучасних організацій. Високий рівень плинності кадрів супроводжується економічними та соціальними втратами, які можуть проявлятися як миттєво, під час звільнення, так і протягом певного часу після цього, внаслідок необхідності заповнення вакансій, що виникли. Процес створення стабільного трудового колективу включає кілька етапів, які ілюстровані на рисунку 3.2. Відповідно до цих етапів, можна стверджувати, що показник плинності кадрів є важливою складовою ефективності та стабільності трудового колективу, а отже, і самої організації в цілому.



Рис. 3.2. Процес формування стабільного трудового колективу

Джерело: складено автором самостійно

На жаль, проблема плинності персоналу не обійшла стороною і банківську сферу. Тут плинність має ряд особливостей, пов'язаних як зі специфікою банківської діяльності, так і зі станом банківської системи України.

Для ширшого задоволення кадрової потреби можна використовувати такі методи:

1) Активні методи залучення кадрів (збільшення роботи з освітніми установами, залучення кадрів через особисті зв'язки співробітників, участь в ярмарках вакансій тощо).

2) Пасивні методи залучення кадрів (Інтернет ресурси, сайти з пошуку роботи, чат боти).

Експерти вважають, що високий рівень плинності кадрів можна пояснити зменшенням прибутковості на фінансовому ринку, виникненням більш вигідних можливостей для інвестування капіталу, а також його перерозподілом на користь інших секторів економіки.

Розглянемо їх докладно і спробуємо виділити загальні риси, властиві всім організаціям, і спеціальні – характерні тільки для банків, які зображені на рисунку 3.3.

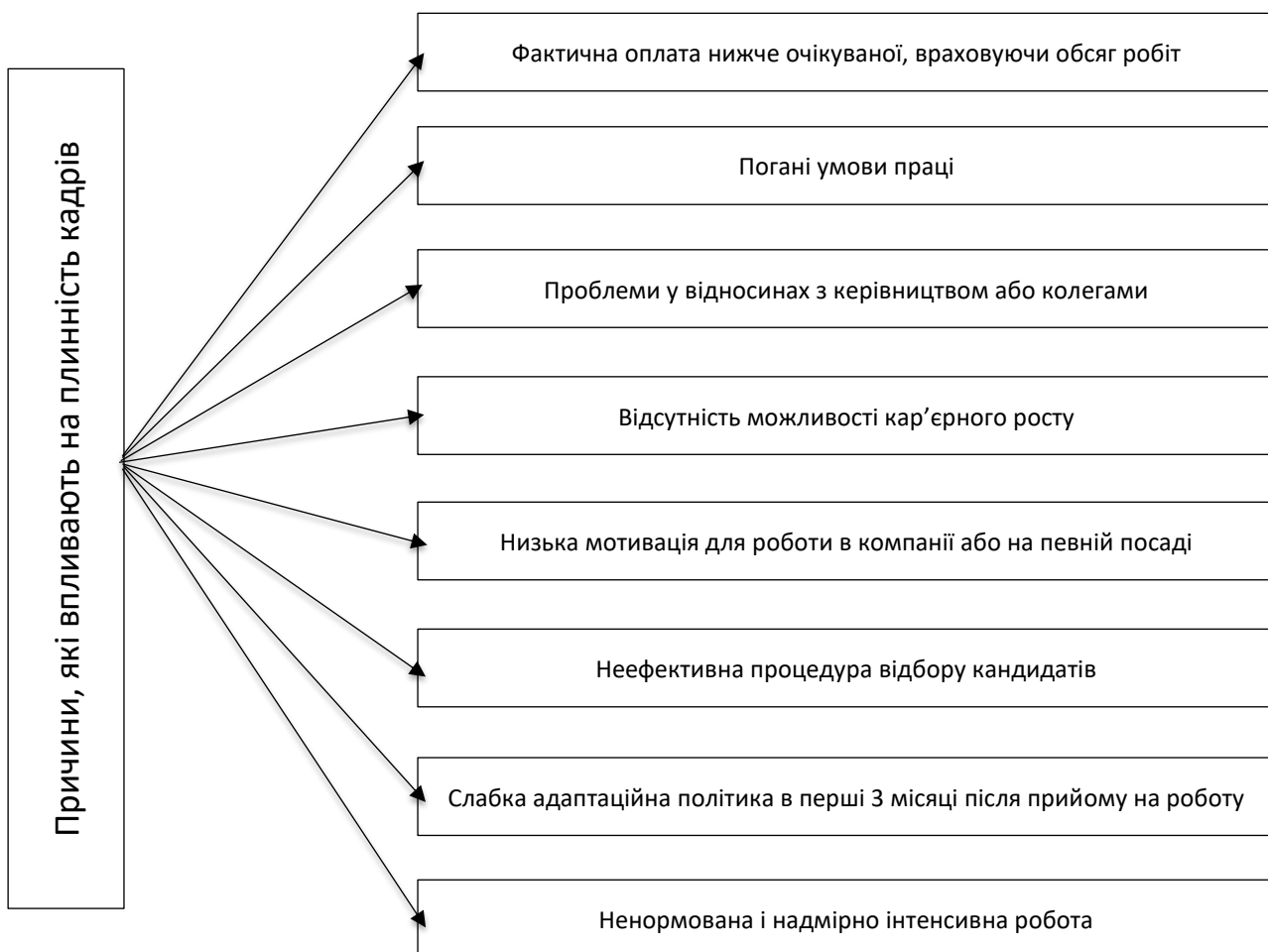


Рис. 3.3. Причини плинності кадрів

Джерело: складено автором самостійно

Для ширшого задоволення кадрової потреби можна використовувати такі методи:

1) Активні методи залучення кадрів (збільшення роботи з освітніми установами, залучення кадрів через особисті зв'язки співробітників, участь в ярмарках вакансій тощо).

2) Пасивні методи залучення кадрів (Інтернет ресурси, сайти з пошуку роботи, чат боти).

Боротися з самою плинністю безглуздо, якщо умови праці не є задовільними. Тому для того, щоб її знизити, необхідно усунути причини, що призводять до її зростання або сприяють збереженню на високому рівні. Наступним завданням повинна стати розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на

нормалізацію рівня плинності, тобто приведення до рівня нижче критичного значення.

Запропоновані заходи, які відображені на рисунку 3.4. дозволять поліпшити умови праці, підвищити мотивацію ефективного праці і на цій основі знизити плинність кадрів.

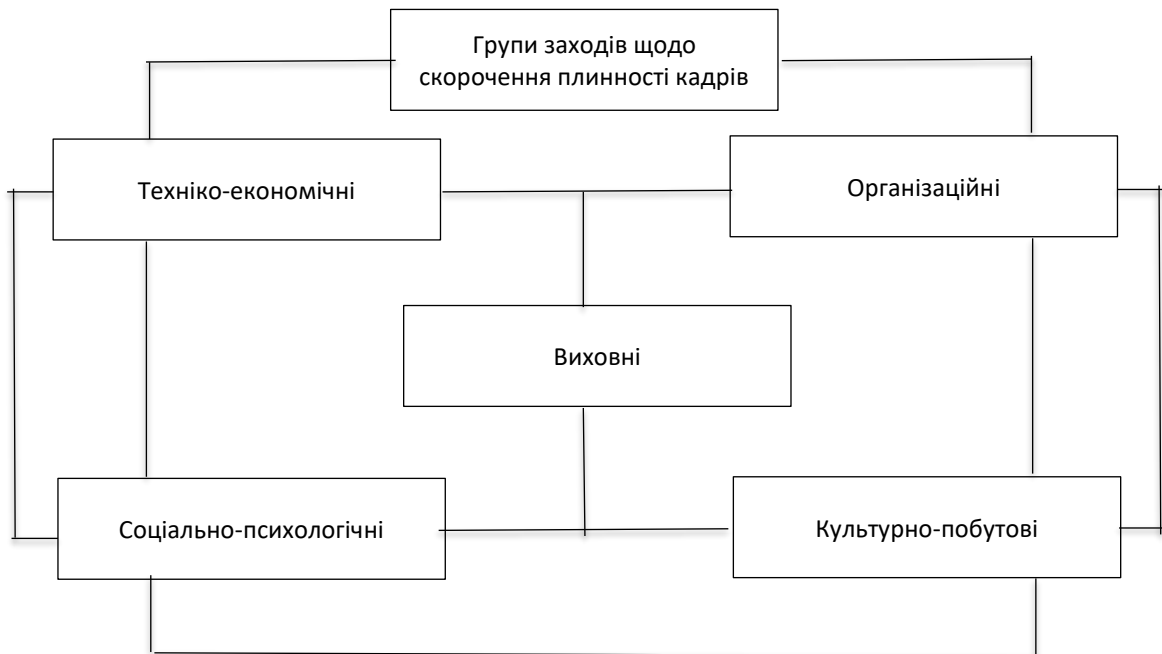


Рис. 3.4. Заходи щодо скорочення плинності кадрів

Джерело: складено автором самостійно

Важливо підкреслити, що отримання позитивних результатів у процесі реалізації комплексу заходів не повинно відволікати від питання плинності кадрів і примушувати зосередитися лише на інших проблемах. Моніторинг рівня плинності персоналу має бути постійним, з періодичним поверненням до окремих аспектів управління цією плинністю. Регулярний аналіз та корекція стратегій допоможуть виявити потенційні ризики та забезпечити стабільність трудового колективу.

У ситуації посилення конкуренції та зменшення прибутковості багато компаній шукають можливості для покращення своєї рентабельності. Одним із таких напрямків є управління рівнем плинності кадрів, що суттєво впливає на загальну ефективність роботи банку.

### 3.3. Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

Електронна система освіти, що забезпечує зручність у використанні для співробітників, відкриває широкий спектр переваг. Завдяки цим системам можна не лише створювати та імпортувати навчальний контент, але й активно управляти процесом навчання на відстані. Це дозволяє формувати та розвивати базу знань, адаптувати навчальні програми до потреб організації та забезпечувати безперервний професійний розвиток працівників.

Крім того, електронні платформи освіти сприяють інтерактивному навчальному процесу, що може включати відео, тестування, форуми для обговорень та інші інструменти, які заохочують співробітників до активної участі. Це, у свою чергу, може підвищити мотивацію та залученість працівників, а також поліпшити їхні результати.

У таблиці 3.3 представлено детальний аналіз витрат, що супроводжують реалізацію проекту, що дозволяє оцінити доцільність інвестицій та очікувані результати від впровадження електронної системи освіти.

Таблиця 3.3.

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

N	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність	Відповідальний відділу управління талантами	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	300000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	98000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	232067
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	55090

Джерело: складено автором самостійно

Економічний ефект можна визначити через кілька ключових аспектів, які безпосередньо впливають на фінансову стабільність та ефективність організації.

По-перше, зниження витрат на управління є важливим чинником, оскільки оптимізація процесів дозволяє зменшити адміністративні витрати та підвищити продуктивність роботи. Впровадження системи наставництва значно полегшує адаптацію нових фахівців, зменшуючи втрати, пов'язані з недостатнім контролем над їхньою діяльністю. Це забезпечує більш ефективне використання ресурсів і знижує ймовірність помилок.

По-друге, своєчасне виявлення та вирішення проблем, які заважають продуктивній роботі персоналу, сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Це дозволяє фахівцям зосередитися на своїх основних завданнях, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність компанії.

Крім того, важливим аспектом є підвищення цінності фахівців у межах підприємства. Інвестування в розвиток їхніх навичок і знань не лише підвищує їхню професійну кваліфікацію, але й створює відчуття приналежності та мотивації. Коли працівники відчують, що їхні зусилля цінують і підтримують, вони більш зацікавлені в досягненні спільних цілей компанії.

Таким чином, інтеграція цих елементів у стратегію управління персоналом створює не лише економічний ефект, а й сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою важливість і готовий вкладати зусилля в досягнення успіху організації. Результатом є не лише зменшення витрат, а й підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Соціально-психологічний ефект можна визначити через кілька ключових аспектів, які впливають на внутрішню атмосферу організації та взаємини між її співробітниками. По-перше, важливим є підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і новими працівниками. Це дозволяє створити відкритий канал комунікації, де співробітники відчувають себе почутими і зрозумілими, що, в свою чергу, сприяє формуванню позитивного ставлення до компанії та її цілей.

По-друге, підвищення рівня інформованості про цілі, стратегії та поточні процеси організації є критично важливим. Коли працівники розуміють, куди рухається компанія і яку роль вони відіграють у досягненні загальних цілей, це

підвищує їхню залученість та відповідальність. Вони стають більш проактивними, вносячи свої ідеї та ініціативи, що може призвести до покращення результатів бізнесу.

Крім того, підвищення рівня прихильності фахівців до організації є важливим показником здоров'я корпоративної культури. Коли працівники відчують, що їх цінують і підтримують, вони стають більш лояльними до компанії, що знижує плинність кадрів і покращує командну динаміку. Висока прихильність також сприяє зменшенню стресу та вигорання, адже співробітники відчують підтримку та розуміння з боку колег і керівництва.

Нарешті, покращення соціально-психологічного клімату в колективі є результатом усіх цих факторів. Створення позитивного робочого середовища, де панує взаємна підтримка, довіра і співпраця, не лише підвищує загальну продуктивність, але й сприяє формуванню культури інновацій та безперервного розвитку. У такій атмосфері працівники більш відкриті до змін і готові до впровадження нових ідей, що в цілому підвищує конкурентоспроможність організації на ринку.

Припустимо витрати в 2025 році складуть 685 157 грн. або 57,09 тис. грн. в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 950 000. Розрахуємо термін окупності проєкту (Таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

## Розрахунок терміну окупності проєкту

Період	Економічний результат тис. грн.	Витрати тис. грн.
Січень	136,2	57,09
Лютий	136,2	57,09
Березень	136,2	57,09
Квітень	136,2	57,09
Травень	136,2	57,09
Червень	136,2	57,09
Липень	136,2	57,09
Серпень	136,2	57,09
Вересень	136,2	57,09
Жовтень	136,2	57,09
Листопад	136,2	57,09
Грудень	136,2	57,09

Джерело: складено автором самостійно на підставі статистичних даних

Річний економічний ефект – це показник результативності економічної діяльності, який відображає успішність реалізації економічних програм і ініціатив. Він визначається відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, які були використані для досягнення цього результату. Для розрахунку річного економічного ефекту можна використовувати таку формулу:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де:  $E_p$  – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення економії на умовно-постійних витратах, грн.;  $Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 950\,000 - 685\,157 = 264\,843 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Ефективність – це відносний показник, що відображає результативність витрат у різних сферах діяльності. У контексті реалізації конкретних заходів ефективність можна визначити як співвідношення між отриманим ефектом і витратами, пов'язаними з їхньою реалізацією. Якщо говорити про ефективність впровадження ініціатив, що спрямовані на скорочення та економію умовно-постійних витрат, то її можна обчислити за допомогою наступної формули:

$$E_{vz} = (EE_p / Z_k) * 100 \quad (3.2)$$

де:  $EE_p$  – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;  $Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{vz} = (264\,843 / 685\,157) * 100 = 38 \% \quad (3.2)$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 38%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ok} = Z_k / E_p - Z_p \quad (3.3)$$

де:  $Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;  $Z_p$

– поточні затрати, пов’язані із здійсненням цих заходів, грн.; Ер – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = 685\,157 / 950\,000 = 0,72 \text{ роки (3.3)}$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на АТ «Сенс Банк», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 264 843 тис. грн. з терміном окупності в 9 місяців.

## ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних аспектів управління розвитком персоналу підтверджує, що людські ресурси відіграють вирішальну роль у досягненні успіху компанії в умовах глобалізації та жорсткої конкурентної боротьби. Незважаючи на можливість інвестицій у новітнє обладнання та технології, саме від якості та ефективності роботи команди залежить, чи зможе компанія утримати свої позиції на ринку або стати лідером у своїй галузі. Людські ресурси – це не просто складова виробничого процесу, а потужний інструмент, який може забезпечити інновації, підвищити продуктивність та сприяти адаптації до змінюваних умов ринку. Важливою є не лише наявність кваліфікованих кадрів, а й їхнє постійне навчання, розвиток та мотивація.

Аналіз основних концепцій управління людськими ресурсами також вказує на те, що розвиток персоналу є ключовим елементом системи управління. Ефективні стратегії розвитку повинні охоплювати як професійні навички, так і особистісні якості працівників, що дозволяє створити комплексну систему, орієнтовану на досягнення спільних цілей компанії. Зокрема, інвестиції в розвиток персоналу не лише підвищують його компетентність, а й сприяють формуванню стабільної корпоративної культури, яка заохочує ініціативу та інноваційність.

Таким чином, управління розвитком людських ресурсів стає важливим стратегічним напрямом для будь-якої компанії, оскільки саме від здатності організації ефективно використовувати свої людські ресурси залежить її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку. У процесі проведення дослідження системи управління персоналом в АТ «СЕНС БАНК» було виявлено ряд важливих аспектів, які визначають ефективність роботи установи в умовах сучасного ринку фінансових послуг.

Аналіз теоретичних основ управління персоналом, організаційно-економічної характеристики банку, а також діагностика існуючої системи управління дозволили сформулювати кілька ключових висновків.

1. Актуальність удосконалення системи управління персоналом: Сучасний ринок вимагає від банків швидкої адаптації до змін, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Вдосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою для досягнення цих цілей, оскільки людський фактор залишається визначальним у створенні додаткової вартості.

2. Сильні та слабкі сторони системи управління персоналом: Дослідження виявило, що АТ «СЕНС БАНК» має значні переваги у вигляді висококваліфікованого персоналу та наявності сучасних методів управління. Проте існують і недоліки, зокрема недостатнє використання новітніх технологій в управлінні кадрами, а також проблеми з мотивацією та утриманням кваліфікованих фахівців.

3. Напрями удосконалення: Розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом включають впровадження нових методів навчання та розвитку, запровадження системи мотивації, що враховує індивідуальні досягнення працівників, а також покращення комунікаційних процесів у команді. Це дозволить створити сприятливе середовище для професійного зростання та зниження плинності кадрів.

З метою оптимізації системи розвитку персоналу в АТ «Сенс Банк» було запропоновано створення онлайн-платформи для навчання працівників, яка надасть ряд важливих можливостей:

Платформа дозволить впроваджувати інноваційні методи управління підготовкою кадрів, включаючи можливість розробки тестів, опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, а також спеціалізованих і загальноосвітніх курсів із вбудованими редакторами.

Платформа забезпечить створення індивідуальних або групових списків завдань, які доповнюють систему дистанційного навчання. Це включатиме різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовану літературу, спеціалізовані програми) та автоматичні завдання для працівників.

Онлайн-платформа забезпечить високоякісний двосторонній зв'язок між співробітниками та адміністраторами. Вона дозволить створювати загальні та

тематичні форуми, відкривати можливість коментування завдань, а також налаштовувати особисті нагадування та сповіщення.

Дистанційна навчальна система буде доповнена єдиною базою знань, що дозволить формувати та поповнювати її новими педагогічними, теоретичними та практичними матеріалами, забезпечуючи легкий та оперативний доступ до необхідної інформації.

4. Економічна доцільність заходів: Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів показав, що інвестиції в розвиток персоналу та вдосконалення системи управління можуть призвести до значного підвищення продуктивності праці, зниження витрат на підбір кадрів та зростання загальної ефективності діяльності банку.

5. Практична значимість роботи: Результати дослідження можуть бути використані не лише в АТ «СЕНС БАНК», а й в інших фінансових установах для вдосконалення управлінських практик. Це підкреслює універсальність розроблених рекомендацій та їхнє застосування в умовах постійно змінюваного ринку.

Загалом, вдосконалення системи управління персоналом в АТ «СЕНС БАНК» є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності банку, що дозволить йому успішно адаптуватися до нових викликів та забезпечити стабільне зростання в умовах динамічного розвитку фінансового сектору.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
2. Андрєєва В., Гринюк Н. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», №04(72), 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/643/665>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк, 2006. 471 с.
4. Білоус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки : журнал. 2006. №1. С.185-189.
5. Борова А., Ізюмцева Н.В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. ECONOMICS: time realitie, №6(64). 2022. С . 65-71.
6. Варіс І.О., Крачук О.І., Брікс А.В. Культура безперервного навчання та стратегії її розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 3(96). 2024. С. 30-38. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_96\\_2024\\_ukr/7.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_96_2024_ukr/7.pdf)
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ. 2006. 576 с.; Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.
8. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. НАН України. Ін-т екон. та прогнозів. НАН України, К. 2009. 864 с.
9. Гончарова І. В. Вплив сучасних тенденцій розвитку профспілкового руху на реалізацію принципів соціального партнерства. Економічний часопис XXI. №7-8. 2012. URL: <http://soskin.info/ea/2012/7-8/201228.html>
10. Грішнова О.А Людський капітал. К: Знання, 2004. 214
11. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії

управління персоналом. Бізнес-інформ, 2013. №7. 2013. С.341-347.

12. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373–389.

13 Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 р. № 2121-III Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

14.Звіт про індустрію навчання за 2024 рік. <https://trainingmag.com/2024-training-industry-report/>

15.Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського, 2009. № 6. С. 217–220.

16. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

17. Ковальчук В.Г. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом банку. Вісник університету банківської справи, 2020 № 1 (37).

18. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий в організації, що розвивається. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Вип. 8(16), 2020.

19. Ліпич Л., Хілуха О., Еушнір М., Загоруйко В. Стратегічне управління людським капіталом як складова розвитку підприємства. Східноєвропейський нац. ун-т ім. Лесі Українки. *Економічний часопис*. 2019. С. 45-54. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/STRATEGICNE\\_UPRAVLINNA\\_LUDSKIM\\_KAPITALOM\\_AK\\_SKLADO.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LUDSKIM_KAPITALOM_AK_SKLADO.pdf)

20. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. 2013. №10. URL: <http://open.knbs.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hrstrategiji-po-krokah>

21. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник

Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 140–144. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

22. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

23. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський на. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, Вип. 20. 2017. С. 440-443.

24. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту, 2015. № 14. С. 49–52.

25. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/>

26. Nakonechna N. Comparative study of organizational cultures across EU member states / N. Nakonechna // 4th International Conference on corporation management-2024 (26 April 2024, Estonia). - Tallinn: Scientific Center of Innovative Research OU, 2024 <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2024/paper/view/739>

27. Офіційний портал Міністерства фінансів України. Аналітика банківського сектору України 2024 <https://mof.gov.ua/>

28. Пазєєва Г.М. Компетентність персоналу та його загальна характеристика / Г.М. Пазєєва // Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової конференції (Київ, 5 березня 2021 року). К.: Університет "КРОК", 2021. С. 117-121. <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/397>

29. Петрова І., Угбога Огана Кондо. Навчання та розвиток як інноваційний інструмент у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Вчені записки Університету «КРОК». Вип. №1(73). 2024. С.105–114. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-105-114>

30. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к.

екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.

31. Перепада Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48)

32. Платформа для навчання співробітників. URL: <https://academyocean.com/ua/employee-training-and-development?>

33. Полянська А.С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств у сучасних умовах. *Регіональна економіка*, 2010. № 2(56). С. 39–47.

34. Пуртов В.Ф., Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління, Вип. (25). 2020. С. 131-137.

35. Пуш А. Основні моделі корпоративного управління в банківських установах / А. Пуш, І. Мігус, Н. Наконечна // Вчені записки Університету "КРОК". - 2024. - № 2(74). - С. 204-216. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-204-216>. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2135>

36. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навч. пос. / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

37. Савченко Л. О. Роль Big Data у банківському маркетингу / Л. О. Савченко // Інформаційні технології. – 2022. – №19, Вип.1. – С. 102–110.

38. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

39. Смачило І.І. теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. «Молодий вчений», № 12 (88). 202. С. 6-9.

40. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ. 2009. 287 с.

41. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року.  
URL:[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025\\_zvit\\_2021.pdf?v](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_zvit_2021.pdf?v)
42. Ткаченко Р. В. Особливості формування цінової політики в банках / Р. В. Ткаченко // Маркетингова стратегія. – 2023. – Вип. 17, №2. – С. 67–74.
43. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпінєць. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
44. Український Пакт заради молоді – 2025. Міністерство економіки України.  
URL:<https://me.gov.ua/Documents/Detail/af884663-0384-4686-8b56-0f7bbd5387b8?lang=uk-UA&title=UkrainskiiPaktZaradiMolodi2025>
45. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
46. Шипуліна Ю.С., Бур'ян О. Стратегічне управління розвитком персоналом з особливими потребами. Економіка та суспільство, (53). URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/>
47. Щокин Г.В. Основи кадрового менеджмент : пос. К. : МАУП, 2004. 280 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn4\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn4_1.pdf)
48. Яковенко О. Л. Використання аналітики даних для підвищення ефективності банківських послуг / О. Л. Яковенко // Фінансові технології. – 2021. – №10, Вип.4. – С. 101–109.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Види стратегій управління персоналом

Назва	Характеристика
Стратегія підприємництва	Підприємство обирає за мету розвиток нових напрямів діяльності. Інтенсивна заміна існуючого персоналу молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці стрімко індивідуалізується на розвиток індивідуальних якостей особистості
Стратегія динамічного зростання	Основа на модифікації цілей підприємства: зміна і стабільність, збереження і розвитку існуючого кадрового потенціалу з відбором висококваліфікованих працівників. Винагорода ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів
Стратегія прибутку	Стабільні підприємства використовують відпрацьований механізм функціонування, кваліфікований персонал із можливостями розвитку. Залучаються фахівці, у компетенції яких виникає термінова потреба. Стимулювання працівників стабільне, збалансоване в межах професійно-кваліфікаційних груп
Стратегія ліквідації	Підприємства на межі банкрутства: інтенсивне скорочення чисельності працівників, мінімізація витрат на персонал. Новий персонал не приймається, стимулювання в межах посадових окладів
Стратегія зміни курсу	Ефективна для стабільно працюючого підприємства: боротьба за прибутковість, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і підбір кваліфікованих фахівців зі сторони. Стратегія необхідна за необхідності виходу з кризового стану зміною курсу. Консолідація кадрів

**ДОДАТОК Б****Тестування претендентів при відборі на роботу в АТ «»**

Тест	Призначення	Напрямок питань	Кількість питань, од.	Термін виконання, хв.
IntegriTEST	оцінка благонадійності кандидата	щирість: розкрадання; хабарництво; толерантність в обслуговуванні; наркотики або алкоголь на роботі	96-160	20
StabiliTEST	прогноз ризиків передчасного звільнення за власним бажанням	поведінка у минулому; особисті якості; бажання отримати роботу; намір залишитися на посад	100	15
Risk Indicator	прогнозування ризиків деструктивної поведінки кандидата	трудова етика; емоційна стійкість; надійність ; етичні дилеми; ставлення до розпоряджень керівництва; покарання та виговори	131–161	30