

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Удосконалення системи управління персоналом в
банківській установі**

Виконала:

Дудченко Андрій Миколайович
здобувач спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Керівник:

Стоянець Наталія Валеріївна
Д.е.н., професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
Д. е. н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького ,
Сумського державного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Кафедра менеджменту імені професора
Освітній ступінь	Л.І. Михайлової
Спеціальність	«Магістр»
	073 «Менеджмент»
	ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада,

« _____ « ПБ) _____

20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дудченко Андрій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління персоналом в банківській установі

2. База практичного дослідження: АТ Ощадбанк м.Суми

керівник роботи

Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

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

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 20 _____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « _____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваної комунальної установи, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності медичних закладів, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитку персоналу організації.

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

дослідити сутність поняття «управління персоналом», узагальнити підходи до «управління персоналом» як системи та визначити принципи її функціонування в банківській установі систематизувати методичні підходи до процесів оцінювання ефективності системи управління персоналом

здійснити аналіз та організаційно-економічну характеристику АТ Ощадбанк;

здійснити оцінку існуючого стану системи управління персоналом в банківській установі;

запропонувати можливі варіанти та пропозицій удосконаленню системи управління персоналом відповідно сучасних вимог до банківських працівників;

підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах організаційних змін;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«19 » вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 02 грудня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2024 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

А. ДУДЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Н. СТОЯНЕЦЬ

Перевірку на автентичність проведено.

Н. БАРАННИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С. ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Дудченко А.М. Удосконалення системи управління персоналом в банківській установі.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації і адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління системою персоналу, визначено, що система управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу організації, яка фокусується на створенні сприятливого робочого середовища, яке сприяє розвитку як окремих співробітників, так і взаємодії між ними.

Предметом діяльності Сумської філії «АТ «Ощадбанк» є надання широкого спектра фінансових продуктів і послуг, серед яких: відкриття та обслуговування рахунків (в т. ч. пенсійних), депозитні програми, надання кредитів для малого та середнього бізнесу, а також іпотечних та споживчих кредитів для населення. Середньооблікова чисельність працівників за 2023 рік склала 317 чоловік, середня заробітна плата 20909 грн, у 2023 році банк отримав як операційний, так і загальний збиток, а його рентабельна впродовж 2021-2022 рр. діяльність перетворилася у 2023 році на збиткову із рівнем у -16,8%. Наглядова рада та ревізійна комісія є вищим органом корпоративного управління які здійснюють контроль за діяльністю правління АТ «Ощадбанк».

В АТ «Ощадбанк» функціонує комплексна система оцінки, навчання і розвитку банківського персоналу – корпоративний університет «Oschad Business University», яка спрямована на розвиток ключових співробітників і ВКР банку. Внутрішніми програмами кадрового резерву банку є: «OSCHAD Basic» – навчання новачків; «OSCHAD Must Have» – навчання всіх співробітників; «OSCHAD Profi» – розвиток кращих співробітників; «OSCHAD Leader» – розвиток кращих керівників різних рівнів управління.

Запропоновано запровадити онлайн платформу Learning managment sistem, як складову корпоративного університету АТ Ощадбанк, це «цифрове програмне забезпечення, яке дозволяє організовувати та управляти процесом навчання в організації, здійснити підвищення обізнаності персоналу з питань інформаційної безпеки, розрахована на розвиток персоналу операційного, кредитного, депозитного, юридичного, маркетингово блоків та відділу внутрішнього аудиту.

Ключові слова: управління, менеджмент, персонал, система персоналу, розвиток персоналу.

SUMMARY

Dudchenko A.M. Improving the personnel management system in a banking institution.

Qualification work in the specialty 073 «Management» SP «Organizational Management and Administration», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work provides a theoretical generalization and a proposed solution to the scientific problem, which consists in improving the theoretical, methodological and practical principles of personnel management, it is determined that the personnel management system is a set of measures aimed at the effective use of the human potential of the organization., which focuses on creating a favorable working environment that promotes the development of both individual employees and interaction between them.

The subject of activity of the Sumy branch of JSC "Oschadbank" is the provision of a wide range of financial products and services, including: opening and servicing accounts (including pension accounts), deposit programs, providing loans for small and medium-sized businesses, as well as mortgage and consumer loans for the population. The average number of employees in 2023 was 317 people, the average salary was 20,909 UAH, in 2023 the bank received both an operating and a total loss, and its profitable activity during 2021-2022 turned into a loss-making one in 2023 with a level of -16.8%. The Supervisory Board and the Audit Commission are the highest corporate governance bodies that exercise control over the activities of the Board of Directors of JSC Oschadbank.

JSC Oschadbank operates a comprehensive system of assessment, training and development of banking personnel - the corporate university Oschad Business University, which is aimed at the development of key employees and the bank's R&D. The bank's internal personnel reserve programs are: "OSCHAD Basic" - training of beginners; "OSCHAD Must Have" - training of all employees; "OSCHAD Profi" - development of the best employees; "OSCHAD Leader" - development of the best managers of different levels of management.

It is proposed to introduce the online platform Learning management system as a component of the corporate university of JSC Oschadbank, this is "digital software that allows you to organize and manage the learning process in the organization, will increase staff awareness of information security issues, is designed for the development of personnel of the operational, credit, deposit, legal, marketing blocks and the internal audit department.

Keywords: management, management, personnel, personnel system, personnel development.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ОЩАДБАНК	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика банківської установи	21
2.2 Оцінювання системи персоналу АТ «Ощадбанк» в контексті менеджменту	30
2.3 Аналіз системи управління персоналом в банківській установі	38
РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК»	45
3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи кадрової політики в банківській установі	45
3.2 Модель системи управління персоналу Leaning managment sistem відповідно сучасних тенденцій банківського сектору	52
3.3. Економічна ефективність пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом банку	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	74
ДОДАТКИ А Наукові публікації	74
ДОДАТКИ Б Фінансова звітність	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СУП – Система управління персоналом

HRMS – Human Resource Management System

НЦПБПУ - Національному центрі підготовки банківських працівників
України

LMS - Learning management system

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні банки функціонують в умовах високої динаміки та нестабільності зовнішнього середовища, що викликається економічними, політичними та соціальними трансформаціями. З метою адаптації до нових реалій та забезпечення стійкого розвитку банківські установи змушені впроваджувати масштабні організаційні зміни, оновлювати стратегії та оптимізувати структури управління. Однією з невід’ємних складових реорганізації банку є формування системи управління персоналом, що забезпечує його перехід від критичного стану до конкурентоспроможного. Розвиток системи управління персоналом у банківських установах набуває особливої актуальності в контексті організаційних трансформацій. Ця необхідність зумовлена низкою чинників. По-перше, специфіка банківської діяльності, що характеризується високим рівнем відповідальності, динамічністю процесів та індивідуальними особливостями трудових функцій, вимагає застосування специфічних підходів до управління персоналом. По-друге, підвищений рівень ризику, притаманний банківському сектору, загострюється в умовах організаційних змін, що обумовлює необхідність посилення уваги до управління людськими ресурсами. Ускладнення кадрової роботи внаслідок трансформаційних процесів потребує комплексного перегляду та вдосконалення всієї системи управління персоналом банку.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов’язаної з питаннями управління системою персоналу приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Н. Алюшина [1], К. Буйда [2], М. Гапонюк [3], Гнатенко [4], О.Я. Голубка [5], А. Кузнєцов [9], Г. Жосан [12], О. Пшик-Ковальська [14], О. Шацька [20], Р. John [22] Torquido, S.M., Voqui [23] та інші.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління системою персоналу Сумської філії АТ «Ощадбанк».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління системою персоналу в банківській установі, обґрунтувати та надати визначення «управління персоналом», «система управління персоналу»;
- здійснити аналіз та організаційно-економічну характеристику, визначити існуючий стан управління системою персоналу АТ «Ощадбанк»;
- здійснити оцінку та аналіз існуючого стану управління системи персоналу в банківській установі відповідно існуючих вимог;
- запропонувати можливі варіанти пропозицій та шляхи по удосконаленню управління системи персоналу відповідно існуючим нормативним актів для банківських установ.

Об'єктом дослідження є процеси управління системою персоналу Сумської філії АТ «Ощадбанк»..

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління системи персоналу в банківській установі.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління системою персоналу Сумська філія «АТ «Ощадбанк» в основу якого покладено впровадження програми персоналу Leaning managment sistem.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління системою персоналу Сумська філія «АТ «Ощадбанк». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до Сумської філія «АТ «Ощадбанк». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції,

логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління персоналом; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність Сумської філії «АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези конференцій, монографії, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Дудченко А. Менеджмент персоналу в банківській установі. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання*. Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Суми, 29 – 30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. с.91-93

2. Дудченко А.М., Стоянець Н.В. Управління розвитком персоналу в банківському секторі в сучасних умовах *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2024 С.209-210 К.: НУХТ, 2024. С. 160-162.

3. **Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

У сучасному швидкоплинному світі банківський сектор переживає стрімкий технологічний прогрес, і однією з сфер, яка зазнає значних трансформацій, є системи управління людськими ресурсами (HRMS). Оскільки банки прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними, використання HRMS стає вирішальним для ефективного управління їх робочою силою. Динамічний розвиток банківського сектору вимагає від фінансових установ постійного підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успіху є інвестування в людський капітал. Сформувавши кадрову політику, що відповідає стратегічним цілям банку, ми забезпечуємо себе кваліфікованими фахівцями, здатними швидко адаптуватися до змін ринку та досягати високих результатів.

Успіх сучасної організації неможливий без ефективного управління персоналом. Це складна система, що вимагає комплексного підходу. Від того, наскільки ефективно організована робота з персоналом, залежить конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до змін ринку. Подальші наукові дослідження в цій галузі дозволять розробити нові інструменти та методи для оптимізації кадрових процесів [7].

За твердженням Н. Алюшина «управління персоналом це не просто сукупність дій, а складна система, що пронизує всі рівні організації. Від найнижчої ланки до вищого керівництва – всі залучені до процесів управління персоналом, саме тому цей напрямок є одним з найважливіших для успіху організації». Тобто само визначення управління персоналом представляє динамічну систему, що охоплює весь цикл взаємодії з працівниками. Від підбору та адаптації нових співробітників до їхнього

розвитку, мотивації та оцінки ефективності – кожен етап спрямований на досягнення стратегічних цілей організації [1 С.17].

Управління персоналу в банківській сфері є цілісною системою управління діяльністю банку, для вирішення трьох стратегічних завданьсформованих на рисунку 1.1:

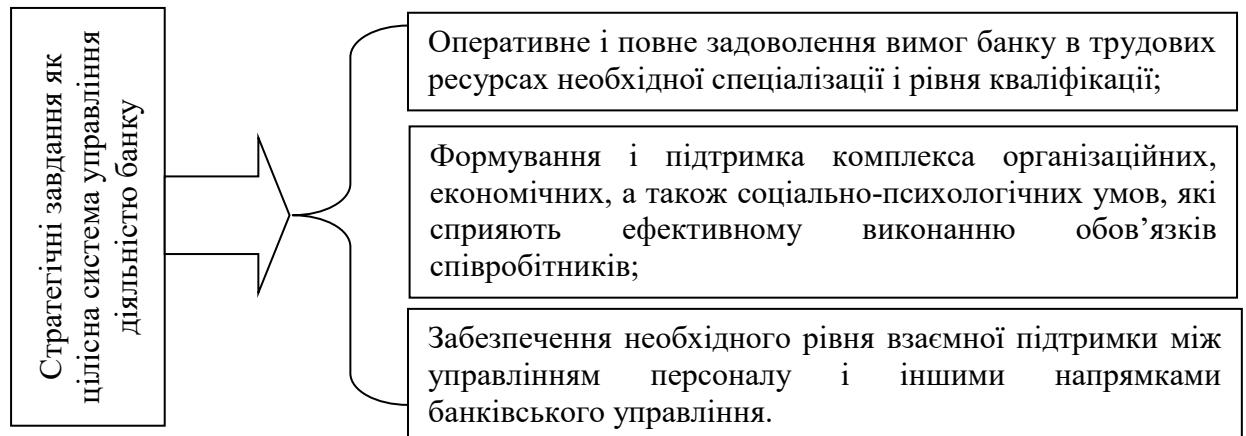


Рисунок 1.1 - Стратегічні завдання системи управління персоналом діяльності банку

Джерело: [2].

Підсумовуючи можна стверджувати, що система управління людськими ресурсами, це цифрове рішення, яке об'єднує різні функції управління персоналом, такі як підбір персоналу, нарахування заробітної плати, управління продуктивністю та залучення співробітників, в одну єдину систему. Сама система управління персоналом спрямована на досягнення цілого ряду цілей які і формують організацію враховуючи вплив як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Початковий етап проектування та формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи, взагалі для різних організацій управління персоналом цілі системи змінюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє нам сформулювати основну мету системи управління

персоналом організації як забезпечення організація кадрів, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток [22-23].

На рисунку 1.2 показано структуру цілей системи управління персоналом організації.



Рисунок 1. 2 - Цілі системи управління персоналом організації

Джерело: [12].

Як результат досягнення цілей в управлінні персоналом неможливе без стратегічного бачення вищого керівництва, яке розглядає персонал як рушійну силу розвитку організації. Для банків HRMS це не просто інструмент, а стратегічний актив, який підвищує продуктивність і забезпечує дотримання нормативних стандартів. Так як наше дослідження стосується банківського сектору то нам потрібно розглянути основні функції системи управління персоналом саме цієї специфіки.

У банках HRMS (система управління людськими ресурсами) відіграє ключову роль у оптимізації операцій і підвищенні ефективності. Вона керує різноманітними кадровими функціями, такими як обробка заробітної плати, адаптація співробітників, управління продуктивністю та відстеження відповідності. HRMS забезпечує точну та своєчасну виплату заробітної

плати, сприяє безпроблемній інтеграції співробітників через структуровані процеси адаптації, відстежує показники ефективності для оптимізації продуктивності та забезпечує дотримання нормативних вимог. Централізувавши ці функції, HRMS дозволяє банкам зосередитися на основній банківській діяльності, зберігаючи відповідність нормативним вимогам і сприяючи продуктивному середовищу робочої сили див.таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 Функції системи управління персоналом

Функції	Характеристика управління
Набір персоналу та адаптація	Автоматизовані процеси найму, HRMS спрощує підбір персоналу шляхом автоматизації оголошень про вакансії, відстеження кандидатів і перегляду резюме. Безпроблемна адаптація тобто нові співробітники можуть бути включені в цифровий спосіб, гарантуючи, що вони отримають усе необхідне навчання та ресурси з першого дня.
Управління заробітною платою	HRMS забезпечує своєчасну та безпомилкову обробку заробітної плати, враховуючи такі змінні, як понаднормова робота, бонуси та відрахування, допомагає банкам дотримуватися фінансових правил і податкового законодавства, мінімізуючи ризик штрафних санкцій за недотримання.
Управління продуктивністю	HRMS дозволяє безперервно контролювати продуктивність співробітників за допомогою KPI і регулярного зворотного зв'язку, створює персоналізовані плани розвитку, сприяючи кар'єрному росту та задоволенню працівників.
Самообслуговування співробітників	Доступ до особистої інформації, платіжних відомостей і пільг через портал HRMS працівників, спрощує процес подання заяв на відпустку, дозволяючи працівникам легко подавати запити на відпустку та відстежувати їх.
Навчання та розвиток	HRMS підтримує постійне навчання за допомогою модулів електронного навчання, гарантуючи, що співробітники залишаються в курсі останніх банківських правил і навичок, менеджери контролюють хід виконання програм навчання та розвитку співробітників.

Джерело: [4, 10].

Тепер потрібно розглянути основні елементи системи управління персоналом по перше це організація яка відіграє важливу роль у безперебійному досягненні бажаної мети. Метою організації є об'єднання людей для роботи над спільною платформою для досягнення певної мети, це основа, де відбуваються всі види діяльності, які повинні приносити прибуток. Створення будь-якої організації залежить від мети, яку вона має досягти.

Для ефективного досягнення бажаної мети необхідно призначити конкретні обов'язки або роботу для членів організації. Як відомо, без ефективного функціонального відділу в організації неможливо досягти бажаної мети. Роботи в організації відрізняються залежно від її розміру та мотивів. Деякі з категорій робочих місць - це творчі роботи, фізичні роботи, технічні роботи, консультаційні роботи, інтелектуальні роботи та професійні роботи. Керівник призначатиме співробітників на різні категорії робіт, виходячи з їх кваліфікації та досвіду [9].

Люди (з різними або однаковими навичками залежно від роботи) є найважливішим елементом управління персоналом. Наявність як механічної, так і інтелектуальної робочої сили необхідна для безперебійної роботи організації. Хороша команда добре підготовлених людей стане запорукою успіху. Бути творчим – вимога часу; отже, необхідно, щоб призначені люди були креативними та придатними (розумово та фізично) для ефективної роботи організації [6].

Основними компонентами системи управління персоналу є: суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану; об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив; управлінський вплив, тобто група ціле-спрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус; зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни.

Ефективна співпраця команди часто починається з успішної адаптації нових спеціалістів. Основний акцент тут робиться на швидку інтеграцію в робочі процеси, налагодження взаємодії між новачком і колегами, а також між різними відділами компанії. Важливо, щоб кожен новий член команди чітко розумів свої обов'язки.

Перший етап полягає в оцінці підготовки та рівня професійних навичок. Спеціалістом відділу кадрів вивчається чи є у співробітника досвід

роботи в аналогічних підрозділах на аналогічних посадах. Це показує, буде проходити співробітник первинну (для співробітників без досвіду роботи) або вторинну (для співробітників із досвідом роботи) адаптацію. Первинна адаптація включає більш широкий список ознайомлювальних заходів – обговорення виробничих особливостей, особливостями комунікацій між і усередині відділів, правила поведінки та інші. Вторинна адаптація зводиться до ознайомлення із робочим місцем та знайомства із колективом.

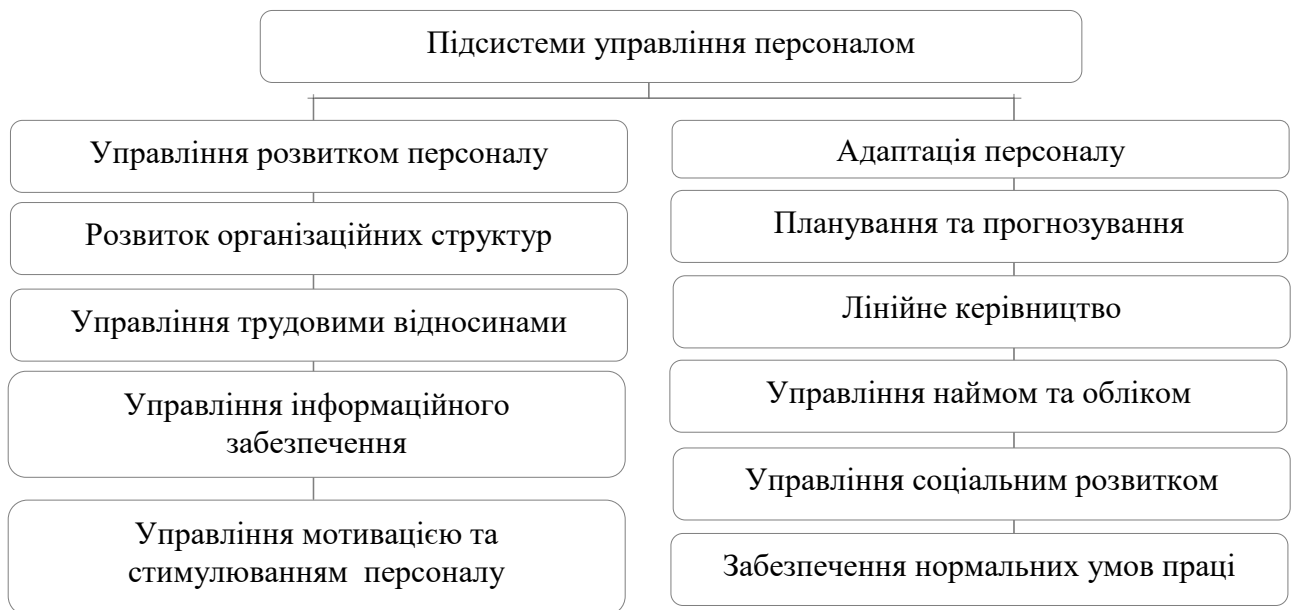


Рисунок 1.3 – Місце адаптації в системі управління персоналом

Джерело: [14].

На другому етапі співробітник освоює робоче місце та знайомиться із професійними обов’язками.

Третій етап є найбільш тривалим, тому що являє собою процес пристосування працівника до трудового процесу, і більш за все до міжособистісної взаємодії із колективом. На цьому етапі важливо активне включення нового співробітника в різні сфери діяльності підприємства, з боку співробітників важлива позитивна підтримка і підтримка взаємодії із іншими співробітниками [20].

На четвертому етапі відбувається закріплення співробітника на новому

місці, завершується процес адаптації, трудова діяльність стабілізується.

Кожна система організації базується на типології стратегій управління людськими ресурсами є багатогранною та залежить від цілого ряду факторів, зокрема від стратегічних цілей організації, її розміру, галузі діяльності та загального економічного контексту. Управління персоналом може забезпечити перевагу для роботодавців і працівників основні переваги використання стратегій управління персоналом у будь-якій організації: зосереджена на управлінні персоналом, працівник вважається найважливішим аспектом компанії. Це стає важливою частиною іміджу бренду для потенційних і поточних працівників. Робота в організації, яка надає пріоритет підтримці співробітників, може створити позитивне середовище, в якому співробітники відчуватимуть себе цінними. Це також може вплинути на продуктивність і довголіття в компанії.

Заохочує розвиток працівників приділяючи особливу увагу професійному розвитку та навчанню, створюється сильніша робоча сила із співробітниками, здатними долати виклики та знаходити рішення на основі більш глибоких знань своєї галузі. Зменшує плинність кадрів так як менша плинність кадрів економить гроші та робить організацію більш продуктивною, утримання співробітників також створює міцнішу спільноту серед співробітників [8].

Створює стратегічні плани розвитку управління персоналом дає організаціям основу для створення планів розширення компанії за рахунок збільшення кількості співробітників. Це також включає практики найму, які зосереджуються на кількості ролей, необхідних як у поточній, так і в майбутній діяльності. Організовує роботу співробітників використання стратегій управління персоналом допомагає компаніям організувати щоденні функції співробітників, як-от розрахунок заробітної плати та підбір персоналу. Надання загального набору інструкцій і персоналу, присвяченого роботі співробітників, може спростити потреби компанії в людських ресурсах. Використовує цифрові технології багато організацій

використовують цифрові інструменти, щоб допомогти організувати управління персоналом для свого персоналу. Деякі платформи поєднують функції, тоді як інші зосереджені на певному елементі, як-от координація вигод.

В таблиці 1.2 сформуємо переваги системи управління персоналу саме в банківському секторі.

Таблиця 1.2 Переваги HRMS у банківському секторі

Переваги	Результат
Покращена ефективність	Економія часу автоматизація рутинних завдань з управління персоналом економить час спеціалістів з управління персоналом, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних ініціативах. Автоматизація зменшує людські помилки в таких процесах, як нарахування заробітної плати та введення даних.
Покращена відповідність	HRMS забезпечує дотримання трудового законодавства та фінансових правил, зменшуючи ризик юридичних проблем, зберігає докладні записи та журнали аудиту, полегшуючи аудити та перевірки.
Краще прийняття рішень	Надає цінну аналітику даних, допомагаючи банкам приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, передові системи HRMS пропонують прогностичну аналітику для передбачення тенденцій і завчасного вирішення потенційних проблем.
Задоволеність співробітників	Надання співробітникам можливостей самообслуговування підвищує їхнє задоволення та залученість, персоналізовані плани розвитку та безперервний зворотний зв'язок підвищують моральний дух і кар'єрний прогрес.

Джерело: [5]

HRMS, або система управління людськими ресурсами представляє набір програмних додатків, які використовуються для управління людськими ресурсами та пов'язаними процесами протягом життєвого циклу співробітника. Система управління персоналом може бути представлена у вигляді чотирьох функціональних блоків. Кожен блок відповідає за конкретну сферу діяльності, пов'язану з управлінням персоналом, і включає в себе комплекс взаємопов'язаних операцій. У динамічному бізнес-середовищі компанії шукають нові шляхи для підвищення конкурентоспроможності. Одним з ключових напрямків є вдосконалення управління персоналом, оскільки саме люди безпосередньо взаємодіють із клієнтами та впливають на якість продукції чи послуг. Швидкі зміни в українському бізнес-середовищі

вимагають від компаній постійно адаптувати свої системи управління персоналом. Для формування ефективної системи необхідно провести ретельний аналіз нових трендів та принципів управління людськими ресурсами.



Рисунок 1.4 – Комплексна система управління персоналом підприємства

Джерело: [3].

Хоча існують різноманітні підходи до ефективного управління персоналом, всі вони мають спільні риси це динамічний процес, що поєднує наукові знання та людські якості, орієнтований на людей та результати, і базується на постійному розвитку та адаптації до змін.

Як стверджує А.Кузнецов «система оцінки персоналу є важливою підсистемою управління персоналом. Від її ефективності залежить об'єктивність оцінки та якість прийнятих управлінських рішень. Сьогодні єдиної методики щодо аналізу ефективності системи оцінки немає »[9 С.53].

Оцінка ефективності управління персоналом представляє систематичний процес вимірювання результатів діяльності підрозділу управління персоналом та їх відповідності поставленим цілям. Ця оцінка дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються людські ресурси організації, та ідентифікувати області для вдосконалення. Існує багато різних методів оцінки ефективності управління персоналом, які можуть бути використані окремо або в комбінації. Ось деякі з найпоширеніших сформовані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Основні методи оцінки ефективності управління персоналом

Кількісні методи	
Аналіз показників діяльності:	Оцінка таких показників, як плинність кадрів, продуктивність праці, витрати на персонал, рівень задоволеності співробітників.
Фінансовий аналіз:	Порівняння витрат на персонал з отриманими результатами (прибутком, зростанням продажів).
Аналіз ефективності програм:	Оцінка результатів конкретних програм управління персоналом (наприклад, програм навчання та розвитку, компенсацій та пільг).
Якісні методи:	
Опитування співробітників:	Збір зворотнього зв'язку від співробітників щодо їхньої задоволеності роботою, умов праці, можливостей для розвитку.
Опитування керівників:	Оцінка ефективності роботи підрозділу управління персоналом з точки зору керівників підрозділів.
Експертні оцінки:	Залучення зовнішніх експертів для проведення оцінки.
Комплексні методи:	
Метод балансової оцінки:	Порівняння витрат на персонал з отриманими результатами, з урахуванням як кількісних, так і якісних показників.
Метод бенчмаркінгу	Порівняння результатів діяльності організації з результатами інших організацій, які вважаються лідерами в галузі.

Джерело: [19]

Підсумовуючи, роль HRMS у банківському секторі є трансформаційною, революціонізуючою в тому, як банки керують своїми людськими ресурсами. Автоматизуючи рутинні завдання, забезпечуючи відповідність і підвищуючи залученість співробітників, HRMS дозволяє банкам працювати ефективніше та результативніше. Незважаючи на труднощі впровадження, переваги значно переважають недоліки, що робить HRMS незамінним інструментом для сучасної банківської справи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ОЩАДБАНК

2.1. Організаційно-економічна характеристика банківської установи

Філія – Сумське обласне управління Акціонерного Товариства «Державний ощадний банк України» (далі за текстом Сумська філія «АТ «Ощадбанк»») є провідною банківською установою Сумської області. Її центральний офіс розміщений в обласному центрі – місті Суми по вулиці Британська (колишня Горькова), будинок 32. На сьогодні «Сумська філія «АТ «Ощадбанк»» має 150 тисяч клієнтів - фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців, а також 1,8 тисячі клієнтів - юридичних осіб. У своїй структурі, крім центрального офісу, налічує 14 відділень в Сумах та 24 відділення в інших населених пунктах області. Єдиним акціонером «АТ «Ощадбанк» є держава в особі Кабінету Міністрів України »[16].

Сумська філія «АТ «Ощадбанк» надає фінансові послуги на території Сумської області. Філія виконує важливу роль у розвитку регіональної економіки, забезпечуючи доступність банківських послуг. Основною місією Сумської філії «АТ «Ощадбанк» є надання широкого спектра фінансових продуктів і послуг, серед яких: відкриття та обслуговування рахунків (в т. ч. пенсійних), депозитні програми, надання кредитів для малого та середнього бізнесу, а також іпотечних та споживчих кредитів для населення.

Сумська філія «АТ «Ощадбанк» активно працює над впровадженням сучасних технологій у банківську сферу, що включає розвиток онлайн-банкінгу, використання новітніх цифрових продуктів, таких як мобільний додаток, безконтактні платежі та інші інноваційні рішення. Важливим аспектом діяльності є також фінансова інклюзія, зокрема забезпечення

доступу до банківських послуг у віддалених районах області. Сумська філія «АТ «Ощадбанк» бере участь у різноманітних соціальних та економічних ініціативах, спрямованих на підтримку окремих територіальних громад Сумської області, включаючи благодійні програми і співпрацю з органами місцевого самоврядування.

Сумська філія «АТ «Ощадбанк» надає консультаційні послуги з питань фінансового планування, інвестиційних можливостей та управління фінансовими ризиками, допомагаючи клієнтам ефективно управляти своїми фінансами, включно із наданими кредитними ресурсами. Сумська філія «АТ «Ощадбанк» також активно підтримує розвиток підприємництва в регіоні, пропонуючи вигідні умови кредитування та підтримку нових бізнес-проектів. В умовах викликів, пов'язаних із повномасштабним вторгненням РФ, Сумська філія «АТ «Ощадбанк» продовжує зосереджуватися на стабільності та надійності своїх послуг, забезпечуючи належний рівень обслуговування клієнтів та дотримуючись високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Більшість відділень Сумської філії забезпечені енергетичним обладнанням і резервними каналами передачі інформації, що необхідно для функціонування при тривалій відсутності електроенергії. Це є особливо важливо під час енергетичного дефіциту, спричиненого обстрілами російськими агресорами енергетичної інфраструктури України. Крім того, лише Сумська філія «АТ «Ощадбанк» з усіх банківських установ продовжує клієнтське обслуговування в прикордонні Сумської області, яке найбільше страждає від бойових дій та обстрілів агресора. Це є особливо важливим для соціально незахищених категорій населення, які не мають можливості отримувати банківські послуги в більш безпечних районах Сумської області.

Для ліпшого розуміння особливостей діяльності цієї банківської установи потрібно звернутися до показників, які є у її стандартизованій фінансовій звітності та внутрішньоорганізаційній документації (Дод. А). Найперше, з чого треба почати - це з'ясувати, який асортимент банківських

послуг надається відділеннями Сумської філії «АТ «Ощадбанк», провести вартісну оцінку цих послуг та ранжувати їх за значимістю. За результатами аналізу визначити спеціалізацію діяльності Сумської філії «АТ «Ощадбанк» або підтвердити її відсутність. Усю необхідну для дослідження інформацію представимо нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура доходів від банківських послуг (операцій) в Сумській філії «АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 рр.

Види банківських послуг (операцій)	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021 - 2023 рр.	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %
Процентні доходи за кредитами	113784,1	19,5	140005,1	20,7	243289,6	42,0	165692,9	27,4
в т. ч. - юридичним особам	37066,0	6,4	92521,1	13,6	180933,8	31,2	103507,0	17,1
- фізичним особам	76718,1	13,2	47484,0	7,0	62355,8	10,8	62186,0	10,3
Процентні доходи за операціями з філіями банку	222837,0	38,2	245274,0	36,2	-	-	234055,5	37,2
Доходи від продажу іноземної валюти та банківських металів	6528,8	1,1	31841,8	4,7	22639,1	3,9	20336,6	3,2
Інші операційні доходи	3566,0	0,6	6588,7	1,0	3633,8	0,6	4596,2	0,7
Інші доходи	562,5	0,1	936,4	0,1	1016,3	0,2	838,4	0,1
Комісійні доходи за операціями	235291,4	40,4	253239,8	37,4	309316,3	53,3	265949,2	43,7
в т. ч. - з банками	3905,9	0,7	3672,4	0,5	1906,8	0,3	3161,7	0,5
- з клієнтами	231305,2	39,7	248943,1	36,7	307372,0	53,0	262540,1	43,1
- з філіями банку	80,3	0,0	624,3	0,1	37,5	0,0	247,4	0,0
Повернення раніше списаної безнадійної заборгованості	114,0	0,0	44,5	0,0	52,1	0,0	70,2	0,0
Разом	582683,8	100	677930,3	100	579947,2	100	613520,4	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньобанківської документації [18].

На основі даних із таблиці 2.1. констатуємо, що за період 2021-2023 рр. найбільшу середню питому вагу (43,1%) серед усіх банківських послуг (операцій) Сумської філії «АТ «Ощадбанк» були комісійні доходи від операцій з клієнтами. До цієї категорії належить комісія за розрахунково-касове та кредитне обслуговування клієнтів, а також комісія за операціями на валютному ринку і на ринку банківських металів. Зауважимо, що питома вага доходів від цих операцій мала нестабільну динаміку, оскільки у 2022 році

була нижчою, ніж у попередньому році. Натомість, у 2023 році вона становила 53%, тому відповідні доходи стали домінуючими для Сумської філії «АТ «Ощадбанк». У вартісному вираженні комісійні доходи від операцій з клієнтами протягом періоду дослідження з року в рік зростали. Це свідчить про надійність цього джерела доходів та його сталий характер.

На другому місці за часткою у структурі доходів (37,2%) були процентні доходи за операціями з філіями банку. Мається на увазі інші обласні управління-філії «АТ «Ощадбанк». Зрозуміло, що на загальному фінансовому результаті в цілому для «АТ «Ощадбанк» такі операції не відбиваються, а по суті є внутрішньоструктурними розрахунками. Натомість, у 2021 та 2022 роках вони мали відображуватися як доходи за діючими на той час інструкціями НБУ, що були відмінені з 2023 року. Тому й відповідна категорія доходів того року у Сумській філії «АТ «Ощадбанк» перестала існувати. Тож, в розрахунок банківської спеціалізації досліджуваної установи не варто брати до уваги цей вид доходу.

На третьому місці за часткою у структурі доходів (27,4%) були процентні доходи за кредитами юридичним і фізичним особам. Зазначимо, що перші із часткою у 17,1% переважали другі із часткою у 10,3%. Дана категорія доходів мала позитивну динаміку як у відносному, так і у вартісному вимірі. Її особливо стрімке зростання спостерігалось у 2023 році, що у 1,5 – 2 рази перевищувало показники попереднього року. Тож, можемо казати про пожвавлення на ринку кредитування в Сумській області, оскільки даний банк є системоутворюючим та інфраструктурно значимим. Зі своїм основним конкурентом (також державним «Приватбанком») «Ощадбанк» конкурує за перше місце за показниками кредитування. Також слід мати на увазі, що ці два банки є основними учасниками державних програм з кредитної підтримки бізнесу та громадян, зокрема, й щодо відновлення втраченого через війну майна. З цим пов'язане зростання відповідних показників доходу у 2023 році, адже саме тоді ці прогами почали працювати.

Крім цих трьох категорій доходів у Сумській філії «АТ «Ощадбанк» були ще інші, менш значимі, частка яких у доходах коливалася в діапазоні від 0% до 3,2%. До них належать комісія від валютнообмінних операцій і від операцій з банками та іншими філіями, повернення раніше списаної безнадійної заборгованості тощо. Навіть сукупно вони не можуть становити вагому частку для взяття в розрахунок при визначення спеціалізації.

Отже, за даними, представленими у таблиці, та у відповідності із проведеним аналізом можна говорити, що Сумська філія «АТ «Ощадбанк» спеціалізується на проведенні операцій з клієнтами та наданні кредитів юридичним і фізичним особам. На ці два види діяльності в середньому у 2021-2023 рр. припадало 70% доходів, а останнього року досліджень - 95% доходів даного банку. В цьому факті немає нічого дивного, оскільки через даний банк проходить переважна частка розрахунків за пенсійним забезпеченням, а також фінансуються державні програми, в т. ч. по пільговому кредитуванню окремих категорій фізичних та юридичних осіб.

Головний показник ефективності використання робочої сили – це продуктивність праці. У банківській сфері цей показник доцільно розраховувати як відношення скоригованого на індекс інфляції доходу до середньорічної чисельності персоналу. Коригування доходу на індекс інфляції потрібне для того, щоб із розрахунку виключити інфляційний фактор. Отже, на сайті Державної Служби Статистики індекс інфляції за 2022 рік був 120,2% а за 2023 рік – 112,9%. Це означає, що ми повинні поділити отриманий банком дохід у 2022 році на 1.202, а дохід 2023 року послідовно поділити на 1.202 та 1.129. В результаті бачимо, що продуктивність праці в установі щороку зростала, загальний її ріст був на рівні 40,9% (391,3 тис. грн.). Це означає, що трудові ресурси використовувалися ефективно. Проте, основний чинник досягнення цієї ефективності – оптимізація кадрової чисельності у вигляді скорочень персоналу.

Окрім показників ефективності використання робочої сили важливе значення також мають і соціальні показники, які стосуються матеріального

забезпечення трудових ресурсів, а це річний фонд заробітної плати та середньомісячна заробітна плата 1-ого працюючого. Тож, за період 2021-2023 рр. фонд трохи зменшився – на 7,5% (6,5 млн. грн.). Отже, через скорочення чисельності персоналу відбулася невелика (в масштабах діяльності даної установи) економія витрат. Натомість середня заробітна плата протягом періоду суттєво зросла – на 77,7% (9,2 тис. грн.). Таким чином відбулося підвищення матеріального забезпечення працюючих. Проте, темпи зростання заробітної плати (77,7%) є суттєво вищими за темпи зростання продуктивності праці (40,9%). Це говорить про те, що підвищення зарплати до даного рівня не має стійкого підґрунтя. Тож його доцільність нами вважається сумнівною.

Проведемо дослідження ефективності використання основних засобів (ОЗ) установи, адже вони є матеріально-технічною основою її діяльності. Відповідна інформація розміщена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 -Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання в Сумській філії «АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	120111,2	111126,5	108337,5	90,2
Дохід, тис. грн.	582683,8	677930,3	579947,2	99,5
Фондоозброєність, тис. грн.	197,2	262,1	341,8	173,3
Фондовіддача, грн.	4,85	6,10	5,35	110,3
Фондоємність, грн.	0,21	0,16	0,19	90,6

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньобанківської документації [18].

За представленими у таблиці 2.3. даними, можна стверджувати, що середньорічна вартість ОЗ банківської установи протягом періоду дослідження мала спадну динаміку й у кінцевому випадку скоротилася на 9,8% (11,8 млн. грн.). Це свідчить про відсутність значимого оновлення матеріально-технічної бази. Зауважимо, що банківська інфраструктура від бойових дій не постраждала, тож зменшення середньорічної вартості ОЗ відбулося повністю за рахунок зносу. Як вплинуло зменшення вартості ОЗ на ефективність та інтенсивність їх використання показують інші показники.

Так, фондоозброєність в установі за 2021-2023 рр. демонструвала суттєвий ріст – на 73,3% (144,5 тис. грн.). Це підтверджує ефективне використання ОЗ. За цей же період фондovіддача зросла на 10,3%, попри деяке зменшення у 2022 році; фондоємність зменшилася на 9,4%. Таким чином можемо зробити висновок, що ОЗ в Сумській філії «АТ «Ощадбанк» використовуються ефективно та інтенсивно, а підтверджуючі це показники мають в цілому позитивну динаміку розвитку.

Завершальним етапом дослідження є аналіз фінансових результатів Сумської філії «АТ «Ощадбанк», розрахункові дані щодо якого містяться у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних економічних показників діяльності Сумська філія «АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Операційний дохід	346715,9	423709,6	269562,5	77,7
- в т. ч. на 1-ого працівника	569,3	999,3	850,4	149,4
Доходи, всього	582683,8	677930,3	579947,2	99,5
- в т. ч. на 1-ого працівника	956,8	1598,9	1829,5	191,2
Операційні витрати	152951,5	157166,2	393816,2	257,5
Витрати, всього	391724,5	468377,8	697324,8	178,0
Операційний прибуток (збиток), +/-	193764,4	266543,4	-124253,7	-64,1
- в т. ч. на 1-ого працівника	318,2	628,6	-392,0	-123,2
Прибуток (збиток) , +/-	190959,3	209552,5	-117377,6	-61,5
- в т. ч. на 1-ого працівника	313,6	494,2	-370,3	-118,1
Рентабельність (збитковість), +/- %	48,7	44,7	-16,8	-65,6 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньобанківської документації [18].

Показники з таблиці 2.4. дають нам цілісну картину, необхідну для комплексного розуміння діяльності Сумської філії «АТ «Ощадбанк». Так, бачимо, що операційний дохід установи скоротився на 22,3% (77,1 млн. грн.). Причина – це нормативне виключення із операційного доходу Сумської філії «АТ «Ощадбанк» процентних доходів за операціями з іншими філіями банку. Таким чином, дуже сумнівний показник наразі вже не вважається доходом, тож інформація щодо дохідності стала більш об'єктивною. Зауважимо, що інші складові операційного доходу мають в цілому зростаючу динаміку (див.

табл. 2.1.). Операційний дохід на 1-ого працівника збільшився на 49,4% (281 тис. грн.). Тож, скорочення персоналу (див. табл. 2.2.) було виправданим кроком.

Загальний дохід установи у 2023 році порівняно із 2021 р. залишився приблизно на однаковому рівні. Але, при цьому лавиноподібне зросли витрати - на 78% (305,6 млн. грн.), особливо зросли операційні витрати – на 157,5% (240,9 млн. грн.). Ці два чинники в купі призвели до того, що у 2023 році банк отримав як операційний, так і загальний збиток, а його рентабельна впродовж 2021-2022 рр. діяльність перетворилася у 2023 році на збиткову із рівнем у -16,8%.

В ході аналізу інших показників звітності ми встановили, що головний фактор, який призвів до збитковості Сумської філії «АТ «Ощадбанк» у 2023 році – це зростання витрат за строковими коштами фізичних осіб, динаміка цього показника вражає: у 2021 році - 77,3 млн. грн, у 2022 - 85,2 млн. грн, а у 2023 - 257,3 млн. Причина криється в наступному.

Ситуація в прикордонній Сумській області, яка безпосередньо межує з агресором, значно вплинула на банківську систему, викликаючи зростання ризиків, нестабільність та невизначеність серед населення. В умовах військової загрози, люди все частіше не надавали перевагу збереженню своїх коштів навіть у надійних фінансових установах, таких як АТ «Ощадбанк». У зв'язку з чим Сумська філія «АТ «Ощадбанк» була змушена пропонувати більш високі процентні ставки за строковими депозитами, щоб залучити й утримати кошти клієнтів у регіоні, де економічна активність знизилася, а інфляційні очікування зросли. Це стало необхідністю для підтримання ліквідності та забезпечення стабільності банку в умовах кризи. Водночас, зростання процентних витрат відображає спробу банку компенсувати втрату частини своїх активів через зниження кредитної активності та зростання ризиків неплатоспроможності клієнтів, зокрема, через погіршення економічної ситуації.

Додатково, зростання процентних витрат може бути пов'язане з необхідністю підтримки операційної діяльності в умовах кризи, коли доступ до зовнішнього фінансування стає обмеженим або дорогим. Збільшення ставок за депозитами стало своєрідним інструментом для залучення внутрішніх ресурсів у ситуації, коли зовнішні джерела фінансування можуть бути недоступними або занадто ризикованими. Це стрімке зростання витрат є відображенням адаптації банку до нових реалій, коли забезпечення фінансової стабільності та довіри клієнтів стає пріоритетним завданням, незважаючи на додаткові витрати.

На рисунку 2.1 представлена організаційну структуру управління АТ «Ощадбанк».

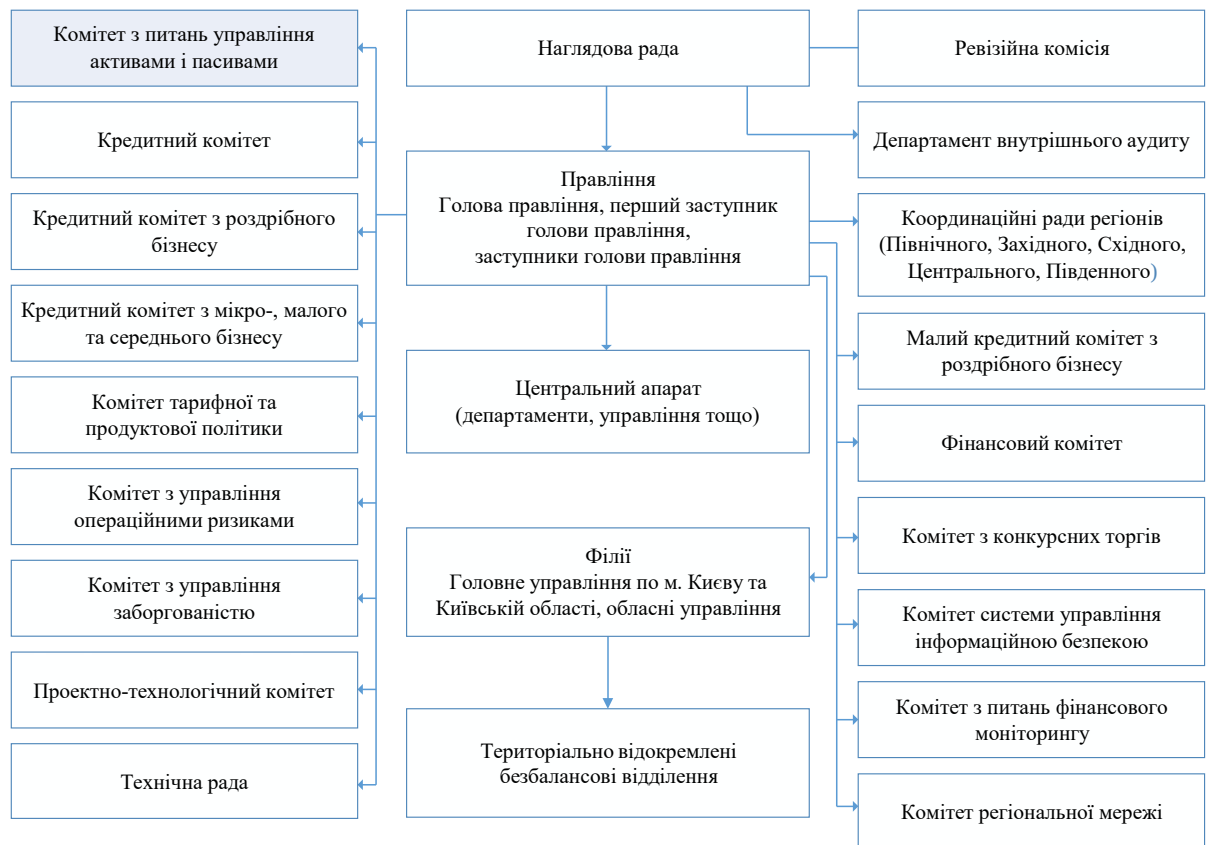


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Джерело: сформовано автором за джерелом [18].

Наглядова рада банку є вищим органом корпоративного управління, покликаним здійснювати контроль за діяльністю правління АТ «Ощадбанк».

Основними завданнями Наглядової ради є забезпечення збереження та повернення залучених від клієнтів коштів, а також захист інтересів держави як єдиного акціонера банку. Правління банку, очолюване головою правління, відповідає за поточне управління банком, формування його фондів та забезпечення ефективності його діяльності [11].

Ревізійна комісія АТ «Ощадбанк» здійснює постійний контроль за дотриманням банком вимог чинного банківського законодавства. До її повноважень належить розгляд звітів за результатами проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також підготовка пропозицій, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки та стабільності банку. Висновки та рекомендації ревізійної комісії подаються на розгляд наглядової ради банку.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» базується на принципі централізації та вертикального підпорядкування. Банк складається з центрального апарату, філій, що виділені на окремий баланс, територіально відокремлених безбалансових відділень та представництв. Філії, територіально відокремлені безбалансові відділення та представництва банку не є юридичними особами, однак діють від імені АТ «Ощадбанк» на підставі положень, що визначають їхню компетенцію, функції та порядок підпорядкування центральному апарату. Така організаційна структура забезпечує єдину банківську політику та ефективне управління всіма структурними підрозділами банку [11].

2.2 Оцінювання системи персоналу АТ «Ощадбанк» в контексті менеджменту

Для здійснення оцінювання системи персоналу АТ «Ощадбанк» потрібно визначити аналіз структури та штатного розпису, оцінка системи підбору, адаптації та навчання персоналу, дослідження системи мотивації, аналіз системи оцінки ефективності праці, які методи використовуються,

наскільки об'єктивно оцінюються результати роботи співробітників; вивчення корпоративної культури та клімату тобто наскільки співробітники задоволені своєю роботою.

На цьому етапі вважаємо за доцільне провести деталізований аналіз показників, пов'язаних із управлінням персоналу у даній установі. Це потрібно тому, що на людські ресурси у банківському секторі покладається не тільки серйозна матеріальна відповідальність, але і провідна управлінська роль. Вона стосується забезпечення стабільності функціонування банку. Відповідна інформація, представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в Сумській філії «АТ «Ощадбанк» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	609	424	317	52,1
Відпрацьовано 1 працівником в середньому по установі, днів	241	217	232	96,3
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,96	0,87	0,93	96,3
Скоригований на індекс інфляції дохід на 1-ого працівника, тис. грн.	956,8	1330,2	1348,1	140,9
Річний фонд оплати праці, тис. грн	86276	97579,4	79804,4	92,5
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	11806	19178	20979	177,7
Середній відсоток плинності кадрів, %	5,7	43,6	33,7	в 6 раз

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньобанківської документації [18]

За даними таблиці 2.4. можна стверджувати, що середньорічна чисельність працівників у Сумській філії «АТ «Ощадбанк» у 2021-2023 рр. зменшилася на 47,9% (на 292 особи). Різке скорочення працівників не може бути пояснене тільки плинністю кадрів, а на це є інші фундаментальні причини. З огляду на близькість регіону до кордону, посилення військових дій і регулярні загрози безпеці, банк змушений був оптимізувати свою діяльність, що призвело до значного скорочення персоналу. Важкі умови праці, ризики для життя та здоров'я працівників, а також зниження

економічної активності в регіоні змусили банк переглянути свою кадрову політику, закрити частину відділень та зменшити кількість робочих місць. Це скорочення також може бути пов'язане з необхідністю централізації операцій і перенесенням частини функцій в інші регіони, де безпекова ситуація є стабільнішою, що дозволяє ефективніше управляти ризиками та зберегти стабільність банківської установи в умовах війни.

Кількість відпрацьованих 1-им працівником в середньому по установі, днів у 2022 році зменшилася на 24 дні, а 2023 року знову зростає до 232 днів. Пов'язаний з цією кількістю коефіцієнт використання річного фонду робочого часу мав схожу динаміку. Коливання показників відбулося внаслідок спричиненого російською агресією вимушеного простою відділень. Пік простою припав на 2022 рік. В подальшому відділення Сумської філії «АТ «Ощадбанк» відновили роботу, проте, у прикордонних містах повноцінна діяльність відділень даного банку ще й досі не перейшла в нормальне русло через систематичні обстріли з боку країни-агресора.

Людські ресурси є найціннішим активом будь-якого банку так як співробітники банку володіють унікальними знаннями про фінансовий ринок, продукти та послуги банку, що дозволяє їм ефективно обслуговувати клієнтів та приймати обґрунтовані рішення. Саме співробітники банку спілкуються з клієнтами, будують довіру та забезпечують високий рівень обслуговування. Їхні навички комунікації та вміння вирішувати проблеми безпосередньо впливають на репутацію банку. Тому, для початку аналізу необхідно детально розглянути кадровий склад установи, зокрема, розподіл працівників за структурними підрозділами (див. табл. 2.5.) та функціональними групами (адміністративна, основна, допоміжна).

Дані таблиці 2.5. дають нам комплексне розуміння процесів, які відображають кадрову чисельність та структуру АТ «Ощадбанк». Доцільно зазначити, що значна частина сумської області знаходиться під постійним обстрілом, відповідно керівництво прийняло рішення про закриття відділень в Шосткинському, Глухівському, Білопільському, Тростянецькому та

Охтирському районах, відповідно відбулося скорочення майже вдвічі по всіх категоріях працюючих, особливо до 95 чоловік залишилось на кінець 2023 року в штаті опереційного блоку.

Таблиця 2.5 - Динаміка і структура працюючих за структурними підрозділами АТ «ОЩАДБАНК» за 2021-2023 рр.

Категорії працюючих за структурними підрозділами	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2021 р.
	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	
Всього в т. ч.	609	100	424	100	317	100	52,0
Керівництво: директори та заступники	16	2,6	8	1,9	4	1,3	100,0
Операційний блок: касири, операціоністи, бухгалтери, спеціалісти з розрахунків.	155	25,5	109	25,7	95	30,0	100,0
Кредитний блок: кредитні експерти, кредитні менеджери, спеціалісти з аналізу ризиків.	125	20,5	88	20,8	55	17,3	100,0
Депозитний блок: менеджери з продажів депозитів, спеціалісти з обслуговування клієнтів.	157	25,8	105	24,8	75	23,6	100,0
Відділ персоналу: кадровик, спеціалісти з навчання та розвитку персоналу.	12	2,0	6	1,4	6	1,9	100,0
Юридичний відділ: юристи, нотаріуси.	35	5,7	25	5,9	18	5,7	104,6
ІТ-відділ: програмісти, системні адміністратори, спеціалісти з кібербезпеки.	45	7,3	37	8,7	25	7,8	100,0
Маркетинговий відділ: маркетологи, аналітики, дизайнери	38	6,2	26	6,1	22	6,9	117,2
Відділ внутрішнього аудиту: аудиторі.	10	1,6	8	1,9	8	2,5	90,9
Служба безпеки	15	2,3	12	2,8	9	2,9	100,0

Джерело: розраховано за даними штатного розпису [18].

Призупинення видачі кредитів та депозитів під час війни є одним із найпоширеніших явищ в умовах економічної нестабільності відповідно до 55 чоловік залишилось в структурному підрозділі кредитного блоку, відповідно менеджери з продажів депозитів, спеціалісти з обслуговування клієнтів склали в 2023 році 75 чоловік. Цей крок, хоча й викликає певні незручності для клієнтів, є вимушеним заходом банків, спрямованим на збереження

фінансової стабільності та захист інтересів вкладників. Зміна стратегії розвитку банку у 2024 році, спрямована на диджиталізацію та оптимізацію процесів, призвела до відповідних змін у структурі персоналу. Спад найму у попередні роки був обумовлений переходом на гнучкі формати роботи та реорганізацією системи управління персоналом у відповідь на виклики пандемії та війни. Ці зміни свідчать про те, що підсистема розвитку організаційної структури банку ефективно реагує на зміни зовнішнього середовища та сприяє досягненню стратегічних цілей.

У контексті дослідження плинності персоналу у банківській сфері особливої уваги заслуговує аналіз факторів, які призводять до незадоволеності працівників своєю роботою. З метою виявлення таких факторів було проведено опитування серед 45% співробітників різних категорій АТ «Ощадбанк». Попередньо головним фактором стала закриття філій та виїз працівників за кордон через військовий стан. Результати опитування наведено на рисунку 2.2.

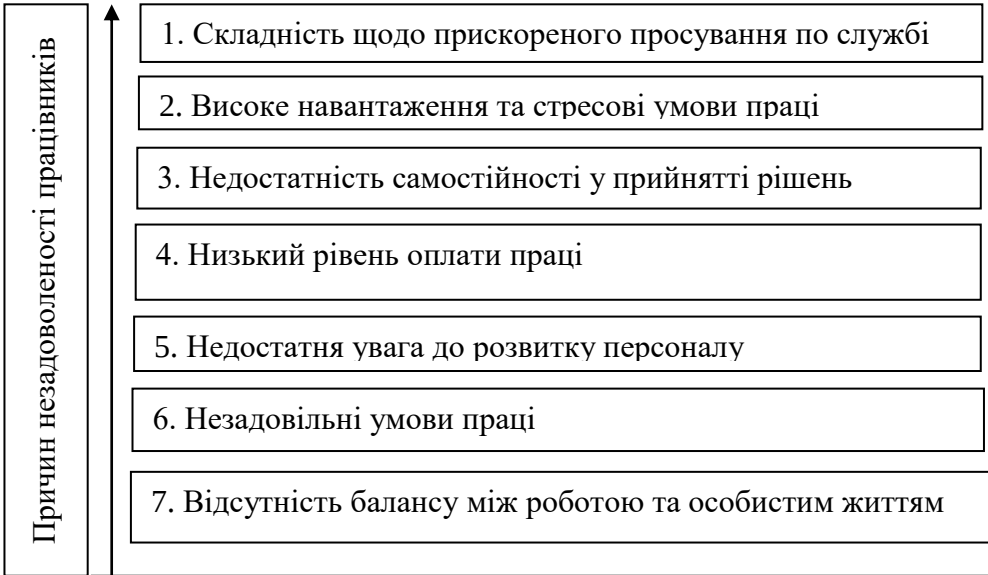


Рисунок 2.2 – Впорядкування причин незадоволеності працівників АТ «Ощадбанк» за ступенем незадоволеності

Джерело: побудовано автором

Недостатня мотивація персоналу АТ «Ощадбанк», зумовлена як

матеріальними, так і нематеріальними факторами, може призвести до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та, як наслідок, негативно вплинути на загальний розвиток банку. Для усунення цієї проблеми керівництву необхідно розробити та впровадити ефективну систему мотивації, яка відповідатиме сучасним вимогам та враховуватиме специфіку банківської сфери.

Вікова та гендерна структура команди банку – це важливі показники, які впливають на культуру організації, її ефективність та здатність адаптуватися до змін. балансована вікова структура команди може забезпечити оптимальне поєднання досвіду та молодості, що позитивно впливає на продуктивність. Вікову і гендерну структуру команди банку представлено на рис. 2.3.

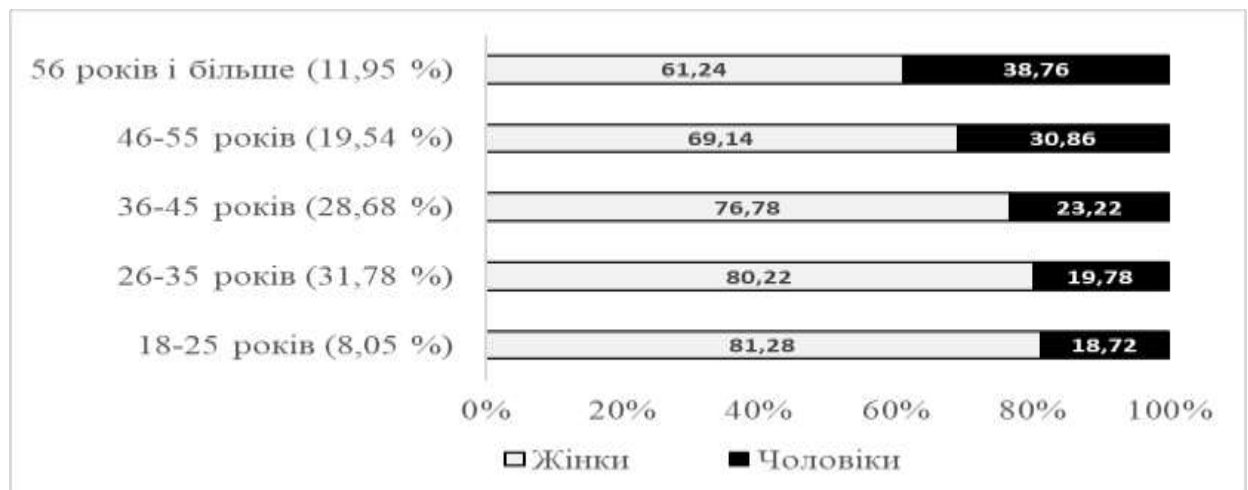


Рисунок 2.3 – Структура персоналу АТ «Ощадбанк» за гендерно віковою ознакою станом на 01.01.2024 р.

Джерело: побудовано автором

Структура персоналу АТ "Ощадбанк" характеризується значною віковою різноманітністю. Молодь (віком від 18 до 35 років) становить майже 40% штату, тоді як співробітники старшого віку (понад 36 років) – понад 60%. При цьому, жінки переважають у всіх вікових категоріях, їхня частка коливається від 61,24% до 81,28%. Загалом гендерний баланс у банку суттєво

зміщений на користь жінок (75% проти 25%). Банк демонструє послідовну прихильність до принципів інклюзії. Наприкінці 2023 року до складу банківського персоналу увійшли 21 особа з інвалідністю, а також 45 працівників, які належать до пільгових категорій (одинокі матері/батьки, опікуни, прийомні батьки, вдови/вдівці, декретні працівники).

Наступним кроком в таблиці 2.6 визначемо рівень освіти банківських працівників, який є одним з найважливіших факторів, що впливає на успішність діяльності банку та якість обслуговування клієнтів. Так як знання банківських продуктів, ринків та регуляторних вимог допомагає працівникам мінімізувати ризики, пов'язані з операційною діяльністю банку. видкі зміни в банківській сфері вимагають від працівників постійного навчання та підвищення кваліфікації. Високий рівень освіти дозволяє співробітникам швидше адаптуватися до нових умов роботи та вимог ринку.

Таблиця 2.6 - Характеристика освітньої структури персоналу АТ «Ощадбанк» за 2023 рік.

Рівень освіти	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення + - 2023р. до 2021р.
	Кількість осіб			
Професійно-технічна освіта	18	12	6	-12
Неповна вища освіта	20	14	8	-12
Базова вища освіта	185	140	125	-60
Повна вища освіта (відповідно спеціальностей банківської установи)	386	258	178	-208
Разом	609	424	317	-292

Джерело: розраховано автором

данні таблиці 2.6 за доцільно зупинитися, що професійно-технічна освіта для установи забезпечена посадами допоміжного обслуговуючого персоналу як водії, прибиральниці. Неповна вища освіта це посади асистентів менеджерів або співробітників кол-центрів, для спеціалістів, що працюють з банківськими системами базова вища освіта є обов'язковою, тоді як повна вища освіта (відповідно спеціальностей банківської установи) відповідають працівники спеціальностей відповідно структурними підрозділами таблиці

2.5.

Ефективне управління персоналом в банку передбачає не лише використання адміністративних методів, але й застосування широкого спектру інструментів, які дозволяють **мотивувати співробітників, підвищувати їхню продуктивність та лояльність до компанії** таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Методи впливу на управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Групи методів	Специфіка банківської організації	Особливість
Адміністративні методи:	Постановка завдань, контроль виконання, дисциплінарні заходи, організаційні зміни.	Чітке формулювання цілей і завдань, що стоять перед співробітником; перевірка виконання поставлених завдань; заходи впливу у разі порушення трудової дисципліни; перерозподіл обов'язків, зміна структури підрозділів.
Економічні методи	Заробітна плата, премії та бонуси, соціальні пільги, акціонерні програми	Справедлива система оплати праці, що враховує результати роботи та складність виконуваних завдань. Матеріальне заохочення за досягнення високих результатів; додаткові соціальні гарантії.
Соціально-психологічні методи:	Мотивація, лідерство, комунікація, корпоративна культура, розвиток персоналу	Створення системи мотивації, заснованої на визнанні досягнень співробітників, позитивний імідж. Формування команди лідерів, які здатні мотивувати та вести за собою інших; ефективна системи комунікації між керівництвом і підлеглими; позитивна корпоративна культура, заснованої на спільних цінностях і принципах. Надання можливостей для професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації.
Інноваційні методи	Gamification, мобільні додатки, штучний інтелект,	Впровадження елементів гри в робочі процеси для підвищення мотивації та залученості співробітників; мобільних додатків для організації роботи та комунікації; штучного інтелекту для аналізу даних про ефективність роботи співробітників та розробки персоналізованих програм розвитку

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора.

Отже специфіка методів впливу на персонал банку - сукупність інструментів та підходів, які керівництво використовує для мотивації, стимулювання та напрямлення діяльності співробітників на досягнення цілей організації. Ефективне використання цих методів є ключовим фактором успіху, оскільки від задоволеності та мотивації персоналу залежить якість

обслуговування клієнтів, рівень продажів та загальна репутація фінансової установи.

2.3 Аналіз системи управління персоналом в банківській установі

В цьому розділі доцільно розклянути існуючу систему розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк», яка складається з основного базового навчання штатних працівників, які щойно прийняті, щоб здійснити навчання персоналу банку як специфіки так і новим та вже існуючим продуктам, включаючи відповідні тренінги для навчання персоналу як елемент ефективної моделі поведінки. Так як банк має у своєму розпорядженні велику базу заходів із навчання та розвитку працівників, формування якої відповідає цілями, відповідним формами навчання для категорій працівників. Завдяки впровадженню системи розвитку персоналу, АТ «Ощадбанк» досяг значних успіхів у підвищенні кваліфікації співробітників. Регулярні тренінги та навчання дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та підвищити ефективність роботи банку в цілому. Оптимізація витрат, очікувані результати та аналіз плинності кадрів є ключовими факторами формування кадрового резерву в АТ «Ощадбанк». Цей процес дозволяє виявити та підготувати співробітників, здатних зайняти керівні посади, забезпечуючи тим самим безперервність управління та стабільність фінансово-кредитної установи. Шляхом виявлення та підтримки талановитих співробітників ми забезпечуємо безперервність управління банком та створюємо сприятливі умови для професійного зростання наших працівників. У сучасних умовах банківського сектору спостерігається парадоксальна ситуація: одночасна наявність значного контингенту молодих спеціалістів та гострий дефіцит досвідчених керівників і фахівців з актуальними компетенціями. Саме в таких умовах кадровий резерв набуває особливої ваги, оскільки дозволяє системно готувати висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання банку.

Таблиця 2.8 - Заходи із навчання персоналу АТ «Ощадбанк»

Назва заходу	Мета проведення	Характеристика
Базовий управлінський тренінг	Формування учасників уявлення про роботу керівника банку, рівні управління, технологія постановки мети, планування делегування і управління персоналом	Основні вимоги для посади, поняття менеджменту, компетентності керівника. Розглядаються складові рівня управління, та його класичні функції
Тренінг «Внутрішній клієнт»	Підвищення якості вертикальної, горизонтальної і крос-функціональної взаємодії між співробітниками банку	Розглядаються основні принципи взаємодії між співробітниками, правила комунікації під час електронного листування. Вплив формальних і неформальних відносин, самодіагностика ключових компетенцій для якісних відносин
Тренінг «Тайм-менеджмент»	Отримання знань і принципів щодо ефективного планування робочого часу, проведення самодіагностики щодо використання робочого часу.	Вивчаються принципи і правила ефективного управління часом, зони найближчого розвитку в процесі планування й управління часом, можливість визначити «поглиначів часу» і опанувати на практиці методи боротьби із ними.
Тренінг «Управління конфліктами»	Пояснення причин виникнення конфліктних ситуацій, побудова конструктивної поведінки в конфліктній ситуації.	Розглядаються причини виникнення конфліктних ситуацій, формуються наслідки їх попередження на робочому місці. Складання власного плану попередження та вирішення конфлікту.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [13].

Основні завдання формування внутрішнього кадрового резерву АТ «Ощадбанк» направлені на надання співробітникам банку можливостей для системного професійного зростання та кар'єрного просування всередині організації. Це передбачає створення індивідуальних планів розвитку, забезпечення доступу до навчальних програм та ротацію на різних посадах. Швидке і ефективне закриття вакансій за рахунок внутрішніх кандидатів. Принцип першочергового розгляду резервістів на відкриті посади сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залученням зовнішніх кандидатів. Зменшення витрат на пошук, відбір та адаптацію нового персоналу. Внутрішній резерв дозволяє економити кошти та час, необхідні для проведення трудомістких рекрутингових кампаній. Створення атмосфери довіри та відкритості в організації. Залучення співробітників до процесу

формування ВКР сприяє підвищенню їх мотивації та лояльності до компанії. Формування єдиної корпоративної культури та цінностей. Робота з резервом дозволяє передавати знання та досвід від досвідчених співробітників до молодих фахівців, сприяючи збереженню та розвитку корпоративних традицій.

Для забезпечення стратегічних цілей АТ «Ощадбанк» створено корпоративний університет «Oschad Business University» рисунок 2.4, тобто це повністю комплексна система оцінки, професійного розвитку та навчання банківського персоналу. Його діяльність спрямована на формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій, необхідних для успішного функціонування банку. Університет пропонує індивідуалізовані навчальні траєкторії, що враховують як професійні, так і особистісні особливості співробітників. Сам корпоративний університет у своєму розпорядженні має навчальні програми та інструменти як для нових співробітників, фахівців із досвідом роботи в банку більше 1 року

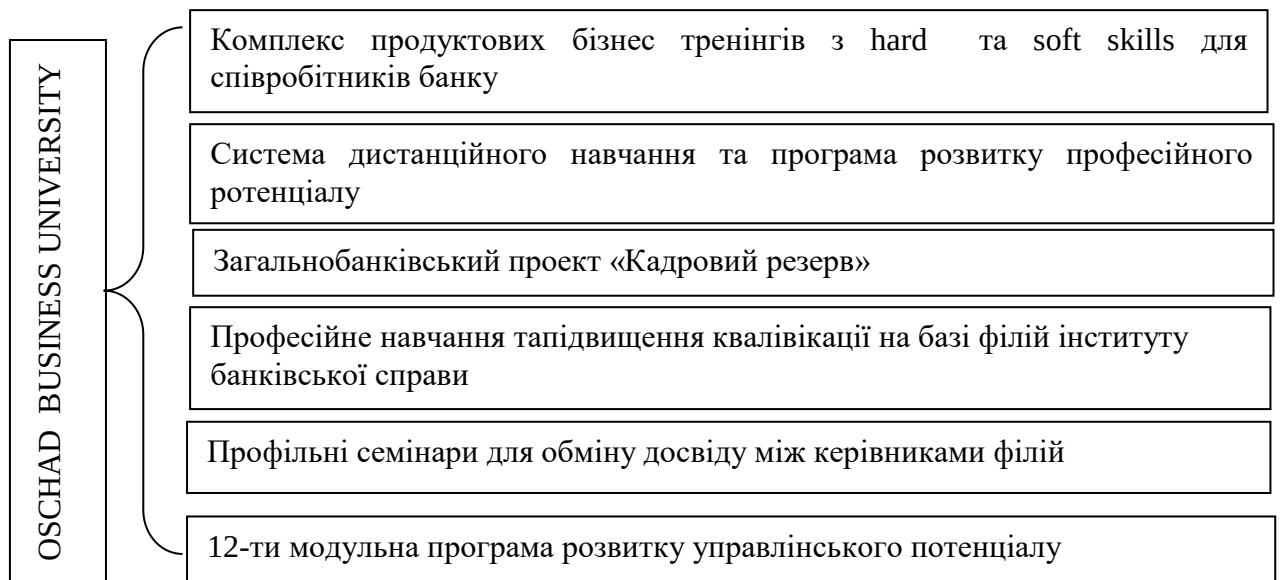


Рисунок 2.4 - Характеристика корпоративного університету АТ «Ощадбанк»

Джерело: сформовано автором

АТ «Ощадбанк» реалізує комплекс внутрішніх програм розвитку персоналу, спрямованих на підвищення професійного рівня співробітників та формування кадрового резерву на різних рівнях управління. До ключових програм належать:

«OSCHAD Basic» – програма адаптації та базового навчання для нових співробітників, спрямована на швидку інтеграцію в корпоративну культуру та надання необхідних знань і навичок для ефективного виконання повсякденних завдань.

«OSCHAD Must Have» – програма загального розвитку, призначена для всіх співробітників банку. Вона охоплює широкий спектр тем, включаючи нові продукти та сервіси, зміни в законодавстві, розвиток лідерських якостей тощо. Мета програми – забезпечити єдиний рівень знань та компетенцій серед усіх співробітників.

«OSCHAD Profi» – програма розвитку для висококваліфікованих фахівців, які виявляють високі результати роботи та мають потенціал для зайняття керівних посад. Програма включає в себе індивідуальні плани розвитку, ротацію на різних посадах, участь у проектах підвищеної складності та інші заходи, спрямовані на розвиток спеціалізованих знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків на посадах відділень, Регіонального управління та Центрального апарату банку.

Програма «OSCHAD Leader» спрямована на всебічний розвиток потенційних лідерів банку, які демонструють високі результати роботи та мають амбіції зайняти керівні посади різних рівнів.

З метою регламентації взаємовідносин з клієнтами та між працівниками організації, у 2020 році АТ "Ощадбанк" затвердив Кодекс поведінки (етики). Цей внутрішній документ засвідчує перехід банку до ціннісно-орієнтованої моделі управління персоналом. Кодекс фіксує добровільні зобов'язання банку як перед клієнтами, так і перед своїми співробітниками. Водночас, він визначає обов'язки персоналу щодо

фінансово-кредитної установи та її клієнтів. Впровадження Кодексу сприяє підвищенню прозорості взаємодії як з клієнтами, так і всередині організації. Це, в свою чергу, наближає банк до виконання своєї місії – бути банком першого вибору для кожного українця та сприяти позитивним змінам у країні.

В контексті вивчення організації праці в АТ «Ощадбанк» особливої уваги заслуговують взаємовідносини банку зі своїми співробітниками, детально описані в розділі 10 Кодексу поведінки (етики). Керівництво банку чітко усвідомлює, що саме люди є найціннішим активом організації. Саме від професіоналізму, заангажованості та лояльності співробітників залежить довгостроковий успіх банку на ринку фінансових послуг. З метою залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, банк зобов'язується створити комфортні та безпечні умови для роботи всіх співробітників; забезпечити можливості для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку; запроваджувати соціальні програми, які сприяють покращенню якості життя співробітників; створити атмосферу рівних можливостей для всіх, незалежно від статі, віку, національності, релігійних переконань тощо. Такий підхід дозволяє АТ «Ощадбанк» не лише залучати та утримувати талановитих фахівців, але й створювати сильну корпоративну культуру, засновану на принципах взаємоповаги, довіри та соціальної відповідальності.

З метою розвитку корпоративної культури та залучення співробітників до процесу вдосконалення банку, АТ «Ощадбанк» запустив внутрішній портал ОщадLife. Цей портал надає можливість кожному працівнику висловити свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення діяльності банку. Окрім порталу, співробітники можуть звертатися зі своїми ідеями за допомогою електронної пошти або телефону.

Отже дослідивши весь кадровий резерв АТ «Ощадбанк», здійснили аналіз та характеристику навчання та розвитку в банківській установі, доцільно здійснити опитування працівників, щоб сформулювати загальну думку та надати оцінку всього колективу про задоволеність всією системою

управління персоналом сформовану в таблиці 2.9. Підтримка продуктивної робочої атмосфери є ще одним важливим аспектом управління розвитком персоналу в банківській установі. Це включає створення сприятливих умов для працівників, забезпечення можливості професійного та особистого розвитку, а також забезпечення високого рівня мотивації через цікаві та важливі завдання. Задоволення працівників організації результатами їх професійного зростання є важливим регулятором мотивації праці. Якщо працівники сприймають зріст свого професійного рівня як позитивний результат своєї міжособистісної взаємодії з організацією, то це може призвести до підвищення їхньої працездатності та продуктивності.

Таблиця 2.9 - Оцінка системи управління персоналом працівниками банку

Показник задоволеності роботою	% задоволених працівників
Задоволеність умовами роботи	79,0%
Задоволеність заробітною платнею	64,0%
Задоволеність графіком роботи з 9-00 до 17-30	90,0%
Задоволеність стосунками з співробітниками відповідно Кодексу поведінки (етики) АТ «Ощадбанк»	85,0%
Задоволеність у різноманітності роботи	64,0%
Задоволеність методами управління	78,0%
Задоволеність змістом роботи відповідно штатних посад	80,0%
Задоволеність залученості до корпоративного університету АТ «Ощадбанк»	85%
Задоволеність професійним розвитком та навчанням	61%
5Середній показник, %	77,1%

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації.

Проведене дослідження рівня задоволеності системою управління персоналу демонструє досить високі показники. Зокрема, 77,1% опитаних висловили задоволеність умовами праці. Серед факторів, що позитивно впливають на рівень задоволеності, можна виділити: гнучкий графік роботи більшість співробітників (85%) позитивно оцінюють встановлений режим роботи з 9:00 до 17:00; сприятливий мікроклімат сформований роками колектив характеризується доброзичливими стосунками між

співробітниками; ефективні методи управління 78% опитаних задоволені методами управління, що застосовуються в банку; зрозумілі посадові обов'язки: 80% респондентів зазначили, що їхня робота відповідає посадовим інструкціям, що сприяє підвищенню задоволеності змістом та умовами праці. Водночас, дослідження виявило, що рівень задоволеності заробітною платою є дещо нижчим. Незважаючи на стабільність заробітної плати протягом останніх трьох років, її рівень не відповідає поточним економічним реаліям та інфляційним процесам.

АТ «Ощадбанк» реалізує амбітну стратегію розвитку людського капіталу, спрямовану на посилення конкурентних переваг через впровадження високоякісних програм професійного та бізнес-навчання для персоналу. За останні роки в Банку успішно сформовано систему вертикальних та горизонтальних комунікацій, що забезпечує ефективне доведення стратегічних цілей до кожного співробітника. Постійно розвивається внутрішній корпоративний портал, який виконує функцію єдиного інформаційного простору для обміну знаннями та досвідом. Банк активно формує нову культуру організації, зосереджену на результативності, залученості співробітників та індивідуальному підході до кожного працівника. Для підтримки та розвитку корпоративних традицій реалізовано низку проектів, таких як: «Пригоди з Ощадменом», «Допоможемо разом», SmartTime, прямі ефіри на порталі Ощадlife, «День банкіра», «День Незалежності» та інші. Ці ініціативи сприяють підвищенню лояльності співробітників, формуванню позитивного іміджу Банку та створенню сприятливого корпоративного клімату

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи кадрової політики в банківській установі

По перше доцільно визначити основні напрями удосконалення системи менеджменту АТ «Ощадбанк», на яких доцільно зосередити увагу, відповідно попередньо здійсненого аналізу. Так як управління персоналом є складним процесом, що вимагає наявності глибоких знань про методи, принципи та стилі управління, а також чітко сформульованої концепції управління. Керівництво банківського сектору повинно розробляти або коригувати стратегію та політику розвитку організації, використовуючи економічні й управлінські інструменти. Таким чином, можна стверджувати, що система менеджменту повинна орієнтуватися на новітні інноваційні методи управління, враховуючи постійні зміни в сучасних умовах. Необхідно постійно вдосконалювати управлінську структуру, знаходити ефективні способи організації праці та визначати ключові напрямки трансформації кадрової політики для формування основ стратегічного управління.

У цьому контексті слід підкреслити значення зарубіжного досвіду, що ефективне управління персоналом в банку – це не просто набір процедур, а комплексна стратегія, яка спрямована на розвиток людей і створення позитивної культури організації. Керівництво банку розуміє, що його успіх залежить від задоволеності та мотивації співробітників., які зосереджуються на формуванні креативного капіталу людини тому акцент потрібно робити на розвиток нових креативних компетенцій працівників у межах корпоративних навчальних програм (корпоративні університети, семінари) та залучення творчого персоналу з дедалі більш широким спектром креативних.

На рисунку 3.1 представлені основні стратегічні шляхи удосконалення системи менеджменту персоналу АТ «Ощадбанк».



Рисунок 3.1 - Основні стратегічні шляхи удосконалення системи менеджменту персоналу АТ «Ощадбанк».

Джерело: пропозиції автора

Тобто необхідно акцентувати увагу на розвитку культури організації, так як створення позитивної та інклюзивної атмосфери, де співробітники почувуються цінними та мотивованими, досягається через спільні цінності, відкриту комунікацію та програми розвитку. Здійснювати інвестування в навчання та розвиток так як регулярні тренінги, семінари та можливості для професійного зростання – це невід'ємна частина розвитку кар'єри

співробітників, сучасні технології, такі як онлайн-платформи та персоналізовані навчальні програми, дозволяють зробити цей процес більш ефективним. Використання даних для прийняття рішень через аналіз даних про ефективність працівників, їхні сильні сторони та потреби дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку та більш точно оцінювати результати роботи. Гнучкі умови праці тобто мати можливість працювати віддалено, гнучкий графік та різноманітні формати співпраці – все це робить роботу в банку більш привабливою для сучасних фахівців. Банк активно працює над створенням позитивного іміджу роботодавця, щоб залучити та утримати найкращих кандидатів, через соціальні мережі, кар'єрні сайти та участь у рейтингах найкращих роботодавців. Підготовка лідерів нового покоління – одна з ключових задач сучасного банку, програми розвитку лідерства допомагають співробітникам розвивати необхідні навички для успішної кар'єри. Дбайливе ставлення до здоров'я та добробуту співробітників а саме програми з профілактики стресу, фізичної активності та здорового харчування стають все більш популярними. Диверсифікація та інклюзивність тобто створення різноманітних команд, де представлені люди з різним досвідом, культурою та поглядами, дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та краще розуміти потреби клієнтів.

Очевидно, що першочерговим кроком на шляху дієвої системи менеджменту персоналу має бути розробка стратегії їх розвитку на основі аналізу її сильних і слабких сторін. Для банківського сектору політика менеджменту персоналу повинна бути спрямована на залучення кадрів високої кваліфікації із творчими, підприємницькими задатками, переважно, з досвідом роботи. Особливу увагу слід приділяти можливостям кадрового зростання, соціальним гарантіям, забезпечуючи належну систему матеріальної та моральної мотивації праці. Тобто управління має передбачати створення сприятливих умов з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень, гнучке та адаптоване використання людських ресурсів.

Для всебічного дослідження та подальшого вдосконалення системи управління персоналом банку АТ «Ощадбанк» пропонується провести SWOT-аналіз. Цей метод стратегічного планування дозволить систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність кадрової політики банку. Проведений SWOT-аналіз представимо в таблиці.3.1.

Таблиця 3.1 SWOT - аналіз системи управління кадрами АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Модерна система управління персоналом, чітка кадрова політика, кваліфікований персонал, молодий колектив, кваліфіковане керівництво, наявність навчання, престиж банку, що приваблює молодих спеціалістів, соціальний паке:т, розгалужена мережа філій, інвестиції в розвиток персоналу, сильна корпоративна культура	Недостатня конкурентоспроможність зарплати на посадах найнижчого рівня, висока текучість кадрів на посадах найнижчого рівня, низький інтерес у розвитку банку працівників на посадах найнижчого рівня, праця, яка пов'язана з спілкуванням з людьми, а це в свою чергу приводить до стресу, середній рівень лояльності персоналу, бюрократичні процеси, консервативний підхід, відсутність індивідуального підходу до розвитку кар'єри
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Висока рентабельність банку, гарна репутація підприємства, співпраця з вищими навчальними закладами, використання практик зарубіжних фірм	Вийзд співробітників за кордон, конкурентна боротьба за кадри, не сприятлива військовакартина прикордонного розташування, швидкі зміни технологій, зміна демографічної ситуації, конкуренція

Джерело: сформовано автором

Зупинимось на слабких сторонах та можливостях по яким можна робити відповідні пропозиції. Як велика державна установа, Ощадбанк може страждає від надмірної бюрократизації, що уповільнює прийняття рішень та знижує мотивацію співробітників, є більш консервативними у своїх підходах до управління персоналом, що ускладнює адаптацію до швидких змін на ринку. Системи оплати праці в державній установі менш гнучка порівняно з приватним сектором, що ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, недостатня увага індивідуальним потребам співробітників у професійному зростанні. Доцільно зупинитися на можливостях, як наступних пропозиціях а саме розвиток цифрових

технологій відкриває перед банком нові можливості для автоматизації рутинних процесів, що дозволить співробітникам зосередитися на більш складних завданнях; постійне оновлення продуктового портфеля створює потребу в нових компетенціях, що вимагає від банку вкладати кошти в навчання та перекваліфікацію персоналу; співпраця з навчальними закладами дозволяє банку залучати молодих та талановитих фахівців, а також брати участь у розробці нових освітніх програм; зміни на ринку праці, такі як дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких сферах, створюють можливості для банку залучити талановитих фахівців.

В попередньому розділі оцінка системи персоналу АТ Ощадбанк, через експертне опитування працівників показала, на які проблемні питання доцільно звернути увагу, і саме надати слушні рекомендації по їх вирішенню. Співробітники банку, зокрема ті, що займають посади молодшої та середньої ланки, виявляють незадоволення темпами та перспективами свого кар'єрного зростання. Цей стан речей може призвести до зниження мотивації персоналу, погіршення продуктивності праці та, як наслідок, до відтоку кваліфікованих кадрів.

Тому доцільно запропонувати проведення відповідних тренінгів для професійного розвитку своїх співробітників як нових так постійнопрацюючих. За проведення тренінгу буде відповідати відділ кадрів, який має всі ресурси для цього. Сам тренінг це структурований навчальний процес, спрямований на розвиток конкретних знань, умінь та навичок працівників, ефективність тренінгу забезпечується чіткою відповідністю його тематики завданням, які виконують учасники. Завдання можуть мати форму вправ, тестів або практичних проектів.

Сам тренінг «Стрес-менеджмент та профілактика вигорання в сучасних умовах» короткотривала навчальна програма дозволить співробітникам оперативно оновити свої знання, підвищити продуктивність праці та отримати необхідні компетенції для подальшого професійного зростання. Саме його проведення сприятиме розвитку спеціалізованих знань та навичок,

необхідних для виконання трудових обов'язків, підвищити зацікавленості працівників у своїй роботі та лояльності до банку, створити сприятливе середовища для обміну досвідом між керівниками, тренером та підлеглими особливо за умови військового стану. Швидко та ефективно доведення нової інформації до співробітників для оптимізації робочих процесів та взаємодії з зовнішнім середовищем.

Інтеграція нових працівників в колектив передбачає проходження обов'язкового тренінгу. Це дозволяє співробітникам не лише швидко освоїтися на новому робочому місці, а й сформувати необхідний набір професійних навичок. Аналогічна процедура застосовується до співробітників, які планують зайняти більш високу посаду. Пропоную ввести систему моніторингу та планування навчання співробітників. Ця система дозволить відстежувати, які тренінги вже пройшов кожен працівник, а які йому ще необхідно пройти відповідно до його посадових обов'язків та потреб компанії. Крім того, варто розробити механізм оцінки ефективності пройдених тренінгів, щоб визначити, чи потребує співробітник повторного навчання. При оновленні навчальних програм, тренінги можна проводити диференційовано: для нових співробітників – повний курс, а для досвідчених – лише модулі, що містять нову інформацію. Тренер це буде працівник відділу кадрів який попередньо сампройде відповідне навчання в Національному центрі підготовки банківських працівників України. Економічну ефективність від проведення тренінгів представимо в розділі 3.3. Основні його задачі будуть проведення тренінгів для відповідних працівників для операторів кол-центру, касирів підвищать ефективність операційної діяльності; для управлінського персоналу допоможуть керівникам розвивати свої лідерські якості та підвищувати ефективність управління підрозділами.

Ощадбанк, як один з найбільших банків України, має величезний потенціал для розвитку своїх співробітників. Особливо важливо створити ефективну програму кар'єрного зростання для молодшої кадрової ланки. Це дозволить не лише утримати талановитих молодих фахівців, а й сформувати

ядро майбутніх лідерів банку. За розвиток кар'єри співробітників по перше відповідає відділ кадрів або HR-департамент тобто відповідає за загальну політику в галузі управління персоналом, розробляє програми навчання та розвитку, організовує оцінювання працівників та займається плануванням кар'єри. Ощадбанк має менторів, досвідчених співробітників, які готові поділитися своїми знаннями та досвідом, допомогти у професійному зростанні. Корпоративний університет та навчальний центр пропонують різноманітні програми навчання та розвитку для співробітників. Сам працівник є основним рушієм своєї кар'єри, мотивація, прагнення до розвитку, набуття нових знань і навичок, а також активна участь у житті банку безпосередньо впливають на професійний ріст.

На рисунку 3.2 представлена програма керування кар'єрою для працівників молодшої й середньої ланки.

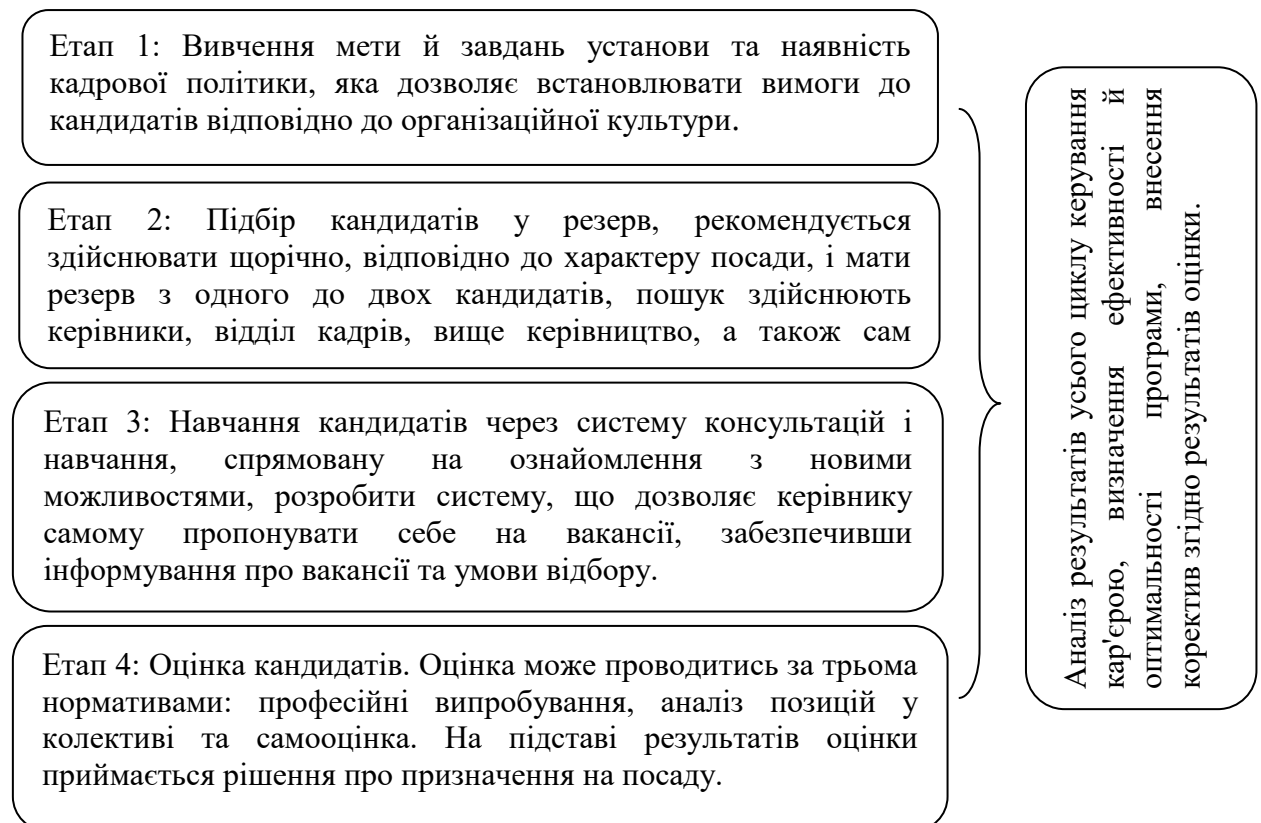


Рисунок 3.2 - Програма керування кар'єрою для працівників молодшої й середньої ланки.

Джерело: авторська розробка

На 2025 рік керівництво АТ «Ощадбанк» за рекомендацією відділу кадрів запланувало підвищення кваліфікації свого персоналу в Національному центрі підготовки банківських працівників України, який здійснює розробку та проведення спеціалізованих навчальних програм для банків, включаючи семінари, тренінги та консультації [24]. Залучаються досвідчені практики з банківської сфери зарубіжні партнери, які виступають у ролі лекторів щоб забезпечити навчання та програми високої якості. Корпоративне навчання, що надається Центром, має індивідуальний характер та адаптується до конкретних потреб АТ «Ощадбанк», так як банк має вже свій корпоративний університет і відповідно тренерів для штату співробітників, то отримані знання будуть в подальшому впроваджені в банківській організації. Центр має оптимальний формат, місце та час проведення навчальних заходів, що сприяє підвищенню ефективності навчання та зниженню витрат. Програма буде результатом детального аналізу потреб банку і врахує професійний рівень та функціональні обов'язки учасників, щоб забезпечити максимально ефективне та релевантне навчання персоналу банку.

3.2 Модель системи управління персоналу *Learning managment sistem* відповідно сучасних тенденцій банківського сектору

Цей розділ буде мати пропозиції відповідно існуючих документів а саме Стратегією розвитку АТ «Ощадбанк» на 2020 -2025 рр., схваленою постановою правління АТ «Ощадбанк» яка зазначає про в 5. про покращити інформаційні технології, розробивши централізовану систему підтримки, удосконаливши канали цифрового зв'язку та інформаційну безпеку з відповідним навчанням працівників [15, 18].

Так як в банківському секторі дотримання регуляторних вимог є критично важливим аспектом діяльності кожної фінансової установи. Національний банк України (НБУ) встановлює стандарти та вимоги за

обов'язковим навчанням співробітників банків. Це включає регулярне підвищення кваліфікації, оцінку знань і навиків, а також відповідність професійних компетенцій актуальним нормативам. Дотримання цих вимог є не тільки питанням юридичної відповідальності. Це також необхідна умова для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, ефективного управління ризиками та збереження репутації банку. Використання сучасних систем управління навчанням (LMS) може значно облегчити організацію обов'язкового навчання. Оскільки LMS дозволяє автоматизувати навчальні програми, забезпечувати регулярне оцінювання, відстежувати прогрес і централізувати навчальні матеріали.

Пропонуємо запровадити онлайн платформу, як складову корпоративного університету АТ Ощадбанк. Для банківського сектору підходить Learning management system (LMS) іншими словами Система управління навчанням – це цифрове програмне забезпечення, яке дозволяє організовувати та управляти процесом навчання в організації. В контексті банківської сфери, LMS є потужний інструментом для підвищення кваліфікації співробітників, розширення їхніх знань та навичок. LMS автоматично збирає та аналізує дані про співробітників, що дозволяє відстежувати їх результати та прогрес. А також виявляти слабкі місця в знаннях і навиках і вчасно коригувати навчальні плани. Крім цього, LMS зберігає дані про навчання співробітників, що передбачає підготовку звітів для регуляторних органів. Система LMS прискоре адаптацію та навчання працівників для банку, дозволить оптимізувати процеси введення на посаду, здійснити відповідне навчання та підвищення кваліфікації.

Дана платформа створить курси по всіх продуктах і послугах банку і надасть доступи до них відповідним співробітникам, працівники вивчать саме те, що їм необхідно і почнуть працювати ефективніше. Система управління навчанням банку дозволяє легко перевіряти відповідність посади й проводити глобальні атестації фахівців, отримати автоматичні результати про навчання. Таким чином LMS дозволяє розробляти персоналізовані

навчальні плани для кожного співробітника, враховуючи його посаду, досвід та потреби, співробітники можуть навчатися в будь-який зручний час і в будь-якому місці, що має доступ до Інтернету підтримуючи різні формати навчання: відеоуроки, тести, симуляції, вебіари. На рисунку 3.3 представлено модель системи управління персоналу Leaning managment sistem.



Рисунок 3.3 – Головні задачі та можливості «Leaning managment sistem»

Джерело: авторська розробка

Система дозволяє відстежувати прогрес кожного співробітника, аналізувати результати навчання та виявляти слабкі місця. Завдяки автоматизації багатьох процесів, LMS дозволяє значно знизити витрати на навчання. Модулі LMS сприяють проводити процес адаптації нових співробітників. Платформа автоматизує багато рутинних завдань, забезпечує

доступ до необхідної інформації та створює інтерактивну середу для навчання, нові співробітники швидко освоюються з корпоративною культурою, продуктами та процесами банку. Автоматизація процесів адаптації звільняє HR-спеціалістів для виконання більш стратегічних завдань як автоматизований процес реєстрації нового співробітника, збір необхідної інформації та створення персонального профілю.

Індивідуалізоване онлайн-навчання під керівництвом досвідченого коуча та ментора. Для кожного учасника створюється персональний навчальний план з різноманітними матеріалами (тестами, підручниками, практичними завданнями) та регулярним контролем прогресу. Коуч забезпечує постійну підтримку, відповідаючи на запитання та допомагаючи подолати труднощі, що виникають під час навчання. Комплексна система управління знаннями, що забезпечує безперервне оновлення інформації та зручний доступ до навчальних матеріалів для всіх співробітників. Завдяки вбудованим інструментам платформа надає можливість створювати широкий спектр навчальних матеріалів, таких як текстові статті, інтерактивні опитування, детальні навчальні програми та ілюстративні відео. Такий підхід дозволяє зробити процес навчання більш наочним та зрозумілим, що сприяє кращому засвоєнню інформації.

Основна задача «Leaning managment sistem» це дистанційне навчання, оцінка персоналу, як результат управління системою персоналу всього банку. Дистанційне навчання на платформі для працівника це доступність матеріалу незалежно від дня та часу. Відповідь на різні запитання завдяки різноманітності викладеного матеріалу. Також співробітник має можливість задати своє запитання або пропозиції для покращення навчання/роботи. На платформі буде оновлюватись інформація в короткий термін відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Коли працівник зайде на платформу ««Leaning managment sistem»» він буде отримувати повідомлення щодо: ознайомлення з оновленою інформацією, запрошення на новий тренінг або обов'язкове проходження тестів/опитування в назначені терміни.

Участь у тренінгах та успішне їх проходження відкриває перед співробітниками привабливі перспективи. Крім матеріального заохочення у вигляді премії, ми пропонуємо можливість відвідати культурні заходи разом із близькими. Це не лише стимулює професійний розвиток, а й сприяє всебічному зростанню особистості (матеріальна та соціальна складові СУП).

Оцінка персоналу розроблена здебільшого для покращення роботи банку в цілому, вона буде складатись з таких можливостей (рисунок 3.4).

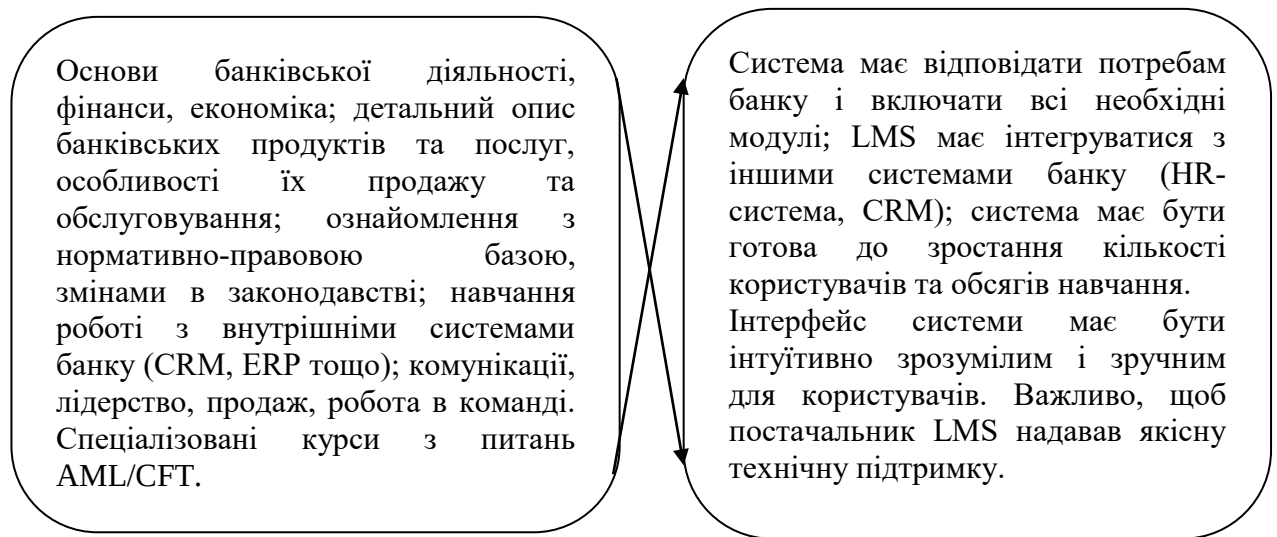


Рисунок 3.4- Можливості платформи для покращення роботи з управління системою персоналу в цілому

Джерело: авторська розробка

Керівництво зможе на платформі розробити 3 основні цілі на квартал, та 5 цілей на рік. Вони будуть відноситись до окремого відділу, співробітника або банку в цілому. Співробітник на своїй сторінці побачить повідомлення з поставленою цілю, більш детально він зможе ознайомитись з нею у «Цілі та завдання працівника», в «Інформації з досягнутими цілями співробітника» він зможе відстежувати наскільки він досяг мети та розуміти скільки в нього ще часу на її досягнення. В свою чергу керівництво зможе побачити як загальну картину, так і в індивідуальному порядку, та зможе

більше увагу приділити для підвищення ефективності роботи і допомогти співробітнику її досягнути. За виконання досягнутих цілей буде надаватись премія і збільшення можливостей на просування по кар'єрних сходах.

Анонімно платформа надасть можливість оцінити роботу керівництва у балах, а коментарем можна зазначити саме подобається, при негативному оцінюванні обов'язково вказати причину даній оцінці. Для навчального відділу будуть відкриті такі функції на платформі як календар тренінгів в якому буде складений розклад тренінгів на рік, при необхідності його можна корегувати, наприклад при введені червоної зони із-зі пандемії або захворювання більшої кількості учасників.

Каталог тренінгів створений так щоб було видно весь список тренінгів що проводяться у банку, тренер зможе їх сортувати за такими критеріями: обов'язкові, добровільні, залежно від підрозділу який повинен їх проходити, групові або індивідуальні, та за датою створення (таким чином тренер може побачити який з тренінгів потребує оновлення інформації). Записи на тренінг а саме тренер буде бачити список тренінгів і кількість записаних на них кандидатів, окремо можна побачити у кожного співробітника графу з позначкою добровільного запису або направлений керівництвом.

Тренери тобто окремо буде сторінка на якому будуть представлені усі тренери, як внутрішні так і залучені, які тренінги вони проводять, коротенька інформація про них. Також працівники які відвідували їх тренінг зможуть поставити їм оцінку, та залишити коментар. На сторінці «тренери» будуть виставляти вакансію на позицію тренера, та співробітник який бажає перейти на цю посаду зможе залишити свою заявку і пройти співбесіду.

Платформа «Leaning managment sistem» направлена на мінімізування витрат завдяки повному доступу до актуальної інформації виставленої онлайн, організовувати виїзні тренінги не потрібно, так як і орендувати приміщення. Завдяки доступності працівник сам може обирати час в який буде вивчати матеріал, проходити тестування після призначеного та

пройденого тренінгу можна протягом 24 годин. Що також дозволить не відволікатись співробітнику від роботи.

Тренер зможе слідкувати за успішністю пройденого тренінгу, тестуванню або побачити запитання від учасників завдяки організованій, єдиній системі. Приємним доповненням є наочність цілей співробітника, оскільки на сьогодні це більш усне повідомлення, яке повідомляє ціль на місяць/квартал/рік. Проблема в тому що працівник не розуміє на скільки він досяг поставленої мети, і скільки йому ще потрібно для досягнення. З можливістю сайту працівник буде бачити свої досягнення, оновлення буде відбуватись кожен вівторок, це направлено для підвищення ефективності, оскільки працівник мотивований премією та подальшим кар'єрним ростом. Оцінка керівництва що буде доступна на платформі здебільшого зроблена для врегулювання конфліктних ситуацій, а анонімність дозволить працівнику не піклуватись про булінг з боку керівництва .

Таким чином розробивши платформу «Leaning managment sistem» для АТ «Ощадбанк» ми підійшли до розвитку персоналу з нового боку, задіявши великі можливості дистанційного навчання. Завдяки цьому ефективність від навчання стане вище, керівництво зможе систематично слідкувати за розвитком персоналу, та не чекати критичних помилок від працівника, онлайн платформа значно мінімізує витрати, а її доступність надасть можливість працівнику своєчасно оновлювати інформацію, а не чекати очного тренінгу.

Одним з пріоритетних напрямів розвитку сучасного менеджменту є підвищення ефективності управлінської праці. Це передбачає впровадження інноваційних методів управління, використання сучасних інформаційних технологій, а також постійне підвищення кваліфікації керівників. Ефективне управління є запорукою стабільного розвитку банку та його успішного функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Доцільно запропонувати АТ «Ощадбанк» програму «підвищення обізнаності персоналу з питань інформаційної безпеки». Програма є вже

готова і представлена НЦПБПУ розрахована на розвиток персоналу операційного, кредитного, депозитного, юридичного, маркетингово блоків та відділу внутрішнього аудиту. Мета програми як окремого модулю це сформувати у співробітників чітке розуміння важливості інформаційної безпеки для банку, розвинути у персоналу навички безпечної роботи з інформацією, мінімізувати ризики витоку конфіденційної інформації та кібератак. Тобто вже маємо як власних тренерів так і залучених.

Інвестування за програмою буде проводитись раз у два роки. Протягом першого дворічного періоду планується інвестувати 1250 тис. грн., з них: на коучинг – 200 тис. грн. (зовнішній коучинг). Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці, тренінги – 250 тис. грн., вдосконалення системи оцінки персоналу – 270 тис. грн., соціальний розвиток – 375 тис. грн., переоснащення робочого місця – 155 тис. грн. Кількість персоналу підприємства на початок 2023 р. склала 317 чоловік, ті щобудуть брати уасть у навчанні 309 чоловік.

Враховуючи вищевикладене, стає можливим обґрунтувати програму, основною метою реалізації якої є забезпечення ефективної взаємодії керуючої та керованої систем на основі удосконалення якості реалізації функцій управління. Ступінь покращення якості реалізації функцій управління визначатиметься приростом обсягу наданих послуг, яка обумовлена інвестиційними вкладеннями, та приростом прибутку.

Отже, за перші два роки інвестиційної програми (до 1 січня 2027 року) планується інвестувати у розвиток персоналу суму у розмірі 1250 тис. грн або в середньому за рік – 625 тис. грн.. Доданий прибуток від інвестицій складатиме в середньому за рік – 375 тис. грн.; норма дисконту (E) – 25%; коефіцієнт дисконтування (α) – 0,16.

Строк окупності визначиться: $T_{ок} = 625000 \div 375000 = 1,66$ років:

Річний економічний ефект від першого періоду початку вкладень складатиме: $E_p = Pr - (\alpha \cdot K)$, $E_p = 375000 - (0,16 \cdot 625000) = 250 \text{ тис.грн.}$

За другий період, до 1 січня 2026 року, планується вкладення 1600 тис.

грн. або в середньому за рік – 800 тис. грн. Це викликає подане зростання прибутку на 575 тис грн.

Виходячи з цього строк окупності визначиться, як:

$$T_{ок} = \frac{800000}{575000} = 1,39 \text{ роки.}$$

Річний економічний ефект від другого періоду вкладень складатиме:

$$E_p = 575000 - (0,16 \cdot 800000) = 447 \text{ тис.грн.}$$

Протягом третього інвестиційного періоду, до 1 січня 2027 року буде вкладено 1900 тис. грн., в середньому за рік – 950 тис. грн., що викликає зростання прибутку на 865 тис. грн.

$$T_{ок} = \frac{950000}{865000} = 1,1 \text{ років,}$$

Річний економічний ефект від другого періоду вкладень складатиме:

$$E_p = 865000 - (0,16 \cdot 950000) = 713 \text{ тис.грн.}$$

Отже, проведені дослідження підтверджують високу економічну ефективність інвестицій у розвиток кадрової складової системи управління банку. Розрахунки свідчать про те, що після першого дворічного періоду вкладені кошти повертаються банку з додатковим ефектом в сумі 250 тис. грн., після другого – в сумі 447 тис. грн., після третього – в сумі 713 грн., що обумовлює доцільність інвестування у підвищення якісної складової управлінського персоналу АТ «Ощадбанк».

Система управління навчанням є одним із цих цифрових інструментів, створених для створення зручного середовища для навчання та розвитку співробітників. Платформа, налаштована відповідно до потреб, особливостей і цілей банку, який її використовує, може містити широкий спектр навчальних і освітніх матеріалів, які допоможуть співробітникам розвивати нові навички та компетенції. LMS може включати різноманітні навчальні засоби, які полегшують навчання працівників і дозволяють їм отримати необхідні знання для більш ефективного виконання своїх обов'язків. Крім

того, його можна використовувати в поєднанні з традиційними методами навчання та навчання, що підвищує шанси на вищу кваліфікацію робочої сили.

3.3 Економічна ефективність пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом банку

Останнім кроком з проведеного дослідження в пункті 3.1 і 3.2. можна зробити висновок, що навчання в АТ «Ощадбанк» - це постійний рух у ногу з часом. Завдяки використанню передових технологій у тренінгах та ділових іграх, а також регулярним курсам підвищення кваліфікації, співробітники отримують знання та навички, які відповідають найвищим сучасним стандартам банківської сфери. Тобто визначено основні напрямки за якими здійснюється удосконалення системи управління персоналом через адаптацію нових співробітників за допомогою менторів, запропонована програма керування кар'єрою для працівників молодшої й середньої ланки, залучення внутрішнього тренера коуча для підвищення кваліфікації працівників, запровадження онлайн платформи для дистанційного навчання Learning management system. Всі ці пропозиції в майбутньому дадуть створити високопрофесійну команду, здатну досягати амбітних цілей та забезпечувати стабільний розвиток банківського сектору.

Для оцінки економічної і соціальної ефективності впровадження даних проектних пропозицій доцільно використовувала методику, яка опублікована Є. Гнатенко «Оцінка економічної і соціальної ефективності проекту вдосконалення системи і технології управління персоналом організації». Були визначені невиробничі і виробничі фактори, дія яких сприятливо впливає на ефективність управління персоналом при вдосконаленні підсистеми найму і обліку персоналу [4].

Оцінка ефективності пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом банку є критично важливим етапом для визначення її успішності та внесення необхідних коригувань. Оцінка дозволяє зрозуміти,

наскільки запропоновані зміни сприяють досягненню поставлених цілей та чи є вони доцільними з економічної точки зору. Тому для підтвердження ефективності і результативності запропонованих заходів, щодо розрахунків вартісної оцінки та результатів заходів по доцільності пропозицій сформуємо розрахунки представлені в таблиці 3.3., часовий період - 1 рік на 2025 рік.

Таблиця 3.3 - Розрахунок вартісної оцінки економічних результатів заходів щодо вдосконалення підсистеми розвитку персоналу

Розрахунки вартісних оцінок економічних результатів в сфері управління	Показники, які становлять формули
Невиробничі фактори	
Підвищення продуктивності праці управлінських працівників за рахунок навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації	$R_{y1}^4 = 29 * 38 [3/6 + 1986 (1-100/100+10)] = 219408 \text{ грн.}$ Ч – чисельність керівників, які пройшли навчання, чол.; Цр - вартість однієї години роботи працівника, грн.; То - час прискорення навчання, міс.; Тн - плановане час навчання, міс.; Ф - річний фонд часу роботи одного працівника, ч.; Δ П - підвищення продуктивності праці,%
Поліпшення використання управлінського персоналу	$R_{y1}^6 = 4440 * 1,7 = 7548 \text{ грн.}$ Кис - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від поліпшення використання управлінського персоналу. Визначається експертним шляхом [1].
Підвищення ефективності функцій управлінського персоналу	$R_{y1}^1 = 0,01 * 29 * 9250 = 2682 \text{ грн.}$ Ф ₁ ; Ф ₂ - річний фонд робочого часу всіх управлінських працівників до і після заходів, ч.; Чр - чисельність управлінських працівників до заходів, чол.; З _{су} - середньорічна заробітна плата одного управлінського співробітника, грн.; $R_y^1; R_y^2$ - витрати на управління до і після заходів, грн.[1];
Збільшення числа співробітників, задоволених діями управлінських працівників підприємства за особистими заявами	$R_{y1}^5 = 2682,5 * 1,7 = 4560.25 \text{ грн.}$ Кк - коефіцієнт, що враховує частку економічного ефекту від (усунення втрат робочого часу в зв'язку з конфліктними ситуаціями, низьким рівнем трудових відносин і т.п. Визначається експертним шляхом [1].

Джерело: розраховано автором за методикою [4]

Розрахунки вартісних оцінок економічних результатів в сфері управління персоналом банку свідчать про високу ефективність запроваджених заходів. Зменшилися витрати на персонал, збільшилася продуктивність праці, а рівень обслуговування клієнтів значно покращився.

Це призвело до зростання лояльності клієнтів, збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості банку. Крім того, підвищилася мотивація персоналу та його залученість до роботи, що сприяє подальшому розвитку банку та зміцненню його позицій на ринку."

Таблиця 3.4 - Розрахунок вартісної оцінки економічних результатів заходів щодо вдосконалення підсистеми розвитку персоналу

Розрахунки вартісних оцінок економічних результатів в сфері управління	Показники, які становлять формули
Виробничі фактори	
Зниження плинності робочих кадрів	$P_y^{10} = (1 - 0,04/0,08) = 5127 \text{ грн., де}$ $P = ЗД * ЧД * КС * КД = 296 * 26 * 1,7 * 0,8 = 10254 \text{ грн.}$ Р - середньорічні збитки, які завдають банку плинністю кадрів (зниження продуктивності праці протягом періоду очікування звільнення. А також новоприйнятих на роботу і витрати на їх навчання, а також витрати, пов'язані зі звільненням, наймом і прийомом на роботу); K_1^T ; K_2^T - фактичний і очікуваний коефіцієнти плинності,%; ЗД - середньоденний заробіток одного робітника, грн.; ЧД - кількість людино-днів нероботи в зв'язку з відходом з роботи або навчанням новоприйнятого робочого[1]

Джерело: розраховано автором за методикою [4]

Загальна оцінка економічних кінцевих результатів заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу банку:

$$P_y = P_{y1}^4 + P_{y1}^6 + P_{y1}^1 + P_{y1}^5 + P_{y1}^{10} = 219408,2 + 7548 + 2682,5 + 4560,25 + 10254,4 = 720\,060,6 \text{ грн.}$$

Аналіз результатів проекту демонструє не лише його фінансову доцільність, а й значний потенціал для досягнення соціальної ефективності в довгостроковій перспективі. Зокрема, проект забезпечує швидку адаптацію нового персоналу де співробітники швидко інтегруються в організацію. Кожен працівник має змогу реалізувати свої здібності та потенціал так як матиме індивідуальний підхід з боку ментора, рішення щодо переміщення персоналу приймаються з урахуванням індивідуальних характеристик співробітників попередньо пройшовши тестування на онлайн платформі та

атестацію тобто прийняття кадрових рішень буде більш обґрунтованими та ефективними як результат співробітники відчують себе задоволеними своєю роботою та мають можливості для професійного зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління системою персоналу.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції а саме доведено, що система управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу організації. Вона фокусується на створенні сприятливого робочого середовища, яке сприяє розвитку як окремих співробітників, так і взаємодії між ними.

Предметом діяльності Сумської філії «АТ «Ощадбанк» є надання широкого спектра фінансових продуктів і послуг, серед яких: відкриття та обслуговування рахунків (в т. ч. пенсійних), депозитні програми, надання кредитів для малого та середнього бізнесу, а також іпотечних та споживчих кредитів для населення. Середньооблікова чисельність працівників з 2021-2023 рр. зменшилася на 47,9% (на 292 особи), різке скорочення пояснене фундаментальними причинами російського вторгнення та прикордонного розташування. У 2023 році банк отримав як операційний, так і загальний збиток, а його рентабельна впродовж 2021-2022 рр. діяльність перетворилася у 2023 році на збиткову із рівнем у -16,8%. Середня заробітна плата 20909 грн. Наглядова рада та ревізійна комісія є вищим органом корпоративного управління які здійснюють контроль за діяльністю правління АТ «Ощадбанк».

Специфіка банківської сфери такі як дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу, зростання вимог до оплати праці та ускладнення мотиваційних схем, роблять систему управління персоналом одним з найважливіших факторів успіху. Для ефективного управління персоналом у банку необхідно використовувати процесний підхід, що передбачає постійне

вдосконалення та адаптацію системи до мінливих умов ринку. Застосування сучасних інструментів управління ризиками, проектами та змінами дозволяє мінімізувати негативні наслідки організаційних змін і забезпечити плавну інтеграцію нових процесів. Крім того, важливо враховувати віковий та кваліфікаційний склад керівників вищої ланки, оскільки це безпосередньо впливає на корпоративну культуру та стратегію розвитку банку

В АТ «Ощадбанк» функціонує комплексна система оцінки, навчання і розвитку банківського персоналу – корпоративний університет «Oschad Business University», яка спрямована на розвиток ключових співробітників і ВКР банку. Внутрішніми програмами кадрового резерву банку є: «OSCHAD Basic» – навчання новачків; «OSCHAD Must Have» – навчання всіх співробітників; «OSCHAD Profi» – розвиток кращих співробітників; «OSCHAD Leader» – розвиток кращих керівників різних рівнів управління.

Керівництву АТ «Ощадбанк» слід взяти до уваги факт недостатності матеріального і нематеріального стимулювання праці своїх співробітників, оскільки саме мотивація є вагомим чинником розвитку і прогресу банку. Роль мотивації банківського персоналу зростає в умовах організаційних змін. Роль персоналу у діяльності і забезпеченні ефективності функціонування банку з часом тільки зростає, тому його розвиток є невід’ємною складовою загальної стратегії фінансово-кредитної організації.

Запропоновано як першочерговим завданням для розвитку банківського персоналу є проходження тренінгів з підвищення кваліфікації в Національному центрі підготовки банківських працівників України, який здійснює розробку та проведення спеціалізованих навчальних програм для банків, включаючи семінари, тренінги та консультації. Навчання працівників в АТ «Ощадбанк» без відриву від виробництва сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці і зростанню доходів. Персонал банку підвищуватиме рівень своєї кваліфікації, що допоможе у майбутньому забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів і розширити частку на ринку банківських послуг.

Пропонуємо запровадити онлайн платформу Learning management system, як складову корпоративного університету АТ Ощадбанк, це «цифрове програмне забезпечення, яке дозволяє організовувати та управляти процесом навчання в організації, здійснити підвищення обізнаності персоналу з питань інформаційної безпеки, розрахована на розвиток персоналу операційного, кредитного, депозитного, юридичного, маркетингово блоків та відділу внутрішнього аудиту.

Розрахунок вартісної оцінки економічних результатів заходів свідчать про те, що після першого дворічного періоду вкладені кошти повертаються банку з додатковим ефектом в сумі 250 тис. грн., після другого – в сумі 447 тис. грн., після третього – в сумі 713 грн., що обумовлює доцільність інвестування у підвищення якісної складової управлінського персоналу АТ «Ощадбанк», тобто сприятимуть зменшенню витрат на персонал, збільшенню продуктивності праці, покращення рівня обслуговування клієнтів а головне вдосконалення підсистеми розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Управління персоналом: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2020. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/july/issue-7/article-19498.html>> (дата звернення: 28.11.2023).
2. Буйда К. Проактивне управління кредитними ризиками в банківській системі України. *Економіст*, № 12. 2021. С.18-21
3. Гапонюк М. Тенденції вітчизняної банківської системи та розвиток корпоративного сектору в Україні. *Економіст*. 2021. №11. С. 5-11
4. Гнатенко Є., Венгер. Н. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. URL: <http://mdu.edu.ua/wpcontent/uploads/Economic-visnik-6-2016-10.pdf> (дата звернення 18.02.2024 р.)
5. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. №3. С.52-59
6. Банківські продукти та програми допомоги малому і середньому підприємництву. *Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=aba8ec4d-7a97-4b6c-9065-22aae227d6d7&title=BankivskiProdukTiTaProgramiDopomogiMalomuISerednomuPidprimnitstvu> (дата звернення: 08.05.2024).
7. Дудченко А. Менеджмент персоналу в банківській установі. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання*. Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Суми, 29 – 30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. с.91-93
8. Дудченко А.М., Стоянець Н.В. Управління розвитком персоналу в банківському секторі в сучасних умовах *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2024 С.209-210 К.: НУХТ, 2024. С. 160-162.

9. Кузнєцов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2021, №3, с.52-59.

10. Кількість структурних підрозділів банків. Дані наглядової статистики. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2021-01-01.xlsx (дата звернення: 08.05.2024).

11. Консолідований звіт про управління АТ «Ощадбанк» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/202007/SSBU_19_Conso%20FS_UKR_0.pdf (дата звернення: 08.05.2024).

12. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

13. Огляд банківського сектору (лютий 2024 року). Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-02.pdf?v=4 (дата звернення: 04.11.2024).

14. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвиток*. 2022. № 2. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

15. Результати ліцензування та реєстрації фінансових установ Національним банком у грудні 2022 року. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rezultati-litsenzuvannya-ta-reyestratsiyi-finansovih-ustanov-natsionalnim-bankom-u-grudni> (дата звернення: 04.11.2024).

16. Статут публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (нова редакція від 27.12.2017). URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 08.11.2024).

17. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р. № 2121-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14> (дата звернення: 04.11.2024).
18. Про Ощадбанк. *Офіційний сайт АТ «Ощадбанк»*. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення: 08.11.2024).
19. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збір. наук. праць молод. вчен. КПП ім. І. Сікорського*. 2020. Вип.14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (Дата звернення: 17.09.2024).
20. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
21. People at heart. Після року війни АТ Ощадбанк утримує таланти та продовжує digital-трансформацію. URL: <https://forbes.ua/company/people-at-heart-z-pershikh-postriliv-pislya-roku-viyni-rayffayzen-bank-utrimue-talanti-ta-prodovzhue-digital-transformatsiyu-27042023-13312> (Дата звернення: 17.09.2024).
22. John P. Burns. Human Resource Management in Public Administration: *Key Challenges. Politics: Oxford Research Encyclopedias*. 28 January, 2022. URL: <http://fordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1495> (Дата звернення: 17.09.2024).
23. Torquido, S.M., Boquia, A. (2024). Human Resource Management processes for achieving quality teachers through the lens of career progression. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 2(12), 156-165. URL: https://www.researchgate.net/publication/385487850_Human_Resource_Management_Processes (Дата звернення: 17.09.2024).
24. НЦПКБП URL: <https://www.nctbpu.org.ua/> (Дата звернення: 17.09.2024).

ДОДАТКИ