

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**Механізми управління людськими ресурсами для забезпечення
соціально-економічної безпеки організації**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала: студентка IV курсу, групи 451УП,
денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
(освітня програма: Управління персоналом та економіка праці)
Кушнір Христина

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Кобеля З.І.

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № __

від „__” _____ 2025 р.

зав. кафедри _____ к.е.н., доц. Водянка Л.Д.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Кушнір Х. Механізми управління людськими ресурсами для забезпечення соціально-економічної безпеки організації *Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 Економіка (ОП Управління персоналом та економіка праці). Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2025*

У роботі досліджено теоретичні основи управління людськими ресурсами, їхню роль у функціонуванні організації та забезпеченні соціально економічної безпеки підприємств.

Аналізуються ключові механізми управління персоналом, їхній вплив на стабільність банківських установ та кадрову безпеку. Окрему увагу приділено удосконаленню системи управління персоналом у ПриватБанку.

Робота також розглядає розвиток людського капіталу як фактор економічної стійкості банківських установ.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова безпека, людський капітал, банківський сектор.

ABSTRACT

Kushnir H. Mechanisms of Human Resource Management for Ensuring the Socio-Economic Security of an Organization

Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 051 Economics (Educational Program: Human Resource Management and Labor Economics). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2025.

The study examines the theoretical foundations of human resource management, its role in the functioning of an organization, and the provision of socio-economic security for enterprises.

The key mechanisms of personnel management are analyzed, as well as their impact on the stability of banking institutions and human resource security. Particular attention is given to improving the personnel management system in **PrivatBank**.

The research also explores the development of human capital as a factor in the economic sustainability of banking institutions.

Keywords: personnel management, human resource security, human capital, banking sector.

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

_____ Христина КУШНІР

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	6
1.1. Місце людських ресурсів у системі управління організацією.....	6
1.2. Роль соціально-економічної безпеки у функціонуванні підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ	
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	25
2.1. Вплив управління персоналом на соціально-економічну стабільність та кадрову безпеку банківських установ.....	25
2.2. Удосконалення системи управління персоналом як запорука кадрової безпеки АТ КБ «Приватбанк».....	31
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	47
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління людськими ресурсами в світлі нових глобальних викликів економічному розвитку вимагає пошуку інноваційних ідей та імплементації наукових здобутків у реалії суспільних відносин, де все зростаючого значення набуває інтелектуальний потенціал, прагнення постійного розвитку та самовдосконалення, а також навички

відповідальної взаємодії у суспільстві. В Україні нові загрози глобального характеру з новою силою окреслили несформоване інституційне середовище забезпечення ефективного людського розвитку на всіх рівнях. Відтак, можливості, що виникли внаслідок реформи децентралізації, наближення до європейських принципів ведення бізнесу та соціального діалогу через підтверджені євроінтеграційні наміри, значною мірою залишились нереалізованими.

У сучасних умовах основною роллю управління є розвиток кадрового потенціалу, та сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу у досягнення спільних цілей організації. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо компанії.

Вже сьогодні, головним завданням відділу кадрів є робота з моніторингу та збільшення ефективності діяльності персоналу, тоді як HR-директор займає важливе місце в управлінні виробничими процесами компанії. Побудова нових бізнес-моделей, в основі яких буде соціальний капітал та створення організаційних структур на основі ролей в команді потребуватиме чіткого знання можливостей співробітників – від виконання вузьких функцій до крос функціональних завдань. Окрім того, розуміння керівниками компаній основних засад формування системи мотивації та вміння управляти

5

компетенціями працівників дадуть змогу найбільш ефективно використовувати здібності кожного працівника відповідно до цілей розвитку підприємства та забезпечити встановлення відносин взаєморозуміння і взаємодопомоги у колективі.

Метою дослідження є визначення ефективних механізмів управління

людськими ресурсами, які сприяють забезпеченню соціально-економічної безпеки організації та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом для підвищення стійкості та конкурентоспроможності організації.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти управління людськими ресурсами.
2. Виявити ключові фактори, що впливають на соціально-економічну безпеку організації.
3. Дослідити практичні кейси успішного управління персоналом АТКБ «Приватбанк».
4. Розробити модель механізмів управління людськими ресурсами для забезпечення безпеки.

Об'єкт дослідження – система управління людськими ресурсами в організаціях різних галузей. **Предмет** дослідження – механізми управління людськими ресурсами, їх вплив на соціально-економічну безпеку організації.

Методами, які використовувалися у процесі опрацювання матеріалу є: аналіз літератури: вивчення наукових праць, статей та досліджень з управління людськими ресурсами; емпіричні методи: аналіз статистичних даних щодо ефективності управління персоналом АТКБ «Приватбанк»; порівняльний аналіз: вивчення практик управління людськими ресурсами в успішних організаціях; моделювання: розробка механізмів УЛР для забезпечення соціально-економічної безпеки організації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Місце людських ресурсів у системі управління організацією

Економічні перетворення суттєво змінили роль організацій як ключових елементів виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. Ринкова економіка вводить організацію у відносини з виробничими та діловими партнерами, з державними органами, безпосередньо з працівниками та клієнтами. Запроваджуються економічні та правові регулятори, змінюються взаємини між керівниками та підлеглими, між працівниками всередині організації. Тому підвищується увага до управління людськими ресурсами (УЛР), де людський фактор стає вирішальним у ефективності будь-якої організації.

Управління людськими ресурсами охоплює всі питання, пов'язані з використанням трудового потенціалу: і керівництва, і працівників – всі зацікавлені в ефективному управлінні людськими ресурсами.

Оскільки ринок праці стає сьогодні все більш конкурентним, фахівці з управління людськими ресурсами мають сформувати методи роботи з людьми, які не тільки підтримують цілі організації, але й створюють довгостроковий успіх у конкурентній боротьбі на національному та світовому ринку.

Підприємства також прагнуть створити імідж роботодавця, який резонує з окремими працівниками. Організації різних розмірів і різних видів економічної діяльності дедалі більше визнають важливість людського капіталу.

У сучасній економічній парадигмі ми покладаємося на людей, щоб створювати, розвивати й реалізовувати ідеї, бо функція управління людськими ресурсами грає важливу роль у створенні умов досягнення організацією стратегічних цілей.

Керівники зазвичай сприймали витрати на управління людськими

ресурсами як вимушені, а не як можливість зростання для своїх організацій. Економічна ефективність завжди пов'язувалася з капіталом – обладнанням, технологіями та технічними ресурсами. Але сьогодні обмеженням для зростання бізнесу є не лише проблема використання фінансового капіталу, а й наявність талантів – людського капіталу.

Отже, людські ресурси мають надзвичайну важливість для успіху організації, особливо у сфері особистого обслуговування, а наявний і прихований потенціал персоналу організації відкриває можливості для суттєвих конкурентних переваг.

Поняття «управління людськими ресурсами» вказує на те, що поки працівники розглядаються як ресурс для роботодавця. Як різновид ресурсів, людський потенціал охоплює працівників організації, визначених через їхнє навчання, досвід, мислення, інтелект, взаємозв'язки та розуміння – характеристики працівників, які можуть змінити економічний потенціал організації. Впливаючи на те, які кадри працюють в організації і як вони працюють, УЛР сприяє визначенню таких базових показників успіху організації, як якість обслуговування, прибутковість діяльності і задоволення клієнтів.

Таким чином, управління людськими ресурсами може стати вирішальним чинником для успіху будь-якої організації, бо людський капітал має певні якості, що роблять його цінним для бізнесу. З погляду бізнес стратегування, організація має можливість досягти успіху, якщо вона здатна утримувати стійку конкурентну перевагу протягом тривалого часу. Відтак, підводимо висновок, що організаціям необхідні такі ресурси, які створять їм ці переваги, цими ресурсами з необхідними якостями є люди, оскільки:

- людські ресурси мають цінність. Кваліфіковані працівники надають потрібні послуги, адже вони виконують чимало важливих функцій;

8

- людські ресурси є дефіцитними, оскільки людина з високим рівнем необхідних умінь та знань – нечасте явище, на пошуки здібного і

досвідченого керівника або фахівця організація може витратити місяці;

- людські ресурси неможливо скопіювати. Щоб імітувати людські ресурси у конкурента з високою продуктивністю, треба з'ясувати, які працівники створюють йому перевагу та яким чином; тоді треба знайти людей, що здатні робити таку ж роботу та адаптувати систему, це дасть можливість організації наслідувати конкурента;

- людські ресурси не можливо замінити. Якщо працівники добре виконують свою роботу й мають високу мотивацію, вони розвивають свої здібності та турбуються про клієнтів; важко уявити інший ресурс, який зможе замінити зацікавленого та талановитого працівника.

З вищезазначених якостей робимо висновок, що людські ресурси мають колосальний потенціал. Організації реалізують цей людський потенціал через зміну до підходів управління людським капіталом.

Ефективне управління людськими ресурсами може бути основою для високопродуктивної робочої системи – організації, де все: технології, організаційна структура, люди та процеси взаємодіють для надання організації переваги в конкурентному середовищі. Оскільки технології зазнають змін у виробництві, транспортуванні, комунікації та відстеженні інформації, управління людськими ресурсами мусить гарантувати, що організація має можливість, щоб різні особи могли справлятися з новими викликами. Підтримка продуктивної роботи організації може включати розробку навчальних програм, наймання людей з новими трансверсальними навичками та запровадження винагороди за такі норми поведінки, як командна робота, підприємливість і навчання.

Людські ресурси є ключовим елементом у системі управління організацією, адже вони формують основу її успішного функціонування та розвитку. Ось кілька аспектів, що ілюструють їх значення:

1. Стратегічна роль:

- Людський капітал визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та реалізовувати стратегічні цілі. ○

Компетентність співробітників прямо впливає на конкурентоспроможність компанії.

2. Формування корпоративної культури:

- Через управління людськими ресурсами створюється сприятливе робоче середовище, яке мотивує працівників до продуктивної діяльності.
- Команда, об'єднана спільними цінностями, сприяє досягненню синергії в роботі.

3. Ефективність бізнес-процесів:

- Людські ресурси забезпечують виконання операційних функцій та впливають на якість продуктів або послуг.
- Від ефективності їх роботи залежить оперативність реалізації проектів та загальна продуктивність організації.

4. Вплив на соціально-економічну безпеку:

- Правильне управління персоналом сприяє зменшенню ризиків, таких як плинність кадрів або низька мотивація.
- Забезпечення належного рівня соціального захисту працівників підтримує стабільність у компанії.

5. Інновації та розвиток:

- Розвиток людського капіталу через навчання і підвищення кваліфікації дозволяє організації бути гнучкою до нових викликів ринку.

6. Побудова відносин з клієнтами:

- Людські ресурси, особливо ті, що взаємодіють із клієнтами, впливають на репутацію та імідж організації.

Стратегічна роль людського капіталу в організації є критично важливою, оскільки саме люди є головною рушійною силою для досягнення цілей і конкурентних переваг. Ось кілька ключових аспектів, які розкривають стратегічну значимість людського капіталу:

1. Формування конкурентоспроможності: розвинений людський

10

капітал забезпечує організації унікальні знання, навички та ідеї – це робить її

більш гнучкою у відповіді на виклики ринку; інноваційний потенціал співробітників сприяє створенню нових продуктів, послуг і бізнес-моделей.

2. Забезпечення довгострокового розвитку: інвестування в навчання, розвиток та утримання співробітників допомагає забезпечити стійке зростання організації; ефективне використання людського капіталу дозволяє адаптуватися до змінних умов ринку.

3. Впровадження корпоративної стратегії: співробітники є головними виконавцями стратегічних планів, їхня мотивація та залученість прямо впливають на успішність реалізації цілей; через командну роботу та лідерство забезпечується інтеграція різних бізнес-функцій.

4. Розвиток корпоративної культури: людський капітал є носієм культури організації, він впливає на цінності, норми та взаємодію всередині компанії; культурна гармонія сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризиків конфліктів.

5. Економічна вигода: ефективне управління людським капіталом дозволяє зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, і підвищити продуктивність праці; висококваліфіковані працівники сприяють поліпшенню фінансових показників компанії.

6. Імідж та репутація організації: залучення й утримання талантів підвищує репутацію компанії як привабливого роботодавця; соціально відповідальний підхід до управління людськими ресурсами формує позитивний імідж серед клієнтів і партнерів.

Формування корпоративної культури є надзвичайно важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає внутрішнє середовище організації, стиль взаємодії між працівниками і впливає на ефективність роботи. Сутність корпоративної культури:

1. Цінності та принципи: корпоративна культура формує основу для прийняття рішень і поведінки співробітників; вона відображає місію та стратегічні цілі організації.

2. Соціальні норми: визначає прийнятні стандарти взаємодії, спілкування і співпраці; встановлює правила, що об'єднують колектив. Елементами корпоративної культури є:

1. Лідерство: роль керівників у формуванні культури через власний приклад; встановлення атмосфери довіри та підтримки.

2. Мотивація: використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, розвиток працівників та заохочення командної роботи. 3. Комунікація: впровадження відкритого діалогу та зворотного зв'язку; побудова прозорої інформаційної системи всередині організації. 4. Навчання та розвиток: організація тренінгів і навчання для розширення професійних можливостей; розвиток особистісних компетенцій співробітників.

Формування корпоративної культури для ефективного управління людськими ресурсами в організаціях має ряд переваг: підвищення продуктивності (спільні цінності та цілі мотивують працівників до ефективнішої роботи); зміцнення командної роботи (співробітники краще співпрацюють і взаємодіють); зниження плинності кадрів (позитивна атмосфера сприяє утриманню талановитих працівників); стійкість організації (корпоративна культура підтримує організацію під час змін чи криз).

Людські ресурси відіграють фундаментальну роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Їхній вплив проявляється у багатьох аспектах діяльності організації:

1. Якість виконання завдань – компетентність та професіоналізм співробітників визначають рівень виконання ключових бізнес-процесів; добре підготовлений персонал сприяє мінімізації помилок і підвищенню якості продукції чи послуг.

2. Продуктивність праці – мотивовані працівники виконують завдання швидше та ефективніше, що скорочує час виробництва або надання послуг; стимулювання персоналу через систему винагород підвищує їхню зацікавленість у досягненні результатів.

3. Інноваційність – креативні співробітники генерують нові ідеї, що можуть оптимізувати бізнес-процеси та створювати конкурентні переваги; люди є основним джерелом удосконалення технологій і методів роботи.

4. Зниження операційних ризиків – завдяки правильному управлінню людськими ресурсами знижується ймовірність людського фактора в помилках; навчання і постійний розвиток персоналу дозволяють адаптуватися до змінних умов ринку.

5. Командна робота – скоординована діяльність команди сприяє більш ефективному розподілу завдань і ресурсів; сильна корпоративна культура створює атмосферу співробітництва та взаємодопомоги.

6. Впровадження цифрових технологій – персонал, що володіє сучасними цифровими навичками, сприяє швидкій інтеграції інноваційних інструментів; людські ресурси забезпечують ефективне використання ІТ рішень у бізнес-процесах.

7. Задоволеність клієнтів – якісна робота співробітників безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів; добре навчений персонал краще розуміє потреби клієнтів і забезпечує позитивний досвід взаємодії з компанією.

Як висновок, людські ресурси є центральним елементом для досягнення ефективності бізнес-процесів. Інвестування в навчання, розвиток, мотивацію і утримання талановитих працівників дозволяє організації досягати високих результатів, залишаючись конкурентоспроможною на ринку.

Управління людськими ресурсами має суттєвий вплив на соціально економічну безпеку організації, адже саме ефективне використання людського капіталу сприяє стабільності, стійкості та розвитку підприємства. Ключовими аспектами цього впливу є:

- соціальна безпека, яка включає мотивацію та добробут працівників: забезпечення справедливих умов праці, соціальних гарантій і підтримка психологічного комфорту сприяють підвищенню лояльності співробітників; зниження конфліктів: увага до потреб співробітників зменшує ризики

трудових суперечок і напруженості у колективі;

- економічна безпека, яка забезпечується через продуктивність праці: висока ефективність роботи людських ресурсів напряму впливає на фінансові показники організації; зниження витрат: ефективне управління зменшує витрати на плинність кадрів, найм і навчання нових співробітників; управління ризиками: навчання працівників і створення кризових стратегій дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов;

- кадровий потенціал через розвиток кваліфікації: інвестиції в професійний розвиток забезпечують підготовку команди до виконання складних завдань; через інновації: мотивовані та кваліфіковані працівники здатні генерувати нові ідеї, які підвищують конкурентоспроможність;

- репутація та імідж організації втілюється через задоволеність клієнтів: якісна робота персоналу сприяє покращенню обслуговування та зростанню довіри з боку клієнтів та забезпечує привабливість роботодавця на ринку праці: забезпечення гідних умов праці формує позитивну репутацію на ринку праці;

- довгострокова стійкість формується завдяки збереженню кадрів (справедливі умови праці і перспективи кар'єрного росту знижують ризики втрати ключових працівників) та формуванню організаційної культури (наявність чітких цінностей і норм поведінки сприяє підвищенню єдності та ефективності колективу).

Практичні заходи для посилення соціально-економічної безпеки •
 Впровадження програм адаптації та навчання нових працівників. • Створення системи винагород, яка мотивує до продуктивної праці. • Розробка антикризових стратегій, спрямованих на підтримку соціальної стабільності.

Отже, управління людськими ресурсами є стратегічним фактором забезпечення соціально-економічної безпеки організації. Ефективне використання людського капіталу не лише знижує ризики, але й сприяє досягненню довгострокових цілей, фінансової стабільності та розвитку.

Інновації відіграють вирішальну роль у розвитку людського потенціалу, забезпечуючи нові можливості для навчання, професійного зростання і підвищення ефективності праці. Розвиток людського потенціалу та інновацій в управлінні людськими ресурсами складається з:

1. Підвищення кваліфікації працівників:

- інноваційні підходи до навчання, такі як онлайн-курси, симулятори, інтерактивні тренінги, дозволяють працівникам опановувати нові знання та навички у зручний спосіб;

- впровадження адаптивних навчальних платформ забезпечує персоналізований підхід до розвитку компетенцій.

2. Створення мотиваційного середовища:

- інновації в управлінні мотивацією, наприклад, використання гейміфікації чи систем нематеріального стимулювання, сприяють залученню співробітників до активної діяльності;

- новітні технології дозволяють краще оцінювати результати роботи, що підвищує прозорість і справедливість.

3. Прискорення професійного розвитку:

- використання нових технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, дозволяє аналізувати сильні сторони працівників і надавати рекомендації щодо кар'єрного росту;

- інновації у формі мобільних додатків або платформ з управління кар'єрою допомагають співробітникам планувати свій професійний шлях.

4. Створення інклюзивного робочого середовища:

- інноваційні рішення, такі як технології адаптації робочих місць, сприяють залученню людей з обмеженими можливостями;

- використання цифрових платформ забезпечує рівні можливості доступу до ресурсів для всіх працівників, незалежно від їх місця знаходження.

5. Формування культури інновацій:

- інновації сприяють розвитку культури постійного навчання та

- вони стимулюють співробітників брати участь у розвитку компанії та пропонувати нові ідеї.

6. Збільшення ефективності та результативності:

- новітні технології, такі як автоматизація рутинних процесів або впровадження штучного інтелекту, дозволяють працівникам зосереджуватися на стратегічних завданнях;

- це забезпечує підвищення загальної продуктивності організації.

Інновації трансформують підходи до роботи з людським капіталом, відкриваючи нові горизонти для особистісного і професійного розвитку, а також сприяючи конкурентоспроможності організацій у сучасному світі. Людські ресурси мають значний вплив на імідж та репутацію організації. Вони виступають як своєрідне обличчя компанії, формуючи її зовнішнє сприйняття та підтримуючи внутрішню гармонію. Цей вплив реалізується через:

1. Якість обслуговування клієнтів:

- співробітники, які взаємодіють із клієнтами, формують перше враження про організацію. Їхня професійність, ввічливість та уважність створюють позитивний імідж компанії;

- висока компетентність персоналу сприяє зростанню довіри клієнтів і їхньої лояльності.

2. Кадровий бренд (Employer Brand):

- людські ресурси формують репутацію компанії як роботодавця через умови праці, соціальні гарантії та перспективи розвитку для працівників;
- організації з хорошими відгуками співробітників є привабливими для талановитих кадрів, що сприяє їхньому успіху на ринку.

3. Соціальна відповідальність:

- залучення працівників до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), таких як благодійні заходи чи екологічні ініціативи, покращує

репутацію компанії;

- працівники, які відчують гордість за участь у важливих проєктах,

16

посилюють позитивний імідж організації.

4. Внутрішня гармонія та корпоративна культура:

- сильна корпоративна культура, що підтримується людськими ресурсами, знижує рівень конфліктів та підвищує задоволеність працівників;
- гармонійний внутрішній клімат поширюється за межі компанії, формуючи позитивний її образ у суспільстві.

5. Інновації та розвиток:

- інноваційний підхід до управління людськими ресурсами демонструє прогресивність компанії та сприяє її репутації як сучасної організації;
- розвиток співробітників через навчання та тренінги показує готовність компанії інвестувати в своїх людей.

6. Антикризова репутація:

- професіоналізм персоналу у кризових ситуаціях (наприклад, скаргах клієнтів або конфліктах) може або зміцнити, або підірвати репутацію організації.
- уміле управління людськими ресурсами під час кризи мінімізує репутаційні втрати.

Таким чином, людські ресурси є головним активом організації для побудови позитивного іміджу та репутації. Високий рівень професійності, мотивації та корпоративної культури працівників створює довіру та привабливість компанії як для клієнтів, так і для потенційних співробітників.

1.2. Роль соціально-економічної безпеки у функціонуванні організації

Перш ніж розібратися з сутністю соціально-економічної безпеки, варто

розглянути етимологію самого слова "безпека". Безпека – це ключова умова для існування кожної особистості та об'єднання людей, як наприклад,

17

трудового колективу.

Відштовхуючись від праць А. Маслоу [58], можна сказати, що безпека є однією з найперших потреб людини, і її значення таке ж велике, як і фізіологічних потреб. Якщо цю потребу не задовольнити, людина не зможе повноцінно брати участь у суспільному та економічному житті, і її продуктивність знизиться. Аналогічні ідеї можна знайти у дослідженнях інших науковців, котрі вивчали питання мотивації, базуючись на потребах людини, таких як К. Альдерфер та Ф. Герцберг [62, с. 380]. Д. Мак-Клелланд [42] дійшов висновку, що в умовах потреби безпеки не потрібно ретельно обговорювати при розробці заходів мотивації, їх, звісно, треба забезпечити, а увагу зосереджувати на потребах вищого рівня.

Разом з цим, слід усвідомлювати, що абсолютної безпеки в природі не існує, оскільки будь-яка система піддається впливу різноманітних факторів, сама впливає на навколишнє середовище та змінюється [50, с. 27]. Важливо також розуміти, що безпека – це і можливість захистити важливі інтереси людини, об'єкта господарювання або всього суспільства, і це стан захищеності цих інтересів [18].

З огляду на вищевикладене, зазначимо, що безпека – це багатогранне поняття, здатне виражати потребу та результат цілеспрямованих дій, а також стан захисту важливих інтересів життєдіяльності суб'єктів соціально економічної системи від потенційних загроз для гарантування їх функціонування в межах норми.

Концепцію економічної безпеки так само складно вивчити. Враховуючи той факт, що вона розглядається на різних рівнях у різних функціональних областях, серед вчених не існує одностайності щодо її змісту та наукового трактування.

Вперше концепцію "економічної безпеки" використовував Ф. Рузвельт,

який описував її як стан гарантування таких економічних прав, як якісна освіта, соціальний захист, достатній рівень зайнятості.

На офіційному рівні ця концепція була вперше оголошена у рішенні
18

міжнародної економічної безпеки на 40-й конференції Генеральної Асамблеї ООН у 1985 році, а на 42-ій Генеральній Асамблеї була прийнята концепцією міжнародної економічної безпеки, яка визначає ієрархію.

Вітчизняна наука поняття «економічна безпека» вперше виявила приблизно в 1994 році у роботі Г. Пастернак-Таранушенко «Економічна безпека держави» [38, с. 25].

На сьогодні вивчення цього поняття охоплює майже всі рівні: економічну безпеку індивіда, колективу, підприємства, регіону та держави. Водночас для кожного рівня характерний свій підхід до розуміння суті поняття та його змісту.

Проведений аналіз вказує на відсутність єдиного погляду серед науковців щодо визначення економічної безпеки підприємств. Її інтерпретують як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз; ефективне використання ресурсів або потенціалу; узгодження та охорону економічних інтересів; захист від економічних злочинів; наявність конкурентних переваг; стійкість чи сукупність заходів та чинників.

Дослідження різних підходів до розуміння економічної безпеки підприємства дало змогу визначити ключові підходи до її інтерпретації: ресурсно-функціональний, ентропійно-функціональний, комерційно-орієнтований та стійкісно-орієнтований.

Аналіз дав змогу виокремити такі характеристики економічної безпеки підприємства:

- захищеність соціально-економічної системи від актуальних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- стабільність і стійкість, які забезпечуються досягненням необхідного рівня прибутковості;
- гармонізація та реалізація економічних інтересів відповідно до

стратегічних цілей підприємства;

- здатність до самоорганізації й подальшого розвитку.

Таким чином, економічну безпеку підприємства можна визначити як

19

стан надійного захисту соціально-економічної системи від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує умови для самоорганізації, саморозвитку, стабільності та стійкості, одночасно сприяючи досягненню відповідного рівня прибутковості й узгодженню економічних інтересів.

Проблематика соціальної безпеки ще не має достатньо розвинутої теоретичної та практичної бази, хоча сьогодні дедалі більше науковців займаються її вивченням. Поняття «соціальна безпека» почало формуватися наприкінці 90-х років XX століття. Вперше цей термін з'явився у Всесвітній Соціальній Декларації 1995 року, яка акцентувала увагу на соціальних аспектах сталого розвитку, спрямованих на забезпечення глобальної соціальної безпеки.

У західній економічній літературі домінує підхід, згідно з яким «соціальна безпека» трактується як найвищий рівень системи соціального захисту, що забезпечує її універсальність і доступність для всього населення. Водночас це визначення пов'язує соціальну безпеку виключно із соціальним захистом, хоча дедалі частіше вона сприймається як комплекс заходів, спрямованих на створення безпечного соціального середовища для людини.

На рівні суб'єктів господарювання питання соціальної безпеки досліджено недостатньо, і вони потребують подальшого аналізу й удосконалення. Серед економістів, які займалися цією темою, варто виділити В. Безбожного [2], Т. Голубєву, О. Іляш [17], Б. Купчака [31], В. Лугову [32], О. Ляшенка [33], Н. Мехеду [36].

Найбільш точним визначенням соціальної безпеки вважається формулювання, запропоноване О. Іляш. Вона розглядає це поняття як стан взаємодії людських, корпоративних ресурсів та підприємницьких можливостей, що забезпечує ефективне використання персоналу для стабільного функціонування організації, динамічного соціального розвитку та

запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам.

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що соціальна безпека підприємства визначається такими характеристиками:

20

- гармонійними відносинами між керівництвом і працівниками;
- рівнем задоволення матеріальних потреб персоналу;
- забезпеченням гідного рівня життя, доходів, належних умов праці та відпочинку;
- захищеністю від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- системою заходів соціально-економічного спрямування;
- багатогранною взаємодією соціально-економічних інтересів у просторі та часі;
- ефективною інтеграцією людських, корпоративних ресурсів та підприємницьких можливостей для максимально продуктивного використання персоналу.

Таким чином, соціальна безпека підприємства може бути охарактеризована як стан забезпечення захисту соціальних інтересів працівників від внутрішніх і зовнішніх ризиків, що стосуються їхнього професійного та соціального статусу, а також умов життєдіяльності. У цьому стані забезпечуються збереження й розвиток трудового потенціалу та досягається покращення показників ефективності функціонування підприємства.

Зважаючи на визначені риси економічної і соціальної безпеки та сформульовані визначення цих понять, можливо надати трактування поняття «соціально-економічна безпека підприємства».

Соціально-економічна безпека підприємства визначається як стан, що забезпечує захист соціально-економічної системи від існуючих і можливих внутрішніх та зовнішніх загроз. Цей стан створює умови для самоорганізації, саморозвитку, збереження та вдосконалення трудового потенціалу, а також гарантує стійкість, стабільність, належний соціальний рівень та забезпечення

життєдіяльності за умов оптимальної прибутковості та реалізації економічних інтересів.

Процес організації соціально-економічної безпеки включає низку послідовних або паралельних заходів:

21

- створення корпоративних ресурсів, таких як капітал, персонал, права на інформацію, технології та обладнання;
- стратегічне прогнозування і планування аспектів соціально економічної безпеки;
- планування фінансово-господарської діяльності на стратегічному рівні;
- розробка тактичних планів для забезпечення соціально-економічної безпеки;
- проведення тактичного планування господарської діяльності підприємства;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю; • функціональний аналіз рівня соціально-економічної безпеки; • оцінка досягнутого рівня соціально-економічної безпеки. Цей підхід забезпечує ефективну взаємодію всіх складових підприємства для досягнення стабільності та зростання.

Основні завдання соціально-економічної безпеки підприємства включають:

- забезпечення захисту законних прав та інтересів як підприємства, так і його працівників;
- збирання, аналіз та оцінка інформації, а також прогнозування розвитку ситуації; дослідження партнерів, клієнтів, конкурентів та кандидатів на роботу;
- своєчасне виявлення потенційних загроз з боку зовнішнього середовища для підприємства та його співробітників;
- недопущення проникнення на підприємство представників

економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності або осіб із незаконними намірами;

- протидія спробам технічного проникнення з метою здійснення злочинних дій;

- виявлення, запобігання та припинення можливих незаконних чи

22

шкідливих для підприємства дій з боку працівників;

- захист працівників від насильницьких дій та забезпечення збереження матеріальних активів і комерційної таємниці;

- пошук та аналіз необхідної інформації для ухвалення оптимальних рішень з питань стратегії та тактики економічної діяльності;

- організація фізичної та технічної охорони об'єктів підприємства: будівель, споруд, територій і транспорту;

- формування позитивного іміджу підприємства серед громадськості та ділових партнерів, що сприяє досягненню економічних цілей;

- забезпечення відшкодування завданих матеріальних та моральних збитків у результаті неправомірних дій сторонніх осіб чи організацій;

- контроль за ефективністю роботи системи безпеки та вдосконалення її складових елементів.

Ці завдання спрямовані на створення комплексної системи захисту соціально-економічних інтересів підприємства.

Зважаючи на визначені завдання, конкурентне середовище та специфіку бізнесу, формується система соціально-економічної безпеки підприємства. Система соціально-економічної безпеки підприємства (ССЕБП) являє собою сукупність організаційно-управлінських, технічних, профілактичних, режимних та інформаційно-пропагандистських заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. У кожного підприємства така система є унікальною, а її ефективність залежить від чинного законодавства, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, усвідомлення працівниками важливості безпеки бізнесу та рівня знань і досвіду керівника СЕБ, відповідального за її розробку й підтримку.

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств у динамічному глобальному середовищі виступають співробітники компанії – їхня лояльність, мотивація, професійні компетенції та продуктивність. Аналіз механізмів управління людськими ресурсами забезпечує керівникам розробку дієвих стратегій, які сприяють реалізації ключових напрямків розвитку

23

підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та зниженню витрат на управління людським капіталом.

Нещодавні дослідження виявили, що понад 70% працівників вітчизняних компаній не зацікавлені у підвищенні ефективності своєї роботи. Для вирішення цієї проблеми необхідно змінити підходи до управління людськими ресурсами, впровадивши новий підхід, за якого персонал розглядається як стратегічний ресурс для розвитку організації.

Соціально-економічна безпека відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного та ефективного функціонування підприємства. Вона впливає на різні аспекти діяльності організації, сприяючи її довгостроковому успіху. Ось основні аспекти її ролі:

1. Забезпечення кадрової стабільності

- Соціально-економічна безпека підтримує належні умови праці, що сприяють утриманню кваліфікованих працівників.
- Впровадження програм соціального захисту та мотиваційних систем знижує плинність кадрів.

2. Економічна стійкість

- Ефективне управління ризиками, пов'язаними з фінансовими кризами або зовнішніми змінами, забезпечує стабільність роботи.
- Соціально-економічна безпека допомагає оптимізувати витрати на персонал та ресурси, зменшуючи фінансові втрати.

3. Мотивація та продуктивність

- Забезпечення добробуту співробітників мотивує їх до ефективнішої роботи.

- Зростання продуктивності через впровадження справедливих систем винагород і навчання сприяє розвитку підприємства.

4. Розвиток людського капіталу

- Інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації та здоров'я персоналу формують конкурентоспроможність організації.

- Людський капітал є рушієм інновацій, що впливають на покращення

24

бізнес-процесів.

5. Зниження ризиків конфліктів

- Забезпечення соціальної безпеки запобігає внутрішнім конфліктам у колективі та покращує загальний клімат у компанії.

- Створення прозорих механізмів взаємодії між працівниками зменшує напруженість.

6. Зміцнення корпоративної репутації

- Організація, яка забезпечує соціально-економічну безпеку працівників, стає привабливішою для нових кадрів і партнерів. • Позитивний імідж сприяє розширенню ринкових можливостей.

7. Довгострокова стійкість

- Соціально-економічна безпека підтримує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, таких як економічні чи соціальні кризи. • Стратегічне управління забезпечує готовність до змін і нових можливостей.

Отже, соціально-економічна безпека є базовим елементом для забезпечення стабільності, ефективності та стійкості підприємства. Вона сприяє гармонійному розвитку людського капіталу, економічної стійкості та позитивної корпоративної культури, що загалом підвищує конкурентоспроможність організації.

25

РОЗДІЛ 2

КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Вплив управління персоналом на соціально-економічну стабільність та кадрову безпеку банківських установ

У контексті євроінтеграції та розвитку інформаційного суспільства, а також прагнення до економічної стабільності держави, важливу роль відіграє забезпечення кадрової безпеки банківської сфери.

Кадрова безпека визначається як процес мінімізації негативного впливу на економічну безпеку підприємства шляхом управління ризиками та загрозами, що стосуються персоналу, його інтелектуального потенціалу та трудових взаємин. Крім того, це включає правове та інформаційне забезпечення управління персоналом: вирішення юридичних питань трудових відносин, розробку нормативних документів, що їх регулюють, і забезпечення підрозділів управління персоналом необхідною інформацією. Усі ці аспекти можна розглядати як складові завдання кадрової безпеки.

Кадрова безпека є міждисциплінарною категорією, яка охоплює елементи економічної теорії, теорії управління персоналом, економіки праці, соціології та політології. Вона є універсальною та проявляється на всіх рівнях – від окремих підприємств до масштабів національної економіки.

Сутність категорії «кадрова безпека» полягає у визначенні стану економічної системи, яка забезпечує злагоджену роботу всіх її компонентів, гарантує захищеність та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним із персоналом. Вона також включає проведення якісного аналізу, діагностики та прогнозування впливу цих факторів на діяльність організації.

Кадрова безпека охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які

26

часто функціонують через комплексні та приховані взаємодії: о Безпека

життєдіяльності: забезпечення здоров'я працівників шляхом створення належних умов праці, що мінімізують ризик травматизму та захворювань; фізична безпека через дотримання правил і заходів безпеки; ○

Соціально-мотиваційна безпека: фінансова стабільність працівників, що включає впевненість у надійності робочого місця; оплата праці, яка відповідає обсягу, рівню кваліфікації, професіоналізму та якості роботи; ○

Кар'єрна безпека: можливість професійного та посадового зростання; підтримка в адаптації кваліфікації до вимог ринку та гарантії кар'єрного розвитку; підвищення мобільності на ринку праці та реалізація працівників у робочому середовищі;

- Естетична безпека: організація освітніх семінарів, конференцій і дискусій; формування задоволеності роботою та підтримка позитивного іміджу працівників;

- Адміністративно-незалежна безпека: унеможливлення призначення на керівні посади некомпетентних чи непідготовлених осіб, які мають особисті зв'язки з власниками чи засновниками компанії;

- Професійна безпека: забезпечення належних умов праці (оплата, посада, обладнання) на основі передового досвіду ринку;

- Інформаційна безпека: прогнозування кадрової структури, визначення потреби у персоналі, планування та розміщення працівників; оцінка результатів роботи для виявлення потенціалу кожного співробітника;

- Пенсійно-страхова безпека: соціальний захист, включаючи страхування та медичне обслуговування;

- Безпека знань: інтеграція новітніх технологій у розвиток персоналу; підвищення рівня професійної підготовки у контексті науково-технічного прогресу.

Таким чином, кадрова безпека охоплює різноманітні аспекти, спрямовані на ефективне функціонування персоналу, його захист і розвиток. Забезпечення кадрової безпеки є ключовим елементом роботи фахівця з

управління персоналом, що передбачає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. До внутрішніх загроз належать такі проблеми:

- Невідповідність кваліфікації співробітників посади: це призводить до збитків, а недостатня кваліфікація працівників вимагає розв'язання з боку кадрової служби;

- Недоліки у системі управління персоналом: слабка організація управління через відсутність філософії підприємства та недосконалість системи навчання, що спричиняє соціальну невпевненість працівників щодо перспектив професійного зростання;

- Неефективна система мотивації: відсутність аналізу особистих потреб співробітників і персональної мотивації, що послаблює продуктивність працівників;

- Помилки у плануванні ресурсів: залучення висококваліфікованого персоналу на посади, які не відповідають їхньому рівню компетенцій; • Відсутність творчих елементів у роботі: це обмежує розвиток інноваційних рішень;

- Нецільове використання кадрів: працівники залучені переважно до виконання внутрішніх тактичних завдань, а не стратегічних; • Недотримання інтересів підрозділу: працівники не орієнтовані на загальні цілі організації через слабе цільове управління;

- Слабкість корпоративної політики: недостатньо якісна перевірка кандидатів під час найму, що знижує ефективність кадрового складу. Ефективне усунення цих загроз сприяє підвищенню кадрової безпеки та забезпеченню стабільності функціонування підприємства.

Недоліки у формуванні кадрового складу, низька привабливість роботи в банківських установах, особливо для молодих спеціалістів, а також висока плинність кадрів створюють передумови для виникнення соціально економічних загроз кадровій безпеці підприємств.

Аналіз кадрової безпеки банківського сектору показав наявність ключових зовнішніх та внутрішніх загроз. Зовнішні загрози – це явища, дії чи

процеси, незалежні від свідомості працівників, які завдають шкоди підприємству. Водночас до внутрішніх загроз належать навмисні дії або ті, що є результатом недбалості чи необачності персоналу. У рамках дослідження виявлено, що вигідніші умови праці у конкурентів є серед основних зовнішніх ризиків. Крім того, з'ясовано, що за виконання висококваліфікованої роботи працівники отримують недостатню заробітну плату, що є суттєвим бар'єром для утримання персоналу.

Низький рівень оплати праці виступає основним чинником, який змушує співробітників звільнятися та шукати кращі фінансові умови. Встановлено, що на багатьох підприємствах розмір середнього посадового окладу фактично дорівнює законодавчо встановленій мінімальній заробітній платі. Це свідчить про гнучкість, але й про нестабільність виплат, що підвищує ризик втрати кваліфікованих спеціалістів.

Найвищий рівень роботи з персоналом передбачає управління розвитком і рухом кадрів. Процес розвитку персоналу охоплює такі аспекти, як вибір кар'єрної стратегії, планування кар'єрного зростання, впровадження відповідних технологій управління кар'єрою та порівняння особистих кар'єрних амбіцій із можливостями їх реалізації в організації. Працівники, які не відповідають вимогам певного етапу кар'єрного росту, втрачають подальші шанси на просування.

Таким чином, концептуальний механізм управління персоналом є комплексним процесом, який охоплює всіх працівників із єдиною метою – забезпечити гармонійний розвиток. Для підприємства це означає фінансово господарський успіх, а для співробітників – досягнення кар'єрного зростання та підвищення доходів.

Наголошується, що з урахуванням зростання значущості людського фактора у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств варто дотримуватися моделей управління, які в першу чергу орієнтовані на інтереси працівників та підвищення їхньої мотивації до результативної роботи.

політики та забезпечення безпеки підприємства, сприяють підвищенню його ефективності.

У нинішніх умовах жорсткої конкуренції керівники підприємств мають за мету максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників і створювати умови для їх постійного розвитку. Однак досі трапляються випадки, коли управлінці недооцінюють важливість розробки та вдосконалення кадрової стратегії, а під час кризових ситуацій зменшують витрати саме на цей напрямок. Такі помилкові рішення призводять до втрати позицій на ринку, дозволяючи конкурентам із прогресивними підходами до управління персоналом зміцнювати свої позиції.

Безсумнівно, турбота про комфорт і благополуччя працівників як у робочий час, так і поза ним, виявляється більш вигідною стратегією, ніж фокусування виключно на виконанні контрактних зобов'язань чи наданні пільг. Актуальність цієї проблематики зумовлена соціально-економічними змінами, що вплинули на всі країни світу та кардинально переформували системи економічних, виробничих, соціальних і політичних відносин.

Керівництво компанії завжди прагне організувати роботу так, щоб навіть у непередбачуваних ситуаціях виробництво функціонувало без перебоїв. Отже, своєчасне використання ефективних управлінських інструментів дозволяє виявити та використати наявні ресурси для покращення якості роботи, маючи за мету головне – збільшення капіталу.

Вибір управлінських інструментів визначається цілями та завданнями конкретного підприємства. Механізм системи управління включає необхідні елементи, які впливають на процес ухвалення рішень. Соціально-економічний інструментарій являє собою сукупність внутрішніх складових, методів і способів управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів, а також розвиток персоналу.

Розвиток персоналу нерозривно пов'язаний із сильною корпоративною

культурою, заснованою на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях та соціальній відповідальності. Це включає щире прагнення

30

керівництва до підвищення кваліфікації працівників, відкритість та дотримання високих громадянських стандартів. Для забезпечення максимальної продуктивності працівників важливо мотивувати їх та підвищувати рівень їхньої залученості. Залучені працівники зазвичай ототожнюють бізнес-модель підприємства та його стратегічні цілі зі своїми власними, що сприяє їхньому активному внеску в досягнення цих цілей.

Мотивовані співробітники демонструють високу відданість роботі, будують доброзичливі взаємини з колегами, а їхнє благополуччя набуває дедалі більшого значення. Керівники визнають тісний зв'язок між задоволеністю працівників та довгостроковими успіхами підприємства, що робить турботу про персонал стратегічним пріоритетом.

Система управління людськими ресурсами Приватбанку є важливим елементом його функціонування, спрямованим на забезпечення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей. Ось кілька ключових аспектів, які були висвітлені в дослідженнях:

1. Аналіз складу персоналу:

- Приватбанк має значну кількість працівників, які працюють у різних регіонах України. У статті зазначено, що банк проводить оцінку кількісного та якісного складу персоналу.

2. Проблеми в управлінні персоналом:

- Виявлено такі проблеми, як плинність кадрів, низький рівень лояльності працівників, неконкурентна заробітна плата на низьких посадах, відсутність індивідуального підходу до адаптації та навчання.

Запропоновані заходи:

- Для вирішення проблем пропонується впровадження адаптаційної надбавки, системи наставництва, горизонтальної ротації, індивідуальних бесід керівників з підлеглими.

4. Результати впровадження:

- Очікується, що реалізація цих заходів сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників.

31

Відтак, деякі питання все ще залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших наукових досліджень, незважаючи на велику кількість публікацій щодо важливості управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємств. Для детальнішого ознайомлення з системою управління людськими ресурсами Приватбанку, розглянемо питання 2.2.

2.2. Удосконалення системи управління персоналом як запорука кадрової безпеки АТ КБ «Приватбанк»

У сучасній економіці людський капітал є одним із ключових та найгнучкіших ресурсів, що належать підприємству. Особливу роль він відіграє в організаціях, які функціонують у сфері послуг, оскільки саме професійні якості й характеристики персоналу забезпечують успішну діяльність в умовах високої конкуренції. Банківська сфера не є винятком. Найбільшим системним банком України залишається АТ КБ «Приватбанк», який утримує лідерські позиції за багатьма показниками. Зокрема, «Приватбанк» займає провідну позицію за обсягом власного капіталу (37,9 млрд грн), часткою чистих активів (21%), обсягом кредитного портфеля, часткою депозитів фізичних осіб (23%) і кількістю банкоматів та терміналів (54% всієї банківської інфраструктури України). Досягнення банку значною мірою пояснюються внеском його персоналу, а вдосконалення системи управління людськими ресурсами залишається пріоритетом у швидкозмінному середовищі.

Особливості управління персоналом у банківському секторі стають

дедалі актуальнішими, що підтверджується збільшенням кількості досліджень науковців. Наприклад, Гузенко О. П. і Шокало Т. П. запропонували інноваційний підхід до управління персоналом у банках, включаючи розробку моделей з акцентом на інновації [10]. Юрчук Н. П. і Захарчук Д. В. зосередили увагу на питаннях мотивації, наголошуючи на її критичній ролі у підвищенні

32

ефективності банків та їх конкурентоспроможності [54]. Кузнецов А. М. запропонував сучасні стратегії управління кадровим потенціалом банку [28]. Однак, попри значний внесок цих досліджень, вони здебільшого акцентують увагу на теоретичних аспектах. Практичний аналіз поточного стану системи управління персоналом у банківській сфері, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення залишаються недостатньо розробленими та потребують подальших досліджень.

АТ КБ «Приватбанк» визначає свою місію як надання банківських послуг із найвищою якістю обслуговування на чесних та прозорих умовах для всіх громадян і компаній країни [39]. Серед основних пріоритетів банку на сьогодні – розширення кредитування роздрібного сегмента, активна співпраця з малим та середнім бізнесом, повернення вартості проблемних кредитів, підтримка високої якості кредитного портфеля, вдосконалення банківських продуктів і послуг, а також оптимізація інфраструктури [49; 51]. Завдяки ретельно розробленій стратегії та виваженій політиці, зокрема процентній, «Приватбанк» став лідером у банківському секторі за рівнем ліквідності активів і за один рік перейшов від значних збитків до рекордного прибутку. Так, після закінчення 2017 року зі збитком у майже 23 млрд грн, у 2018 році банк отримав прибуток у розмірі 12,79 млрд грн [43]. Це стало можливим завдяки вдосконаленню системи управління персоналом, оновленню корпоративної та організаційної структур.

Аналіз корпоративної та організаційної структури АТ КБ «Приватбанк» виявив, що вона є інноваційною та комбінованою. Вона поєднує елементи горизонтальної, лінійно-функціонально-штабної та дивізійної структур,

орієнтованих як на клієнтів, так і на функціональні процеси. Структура банку відзначається прозорістю та гнучкістю, має всі необхідні механізми контролю, що забезпечує ефективну діяльність усіх підрозділів [4, 16]. За останні кілька років чисельність працівників банку зменшилася приблизно на 2,5 тисячі осіб і станом на 01.01.2024 р. становила 22,5 тисячі співробітників [21-25]. Найбільше скорочення спостерігалось у 2016-2017 рр.,

33

що було пов'язано з націоналізацією банку та суттєвими кадровими й організаційними змінами. Наразі кількість персоналу продовжує скорочуватися, але значно повільніше, головним чином через централізацію й оптимізацію бізнес-процесів [21-25].

Попри зменшення чисельності працівників, витрати на їх утримання зросли. У 2018 році фонд оплати праці збільшився на 21% у порівнянні з 2017 роком і досяг 256 тис. грн на одного співробітника за рік. Це пояснюється зростанням доходів персоналу, викликаним інфляційними процесами, підвищенням заробітних плат у банківському секторі та заповненням вакансій більш кваліфікованими, але й дорожчими працівниками.

На кінець 2018 року основну частину персоналу банку складали штатні працівники – 95,8%, що на 11,4% більше порівняно з 2016 роком. Решта 4,2% припадала на працівників, залучених за цивільно-правовими договорами, частка яких у загальній чисельності скоротилася протягом аналізованого періоду [21-25]. З огляду на те, що за такими договорами працюють переважно нові співробітники, які проходять випробувальний термін, зниження їх частки свідчить про стабілізацію плинності кадрів. На сьогодні рівень плинності персоналу коливається в межах 1,8–2,3%, із яких 0,2-0,3% припадає на звільнення за ініціативою банку. Головними причинами плинності залишаються незадоволеність рівнем оплати праці, її характером, умовами роботи, складними взаємовідносинами з колегами, відсутністю кар'єрного зростання й професійного розвитку, а також бажання змінити професію.

Поповнення кадрів операційної ланки управління персоналом здебільшого здійснюється через найм, зокрема шляхом залучення студентів за програмою «Онлайн-практика», завдяки якій щомісячно на роботу приймають понад 400 кандидатів. У свою чергу, управлінські кадри формуються здебільшого через кар'єрне зростання співробітників нижчого рівня. Підвищення кваліфікації та навчання таких працівників організовується на базі власного «університету» банку з використанням автоматизованих навчальних програм. Найбільш успішні співробітники з найвищими

34

показниками ефективності включаються до кадрового резерву, звідки вони надалі можуть бути призначені на управлінські посади.

Для оцінки якісного складу персоналу важливе значення мають його гендерно-вікова та освітня структура. Станом на зараз середній вік працівників банку становить 33,9 років, а частка висококваліфікованих спеціалістів зі стажем роботи понад 3 роки – 54 %. У гендерній структурі домінують жінки, які складають 64,3% персоналу.

За досліджуваний період у АТКБ «Приватбанк» працювало 20,5 тисяч осіб, з яких 66% – жінки, 4,02% – співробітники з інвалідністю, 3,9% – мобілізовані до ЗСУ, 23% – мають дітей до 6 років, а 12,7% – працівники віком 50 років і більше (рис. 2.1).



Рис 2.1 . Аналітична діаграма співробітників на АТКБ «ПриватБанку»

Джерело: [40]

Більш детально організаційна структура зображена в Додатку А. У 2024 році

ПриватБанк налічує близько 22 тисяч співробітників, із яких 4% становлять люди з інвалідністю. Працівники банку отримують заробітну плату, яка в середньому на 10% перевищує оплату в інших організаціях. Крім того, банк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет: щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарні дні, систему пільгового кредитування для придбання житла та автомобілів, юридичні консультації, а також програму «Захист», яка спрямована на забезпечення безпеки працівників та їхніх родин. Завдяки цим умовам ПриватБанк залишається

35

конкурентоспроможним в банківській системі України [3].

Важливе місце у системі управління персоналом ПриватБанку займає ефективна система матеріальної та нематеріальної мотивації. У банку діє відрядно-преміальна система оплати праці, що складається з тарифної ставки та бонусів. Тарифна ставка залежить від категорії й рівня кваліфікації працівника, а преміальна частина – від досягнення конкретних кількісних і якісних показників роботи. Основний акцент робиться на змінній частині заробітної плати, яка в окремих випадках (зокрема на операційних лінійних посадах) може становити до 70%.

Виплата премій залежить виключно від реального внеску працівника у досягнення цілей банку. Такий підхід спрямований на стимулювання персоналу до високих результатів, адже ефективність роботи співробітників напряду впливає на успіх установи [43]. Крім того, премії поділяються на основну та додаткову. Основна виплачується за досягнення результатів у рамках основної діяльності, тоді як додаткова – за успішне просування конкретних продуктів або послуг банку.

Складові оплати праці в ПриватБанку:

- Основна заробітна плата: фіксована частина доходу, визначена посадовим окладом, яка залежить від рівня кваліфікації працівника, його досвіду та складності виконуваних завдань.
- Премії та бонуси: додаткові виплати, що надаються за виконання

планових показників, досягнення корпоративних цілей або особливі заслуги. Наприклад, бонуси за виконання квартальних чи річних планів.

- Матеріальна допомога: фінансова підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях, таких як захворювання або непередбачені обставини. ▪ У 2022 році допомогу отримали 642 співробітники на суму 4,9 млн грн, а у 2023 році – 551 працівник із загальною сумою виплат 5,9 млн грн. ▪ Програма «Рука підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій», започаткована у 2022 році, передбачає допомогу у разі травм, інвалідності, втрати житла чи близьких. У 2023 році банк перенаправив 4,2 млн грн,

36

зарезервованих на святкування Нового року, на реабілітацію постраждалих працівників. Загалом 109 співробітників отримали підтримку на суму 4,3 млн грн.

- Соціальні гарантії: програми страхування (медичне, пенсійне), оплачувані відпустки (щорічні, декретні), пільгове кредитування. ▪ У 2023 році програмою медичного страхування скористалися 11 337 працівників (10 796 – у 2022 році), а страхування життя охопило 9 024 осіб (8 907 – у 2022 році).

- Надбавки та доплати: додаткові виплати за роботу в нічний час, виконання завдань підвищеної складності чи високої інтенсивності праці. ○ Нематеріальні заохочення: можливості професійного розвитку, навчання, тренінги та кар'єрне зростання.

- У 2023 році 4260 працівників взяли участь у 25 вебінарах із психологічної підтримки та інклюзії, ще 7910 переглянули їх у записі. Крім того, 1400 працівників відвідали 8 вебінарів, присвячених дню ментального здоров'я, з можливістю отримати допомогу анонімно через спеціальний канал.

Ця структура мотивації спрямована на стимулювання персоналу та підтримку їх добробуту, що позитивно впливає на продуктивність і ефективність праці.

Окрім заробітної плати та премій, система заохочення працівників АТ

КБ «ПриватБанк» передбачає надбавки, доплати та одноразові виплати, які надаються окремим співробітникам за видатні трудові досягнення, стаж роботи, понаднормову працю тощо.

Щодо нематеріальної мотивації, банк акцентує увагу на створенні сприятливого мотиваційного середовища, поліпшенні умов праці та впровадженні нематеріальних стимулів. До таких стимулів належать присвоєння звань («Кращий...»), персональні запрошення на корпоративні заходи, публічні подяки, грамоти, пам'ятні подарунки, внесення інформації про досягнення співробітників до трудових книжок, організація конкурсів, турнірів, спартакіад, привітання з днем народження та введення гнучкого

37

графіка роботи. Для дотримання дисципліни та підвищення мотивації у разі її порушення застосовуються такі заходи, як зауваження, догани та позбавлення деяких пільг [3].

На завершення слід зазначити, що соціально-економічні показники управління АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про його значний внесок у фінансову стабільність та економічний розвиток України. Банк не лише надає фінансові послуги широким верствам населення, але й активно підтримує підприємницьку діяльність, сприяючи створенню нових робочих місць і розвитку регіонів. Високі рівні прибутковості, капіталізації та ліквідності є результатом ефективно впроваджених управлінських стратегій.

Крім того, програми соціальної відповідальності та інвестиції у розвиток інфраструктури демонструють відданість банку суспільним інтересам. Загалом, АТ КБ «ПриватБанк» залишається провідним гравцем на ринку фінансових послуг, забезпечуючи стабільний соціально-економічний розвиток України та підвищуючи добробут громадян.

Під час воєнного стану ПриватБанк впровадив низку заходів: •
Скасовано комісії за перекази, пов'язані з волонтерською діяльністю, для фізичних осіб і бізнесу. Зокрема, це стосується переказів на спеціальні рахунки НБУ для ЗСУ та допомоги постраждалим.

- Полегшено процедуру переказів на підтримку ЗСУ та гуманітарну допомогу Міністерства соціальної політики. Кошти можна переказати без комісії з будь-якої точки світу через систему LiqPay, які надходять на спеціальні рахунки НБУ.

- Надано можливість переказу коштів з рахунків «Підтримка та «Бонус+» для потреб ЗСУ.

- Знято комісію для бізнес-клієнтів за перекази на рахунки всіх благодійних фондів України.

- Запроваджено можливість придбання військових облігацій через сервіс Приват24.

- Скасовано комісію за SWIFT-платежі для фізичних осіб, які

38

відправляють валюту за кордон для придбання товарів критичного імпорту для ЗСУ або на лікування.

Ці ініціативи підкреслюють внесок банку у підтримку суспільства та забезпечення потреб військових і гуманітарних програм.

Усі школярі мають змогу пройти курси з фінансової грамотності та програмування від ЮніорБанку. Найкращі менеджери організовують бізнес практики для всіх охочих, а на телевізорах у відділеннях транслуються короткі навчальні ролики з корисними фінансовими порадами.

ПриватБанк також заснував власний благодійний фонд «Допомагати просто», який надає підтримку онкохворим дітям, школам-інтернатам, дитячим будинкам та людям у складних життєвих обставинах. Долучитися до його діяльності може кожен охочий.

«Успіх банку залежить передусім від людей, тому ми турбуємося не тільки про мотивацію, а й про соціальну захищеність працівників», – зазначив керівник ПриватБанку.

66% керівних посад у ПриватБанку на всіх рівнях обіймають жінки. У банку впроваджено прозорий підхід до оплати праці, де рівень зарплати та додаткової винагороди залежить виключно від посади та ефективності

роботи, а не від особи, яка її займає. З'явилися навіть перші жінки-інкасатори. На кінець 2023 року 2140 співробітниць банку перебували в декретній відпустці, а 23% працівниць мали дітей віком до 6 років. Крім того, ПриватБанк підтримує принцип відсутності вікової дискримінації – 12,77% працівників банку старші 50 років (Таблиця 2.1).

ПриватБанк активно сприяє створенню безбар'єрного суспільства, забезпечуючи можливості працевлаштування для осіб з інвалідністю. Частка таких співробітників перевищує 4% від загальної кількості персоналу.

Етика взаємин у колективі регулюється Кодексом поведінки (етичним кодексом), положення якого є обов'язковими для всіх працівників і органів управління банку. Документ охоплює ключові аспекти, зокрема: основні цінності та етичні принципи, заборону незаконних дій, правила взаємодії з

39

клієнтами, співробітниками, постачальниками й конкурентами, дотримання норм ділової етики, запобігання конфліктам інтересів, захист майна банку, регулювання подарунків та компенсацій, а також відповідальність за порушення Кодексу.

Таблиця 2.1

Основні показники щодо фінансових результатів підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.
Активні клієнти (фіз. особи)	13,1 млн фіз осіб	18,35 млн фіз осіб
Активні клієнти (бізнес-клієнти)	462 тис. бізнес-клієнтів	875 тис. бізнес-клієнтів
Прибуток до оподаткування	54,5 млрд грн	72,8 млрд грн
Чистий прибуток	30,20 млрд грн	37,8 млрд грн
Податок на прибуток		26,8 млрд грн
Річні дивіденти	24, 15 млрд грн	30,2 млрд грн
Благодійність	81,8 млн грн	307,5 млн грн

Примітка: джерело [21-25].

ПриватБанк приділяє особливу увагу протидії мобінгу та належному реагуванню на його прояви. Менеджери та співробітники кадрового відділу пройшли навчання щодо розпізнавання мобінгу, його запобігання та дій у разі його виявлення. Навчальний відділ створив інтерактивний курс «Запобігання мобінгу та боротьба з ним», який пройшли понад 1100 керівників різних рівнів. Для повідомлень про випадки мобінгу, включно з анонімними, у банку функціонує спеціальна електронна адреса antimobbing@privatbank.ua.

Щорічні звіти ПриватБанку містять дані про активних клієнтів, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, сплачені податки, річні дивіденди та благодійну діяльність. Ці показники щороку зростають на 10-15 %, що свідчить про успішну роботу банку на ринку.

Для підвищення ефективності діяльності та зменшення витрат банк здійснює оптимізацію штату, зокрема шляхом автоматизації процесів в онлайн-банкінгу. У сфері диджиталізації ПриватБанк демонструє значний успіх: лише у 2023 році кількість активних користувачів цифрового банкінгу зросла на 0,4 мільйона. Нині 74% активних клієнтів банку користуються мобільним додатком Приват24, що свідчить про активне впровадження

40

цифрових технологій.

Минулого року для зміцнення корпоративної культури було впроваджено проєкт «Доброго ранку, ми з ПриватБанку». Оцінка продуктивності праці у ПриватБанку, як у провідній фінансовій установі, є ключовим інструментом управління, що дозволяє виміряти ефективність роботи персоналу та визначити напрями для її покращення. Завдяки своїй специфіці банк використовує особливі показники й методики для оцінювання продуктивності праці.

Одним із основних результатів такого аналізу є підвищення довіри клієнтів до банку. Довіра клієнтів відображається у показниках депозитів і залишків на рахунках фізичних осіб і бізнесу. Так, у 2023 році депозити та

залишки на рахунках фізичних осіб досягли 397 млрд грн, що на 17% більше, ніж у 2022 році. Аналогічно, залишки на рахунках бізнес-клієнтів зросли на 17% і становили 15 млрд грн (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Депозити і залишки на рахунках фізичних осіб та бізнес клієнтів у 2023 році

Примітка : джерело [21-25].

У 2023 році ПриватБанк успішно утримав клієнтську базу в роздрібному секторі, активно працюючи над підвищенням їхньої лояльності завдяки використанню машинного навчання. Інноваційні підходи забезпечили покращену персоналізацію послуг, що проявилось у надсиланні 40 млн персоналізованих повідомлень лише в грудні минулого року.

41

Війна сприяла прискоренню диджиталізації роздрібних клієнтів. Кількість користувачів мобільного додатка Приват24 збільшилася на 400 тис., а кількість активних бізнес-клієнтів у 2023 році зросла на 110 тис. (+14%). Це свідчить про підвищення довіри бізнесу до банку, що є однією з ключових цілей. Банк детально аналізує показники довіри активних клієнтів роздрібного банкінгу й бізнес-банкінгу за період 2021-2023 років (рис. 2.3).

Понад 90% операцій у ПриватБанку здійснюються в електронному вигляді, мінімізуючи використання паперових носіїв. Крім того, банк реалізував екологічну технологію інкасації, яка є унікальною серед інших банків.

Довіра клієнтів

2023



Рис. 2.3.

Рівень довіри активних клієнтів, роздрібною банкінгу та бізнес банкінгу за 2021 – 2023 роки

Джерело : [21-25]

Таким чином, аналіз наявної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «Приватбанк» підтверджує її ефективність, адже переважна більшість співробітників задоволені роботою в установі (за даними останнього eNPS-опитування рівень лояльності персоналу становить 66,04%). Водночас система залишається недосконалою, що підтверджується основними причинами незадоволеності працівників, серед яких: недостатній рівень заробітної плати, незадоволення процедурою оцінювання та рейтингування персоналу.

42

Також виявлено додаткові проблеми в управлінні персоналом банку, такі як: відсутність можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, низький рівень зацікавленості лінійних працівників на початкових рівнях організаційної структури у стратегічному розвитку банку, високий рівень стресу під час роботи та завищені нормативи виконання завдань (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--------------------	--------------------

1. Розвинена система управління персоналом 2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології 3. Висококваліфікований персонал 4. Молодий та амбіційний колектив 5. Високий рівень компетенції керівників 6. Програма «Онлайн-практики» 7. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет) 8. Розвинена система мотивації персоналу 9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів 10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці 11. Широкий соціальний пакет	1. Масштабність оргструктури 2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах 3. Значне переважання змінної частини доходу над фіксованим 4. Плинність на низьких посадах 5. Відсутність індивідуального підходу 6. Брак кар'єрного росту 7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку 8. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес-процесів 9. Стресовий характер роботи 10. Завищені нормативи праці 11. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Висока прибутковість банку 2. Покращення іміджу підприємства 3. Співробітництво з ЗВО 4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом 5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації 6. Застосування кращих практик закордонного досвіду	1. «Відтік умів» за кордон 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками 3. Обмежені фінансові можливості 4. Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах

Як зазначалося раніше, однією з ключових проблем у системі управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» є висока плинність кадрів на початкових посадах. Це переважно пов'язано із незадоволенням працівників рівнем заробітної плати. Поєднання низької тарифної ставки з бонусами, що залежать

43

від результатів праці, змушує співробітників працювати безперервно, часто понаднормово. Як наслідок, найкращі працівники, попри високий рівень доходів, перебувають у постійному стресі, тоді як більшість (співробітники із середніми та низькими показниками ефективності) задовольняються

мінімальною ставкою та невеликими бонусами, що призводить до звільнень.

Особливо гострою є проблема плинності серед молодих спеціалістів, які щойно приєдналися до компанії. Протягом перших місяців вони лише освоюють бізнес-процеси, а через низьку заробітну плату відчують незадоволення. Одним із рішень цієї проблеми може бути запровадження адаптаційної надбавки у розмірі 20-30% від визначеного цільового доходу для кожної професії. Такий підхід дозволить компенсувати початкову низьку ефективність нових працівників, водночас підтримуючи їхню мотивацію до професійного розвитку.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом банку доцільно запровадити індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації співробітників. Зменшити плинність у перші місяці роботи можна за допомогою системи наставництва. Кваліфіковані працівники з достатнім досвідом можуть виконувати роль наставників (менторів), допомагаючи новачкам інтегруватися в колектив, засвоїти корпоративні норми й цінності, розібратися зі своїми обов'язками та окреслити перспективи зростання й розвитку в компанії [1; 30]. Регулярний зворотний зв'язок дозволить новим працівникам краще оцінювати свої результати, виправляти помилки та підвищити свою зацікавленість у роботі, забезпечуючи емоційну підтримку.

Індивідуальний підхід може бути застосований також у сфері матеріальної мотивації, наприклад, під час формування соціального пакету. Зараз пільги, які пропонує банк, є уніфікованими, що може знижувати їхню ефективність як мотиваційного інструменту. Для вирішення цієї проблеми доцільно проводити опитування під час прийому на роботу, дозволяючи працівникам за допомогою анкетування самостійно обирати зі списку ті елементи соціального пакету, які відповідають їхнім потребам.

Однією з ключових проблем підприємств банківської сфери є повільне кар'єрне зростання та одноманітність виконуваної роботи. Вирішити цю проблему можна шляхом горизонтальної кадрової ротації, яка передбачає

зміну характеру роботи. У підрозділах АТ КБ «Приватбанк» це може бути реалізовано через:

- переміщення працівників між різними бізнес-процесами підрозділу;
- створення нових посад, які вимагають освоєння нових знань і навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів у різних напрямках діяльності.

Ці заходи сприятимуть збільшенню творчого компонента у роботі, створять можливості для професійного зростання, знизять ризик звільнення працівників без необхідності їх підвищення, зменшать рівень стресу та підвищать продуктивність. Проте горизонтальна ротація не здатна повністю замінити кар'єрне просування. Тому важливим завданням системи управління персоналом банку є вдосконалення механізмів планування кар'єрного розвитку з урахуванням специфіки діяльності різних підрозділів.

Ще одним дієвим інструментом у боротьбі з одноманітністю є делегування повноважень. Виконуючи нестандартні завдання, працівник отримує необхідну організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, що підвищує його задоволення від роботи [14]. Також залучення технологій командоутворення допоможе зміцнити зацікавленість співробітників у діяльності банку та підвищити престиж їхньої роботи. Такі технології повинні бути інтегровані у всі рівні організаційної структури й стати невід'ємною частиною корпоративної культури [48].

Застосування запропонованих заходів для вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» (рис. 2.4) дозволить не лише покращити поточну систему управління персоналом, але й сприяти загальному зростанню результативності банку. Трансформація людського капіталу банку в інтелектуальний забезпечить значні можливості для подальшого розвитку установи.

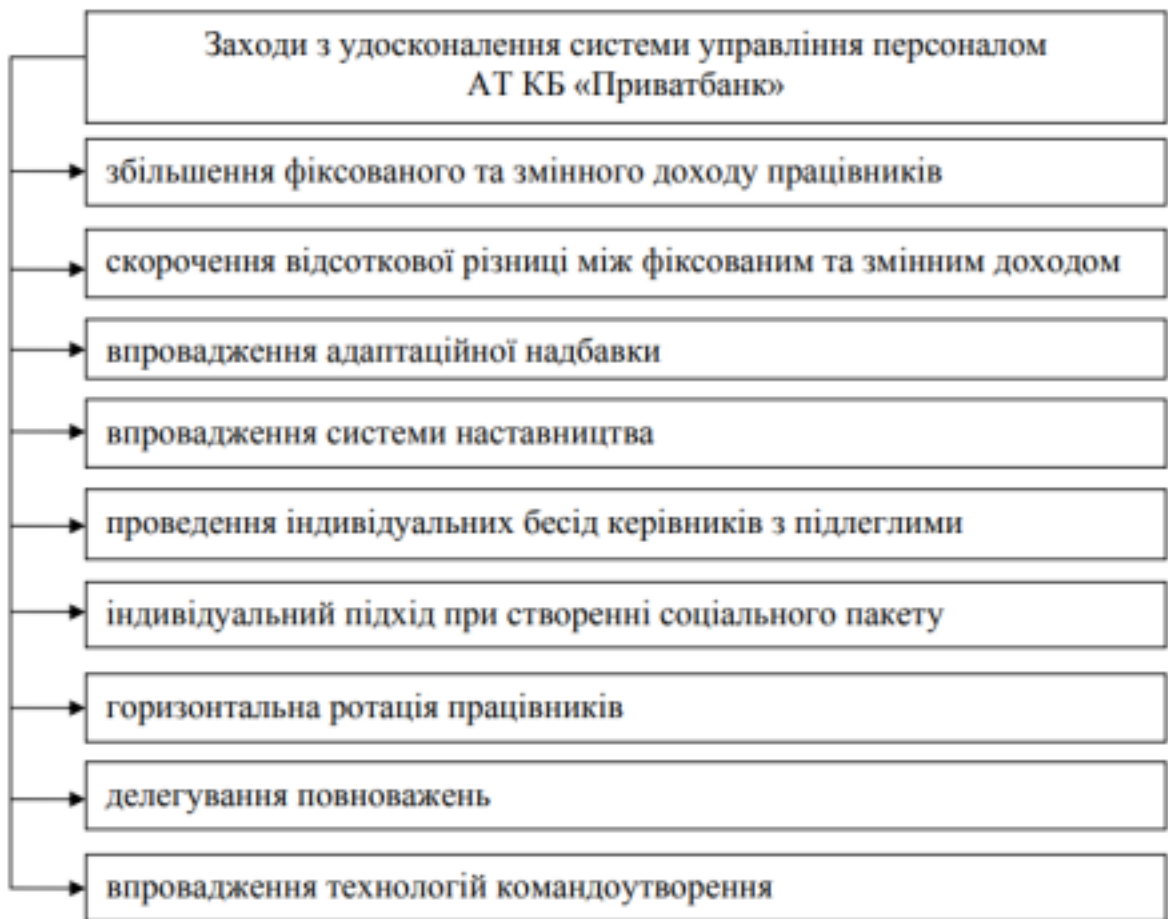


Рис. 2.4. Заходи з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Висновки.

1. Аналіз чинної системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» виявив ряд недоліків. Основними проблемами є висока плинність кадрів серед молодих спеціалістів, недостатня ефективність системи оплати праці, надмірно завищені вимоги щодо оцінки результатів роботи, а також обмежені можливості для кар'єрного зростання.

2. Розробка рекомендацій для вдосконалення управління персоналом у банківській сфері має враховувати всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку чинної системи управління персоналом та ресурсних можливостей організації.

3. Запропоновано комплекс заходів для модернізації системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк», спрямований на її покращення,

зменшення рівня плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу, що в результаті сприятиме ефективності роботи та збільшенню мотивації працівників.

4. Подальші перспективи досліджень включають використання інтегрованого підходу до створення гнучкої та ефективної системи управління персоналом у банку.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В Україні забезпечення кадрової безпеки комерційних банків та визначення її складових залишається актуальною проблемою через недостатню дослідженість цього питання як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Складнощі аналізу кадрової безпеки банків зумовлені недоліками існуючої теоретичної бази та багатогранністю даної категорії, включаючи численні складові. Крім того, відсутність комплексної концепції управління кадровою безпекою ускладнює ефективне використання кадрового потенціалу та протидію загрозам.

Після аналізу різних підходів до визначення поняття «кадрова безпека» ми пропонуємо такі визначення.

Якщо розглядати кадрову безпеку в частині економічної безпеки як процес – «Кадрова безпека – це процес відстеження, мінімізації та запобігання негативних впливів на економічну безпеку банку через ефективне управління ризиками загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом»; якщо досліджувати систему кадрової безпеки комерційного банку як стан, то – «Кадрова безпека – оптимальний стан захищеності персоналу банку від зовнішніх загроз та оптимальний стан економічної

захищеності банку від внутрішніх загроз з боку персоналу».

У таблиці 3.1 наведено основні критеріальні ознаки та складові оцінки економічної безпеки комерційного банку.

Для економічної безпеки важливими є не стільки самі показники, скільки їх порогові значення, тобто допустимі величини, недотримання яких заважатиме оптимальному розвитку діяльності та бізнес-процесам банку, викликатиме формування негативних тенденцій його економічної безпеки. Найвищий рівень економічної безпеки банку досягається за умови, коли весь

48

комплекс показників знаходиться в рамках допустимих меж значень, і граничні значення одних показників не досягаються за рахунок інших.

Таблиця 3.1.

Базові критерії система показників економічної безпеки банків.

№ п/п	БАЗОВІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	БАЗОВА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
1	ресурсний потенціал банку і можливості його розвитку	темпи зростання прибутковості та посилення економічної стабільності в діяльності суб'єкта
2	рівень ефективності використання ресурсів	рівень матеріального і соціального забезпечення його працівників
3	рівень можливостей банку протистояти загрозам його економічній безпеці та самостійно ліквідовувати їх	розмір боргових зобов'язань суб'єкта;
4	конкурентоспроможність банку	структуру дебіторської заборгованості
5	цілісність та масштаби структури банку	обсяги використання тіньового капіталу, тощо
6	ефективність кадрової політики банку	-----

Аналіз практичних та наукових матеріалів показує, що управління кадровою безпекою нині базується на ризик-орієнтованому підході. Враховуючи, що робота з персоналом у будь-якому банку є визначальною,

кадрова безпека стає ключовим елементом у забезпеченні цілісності системи безпеки банку та мінімізації ризиків, пов'язаних з працівниками. Сьогодні ризики, що стосуються кадрової безпеки в банківському секторі, призводять як до матеріальних, так і нематеріальних втрат, які проявляються у зниженні стандартів корпоративної етики, погіршенні ділової репутації, падінні ринкової вартості акцій і порушенні ділових стосунків із партнерами.

Таблиця 3.2.

Загальна типологія наслідків ризиків кадрової безпеки

Ризики кадрової безпеки			
матеріальні збитки		нематеріальні збитки	
падіння вартості акцій	порушення ділових відносин з партнерами	зниження корпоративної етики	втрата ділової репутації банківських установ

Оскільки кадри – ключовий чинник для всіх функціональних складників економічної безпеки, проаналізувавши праці науковців, ми пропонуємо

49

список об'єктів (табл. 3.3) та суб'єктів кадрової безпеки.

Таблиця 3.3

Об'єкти кадрової безпеки

№ п/п	Об'єкти кадрової безпеки
1	акціонери, керівники, партнери, штатний і позаштатний персонал, що володіє інформацією, яка не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;
2	фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу банківської інституції та підпадають під можливість привласнення, розтрата й навмисні фінансові махінації;
3	технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;
4	об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти банківської власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом;

5	усі матеріальні ресурси банківської інституції, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну банку, тощо;
6	захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам та репутації банку.

Суб'єкти кадрової безпеки класифікуються на внутрішні та зовнішні. • Зовнішні суб'єкти включають: органи державної влади, правоохоронні структури, служби безпеки інших організацій, приватні структури, що займаються питаннями безпеки, а також осіб, які не мають ділових зв'язків із банком.

• Внутрішні суб'єкти охоплюють: службу безпеки банківської установи, кадровий відділ, юридичний відділ, різні структурні підрозділи та персонал банку.

На основі аналізу наукових джерел можна виокремити ключові загрози кадровій безпеці (рис. 3.1).

Кадрова безпека - це сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають складні та, нерідко, багатоступінчасті процесуальні зв'язки. Кадрову безпеку банку теж можливо розглядати як сукупність таких самих елементів.

50

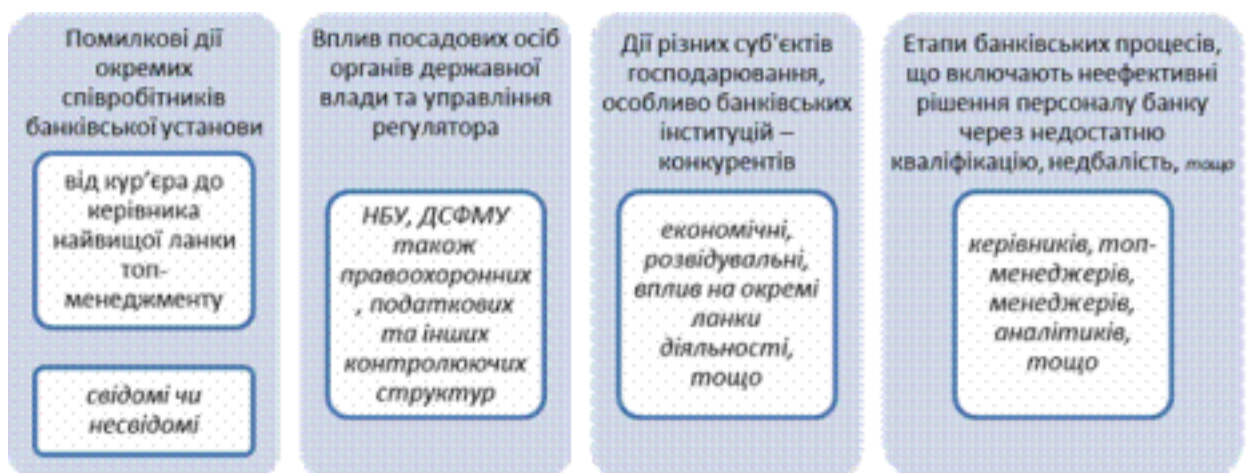


Рис. 3.1. Джерела загроз кадрової безпеки

Відтак, персонал комерційного банку, як об'єкт управління,

визначається кваліфікаційним рівнем, мотиваційними установками та фізичним станом. Крім того, банк є особливим центром інформаційних даних, що накопичуються та обробляються співробітниками банку. Слід брати до уваги, що дана банківська структура функціонує в правовому полі України.

Наступне дослідження проведемо аналітично з ретельним вивченням визначень вчених щодо складових кадрової безпеки, що представлено у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Складові кадрової безпеки	
АВТОР	СИСТЕМА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ
Кібанов А.Я.	Психологічна безпека (антиконфліктна) Соціально мотиваційна безпека Професійна безпека
Томаневич Л.М.	Безпека життєдіяльності Психологічна безпека Соціально мотиваційна безпека Професійна безпека
Чередниченко Н.В.	Безпека здоров'я Фізична безпека Фінансова безпека Інтелектуальна безпека Кар'єрна безпека Адміністративно-незалежна Технологічна безпека Пенсійно-страхова безпека Патріотична безпека Психолого- комунікаційна Естетична безпека

Проаналізувавши праці науковців у сфері кадрової безпеки, авторка пропонує визначити основні складові кадрової безпеки, зображені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Складові кадрової безпеки

На основі аналізу наукових праць у галузі кадрової безпеки, автор пропонує системний підхід, який полягає у розгляді ключових складових кадрової безпеки банківської установи, а також ризик-менеджменту, спрямованого на мінімізацію актуальних загроз і зменшення ризиків, пов'язаних із конкретними аспектами кадрової безпеки.

Таким чином, сучасна кадрова безпека, яка виступає як ризико орієнтований елемент системи безпеки банківської установи, повинна включати:

1. Реалізований репутаційний ризик-менеджмент, що передбачає оцінку ділової репутації співробітників, особливо топ-менеджменту; 2. Ефективно функціонуючу комплаєнс-систему, яка сприятиме зростанню гудвілу;

3. Інтегрований і сучасний операційний ризик-менеджмент. Отже, кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки, яка повинна розглядатися як набір умов для попередження або зведення до мінімуму дій чи обставин, здатних завдати шкоди стабільності функціонування банківської установи, її майну, інфраструктурі та досягненню стратегічних цілей. Попри недостатню вивченість цієї категорії, кадрова безпека має значний потенціал у зміцненні економічної безпеки та

конкурентоспроможності банківських установ.

Ефективна кадрова безпека банку безпосередньо впливає на його здатність досягати економічного зростання та стабільності. Це забезпечується

завдяки високому рівню професійності працівників, їхній мотивації до роботи, формуванню корпоративного мислення, а також превентивним заходам щодо попередження загроз у колективі чи небажаної поведінки окремих співробітників, що є основою грамотного управління операційними ризиками.

Іншими словами, кадрова безпека повинна бути націлена як на мінімізацію потенційних загроз з боку персоналу банку, так і на стимулювання кожного працівника до продуктивної діяльності. Високопрофесійні та віддані співробітники створюють умови для стабільності роботи банку, а завдання кадрової безпеки полягає у залученні, утриманні та професійному розвитку таких фахівців.

Система контролю кадрової безпеки спрямована на виявлення ризиків та їхнє усунення, зокрема негативної поведінки, недоліків у виконанні обов'язків, проблем у банківських операціях чи напружених стосунків у колективах. Також визначаються причини та умови, що сприяють виникненню цих загроз, з акцентом на їхню профілактику та мінімізацію.

Таким чином, управління кадровою безпекою комерційного банку охоплює весь спектр роботи з персоналом – від пошуку і залучення нових співробітників до їхньої адаптації, формування корпоративної культури, моніторингу роботи, управління кар'єрним зростанням та, за необхідності, звільнення. Лише комплексний підхід до цих процесів здатен забезпечити стабільність і розвиток банківської установи, адже саме ефективне управління кадрами є ключовою конкурентною перевагою будь-якого банку.

Сучасні економічні умови ставлять підприємства перед численними викликами, такими як загострення конкуренції, необхідність зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій та адаптація до постійних змін. Вирішення цих питань неможливе без ефективного використання людських ресурсів, які, на відміну від інших

активів підприємства, мають здатність до саморозвитку. Особливо ця

проблема актуальна для державних підприємств, що перебувають у процесі трансформацій, спрямованих на підвищення їхньої ефективності через раціональне управління персоналом. У цьому контексті необхідним є розроблення механізму управління людськими ресурсами. Застосування підходів, які сприятимуть активному залученню працівників у процеси управління, оптимізації роботи з персоналом, мінімізації втрат і підвищенню продуктивності праці, є надзвичайно важливим.

Науковці та практики мають значні розбіжності щодо управління людськими ресурсами, визначення ключових практик для ефективної роботи з персоналом, а також підходів, що дозволяють створити ефективну систему управління кадрами, враховуючи стратегію підприємства та необхідність забезпечення його конкурентоспроможності. Ці відмінності можна пояснити різноманіттям об'єктів дослідження. Наприклад, у центрі уваги дослідників опинялися компанії різних розмірів, галузей, а також ті, що функціонують у різних країнових і культурних контекстах. Це призвело до появи різноманітних підходів до управління людськими ресурсами, відмінностей у трактуванні цього поняття в організаційному середовищі та відсутності єдиної методологічної бази для створення механізму управління персоналом підприємства.

Розробка механізму в межах системи управління людськими ресурсами на підприємстві спрямована на мінімізацію негативного впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на результативність праці. Цей механізм виступає інструментом реалізації стратегії управління персоналом. Створення сприятливих умов для трудової діяльності та формування такого механізму дозволяють комплексно підходити до вирішення питань ефективного управління людськими ресурсами в організації.

На нашу думку, механізм управління людськими ресурсами являє собою систему взаємодії між процесами, що впливають на управління персоналом як з внутрішнього, так і зовнішнього середовища (рис. 3.3).

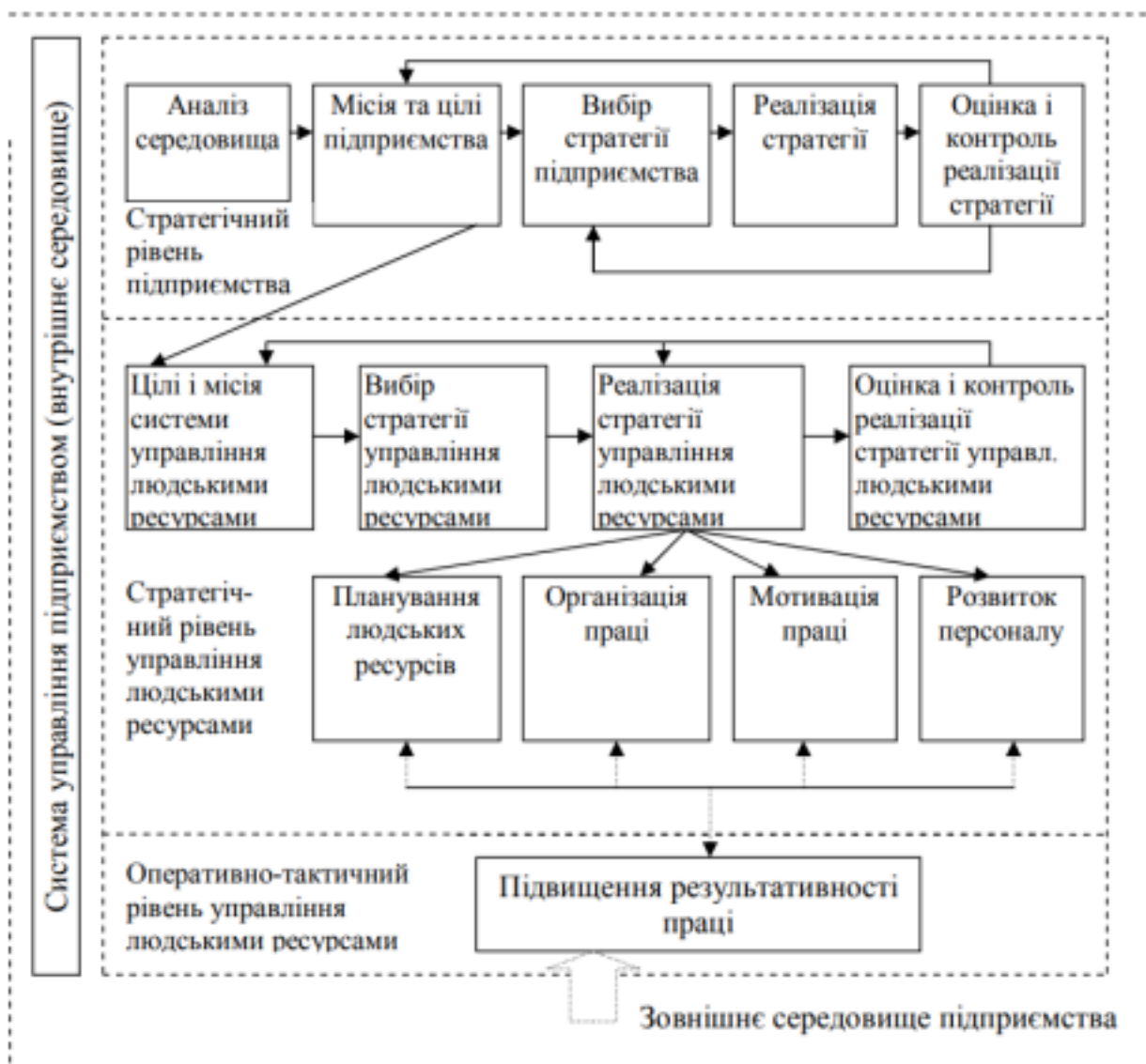


Рис. 3.3. Соціально-економічні функції механізму управління людськими ресурсами

У процесі розробки та реалізації стратегії підприємства важливо визначити ключові цілі управління людськими ресурсами. При ухваленні рішень у сфері кадрового менеджменту слід враховувати як економічні, так і соціальні аспекти. Економічна ефективність передбачає раціональне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації. Водночас необхідно створити умови для забезпечення балансу між економічними та соціальними елементами ефективного використання персоналу.

Стратегія, як основний інструмент побудови системи управління

людськими ресурсами, є динамічною і постійно адаптується до потреб бізнесу, активуючи різні процеси, зокрема організацію праці, планування людських ресурсів, їх мотивацію та розвиток.

Зазначені чотири процеси механізму управління людськими ресурсами формуються на рівні підприємства, де визначаються пріоритетні напрями та необхідні для розвитку складові. Механізм управління людськими ресурсами являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів та інструментів, структура яких представлена на рис. 3.4.

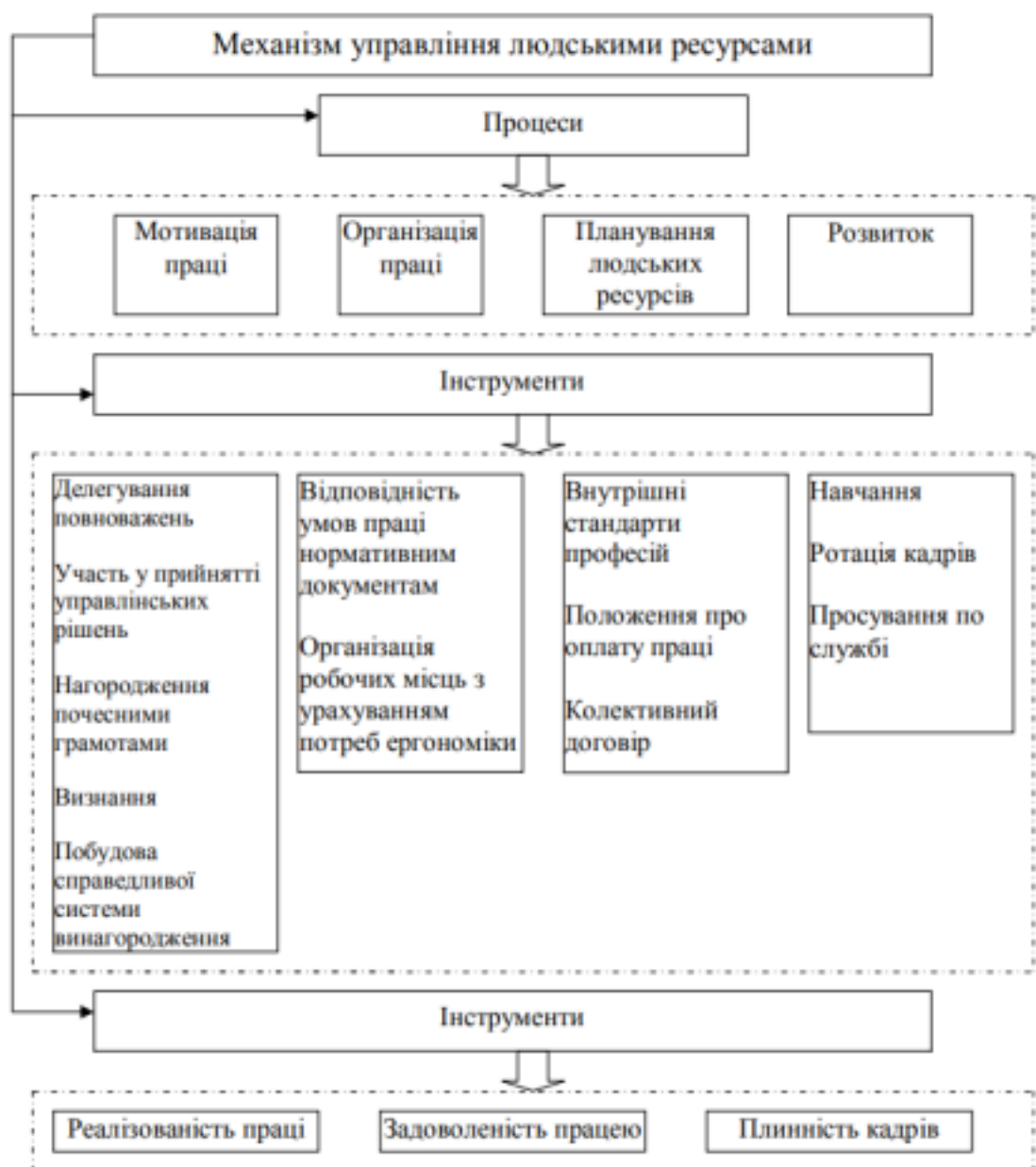


Рис. 3.4. Структура механізму управління людськими ресурсами

Процес планування людських ресурсів не завжди має лінійний характер. Він може розпочинатися з будь-якої точки циклу і бути циклічним. Наприклад, сценарне планування може впливати на стратегію забезпечення ресурсами, яка, своєю чергою, здатна впливати на бізнес-стратегію. В інших випадках початкова точка може бути закладена в прогнозуванні попиту та пропозиції, що стане базою для формування стратегії забезпечення ресурсами. Аналіз плинності кадрів може перейти в прогноз пропозиції, але також може призводити безпосередньо до розробки планів з утримання персоналу.

На нашу думку, планування людських ресурсів підприємства охоплює такі заходи: створення стратегічного бізнес-плану, розробка стратегії забезпечення ресурсами, сценарне планування, прогнозування попиту і пропозиції, аналіз плинності кадрів, оцінка робочого середовища та аналіз операційної ефективності.

У процесі створення стратегічного бізнес-плану ключовим завданням є визначення майбутніх рівнів діяльності та ініціатив, що потребують нових навичок.

Стратегія забезпечення ресурсами покликана забезпечити конкурентні переваги за рахунок розвитку інтелектуального капіталу: залучення кваліфікованих фахівців, перевершуючи конкурентів; гарантування створення специфічних знань і навичок для організації; та побудову репутації підприємства як найбільш конкурентоспроможного роботодавця, тобто «роботодавця за вибором».

Сценарне планування включає оцінку руху підприємства та його потреб у людських ресурсах:

1. Прогнозування попиту і пропозиції – оцінювання майбутньої потреби в працівниках (чисельність і навички) та аналіз внутрішніх і зовнішніх ресурсів персоналу.

2. Аналіз плинності кадрів – оцінка даних про плинність і створення

3. Аналіз робочого середовища – оцінка умов праці для розвитку навичок і задоволення від роботи.

4. Аналіз операційної ефективності – вивчення продуктивності, використання персоналу та можливостей адаптації до змінних вимог. Мотивація праці повинна базуватися на застосуванні матеріальних і нематеріальних стимулів. Винагорода має бути справедливою та прозорою, щоб працівник розумів критерії оцінки своєї роботи і міг впливати на її результативність для підвищення рівня заробітної плати.

Важливим засобом підвищення мотивації працівників є делегування повноважень та залучення їх до участі у прийнятті управлінських рішень. Додаткова відповідальність надає можливість працівнику усвідомити свою значущість, проявити ініціативу та самостійність. Таким чином, делегування повноважень стимулює зацікавленість персоналу у досягненні позитивних результатів трудової діяльності.

Розвиток людських ресурсів у системі управління персоналом є одним із напрямів управлінської діяльності, спрямованої на постійне вдосконалення працівників шляхом корпоративного навчання. Розбудова системи навчання забезпечує організацію фахівцями належного рівня та створює конкурентні переваги в умовах змін зовнішнього середовища.

Розвиток людських ресурсів є невід'ємною складовою управління персоналом, оскільки сприяє як професійному, так і особистісному зростанню працівників.

Серед найпоширеніших проблем в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах можна виокремити слабе нормативно-правове забезпечення та низький рівень організації праці. Підвищення рівня організації праці має стати ключовим завданням під час розробки та адаптації механізму управління персоналом у сучасних умовах.

Організація праці є одним із ключових напрямів управлінської

діяльності, орієнтованої на підвищення продуктивності праці та збереження здоров'я персоналу. Її основним елементом є обсяг робіт, які виконує окремий

58

працівник або колектив. Для об'єднання індивідуальних і групових зусиль у загальний трудовий процес необхідно створити певні взаємозв'язки між робочими ділянками основного і допоміжного процесів, а також між співробітниками різних рівнів. Ці зв'язки мають кількісні, якісні, просторові та часові характеристики, які формують конкретні моделі організації праці.

У сучасних умовах на розвиток таких взаємозв'язків більше впливають соціально-економічні та організаційно-функціональні фактори, ніж виробничо-технологічні.

Форми організації праці та встановлені взаємозв'язки утворюють другий ключовий компонент системи організації праці – підсистему організаційних умов, яка визначає зміст і завдання трудового процесу.

Трудова діяльність кожної людини має часові та просторові межі. Часові межі охоплюють режими праці та відпочинку (кількість і тривалість змін, графіки змінності, чергування періодів роботи та відпочинку протягом зміни). Просторові межі включають організацію робочого місця: розташування обладнання, засобів організаційного і технічного забезпечення тощо.

Третій компонент системи організації праці – кадрове забезпечення, яке попередньо формується перед початком трудового процесу. Його елементи включають добір персоналу, прийом і оформлення співробітників, методи професійного відбору, оцінку кваліфікації, адаптацію нових працівників, підготовку, навчання, підвищення їхньої кваліфікації та розподіл кадрів.

Четверта підсистема визначає позицію працівника або колективу в контексті виробничого процесу та професійно-кваліфікаційної структури підприємства. Її основою є відповідність особистих якостей співробітника складності виконуваних завдань, враховуючи професію, кваліфікацію, психофізіологічні характеристики та компетенції.

Загалом, організація трудових процесів і кадрове забезпечення створюють основу для функціонування системи організації праці, але її ефективність значною мірою залежить від залученості працівників у процес роботи, престижності праці на конкретному підприємстві та загальної

59

мотивації колективу.

П'ята підсистема – стимулювання та мотивація праці – має вирішувати ключове управлінське завдання: зробити роботу працівників більш привабливою, забезпечити умови для високої продуктивності та гарантувати справедливу і прозору оплату праці.

Рациональна організація праці та дотримання санітарно-гігієнічних норм не лише роблять трудову діяльність джерелом розвитку, але й забезпечують збереження здоров'я співробітників.

Досягти високої продуктивності праці можливо виключно через її раціональну організацію. Як встановив Ф. Лютенс, існує залежність між характеристиками робочих місць і результатами праці [62]. Збагачення трудових процесів і формування зворотного зв'язку сприяють зростанню внутрішньої мотивації, покращенню якості праці та рівня її задоволеності, що, у свою чергу, знижує плинність кадрів.

Підвищення рівня організації праці потребує аналізу бізнес-процесів, дослідження структури робочого часу та нормування праці. При цьому система організації праці тісно взаємодіє з іншими організаційними системами.

Таким чином, проведені дослідження дозволили виділити способи покращення управління людськими ресурсами, зокрема через оптимізацію праці співробітників. Запропонований механізм управління персоналом спрямований на підвищення ефективності праці завдяки створенню сприятливих умов, оптимальній організації трудових процесів, мотивації та розвитку працівників, ефективному плануванню людських ресурсів на підприємстві, а також збільшенню рівня задоволеності співробітників своєю

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки: 1. Впровадження HR-менеджменту в компаніях має ґрунтуватися на довгостроковому формуванні персоналу. Це включає ретельний відбір кваліфікованих працівників із відповідним рівнем стажу, віком та професійними навичками. Важливими аспектами є розробка ефективної системи мотивації, стимулювання співробітників, їх безпосередня участь у діяльності підприємства, узгоджена робота HR-фахівців в управлінні персоналом, забезпечення належних умов праці, конкурентна заробітна плата та якісна кадрова політика.

2. Основне завдання HR-фахівців сьогодні – здатність ефективно шукати, розуміти та мотивувати персонал, а також навчати керівників навичкам управління командами. Управління талантами дедалі більше базується на сучасних досягненнях у сфері людських ресурсів, управлінні інтелектуальним потенціалом, створенні корпоративної культури та аналізі поведінкових аспектів. Одночасно мотивація праці стає важливим елементом організаційної взаємодії, сприяючи гармонізації суспільних та особистих інтересів співробітників.

3. Компанії, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції, активно працюють над створенням позитивної репутації роботодавця, особливо щодо топ-менеджерів та висококваліфікованих спеціалістів. Визнання компанії як престижного місця роботи дає змогу збільшити потік лояльних кандидатів, знизити витрати на підбір персоналу, оновлювати кадровий резерв та забезпечити високий рівень залученості співробітників. Крім того, стратегічний бренд роботодавця сприяє утриманню професіоналів у штаті, стимулює розвиток інноваційних ідей, збільшує прибутковість та позитивно

впливає на бізнес-репутацію.

4. Хибним є уявлення, що лише великі компанії займаються розвитком
61

HR-бренду через необхідність масового набору персоналу та конкуренцію з ринковими «гігантами». Насправді успіх малих підприємств безпосередньо залежить від якості залучених фахівців. Формуючи власний HR-бренд, такі компанії підвищують рівень інформованості потенційних кандидатів, створюючи позитивні асоціації та прихильність до себе, що дозволяє ефективно задовольняти потребу в якісному персоналі.

5. Аналіз поточної системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» виявив її недосконалість. Серед ключових проблем: висока плинність кадрів, особливо серед молодих фахівців; неефективність чинної системи оплати праці; завищені вимоги до оцінки результатів роботи співробітників; обмежені можливості для кар'єрного зростання.

6. Розробка заходів щодо покращення управління персоналом у банківській сфері має ґрунтуватися на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, оцінці наявної кадрової політики та ресурсного потенціалу.

7. Запропонований комплекс заходів для оптимізації управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» спрямований на зміцнення кадрової системи, зниження рівня плинності кадрів, підвищення лояльності співробітників. Це сприятиме покращенню продуктивності та мотивації працівників, а також загальній ефективності діяльності підприємства.

8. Подальші дослідження мають зосередитися на використанні комплексного підходу до розробки ефективної та гнучкої системи управління персоналом у банківському секторі.

9. Сучасні умови ведення бізнесу змушують підприємців брати на себе нові завдання, які раніше виходили за межі їхньої компетенції. До них належать фінансування соціально спрямованих програм, створення сприятливого середовища для працівників, інвестування в розвиток соціальної інфраструктури тощо. Бізнес поступово стає активним учасником

тих сфер, які раніше були виключно в зоні державної відповідальності, зокрема соціальної політики.

62

10. В сучасній економічній системі соціальна відповідальність бізнесу є необхідним елементом стабільності. Її відсутність може призвести до дисбалансу та кризи економіки. Соціальна відповідальність проявляється в тому, що підприємство добровільно бере на себе вирішення актуальних суспільних проблем, узгоджуючи свої дії та плани з державними та громадськими ініціативами. Бізнесові норми, принципи поведінки, цінності та місія мають відповідати загальним суспільним інтересам і стратегічним цілям держави.

Загалом можна зробити висновок, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором підвищення продуктивності підприємства та зміцнення його конкурентних переваг. Важливим аспектом кадрової політики є індивідуальний підхід до кожного працівника, що дозволяє розкрити його потенціал та максимально ефективно використовувати його можливості в межах конкретного робочого процесу.

63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 467с.
2. Безбожний В. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. Безбожний ; СНУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. 20 с.
3. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.

4. Бочарова Н. О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1 (43). С. 73-81.

5. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С. 100-104. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/4/EV20104_100-104.pdf

6. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, 2009. 308 с.

7. Водянка Л., Кобеля З. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5. 2023. С. 60-65. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1193/1202>

8. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 58-2. С. 133-137.

64

9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ : «Знання», 2004. 346 с. 10. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Young Scientist*. 2015. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf> 11. Дубецька С. Економічна безпека підприємств України. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : *збірник матеріалів наук.-практ. конфер.* К. : В-во Європейського ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 146–172. 12. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. Стратегія національної безпеки України в контексті

досвіду світової спільноти. К. : Сатсанга, 2001. 224 с. 13. Живко З. Б., Кухарська Л. В., Зінчук Ю. Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145-155.

14. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. Р. 78-84.

15. Збрицька Т. П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. 16. Ільяшенко С. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12-19. 17. Іляш О. Наукові передумови ідентифікації категорії «Соціальна безпека регіону» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/4.pdf. 18. Качинський А. Екологічна безпека України: системний аналіз, перспективи покращення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/book/Kachin/index.htm>.

19. Кирієнко А. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Київський національний економічний університет. К., 2000. 19 с.

20. Кобеля З.І., Паламарюк Т.С. Розвиток управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях. *Науковий вісник Чернівецького національного університету: Економіка*: зб. Наук. праць. Випуск 844. Чернівці. 2022. С. 37-49.

21. Консолідований звіт АТ КБ Приватбанк про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

22. Консолідований звіт АТ КБ Приватбанк про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

23. Консолідований звіт АТ КБ Приватбанк про сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

24. Консолідований звіт АТ КБ Приватбанк про зміни у власному капіталі за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

25. Консолідований звіт АТ КБ Приватбанк про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

26. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ : «Кондор», 2005. 308 с. 27. Кузенко Т. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту та бізнесу. К., 2004. 18 с. 28. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. № 40. С. 155-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_19

29. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.

30. Кузьменко А. О., Мирошніченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 874-880.

31. Купчак Б. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення. *Науковий вісник Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. «Економіка»*. 2010. Вип. 2. С. 334-346.

32. Лугова В. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ. Економіка*. 2011. № 10. С. 69-72. 33. Ляшенко О. Значення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. *Наукові праці ДОНТУ. Економіка*. 2007. Вип. 33. С. 66–70.

34. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.

35. Медведєва, А.В., Тодорюк, С.І., & Кобеля, З.І. (2024). Емоційна мотивація: як лідери можуть створювати продуктивне середовище. *Актуальні питання економічних наук*, (6). URL: <https://economics.com.ua/index.php/home/article/view/132>

36. Мехеда Н. Планування соціальної безпеки на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=39869>. 37. Омельчук С. Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його складових. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. № 6. Т. 1. С. 206–210. 38.

Пастернак-Таранушенко Г. Економічна безпека держави : [підручник для осіб, що навчаються за фахом «службовець державного управління»] / Г. Пастернак-Таранушенко ; за ред. Б. Кравченка. К. : Інститут державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, 1994. 140 с. 39. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190-195. 40. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-*

67

економічного університету. Економічні науки. 2021. № 63. С. 64-69. 41.

Подлужна Н. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. Подлужна ; НАН України ; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.

42. Поняття і сутність мотивації [Електронний ресурс].– Режим доступу : books.efaculty.kiev.ua/men/6/t7/2.html.

43. Портрет банку Приватбанк - Bankografo+ URL: <http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#descriptionView> 44. Рейтинги

банків України за фінансовими показниками URL:

https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov

45. Рейтинг українських банків - 2025 URL: https://forinsurer.com/rating_banks

46. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.

47. Ситник О. Ю Розвиток персоналу шляхом налагодження соціального діалогу в Україні крізь призму міжнародного досвіду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 140-144. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13835>

48. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

49. Статут акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF> 50. Степаненко А. Безпека як фундаментальна системна парадигма сталого розвитку і буття суспільства. *Економіст*. 2011. № 4. С. 26-29. 51. Стратегія АТ КБ Приватбанк до 2022 року URL: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin-560.pdf>

52.6. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

68

53. Топ-13 найнадійніших банків України URL: <https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samye-nadejnye-banki-top-13-ot-youcontrol>

54. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf

55. Chandler A. Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.

56. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee

development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 71-78.

57. Mann G. A. A Motive To Serve : Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public personnel management*. 2006. March. URL: https://www.researchgate.net/publication/258179609_A_Motive_to_Serve_Public_Service_Motivation_in_Human_Resource_Management_and_the_Role_of_PSM_in_the_Nonprofit_Sector.

58. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality (First ed.). *Harper & Row*. Retrieved 6 July, 2022. ISBN 978-0-06-041987-5.

59. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50(3). P. 367–373. URL: <https://web.archive.org/web/20110304181115/http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf>

60. Perry J.L The motivational bases of public service : foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2014. Vol. 36(1). P. 34–47.

61. Perry J. L. Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* : J-PART. 1996. Vol. 6(1). P. 5–22. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/28ab/537ff28aaa8a2b9aa8cb4669ab25edfcf4a4.pdf>.

69

4a4.pdf.

62. The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 29. № 3. P. 379–387.

63. Tullock G. The Vote Motive. London. *The Institute of Economic Affairs*, 2006. 141 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955793.