

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища

(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБм-22-1

Куриленко В.А.

(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління

фінансово-економічною безпекою

(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Гришко С. В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри



(підпис)

Полозова Т.В.

(прізвище, ініціали)

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

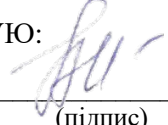
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри   
(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Куриленко Варварі Андріївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища

затверджена наказом по університету від 3 листопада 2023 р. № 243 Стз \_\_\_\_\_

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові праці, теоретичні та практичні розробки провідних фахівців в області кадрового менеджменту та забезпечення кадрової безпеки підприємства, законодавство України, статистичні дані та фінансова звітність підприємства, що досліджується, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища. 2. Аналіз діяльності та управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» 3. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища. Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів) 1.Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Рівні трудового потенціалу залежно від управління. 3. Складові трудового потенціалу підприємства. 4. Особливості моделювання характеристик зовнішнього світу. 5. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової безпеки та кадрового потенціалу. 6. Принципи і цінності АТ КБ «ПриватБанк». 7. Схема контуру управління АТ КБ «ПриватБанк». 8. Аналіз основних показників діяльності підприємства. 9. Система управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк». 10. Принципи системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». 11. Елементи управління кадровим потенціалом. 12. Етапи формування стійкого трудового колективу. 13. Методи удосконалення кадрового потенціалу. 14. Заходи з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». 15. Структурно-логічна схема результатів дослідження.

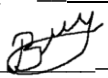
6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1 )

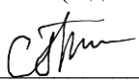
Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	03.11. 2023-18.11. 2023	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	19.11. 2023-02.12. 2023	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	03.12. 2023-19.12. 2023	виконано
4	Оформлення роботи	20.12. 2023-29.12. 2023	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	30.12. 2023-06.01. 2024	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	07.01. 2024-09.01. 2024	виконано
7	Рецензування роботи	10.01.2024-12.01. 2024	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	13.01.2024	виконано

Дата видачі завдання 03 листопада 2023 р.

Студент   
(підпис)

Керівник роботи  доц. Гришко С. В.  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 85 с., 15 рис., 11 табл., 52 джерела, 2 додатки.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ТУРБУЛЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, розробка та удосконалення системи управління кадровим потенціалом організації в турбулентних умовах.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим потенціалом організації (АТ КБ «ПриватБанк») в турбулентних умовах.

Предметом дослідження є методи і моделі формування системи управління кадровим потенціалом організації в турбулентних умовах.

Методи дослідження – аналітичний, графічний, статистичний.

Розглянуто методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища. Охарактеризовано діяльність та контур управління АТ КБ «ПриватБанк». Проаналізовано основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Проведено аналіз існуючих на АТ КБ «ПриватБанк» підходів до управління кадровим потенціалом. Розглянуто систему управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та визначено чинники, що стримують розвиток системи. Запропоновано основні напрями із нарощення кадрового потенціалу та надано ряд рекомендацій з покращення системи управління персоналом. Розроблено систему заходів з удосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» та зацентровано увагу на розвитку інтелектуального потенціалу банку.

## **ABSTRACT**

Qualification work: 85 pages, 15 figures, 11 tables, 52 sources, 2 appendices.

PERSONNEL POTENTIAL, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL SECURITY, TURBULENT ENVIRONMENT, PERSONNEL MANAGEMENT.

The purpose of the research is the theoretical substantiation, development and improvement of the personnel management system of the organization in turbulent conditions.

The object of the study is the personnel potential management system of the organization (JSC CB "PrivatBank") in turbulent conditions.

The subject of the research is the methods and models of the formation of the personnel potential management system of the organization in turbulent conditions. Research methods are analytical, graphic, statistical.

Methodical aspects of managing the company's personnel potential in a turbulent environment are considered. The activity and management contour of JSC CB "PrivatBank" has been optimized. The main indicators of JSC CB "PrivatBank" activity were analyzed. An analysis of the approaches to managing personnel potential at JSC CB "PrivatBank" was carried out. The personnel potential management system of JSC CB "PrivatBank" was considered and the factors restraining the development of the system were determined. The main directions for increasing personnel potential are proposed and a number of recommendations for improving the personnel management system are provided. A system of measures to improve the personnel management of JSC CB "PrivatBank" was developed and attention was focused on the development of the intellectual potential of the bank.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного .....	9
1.1 Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства....	9
1.2 Систематизація підходів до визначення та характеристики турбулентного середовища.....	25
1.3 Аналіз викликів управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища.....	31
2 Аналіз діяльності та управління кадровим потенціалом підприємства АТ КБ «ПриватБанк».....	36
2.1 Характеристика діяльності та контуру управління підприємства.....	36
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства.....	43
2.3 Аналіз існуючих на підприємстві підходів до управління кадровим потенціалом.....	50
3 Удосконалення управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах турбулентного середовища.....	54
3.1 Адаптація систем управління кадровим потенціалом до умов турбулентного середовища.....	54
3.2 Розробка системи управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах турбулентного середовища.....	61
3.3 Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк».....	67
3.4 Структурно-логічна схема результатів дослідження .....	72
Висновки.....	76
Перелік джерел посилання.....	80
Додаток А Фінансова звітність АТ КБ «Приватбанк».....	86
Додаток Б Копії публікацій.....	92

## ВСТУП

Дослідження присвячене проблемі управління кадровим потенціалом організації в умовах невизначеності.

Найважливішими умовами прискореного соціально-економічного розвитку є раціональне формування та ефективне використання людських ресурсів.

Потрібні такі людські ресурси, які здатні вирішувати проблеми виробництва та організації і здатні приймати адекватні рішення в дуже складних, нестабільних і швидкозмінних економічних умовах.

Цей факт висуває підвищені вимоги до всіх людських ресурсів, що працюють на підприємствах.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, розробка та удосконалення системи управління кадровим потенціалом організації в турбулентних умовах.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим потенціалом організації (АТ КБ «ПриватБанк») в турбулентних умовах.

Предметом дослідження є методи і моделі формування системи управління кадровим потенціалом організації в турбулентних умовах.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства;
- систематизувати підходи до визначення та характеристики турбулентного середовища;
- проаналізувати виклики управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища;
- охарактеризувати діяльність та контур управління АТ КБ «ПриватБанк»;

- проаналізувати основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз існуючих на АТ КБ «ПриватБанк» підходів до управління кадровим потенціалом;
- розглянути систему управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та визначено напрями можливого вдосконалення цієї системи;
- запропонувати етапи формування стійкого трудового колективу та надати ряд рекомендацій з покращення системи управління персоналом;
- розробити систему заходів з удосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».

Методологічною та інформаційною основою дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові збірники, статті у фахових наукових виданнях, статистична інформація та електронні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом організації для формування та удосконалення системи управління кадровим потенціалом.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків. 1 листопада 2023) та опубліковані в колективній монографії «Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку» (Харків: ХНУРЕ, 2023).

# 1 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

## 1.1 Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства

Динамічний розвиток української економіки неможливий без ефективного управління основним фактором виробництва – людськими ресурсами. Ефективність господарської діяльності підприємства та його конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання та розвитку людських ресурсів. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання розробки цілеспрямованого комплексу дій з управління людськими ресурсами як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих проєктів.

Підвищення соціально-економічної ефективності підприємств можливе завдяки сучасним практикам управління людськими ресурсами. Потенціал розвитку людських ресурсів залежить від структури та якості професійної підготовки всіх працівників, існуючої системи мотивації, організаційної структури та організації використання потенціалу кожного працівника в процесі праці.

На сучасному етапі вимоги працівників до професійного навчання, їхніх навичок та компетенцій постійно змінюються та розширюються, і необхідно готувати персонал до роботи в складних ситуаціях та в умовах майбутніх змін. На сучасному етапі науково-технічної революції роль людини у виробництві принципово змінилася. Якщо раніше люди розглядалися лише як один з факторів виробництва, то сьогодні вони є головним стратегічним ресурсом і основним активом підприємств у конкурентній боротьбі. Це пов'язано з творчою та інноваційною силою

людини, яка зараз стає важливою і вирішальною умовою успіху будь-якого бізнесу. У зв'язку з цим витрати на оплату праці починають розглядатися як довгострокові інвестиції в людський капітал, який сьогодні визнається основним джерелом прибутку [1,2].

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління трудовими ресурсами, в тому числі людськими ресурсами.

Поняття "людські ресурси", "трудові ресурси", "трудовий потенціал", "кадровий потенціал", "людський потенціал" останніми роками набувають все більшого поширення. Для досягнення основної мети цього дослідження необхідно встановити змістовні кореляції цих понять.

Вчені Нагара М.Б. та Брич В.Я. зазначають, що персонал є складовим елементом більш широкої категорії, такої як "людські ресурси", а професор Грішнова О.А. підкреслює, що людські ресурси є особливим і найважливішим з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які володіють певними спеціальними навичками та знаннями і можуть використовувати їх у процесі праці [3,4].

М.С. Дороніна та К.В. Сатушева підкреслюють, що склад людських ресурсів організації формується не лише окремими характеристиками особистості, але й їх гармонійним впорядкуванням у систему через ефективний менеджмент. Загалом поняття "людські ресурси" стає більш сучасним, оскільки воно відображає широко прийняту в наукових кругах термінологію "human resources", сприяючи тим самим інтернаціоналізації наукових досліджень в галузі управління людськими ресурсами [5].

Далі слід звернути увагу на поняття "трудові ресурси", під яким, на думку Еваса Т., Драбанича А. та Акулова М., слід розуміти частину працездатного населення, що відповідає певній сфері діяльності за віковими, фізичними та освітніми даними. Давидюк Т. додає до цього твердження, що

ця частина працездатного населення має відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості і здатна виробляти матеріальні та духовні блага і послуги, здійснювати корисну діяльність [6].

Отже, можна дійти висновку, що носіями результатів праці є трудові ресурси. Вони представлені часткою населення країни, яка завдяки своєму фізичному розвитку, розумовим здібностям і знанням, може працювати в сучасному господарстві та має особистий трудовий потенціал.

Поняття "трудоий потенціал" є найбільш повною характеристикою трудових ресурсів і містить в собі всі використовувані та невикористовувані можливості людини в процесі праці. Воно передбачає розгляд людських ресурсів як активного елемента підприємства, на відміну від поняття "трудоий ресурси", яке прирівнює людські ресурси до інших видів ресурсів. Тим самим підкреслюється, що для підприємства важливим є не потенціал окремих працівників, а його загальний потенціал.

На думку Новікової М., трудоий потенціал підприємства – це трудоий потенціал працівників з кількісними та якісними характеристиками, поєднаний з певними компетенціями та станом внутрішнього середовища підприємства. Це сукупний результат, який створює умови для реалізації та розвитку трудових характеристик зайнятих працівників [7].

Трудоий потенціал – це складна сукупність фізичних і моральних можливостей працівників, наявних і майбутніх, яка гарантує досягнення певних бажаних результатів діяльності підприємства за рахунок максимального їх використання у трудовій діяльності в процесі реалізації відповідних функцій підсистеми економічних відносин.

Трудоий потенціал значною мірою залежить від умов і факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя, рівень освіти населення, культура та інші соціально-економічні умови. З боку підприємства – це філософія

управління та кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, організаційна культура, системи мотивації працівників тощо.

Визначаючи трудовий потенціал, Золотогоров В. Г. вказує на його характеристику як узагальненої оцінки кількості, якості та міри загальної здатності до праці, яку мають індивідуум, група індивідуумів або працездатне населення в контексті конкретного рівня економічного розвитку, прогресу в науці і техніці, рівня освіти і т.д. Трудовий потенціал визначається чисельністю трудових ресурсів, їх статево-віковою структурою, регламентованою тривалістю робочого дня та середніми фізичними можливостями людини для участі в праці при конкретному рівні її інтенсивності.

Шлендер П.Е. розглядає різні категорії поняття «трудовий потенціал», такі як трудовий потенціал суспільства, підприємств і працівників. Трудовий потенціал суспільства – це специфічна форма людського фактора, показник рівня розвитку працівника та меж його творчої активності. Трудовий потенціал підприємства – це максимальні можливості його працівників брати участь у виробництві за наявності необхідних організаційно-технічних умов з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня кваліфікації та накопиченого досвіду. Трудовий потенціал працівника формується під впливом таких якостей, як здатність і бажання працювати, ініціативність і творча активність у праці та підприємницькій діяльності. Трудовий потенціал працівника містить психофізіологічний потенціал, кваліфікаційний потенціал та особистісний потенціал [2].

Існуючі рівні трудового потенціалу, які залежать від менеджменту, показані на рисунку 1.1. Трудовий потенціал країн, регіонів, підприємств, підрозділів та працівників визначається менеджментом. Трудовий потенціал має вирішальне значення для економічного розвитку та високої ефективності на всіх цих рівнях.

Трудовий потенціал підприємства визначається такими

характеристиками: рівнем і змістом знань, умінь і навичок; демографічними характеристиками; психологічними механізмами мотивації до трудової діяльності; специфічними характеристиками, пов'язаними з особливостями потреб підприємства-роботодавця.

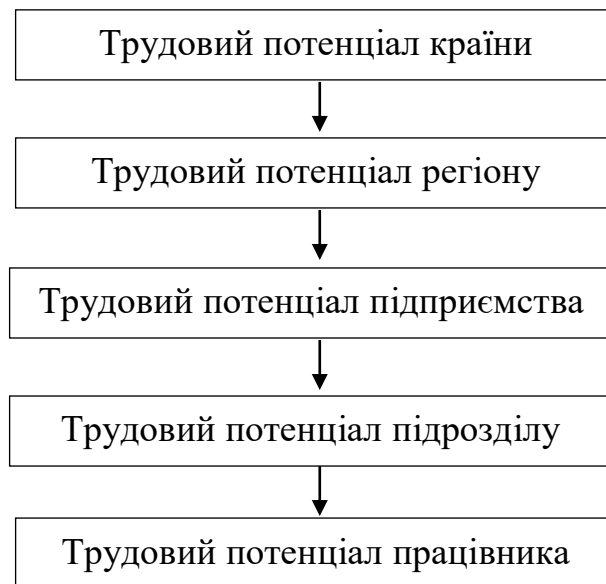


Рисунок 1.1 – Рівні трудового потенціалу залежно від управління

Шушпанов Д. Г. та Качан Є. П. розглядають трудовий потенціал як систему, що має просторову та часову орієнтацію, і складається з трудових ресурсів, враховуючи всю сукупність їхніх кількісних та якісних характеристик, а також аспекти зайнятості та наявності робочих місць. У даному контексті кількість трудового потенціалу визначається демографічними факторами, такими як природний приріст, стан здоров'я, міграційна рухливість і інші, а також потребами суспільного виробництва в робочій силі та можливостями задоволення потреб працездатного населення в наявних робочих місцях [8].

Як зазначалося вище, робоча сила визначається її кількісними та якісними характеристиками. Кількісні характеристики трудового потенціалу визначаються демографічними факторами (зростанням чисельності

населення, потребами суспільного виробництва в робочій силі та можливістю задоволення потреб у робочих місцях). Якісні характеристики трудового потенціалу є умовними і визначаються показниками демографічного розвитку, медико-біологічними та психофізичними характеристиками, професійно-кваліфікаційними даними та соціальними можливостями.

Трудовий потенціал підприємства залежить від потенціалу його людських ресурсів і має характеристику комплексності. В умовах розвитку економіки України вдосконалення управління трудовим потенціалом окремих підприємств є пріоритетним завданням. Це пов'язано з тим, що процеси, які відбуваються на підприємствах, є основою для формування та реалізації трудового потенціалу держави в цілому. Трудові ресурси підприємства – це працівники, які здатні працювати в організації за певних організаційно-технічних умов.

З урахуванням розглянутих визначень, автори вважають, що трудовий потенціал можна визначити як міру можливої участі працівників у виробництві, що може змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, враховуючи вік працівників, їхні фізичні можливості, наявні знання і професійно-кваліфікаційні навички. Така величина може бути використана для досягнення цілей як самого підприємства, так і самих працівників, особливо в умовах їхнього зацікавлення.

Для того, щоб утримати талановитих фахівців і створити для них стимули до ефективної роботи, керівництву необхідно приділяти достатню увагу системі управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал розглядається як складова трудового потенціалу (рис. 1.2).

Оскільки в економічній літературі кадровий потенціал розглядається як частина трудового потенціалу, необхідно визначити спільні риси та характеристики цих двох категорій. Поняття "трудовий потенціал" необхідно розглядати з двох точок зору: як статистичний показник та як економічну категорію. Як статистичний показник, трудовий потенціал визначається як

величина чисельності трудових ресурсів у певний період. Трудовий потенціал як економічна категорія характеризує населення як виробників матеріальних благ на основі всіх якостей, що визначають працездатність.

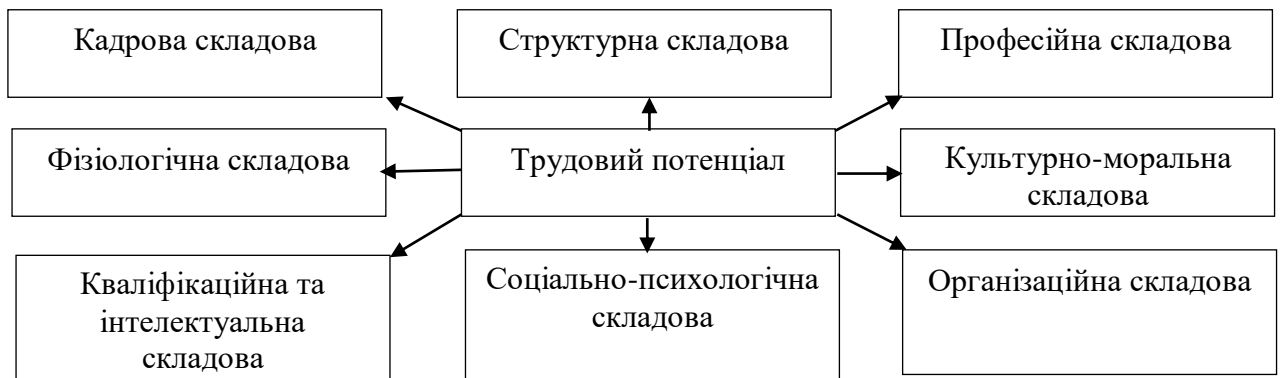


Рисунок 1.2 – Складові трудового потенціалу підприємства

Кадровий потенціал базується на характеристиках трудового потенціалу, які можуть бути використані на робочому місці, таких як кваліфікація, рівень обізнаності, соціальна зрілість, інтелектуальні та фізичні здібності працівників.

Якщо трудовий потенціал – це потенціал країни або регіону, то кадровий потенціал, який є складовою частиною трудового потенціалу, – це потенціал конкретної сфери діяльності, галузі або підприємства, який потребує специфічних характеристик для цієї конкретної сфери діяльності або підприємства.

Гонтюк В.А. та Сидорова А.В. вважають людські ресурси і трудовий потенціал тотожними в широкому розумінні. Різниця між ними полягає в тому, що "трудовий потенціал" – це сукупність кількісних та якісних характеристик економічно активного здорового населення певного регіону з регіональними зв'язками, що визначає здатність цієї категорії населення виступати в якості потенційних працівників, а "кадровий потенціал підприємства" – це сукупність кількісних та якісних характеристик людських

ресурсів, що містить чисельність працівників, вік, стать, рівень освіти, професійно-кваліфікаційний склад тощо [9].

На думку І.Л. Прієтнікової, кадровий потенціал – це сукупність компетенцій виробничого персоналу підприємства щодо забезпечення виробництва споживчої вартості, яка задовольняє потреби ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва, а також можливості індивідів щодо досягнення поставлених цілей у процесі виробництва товарів і послуг [10].

Відповідно, у багатьох публікаціях кадровий потенціал часто ототожнюється з трудовим потенціалом, хоча ці поняття відрізняються одне від одного. Трудовий потенціал характеризує показники робочої сили на ринку праці відповідно до структури зайнятості на конкретному підприємстві, тоді як кадровий потенціал містить особливості структури трудових ресурсів підприємства з урахуванням кількісних та якісних показників людей, зайнятих трудовою діяльністю.

Кадровий потенціал – це певний резерв висококваліфікованих, багатопрофільних і мобільних фахівців, які складають ядро і можуть бути основою для координації потреб виробництва в будь-який момент часу, а також структури і характеристик людських ресурсів. Для забезпечення стимулів до праці менеджери використовують системи управління людськими ресурсами. Все це проілюстровано на рисунку 1.3, де показано співвідношення між поняттями трудового потенціалу, людського капіталу та людських ресурсів.

Управління людськими ресурсами має сприяти організації, збереженню, вдосконаленню та розвитку людських ресурсів. Управління людськими ресурсами слід розглядати як систему, що містить низку процесів: планування кадрової структури та стабільного ядра; оцінка кадрового потенціалу та діагностика фактичної кадрової структури; формування та розвиток кадрового потенціалу.



Рисунок 1.3 – Співвідношення категорій трудового потенціалу, людського капіталу та кадрового потенціалу підприємства (джерело [11])

Оскільки ефективність управління людськими ресурсами значною мірою визначається зовнішніми умовами, основним завданням управління людськими ресурсами є постійна актуалізація та адаптація до цих умов. Наприклад, велике значення у формуванні та розвитку кадрового потенціалу мають кон'юнктура ринку праці та кадрове законодавство.

Важливою частиною процесу формування та розвитку людських ресурсів є стимулювання бажання персоналу навчатися та підвищувати свою продуктивність. У галузі управління кадровим потенціалом існують різні методологічні підходи. Перший з них – це процесуальний (функціональний) підхід, в якому управління розглядається як система взаємопов'язаних дій або функцій. Другий – системний підхід, що базується на використанні теорії систем у менеджменті. Третій – ситуаційний підхід, який виникає з розуміння ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду.

Що стосується практики управління людськими ресурсами, то тут, як правило, використовується кілька підходів:

- "Цілеспрямованість", що базується на спрямуванні результатів діяльності на досягнення мети;
- "Складання", коли більше уваги приділяється не лише окремим працівникам, але й робочим групам та взаємовідносинам між їх членами;
- "Квантифікація", що полягає у переході від якісної до кількісної оцінки;
- "Контроль", що виражається через правила;
- "Динамізація", коли об'єкт управління розглядається як такий, що перебуває у процесі розвитку "динамізація" та "інтеграція", що має на меті дослідження та посилення потенціалу.

Управління кадровим потенціалом компанії має базуватися на певних принципах, а саме: орієнтація на зовнішні умови; принцип координації; принцип існування стратегії; принцип адаптивності планування; трансформація критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу підприємства; принцип зворотного зв'язку; принцип комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства; принцип співробітництва; принцип верховенства ієрархії управління над кадровими інтересами; принцип мотивації працівників; принцип єдності технології та організації праці; принцип цільової орієнтації розвитку; принцип комплексності повноважень; принцип нагляду; принцип активної взаємодії сторін.

Розглянемо ще декілька принципів управління кадровим потенціалом.

Принцип існування стратегії визначає наявність стратегій розвитку на рівні підприємства та формування завдань відповідно до загальної стратегії у функціях нижчого рівня. Наприклад, стратегії управління персоналом та управління людськими ресурсами залежать від загальної стратегії підприємства.

Принцип трансформації критеріїв оцінки ефективності кадрового потенціалу підприємства означає, що при оцінці рівня кадрового потенціалу слід враховувати такі показники, як рівень інтелектуального капіталу, рівень заробітної плати на підприємстві та продуктивність праці.

Принцип зворотного зв'язку означає, що при реалізації стратегій управління людськими ресурсами необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі та коригувати цілі і завдання управління людськими ресурсами з урахуванням цих змін.

Принцип верховенства управлінської ієрархії над інтересами людських ресурсів означає, що інтереси кадрової політики компанії повинні бути підпорядковані її загальним цілям і завданням.

Принцип поєднання централізації стратегії та децентралізації функцій означає оптимальне делегування повноважень на рівні підприємства.

Принцип комплексності повноважень означає можливість отримання повноважень на рівні обов'язків і завдань працівників.

Принцип контролю декларує контроль за кінцевими результатами роботи працівників.

Принцип координації передбачає забезпечення двостороннього зв'язку з усіма працівниками підприємства.

Принцип адаптивності плану означає можливість модифікації плану з урахуванням зміни конкретних обставин (прибуток, кризовий стан підприємства тощо).

Принцип комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства означає необхідність розглядати кадровий потенціал, кадрову політику і підприємство як єдине ціле, що складається з взаємодіючих елементів, сумісних з точки зору їх спрямованості на кінцевий результат.

Принцип співробітництва означає такий вибір засобів впливу на працівників, при якому управління здійснюється за їх участі та в їх інтересах.

У виробничій діяльності це можливо, коли цілі працівників та організації максимально збігаються.

Принцип мотивації працівників сприяє розвитку реалізованого кадрового потенціалу та мінімізації нереалізованого потенціалу працівників.

Принцип орієнтації на цілі розвитку передбачає визначення та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на розвиток людських ресурсів, тобто навчання та підвищення кваліфікації.

Принцип єдності технології та організації праці означає, що технологічні зміни викликають необхідні реакції в організації праці, наприклад, у навчанні та наймі нових працівників.

Активна взаємодія сторін у процесі організаційних змін є головною умовою зростання і розвитку кадрового потенціалу працівників. Цей принцип повинен узгоджуватися з ключовими принципами роботи компанії, такими як прибутковість та ефективність. Потенціал людських ресурсів значною мірою залежить від умов і факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя, рівень освіти населення, культура та інші соціально-економічні умови. З боку підприємства – це філософія управління, кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, організаційна культура і стимулювання працівників. Бажано своєчасно вдосконалювати систему управління потенціалом працівників, підвищуючи її ефективність, а саме: мотиваційну підсистему на рівні стратегії управління, підсистему стимулювання персоналу на оперативному рівні та підсистему управління персоналом на поточному рівні. Для цього керівники промислових підприємств повинні за допомогою експертів з управління розвитком людських ресурсів створити відповідні умови для мотивації та стимулювання працівників, а також управління їхньою роботою.

В останні роки з'явилися нові підходи до управління, такі як нові типи взаємовідносин у трудовому колективі, парадигми мотивації та

стимулювання працівників, ставлення працівників та керівників до процесів та результатів роботи. Дійсно, кадровий потенціал кожної компанії тісно пов'язаний з якістю її загальної системи управління і, зокрема, зі здатністю менеджерів зацікавити працівників у досягненні поставлених цілей.

Зацікавленість працівників у розвитку компанії забезпечується при виконанні двох умов: перша – кадровий потенціал мотивований на задоволення потреб менеджменту в прибутках, які корелюють із задоволенням власних потреб у гідній оплаті праці; друга – забезпечені комфортні умови праці.

Процеси стимулювання персоналу є важливими в корпоративному управлінні людськими ресурсами. Важливо враховувати стимули для різних працівників, наприклад, для одних важлива матеріальна винагорода, для інших – суспільне визнання, для третіх – розвиток і просування по службі. Провідні компанії світу активно впроваджують інноваційні методи та технології управління людськими ресурсами, але Україна ще не повною мірою підтримує цю тенденцію. Аналіз українських компаній показує, що вони вважають за краще дотримуватися чітких правил і процедур у сфері управління людськими ресурсами. Це уповільнює процес модернізації, перешкоджає створенню нових підходів і розвитку управлінської креативності та загалом заважає компаніям впроваджувати необхідні зміни.

Оскільки компетентні фахівці є найціннішим ресурсом сучасних успішних компаній, їхні власники конкурують за найперспективніших працівників на ринку праці. З цієї причини широкого розповсюдження набули технології, пов'язані із зовнішнім рекрутингом. До них відносяться скринінг, рекрутинг, хедхантинг та executive search.

Новою інновацією для українських компаній є маркетинг персоналу, метою якого є визначення потреб компанії в людських ресурсах та узгодження потреб роботодавців у кваліфікованій робочій силі. Надаючи

достатню інформацію потенційним працівникам, HR-маркетинг сприяє залученню нових співробітників на робочі місця.

Лізингова індустрія широко розповсюджена в Україні і відіграє допоміжну роль у процесі підбору персоналу для українських компаній. Лізинг базується на наймі персоналу на певний період часу для виконання різних видів робіт. Рекрутингові агентства не тільки підбирають безпосередніх спеціалістів для так званого лізингового персоналу, але й "вирощують" лізинговий потенціал.

Не можна оминати увагою такий напрямок пошуку та підбору персоналу, як хедхантинг. Метод хедхантингу передбачає активний моніторинг конкурентів та пошук кандидатів, які підходять для компанії клієнта та мають репутацію успішних у бізнесі. Послуги фрілансерів також активно використовуються в Україні, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, креативних проєктів. Висококваліфіковані експерти із значним досвідом та відмінними діловими якостями часто обирають роботу фрілансерами в сфері консалтингу. Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні змусили багатьох українців, зокрема внутрішньо переміщених осіб, шукати нові варіанти заробітку, а тих, хто втратив роботу, змусили кардинально змінити сферу діяльності, змушені були кардинально змінити сферу діяльності та перейти на фріланс з нуля. У технології executive search замість підбору кількох кандидатів або конкретних фахівців відповідно до вимог клієнта, як у випадку з хедхантингом, використовується більш широкий вибір фахівців з провідних компаній. На відміну від методів хедхантингу та executive search, рекрутинг спрямований на відбір фахівців, які в даний момент активно шукають роботу і можуть бачити вакансії, розміщені на сайтах з пошуку роботи або на сайтах компаній з вакансіями.

HR-брендинг – це комплекс проактивних заходів, спрямованих на покращення іміджу роботодавця з метою постійного залучення найкращих

фахівців. Перспективним для українських компаній є використання таких методів управління персоналом, як job shadowing, buddying, центри оцінки, грейдинг та гейміфікація. Для адаптації персоналу застосовують методи job shadowing та buddying. Job shadowing – це метод навчання, при якому нові співробітники спостерігають за роботою досвідчених співробітників, спостерігають і взаємодіють з роботою досвідчених фахівців. Баддінг – це техніка побудови рівноправних дружніх стосунків з колегами, яка проявляється у формі підтримки, допомоги та опіки над новим співробітником. Асесмент-центри базуються на комплексній оцінці компетенцій, необхідних для конкретної посади, шляхом використання ділових ігор. Для встановлення оптимального рівня заробітної плати для кожного працівника використовуються методи грейдингу. Грейдинг дозволяє компанії визначити відповідну винагороду для персоналу шляхом ранжування посад за групами відповідно до їх важливості для компанії. Гейміфікація – це технологія, заснована на ігровій механіці, яка мотивує та навчає персонал одночасно. Використання інноваційних технологій управління людськими ресурсами є запорукою досягнення результативності всієї компанії за допомогою практикуючого персоналу, який зацікавлений у досягненні власних і спільних цілей. Сучасні технології управління також дозволяють виявляти та розвивати ресурси компанії та резерви співробітників, які не є очевидними на перший погляд. Саме тому стратегія сучасних українських підприємств повинна формуватися на основі впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами та стимулювання їх розвитку [12].

Стратегія управління персоналом залежить від загальної стратегії підприємства, ефективність якої значною мірою визначається станом ринку праці, змінами умов кадрового законодавства, стратегією розвитку підприємства та оновленням і адаптацією персоналу до формування завдань його структурних підрозділів.

Крім виконання виробничих функцій, у діяльності будь-якого підприємства персонал є активною складовою виробничого процесу та сприяє зростанню виробництва. Досягнення стратегічних цілей компанії неможливе без використання висококваліфікованого персоналу, досвіду персоналу в конкретних галузях, здатності розробляти і впроваджувати інновації та ефективної системи навчання і підвищення кваліфікації. Людські ресурси можна розвивати через інвестиції в освіту, моральне стимулювання та мотивацію.

Персонал підприємства завжди сильно залежить від умов і факторів зовнішнього середовища . На них впливають філософія управління компанією, кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, системи мотивації працівників. На них також впливає зовнішнє середовище – кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя, рівень освіти та інші соціально-економічні умови.

Кадрова політика та принципи управління персоналом забезпечують реалізацію стратегії управління підприємством і коригують цілі та завдання управління персоналом з урахуванням вищезазначених змін. Інтереси кадрової політики повинні бути підпорядковані загальним цілям і завданням підприємства (принцип верховенства ієрархії управління), що дає можливість досягти конкурентних переваг, високих кінцевих показників і забезпечити сталий розвиток підприємства . Принцип комплексного підходу до управління людськими ресурсами передбачає необхідність взаємодії сумісних елементів з точки зору орієнтації на кінцеві результати, де людські ресурси, кадрова політика та підприємство розглядаються як єдине ціле, що поєднує всі складові економічної системи підприємства.

## 1.2 Систематизація підходів до визначення та характеристики турбулентного середовища

Сучасне бізнес-середовище динамічно розвивається. Успіх бізнесу в такому середовищі залежить від того, наскільки швидко та ефективно він може реагувати, адаптуватися та трансформуватися до змін. Розвиток бізнесу залежить, серед іншого, від здатності вчасно та ефективно оновлювати організаційні структури та стратегії, оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати нові технології та способи роботи, розвивати корпоративну культуру, цінності та стилі управління, удосконалювати кадровий склад, ролі та вимоги до працівників, модернізувати організаційні комунікації. Успішні організації демонструють здатність ефективно управляти організаційними змінами та адаптуватися до них, щоб досягати своїх цілей і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Організаційні зміни в бізнесі – це систематичні та вимірювані зміни структури, стратегії, процесів, культури та інших аспектів організації для досягнення певних цілей. Зміни можуть бути внутрішніми або зовнішніми та виникнути внаслідок різних чинників, таких як економічне середовище, конкуренція, технологічні інновації, законодавство, ринкові вимоги або стратегічні рішення. Організаційні зміни можуть бути реактивними (як відповідь на події, що відбулися) або проактивними (як дія для запобігання подіям у майбутньому). Їх мета може варіюватися від поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності до адаптації до нових умов і вимог (технологічних, споживацьких, юридичних тощо). Ефективне керівництво змінами є важливою умовою для успішної діяльності бізнесу.

Управління організаційними змінами стає дедалі складнішим у все більш складному та непередбачуваному зовнішньому середовищі, де організації стикаються з численними викликами та невизначеностями.

Турбулентне бізнес-середовище – це термін, який використовується для опису ситуацій, коли бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, непередбачуваності та мінливістю. За зростанням такої турбулентності стоїть розвиток і поява нових концепцій для опису характеристик зовнішнього бізнес-середовища (рис. 1.4). Для того, щоб вижити і розвиватися в турбулентному середовищі, компанії повинні бути готовими до змін і реагувати на них швидко та ефективно. Управління ризиками, стратегічне планування, навчання і розвиток співробітників та інновації є важливими інструментами в турбулентному бізнес-середовищі.

Поєднання досліджень організаційних змін та бізнес-поведінки в турбулентному середовищі є актуальним і корисним в управлінні поточними викликами, що стоять перед компаніями. Організаційні зміни часто зумовлені турбулентними умовами навколишнього середовища, тому комбіновані дослідження можуть виявити взаємозв'язки та причинно-наслідкові зв'язки між цими двома сферами. Розуміння того, як компанії адаптуються до організаційних змін у турбулентному середовищі, може допомогти вдосконалити стратегії адаптації.

Людей можна поділити на різні групи відповідно до теорії поколінь, такі як бумери (народжені приблизно від 1946 по 1964 рік), покоління X (від 1964 по 1984 рік), міленіали (покоління Y; від 1984 по 2004 рік) та зумери (народжені після 2004 року, які з самого початку пов'язані з цифровими технологіями). Також, подібно до класифікації поколінь, світ поділяється на три концепції, що відображають глобальну ситуацію та суспільство: SPOD, VUCA, BANI. Сучасність відзначається значною невизначеністю, тому актуальним стає перегляд сучасного світу, оскільки усе суспільство, всі його рівні, суб'єкти та об'єкти опинились у цій реальності. Всі повинні адаптуватись до цих змін. Кожна концепція світу у своїй аббревіатурі відображає загальний стан суспільства та ситуації, що склалася у світі протягом певного періоду часу.



Рисунок 1.4 – Особливості моделювання характеристик зовнішнього світу

(джерело [14])

Перша концепція світу – це суспільство SPOD. SPOD – це аббревіатура, що означає стабільний, простий, передбачуваний і визначений світ і суспільство, яке його населяє. У світі SPOD всі події і ситуації можна передбачити. Війна – це війна, мирний час – це мирний час і нічого більше. Компанії розробляють і приймають різні стратегії SPOD, але стратегії, які демонструють ефективність і результативність в таких ситуаціях протягом тривалого часу, використовуються не тільки одним поколінням і однією компанією, але також використовуються іншими компаніями і будуть потрібні наступним поколінням. Стратегії, що використовують концепцію SPOD, завжди призводили до досягнення запланованих результатів. Компанії відчували впевненість у своїх рішеннях, оскільки ринок перебував у відносно стабільному стані. Головною метою для компаній було лише зробити правильний вибір найбільш підходящої стратегії для їхньої ніші серед усіх наявних варіантів.

До кінця 20-го століття багато явищ і процесів можна було передбачити за допомогою методу SPOD, який описує стан світового порядку за допомогою чотирьох характеристик: steady – стабільний, стійкий, тривалий; predictable – передбачуваний, очікуваний; ordinary – звичайний, постійний; definite – визначений, регульований, фіксований.

Однак на рубежі 20 і 21 століть стабільний, передбачуваний, простий і чітко визначений світ SPOD почав втрачати свій характер, на зміну йому прийшов світ VUCA (V – Volatility – непередбачуваність; U – Uncertainty – невизначеність; C – Complexity – заплутаність, складність; A – Ambiguity – неоднозначність базових умов і ситуацій) в якому необхідно жити, приймати ситуаційні рішення, визначати стратегічні пріоритети та вести бізнес.

В реаліях світу VUCA невизначеність – це коли неможливо передбачити майбутні ситуації або планувати дії, виходячи з поточних змін, у поєднанні з ознакою непередбачуваності майбутнього розвитку подій. Нестабільність (Volatility) вимагає більш сучасного бачення. Необхідно

визначити найвищі пріоритети, тобто фокусні точки, на яких лідери організації зосередять свої узгоджені та превентивні зусилля. Всі учасники повинні мати чітке розуміння напрямку розвитку. Ще одна риса (Complexity) – плутанина і складність. Цьому слід протиставляти ясність, яка передбачає простий, але систематичний опис ситуації без зайвих обмежень. Ambiguity – невизначеність вимагає рішучості в прийнятті рішень, інновацій в управлінських підходах і делегування повноважень менеджерам нижчого рівня. Рішення для VUCA повинні зосереджуватися на правильності управлінських підходів. В управлінських системах важливим є пошук шляхів управління змінами через спільне розуміння організаційних цінностей та пріоритетів, мотивацію та вмиле управління стресом, емоційний менеджмент, навчання нових компетенцій та навичок працівників, тренінги та коучингову підтримку. Менеджери повинні демонструвати нестандартне мислення, гнучкість мислення, швидкі аналітичні навички, високий інтелект, креативність, хорошу міжособистісну чутливість (легко знаходити спільну мову з іншими), здатність до сприйняття нового, альтернативне мислення та вміння не панікувати перед труднощами або особистими невдачами.

Сучасний світ настільки динамічний, що на зміну світу VUCA вже приходить світ VANI, який, за визначенням Ж. Кассіо, має такі характеристики як Brittleness – крихкість. Крихкість стосується руйнування звичних систем, способів ведення справ та організаційних структур, а також негативного впливу регіональних криз, конфліктів і воєн на світ в цілому. Вона характеризується економічними, політичними та соціальними небезпеками. У ділових і соціальних відносинах – це брак довіри в справах . A – Anxious – неспокій. Неспокій, тривога і страх призводять до втрачених можливостей. Тривога виникає через ризик втратити можливості. Страх призводить до втрати відчуття течії та усвідомлення ризику залишитися позаду. N – Nonlinear – нелінійність. Характеризується втратою чіткого причинно-наслідкового зв'язку між дією та її наслідками. Вказує на те, що

подія має системний вплив на всі процеси і для досягнення мети необхідна низка системних заходів з протидії цих подій. I – Incomprehensible – незрозумілий. Незрозумілий означає нерозуміння того, що відбувається. Неповні та неадекватні знання означають, що управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності, а будь-які заходи вживаються за відчуттям. Як наслідок, світ стає швидшим і складнішим. Інтуїція, адаптивність, стійкість, гнучкість, емпатія та емоційний інтелект повинні протистояти тенденціям світу, що змінюється. Нестабільність перетворюється на крихкість, невизначеність – на незахищеність, складність – на нелінійність, а неоднозначність – на незрозумілість. Ці нові характеристики дозволяють оцінювати та реагувати на поточну ситуацію більш багатогранно [13].

Чим складніше і непередбачуваніше зовнішнє середовище, тим складніше механізми прийняття рішень і тим вище рівень ризику. Вже розроблені такі підходи, як управління шляхом вибору стратегічних позицій, управління шляхом ранжування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами та розробка систем прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях. Ризики пояснюються тим, що поточні стратегії більше не приймаються, минулий досвід більше не використовується, виникає плутанина, оскільки право вирішувати певні проблеми передається менеджерам нижчого рівня, а час на прийняття рішень вкрай обмежений. У таких ситуаціях створюються мережі цільових груп для здійснення стратегічної діяльності та формуються нові системи комунікації між менеджерами. Паралельно зі стратегічною координацією з центрального офісу певні завдання децентралізуються, а також вживаються заходи для продовження нормальної діяльності та підтримки здорового морального клімату. Серед таких заходів: створення комунікаційної мережі для надзвичайних ситуацій; об'єктивний аналіз ситуації та командна робота; вибір пріоритетів, важливих для соціального та екологічного захисту;

використання гнучких моделей управління; застосування перспективних методів для передбачення науково-технічного розвитку.

### 1.3 Аналіз викликів управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища

Беручи до уваги висновки підрозділу 1.2, організації та бізнес-менеджери стикаються з новим світом, який характеризується порушенням нормальних систем, способів ведення справ та організаційних структур, а також регіональними кризами, конфліктами та війнами з глобальними наслідками. Водночас існують економічні, політичні та соціальні небезпеки і втрата довіри до транзакцій і відносин у всіх сферах і на всіх рівнях життя.

BANI – це ера штучного інтелекту, роботів, синтетичних продуктів харчування, тощо. Світ BANI створює нові можливості для організаційного розвитку, приносить нові ризики та ставить нові вимоги. Світ BANI є ще більш динамічним, характеризується високою швидкістю та відсутністю чіткої стабільної структури. Все змінюється настільки швидко, що довгострокові стратегії втрачають сенс. Для того, щоб організації могли впоратися зі світом BANI, їм необхідно:

- змінити свої робочі процеси так, щоб співробітники могли справлятися зі стресом і не боялися приймати рішення;
- скоротити періоди планування до мінімуму;
- використовувати нові інструменти для роботи з інформацією;
- приділяти особливу увагу навчанню та підвищенню кваліфікації співробітників.

З підпункту 1.1 можна зробити висновок, що кадровий потенціал - це сукупність знань, навичок, досвіду, здібностей і компетенцій, якими

володіють працівники організації чи підприємства, а також здатність працівника до діяльності та інновацій, освітній рівень, кваліфікаційний рівень і психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Можна зробити висновок, що кадровий потенціал має вирішальне значення для успішного функціонування організації, оскільки він визначає, наскільки ефективно організація може працювати і досягати своїх стратегічних цілей. Якісний кадровий потенціал допомагає компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, розвивати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність.

Він оцінюється за допомогою різноманітних методів, охоплюючи оцінювання результатів діяльності, посадові інструкції, планування кар'єри, навчання та розвиток працівників та інші інструменти управління персоналом. Також його можна розглядати на різних рівнях організації, таких як окремі працівники, команди та організація в цілому.

Поняття кадрової політики, кадрової безпеки та кадрового потенціалу взаємопов'язані і можуть впливати одне на одного в контексті управління персоналом в організації (рис. 1.5).

Звичайно, такі компетенції, як лідерство, робота в команді, управління проектами та функціональні компетенції є актуальними в будь-якому середовищі. Ключові компетенції, пов'язані з управлінням та мотивацією персоналу, є невід'ємною частиною професійної діяльності менеджерів.

Одним з головних викликів, з якими стикаються менеджери в Україні, є нестабільна політична та економічна ситуація. Україна переживає військовий конфлікт, що триває, масштабні переміщення населення, пошкодження інфраструктури та порушення торговельних відносин з деякими регіонами. Все це призводить до стрімких економічних коливань і потребує вжиття термінових заходів для порятунку бізнесу.

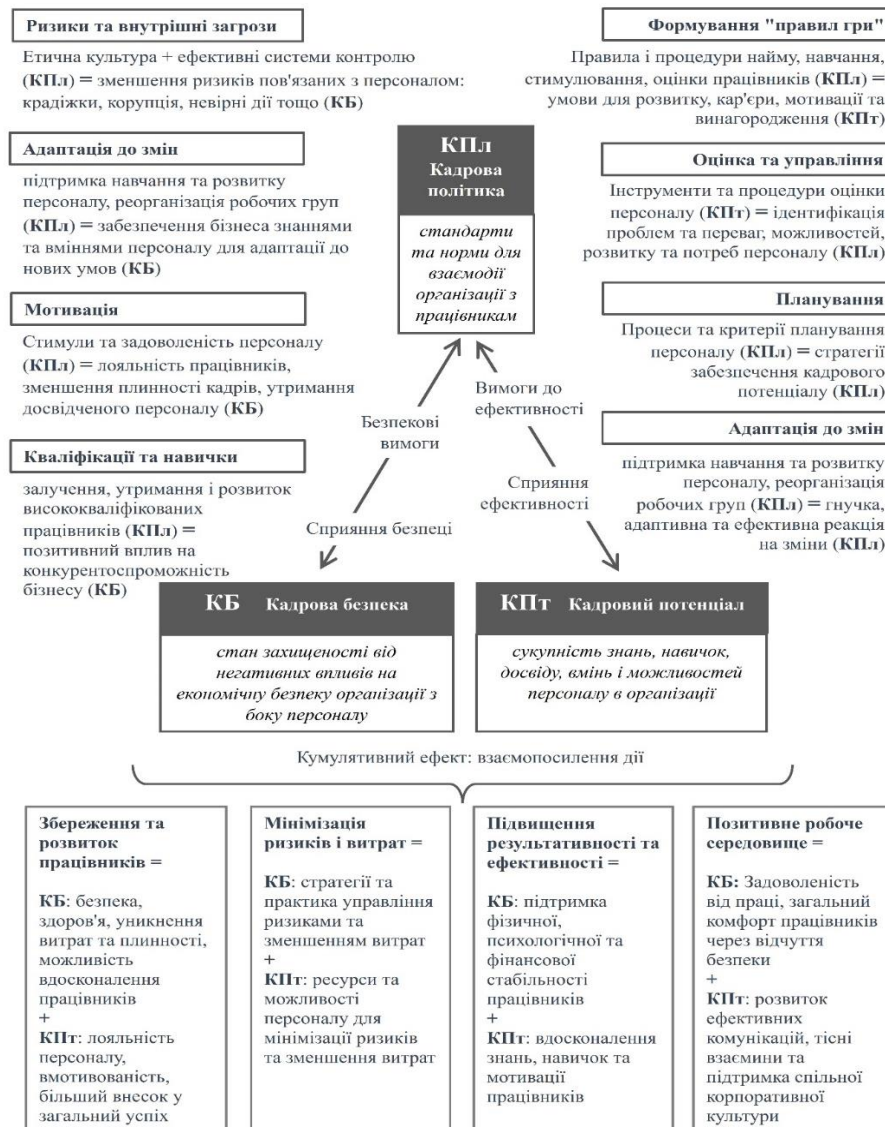


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової безпеки та кадрового потенціалу (джерело [14])

Ще одним викликом для українських менеджерів є безпека їхніх співробітників та безпека їхніх компаній під час збройного конфлікту. Небезпеки зростають не лише в районах, де відбуваються військові дії, але й у прикордонних зонах. При цьому загроза ракетних обстрілів унеможлиблює визначення абсолютно безпечних територій в Україні. З огляду на це, компаніям необхідно вживати додаткових заходів для забезпечення безпеки своїх співробітників. Компанії часто обирають стратегію перенесення своєї діяльності в більш безпечні райони.

Сам процес переміщення може стати викликом для керівництва компанії, який може вимагати прийняття бізнес-рішень у нестандартних обставинах. Підтримання комунікації з партнерами та постачальниками також є важливим у таких ситуаціях. Знайти нові ринки збуту і не втратити старі – складне завдання, оскільки військові конфлікти можуть порушити торговельні відносини з деякими регіонами, що призведе до скорочення виробництва і збільшення витрат. Не менш складне завдання стоїть перед керівництвом компаній, що залишилися в небезпечних зонах. Захист робочих місць і виробничих потужностей, розробка альтернативних ланцюгів постачання, скорочення виробничого циклу і пошук каналів комунікації для підтримки як урядових, так і неурядових організацій – це лише деякі з нових викликів, що стоять перед командами менеджерів. Усі ці процеси мають супроводжуватися переглядом усіх стратегічних планів та переосмисленням напрямів розвитку з урахуванням усіх можливих ризиків. Можна зробити висновок, що управління в світі VANI є складним і багатогранним завданням, яке вимагає постійного аналізу, адаптації та інновацій. У світі VANI менеджери повинні бути готовими швидко реагувати на змінні фактори зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливих умов, зберігати гнучкість і маневреність у своїй діяльності та приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення. Також важливою є здатність використовувати нові технології та інновації, досліджувати нові ринки та шукати нові можливості для бізнесу, що вимагає постійного нарощування потенціалу, розвитку здібностей та безперервного навчання. Саме під керівництвом таких менеджерів компанії можуть досягти успіху та успішно функціонувати в нинішніх і майбутніх умовах [15].

Управління кадровим потенціалом в мінливому бізнес-середовищі також вимагає особливого підходу та уваги до специфічних аспектів. Оцінка кадрового потенціалу в мінливому середовищі може охоплювати як кількісні, так і якісні методи оцінки, а також ретельне спостереження за розвитком та

ефективністю роботи співробітників. Іншими словами, HR-стратегії, підходи, норми, процеси та процедури, які використовуються у звичайних ситуаціях, повинні бути доповнені допоміжними елементами.

Загальним результатом взаємодії різних аспектів управління людськими ресурсами є створення безпечного та продуктивного робочого середовища, яке сприяє розвитку бізнесу та зростанню загального потенціалу організації, що підтверджується різними дослідженнями. Гармонійно поєднуючи різні підходи, компанії можуть досягти своїх стратегічних цілей, провести бізнес через організаційні зміни та забезпечити безпеку, мотивацію та розвиток працівників у турбулентному бізнес-середовищі [14].

#### Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства, та визначено що кадрова політика та принципи управління персоналом забезпечують реалізацію стратегії управління підприємством і коригують цілі та завдання управління персоналом. Також у розділі було систематизовано підходи до визначення та характеристики турбулентного середовища. Далі було проведено аналіз викликів управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища та визначено, що управління кадровим потенціалом в мінливому бізнес-середовищі також вимагає особливого підходу та уваги до специфічних аспектів.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **2.1 Характеристика діяльності та контуру управління підприємства**

АТ КБ "ПриватБанк" на сьогоднішній день є одним з найбільших українських комерційних банків та однією з найбільших установ банківського сектору України за кількістю клієнтів, філій та обсягами банківських операцій заснований у 1992 році як товариство з обмеженою відповідальністю у м. Дніпро. З того часу банк зарекомендував себе як один з провідних банків України, завоював велику частку ринку і став найбільшим банком країни за розміром активів, кількістю клієнтів та філіальної мережі АТ КБ "ПриватБанк" пройшов шлях від ТОВ до ЗАТ, потім до ПАТ та АТ, зі зміною власників банківських установ Він пройшов кілька етапів розвитку. В результаті цього розвитку ПриватБанк став стратегічним партнером як для фізичних, так і для юридичних осіб .

АТ КБ "ПриватБанк" є одним з найбільш інноваційних банків у світі. Наприклад, більше десяти років тому ПриватБанк був одним з перших банків у світі, який запровадив одноразові паролі. Він запровадив SMS-паролі. Інші нещодавні винаходи, такі як платіжні міні-термінали, використання QR-кодів для входу в інтернет – банкінг, інкасація готівки онлайн та десятки інших мобільних додатків визнані в усьому світі як нещодавні інновації. Місія банку: "Допомагати економіці розвиватися, бізнесу зростати, а індивідуальним клієнтам здійснювати свої мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості". Слоган банку: "ПриватБанк – беремо і робимо".

Стратегія банку полягає у стабільному зростанні та перетворенні на банк, який вибірково зміцнює свої підрозділи з обслуговування малого та середнього бізнесу та корпоративних клієнтів, продовжуючи при цьому обслуговувати фізичних осіб. Корпоративна поведінка Приватбанку

ґрунтується на законності, прозорості, компетентності та повазі до прав та інтересів клієнтів, кредиторів, акціонерів і працівників з метою підвищення ефективності діяльності банку, підтримки прибутковості та фінансової стабільності.

Обрана для аналізу організація має наступні характеристики (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Головна інформація про АТ КБ «ПриватБанк»

Скорочена назва:	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
ЄДРПОУ:	14360570
Юридична адреса:	01001, місто Київ, вулиця Грушевського, будинок 1д
Зареєстрований:	ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ, 05.02.2013
КОАТУУ:	1210136900 (СОБОРНИЙ р-н)
Галузева належність (1):	64.19
Галузева належність (2):	66.19
Галузева належність (3):	66.12
Ліцензія:	Професійна діяльність на фондовому ринку – депозитарна діяльність: - Депозитарна діяльність депозитарної установи (ліцензія АЕ 263148, видана Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку 12.06.2013 року, термін дії з 12.10.2013 необмежений). - Діяльність із зберігання активів пенсійних фондів (ліцензія АЕ 263149, видана Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку 12.06.2013 року, термін дії з 12.10.2013 необмежений). - Діяльність із зберігання активів інститутів спільного інвестування (ліцензія АЕ 263147, видана Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку 12.06.2013 року, термін дії з 12.10.2013 необмежений). Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами: - Дилерська діяльність (ліцензія АЕ 185058, видана Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку 17.10.2012 року, термін дії з 17.10.2012 року необмежений), - Брокерська діяльність (ліцензія АЕ 185059, видана Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку 17.10.2012 року, термін дії з 17.10.2012 року необмежений). МФО банку: 305299
Керівник:	Бьош Герхард, Голова Правління, Мелнгайлс Нільс Голова Наглядової ради

ПриватБанк визначається не лише як фінансова установа, але й як організація, що керується вищими принципами та цінностями. В основі його філософії лежать принципи, спрямовані на створення стійких та ефективних взаємин з клієнтами, співробітниками та громадськістю.

Основні принципи та цінності Приватбанку викладені в таблиці нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Принципи і цінності АТ КБ «ПриватБанк»

Назва	Характеристика
чесність	банк керується законом, етичним кодексом та правилами чесного ведення бізнесу, виконує взяті на себе зобов'язання та цінує свою репутацію;
якість	рівень обслуговування та якість надання послуг є основними критеріями успіху. Підвищення рівня обслуговування клієнтів – головне завдання всіх співробітників банку;
персонал	ПриватБанк забезпечує умови для своєчасної та відкритої комунікації, здорове робоче середовище та безпеку. Він також надає можливості для особистого професійного зростання та самоствердження. ПриватБанк дбає про належне дотримання трудового законодавства;
доходи	високі результати діяльності банку гарантують клієнтоорієнтованість та прибутковість банківських операцій;
ухвалення рішень	банк вважає, що високі показники діяльності вимагають постійного зростання, що, в свою чергу, вимагає правильного розрахунку операційних ризиків. У процесі прийняття рішень співробітники та керівництво Банку покладаються на внутрішні правила, політику та положення, що стосуються ризиків та лімітів ризику.

Стосовно органів управління АТ КБ «ПриватБанк» варто виділити наступні головні структурні елементи:

– Акціонер або Вищий орган. В обов'язки банківської установи входить сприяння реалізації та забезпечення захисту прав та законних інтересів акціонера;

– Наглядова рада Банку. Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю організації, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;

– Правління Банку. Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу [16].

Детальну структурну схему контуру управління АТ КБ «ПриватБанк» представлено на рис 2.1.

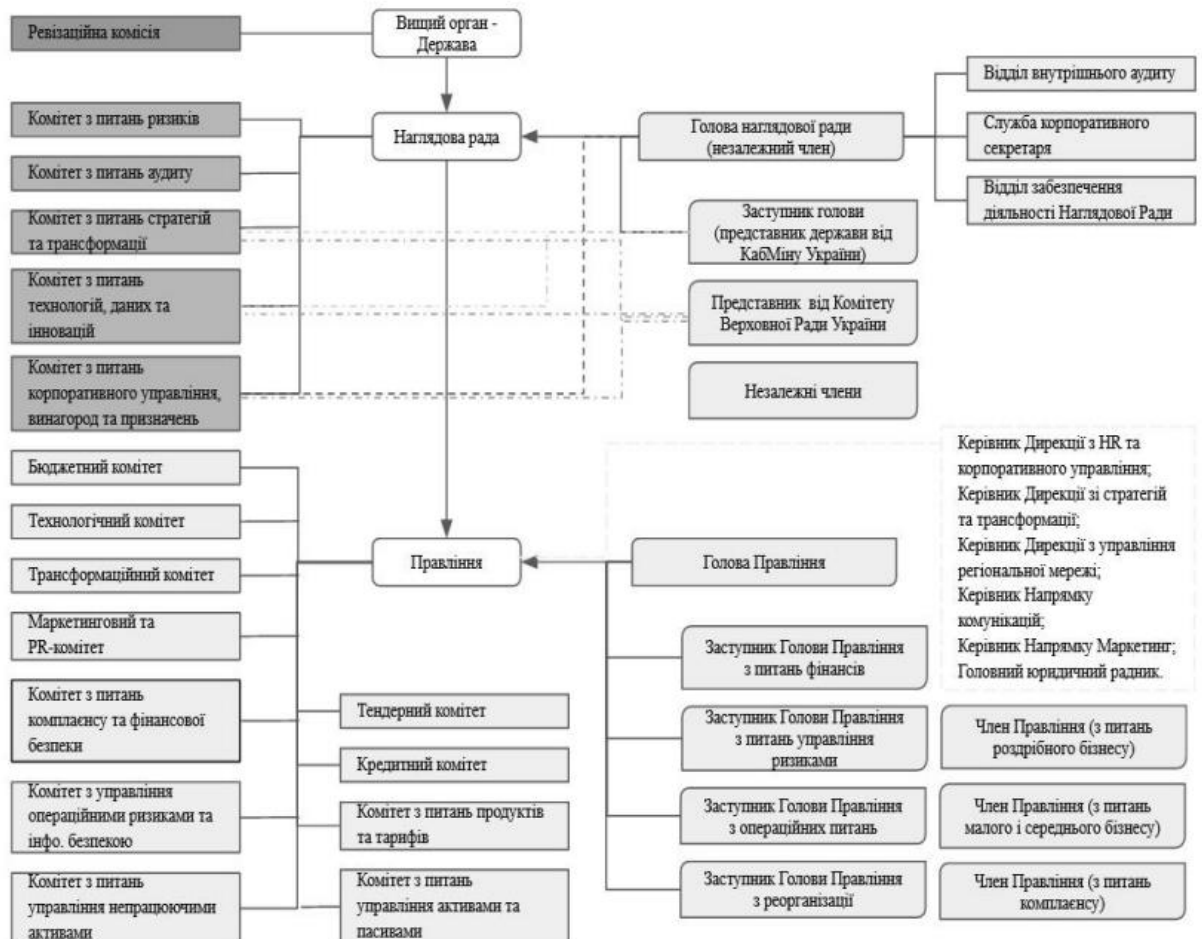


Рисунок 2.1 – Схема контуру управління АТ КБ «ПриватБанк» (джерело [17])

До обов'язків основної ланки управління входить наступне:

– члени Наглядової ради, правління та керівники підрозділу внутрішнього аудиту установи повинні відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам, що стосуються їх ділової репутації та професійної придатності.

– керівники організації мають виконувати свої обов'язки дбайливо та проявляти лояльність по відношенню до банку відповідно до чинного законодавства.

– Наглядова рада має постійно здійснює контроль за відповідністю керівників Банку та керівника підрозділу внутрішнього аудиту вимогам, встановленим законодавством.

– установа повинна регулярно проводить перевірки кваліфікації керівників та керівника підрозділу внутрішнього аудиту, щоб забезпечити їх відповідність встановленим стандартам, і надсилає отримані результати Національному банку. Щодо незалежних членів наглядової ради також проводиться перевірка на відповідність вимогам стосовно їх незалежності, і результати такої перевірки також повідомляються вищому органу.

Єдиним акціонером Банку, якому належить 100% акцій, є держава в особі Кабінету Міністрів України (місцезнаходження: 01008, м. Київ, вул. Грушевського, буд. 12/2). Держава, як власник АТ КБ «ПриватБанк», здійснює свої права і контролює діяльність організації. Держава визначає основні (стратегічні) напрями діяльності Банку та затверджує звіти про їх виконання.

До виключної компетенції Вищого органу належить вирішення питань, передбачених чинним законодавством та Статутом Банку. Вищий орган не бере участі в поточному управлінні Банком. Вищий орган має право отримувати будь-яку інформацію про фінансово-господарську діяльність Банку, необхідну для здійснення його повноважень, з урахуванням положень Закону України “Про банки і банківську діяльність” щодо банківської таємниці.

Органи управління діють відповідно до світових практик у сфері корпоративного управління, охоплюючи сучасні стандарти та методики, такі як: принципи Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою;

принципи корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду; рекомендації Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління, що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Наглядова рада Банку є колегіальним органом управління, який в межах своєї компетенції відповідає за стратегічне управління Банком і здійснює контроль та регулювання діяльності Правління з метою виконання Стратегії розвитку Банку. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», Наглядова рада Банку також здійснює захист прав вкладників, кредиторів та держави як акціонера.

Голова Наглядової ради Банку очолює та організовує роботу Наглядової ради і несе відповідальність за її ефективну діяльність. Голова Наглядової ради також забезпечує чіткий розподіл обов'язків між членами Наглядової ради та ефективний обмін інформацією між ними.

Розглянемо всі ключові функції Наглядової ради:

- затвердження стратегії організації, основних планів дій, стратегії та політики управління ризиками, затвердження річного бюджету, бізнес-планів та здійснення контролю за їх реалізацією;
- забезпечення проведення конкурсного відбору для визначення кандидатів на посади голови та членів Правління, у встановленому Наглядовою радою порядку, призначення членів Правління, затвердження умов договорів, що укладаються з Головою та членами Правління, встановлення розміру їх винагороди, визначення форм контролю за діяльністю Правління;
- здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю;
- визначення порядку роботи та планів підрозділу внутрішнього аудиту і контроль за його діяльністю;
- забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю банку та контроль за її ефективністю, зокрема контроль за ефективністю

функціонування системи управління ризиками та контролю за дотриманням норм (комплаєнс);

- здійснення контролю за ефективністю управління банком;
- здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфліктів інтересів у Банку та сприяння їх врегулюванню;
- інші функції, визначені чинним законодавством України, Статутом та Положенням про Наглядову раду банку.

Система внутрішнього контролю в організації містить в собі розподіл інформації про ризики між різними підрозділами та органами управління. Основні аспекти цієї системи внутрішнього контролю містять:

- поширення інформації про ризики між різними підрозділами Банку, такими як підрозділ з управління ризиками, підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс), підрозділ внутрішнього аудиту та інші.
- обмін інформацією між наглядовою радою, правлінням та комітетами наглядової ради/правління і підрозділами контролю.

Ефективна система внутрішнього контролю забезпечує належне функціонування моделі ліній захисту та ефективного управління ризиками. Вона визначає чіткі сфери відповідальності за управління ризиками відповідно до законодавства, нормативно-правових актів Національного банку, а також документів відповідних міжнародних організацій, таких як Базельський комітет з банківського нагляду та Європейський орган банківського нагляду.

Банк організовує взаємодію між різними підрозділами, що забезпечують функціонування моделі трьох ліній захисту. Ця взаємодія враховує розмір і особливості діяльності, характер і обсяги наданих банківських та фінансових послуг, профіль ризиків, системну важливість та діяльність банківської групи, до якої належить організація.

З метою управління ризиками у банківській установі створено постійно діючі комітети правління, охоплюючи кредитний комітет і комітет з

управління активами та пасивами.

Банк також утворює підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) з метою забезпечення ефективності функціонування системи управління ризиками. Повноваження та обов'язки цього підрозділу, його керівника та членів визначаються внутрішніми документами Банку.

Підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) підзвітний та підпорядкований наглядовій раді. Він регулярно подає звіти щодо оцінки комплаєнс-ризиків наглядовій раді, комітету наглядової ради з питань ризиків та правління не рідше одного разу на квартал.

При відборі та призначенні керівників підрозділів контролю, а також під час виконання ними своїх обов'язків, наглядова рада здійснює контроль за відповідністю таких осіб кваліфікаційним вимогам щодо професійної придатності та ділової репутації. Правління Банку гарантує незалежність роботи підрозділів контролю, утримуючи від невтручання у їхню діяльність [17 – 19].

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Фінансовий стан банківської установи має велике значення для його діяльності. Стабільні фінанси позитивно впливають на досягнення виробничих планів та забезпечення потреб у ресурсах. Отже, фінансова діяльність є важливою складовою діяльності банку та спрямована на забезпечення систематичного збору та розподілу грошових коштів, досягнення оптимальних балансів між власним та залученим капіталом, а також максимально ефективного його використання. Тому доречним буде проаналізувати фінансову звітність АТ КБ «ПриватБанк», щоб мати уявлення про його фінансово-економічний стан.

Аналіз банківських операцій ґрунтується на комплексному звіті АТ КБ «ПриватБанк» за різні роки (2020-2022). Основним джерелом для аналізу банківської діяльності є бухгалтерський баланс (Додаток А).

Основними видами аналізу банківських балансів є: структурний аналіз, який дозволяє оцінити зміни в структурі активів і пасивів з плином часу та аналіз коефіцієнтів, що дозволяє визначити якісні характеристики активів і пасивів, використовуючи кілька коефіцієнтів одночасно.

Активи на балансі розглядаються з різних поглядів, враховуючи їх призначення в балансі банку, їх склад та цільове використання фінансових ресурсів, а також враховуючи їх собівартість, яка визначається фінансовою діяльністю банку з метою отримання прибутку. Ці напрями аналізу дозволяють оцінити ліквідність і прибутковість банку. У таблиці 2.3 наведено склад і структуру активів банку [20].

Найбільш вагому частку (44%) в активах АТ КБ «ПриватБанк» складають операції із інвестиційними паперами. Тобто можемо зробити висновки, що банк активно займається цінними паперами та тим що пов'язано із ними. Також значну частку у діяльності банку займає кредитування як клієнтів, так і банків. Причому на кінець 2022 року привалює кредитування банків (19%), що викликано турбулентними змінами протягом останніх років та показує те, що низка банків вимушена збільшувати кількість своїх зобов'язань.

Таблиця 2.3 – Склад і структура активів АТ КБ «ПриватБанк»

Показники, млн. грн.	2020	%	2021	%	2022	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	49911	13%	52835	13%	96380	18%
Кредити та аванси банкам	25059	7%	26243	7%	103837	19%
Кредити та аванси клієнтам	55021	14%	68218	17%	68084	13%
Інвестиційні цінні папери	221711	58%	222277	55%	239752	44%
Поточні податкові активи	6660	2%	9978	2%	9079	2%
Відстрочені податкові активи	0	0%	0	0%	1100	0%
Інвестиційна нерухомість	2933	1%	1989	0%	2155	0%
Нематеріальні активи	958	0%	1291	0%	1392	0%
Основні засоби	6762	2%	6159	2%	5308	1%
Інші фінансові активи	3467	1%	2673	1%	4318	1%
Інші нефінансові активи	10129	3%	9715	2%	9189	2%
Активи утримані до продажу	32	0%	7	0%	64	0%
Усього активів	382643	100%	401385	100%	540658	100%

Для того щоб краще розуміти діяльність банку потрібно проаналізуємо зміни, які відбувалися з активами банку протягом декількох років (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк»

Показники, млн. грн.	Абсолютне відхилення, млн. грн.		Темп приросту,%	
	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Грошові кошти та їх еквіваленти	2924	43545	5,9%	82,4%
Кредити та аванси банкам	1184	77594	4,7%	295,7%
Кредити та аванси клієнтам	13197	-134	24,0%	-0,2%
Інвестиційні цінні папери	566	17475	0,3%	7,9%
Поточні податкові активи	3318	-899	49,8%	-9,0%
Відстрочені податкові активи	0	1100	0,0%	-
Інвестиційна нерухомість	-944	166	-32,2%	8,3%
Нематеріальні активи	333	101	34,8%	7,8%
Основні засоби	-603	-851	-8,9%	-13,8%
Інші фінансові активи	-794	1645	-22,9%	61,5%
Інші нефінансові активи	-414	-526	-4,1%	-5,4%
Активи утримані до продажу	-25	57	-78,1%	814,3%
Усього активів	18742	139273	4,9%	34,7%

На основі цього можна стверджувати про те що операції з цінними паперами мають тенденцію до поступового зменшення. Діяльність пов'язана із кредитуванням має такі тенденції:

– кредитування клієнтів до 2022 року зросло швидкими темпами(на 24% більше у 2021, ніж у 2020) , що пов'язано із спалахом пандемії Covid-19 та погіршенням матеріальних можливостей як людей так і підприємств. Але у 2022 році ситуація різко змінилася і кредитування

клієнтів знизилося(на 0,2%). Причиною тому є теж турбулентні зміни. Ситуація так змінилася внаслідок війни, бо виїхала велика кількість людей та багато бізнесів було закрито/призупинено.

– кредитування банків якщо, орієнтуватися на табл. 2.3 та табл. 2.4 теж було пріоритетом стратегії розвитку керівництва АТ КБ «ПриватБанк» ще у 2021 році (7% з усіх активів та збільшення на майже 6% порівняно із 2020 роком). Але внаслідок війни цей вид кредитування виріс дуже стрімкими темпами(на 82,4 % у 2022 році), що пов'язано з великими змінами у банківській сфері та взагалі тотальними змінами в країні.

Також слід звернути увагу на стрімкі зміни за 3 роки, які пов'язані із поточними податковими активами та активами утримуваними до продажу. Тут також помітний стрибок, що ілюструє вплив турбулентного середовища на діяльність банку.

Варто зазначити, що не дивлячись на дуже турбулентне середовище, загальна кількість активів має тенденцію до збільшення, причому у 2022 році цей показник досягнув майже 35%.

Аналіз пасиву банку розпочинається з визначення його обсягу на підставі балансу банку, що містить розрахунок залишку коштів на спеціальному рахунку відповідно до даних балансу банку. На цьому етапі аналізу також міститься оцінка динаміки зміни та структури пасивів банку. З метою зручності аналізу зобов'язання банку класифікуються за різними характеристиками, такими як тип вкладників, клієнтська база, форма власності, строк і порядок погашення, вартість ресурсів і т. д.

На основі бухгалтерських балансів за 2020-2022 роки (Додаток А) було створено табл. 2.5, яка відображає повний склад зобов'язань банку.

Найвагомішою частиною усіх зобов'язань банку є кошти клієнтів, на кінець аналізованого періоду вони складають 98% відсотків від загальної кількості. Це говорить про те, що банк залежить від своїх клієнтів та кількості коштів, які вони туди вкладають. Теж ще певну питому вагу мають

забезпечення інші фінансові та нефінансові зобов'язані. Інші пасиви банку мають відсоткове значення менше 1.

Таблиця 2.5 – Склад і структура зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк»

Показники, млн. грн.	2020	%	2021	%	2022	%
Кошти інших банків	19	0%	3	0%	0	0%
Кошти клієнтів	312568	95%	325019	97%	471863	98%
Інші залучені кошти	0	0%	0	0%	128	0%
Інші фінансові зобов'язання	4053	1%	3824	1%	2647	1%
Інші нефінансові зобов'язання	2103	1%	1803	1%	2274	0%
Поточні податкові зобов'язання	9	0%	12	0%	3	0%
Відстрочені податкові зобов'язання	147	0%	158	0%	0	0%
Забезпечення	10687	3%	3651	1%	5804	1%
Усього зобов'язання	329586	100%	334470	100%	482719	100%

Табл. 2.6 дає розуміння того, яким чином змінювався стан зобов'язань протягом 2020-2022 років.

Таким чином, зобов'язання мають тенденцію до зростання, але різниця в тому що деякі пасиви, які суттєво знизилися у 2021 (інші фінансові зобов'язання та забезпечення) почали стрімко зростати у 2022 році. Загальна тенденція зростання зобов'язань у 2022 носить дуже швидкий характер та може мати свої наслідки для банку, бо тільки у 2022 році вони виростили на 144,3%.

Порівнюючи динаміку активів та пасивів (табл. 2.4 та табл. 2.6) можна казати про те що зобов'язання АТ КБ «ПриватБанк» зростають набагато швидше ніж активні операції. Ця тенденція викликана усіма турбулентними змінами у зовнішньому середовищі, та вимагає від керівництва банку дій у бік стабілізації ситуації та розробки подальших

прогнозів та стратегій, які будуть орієнтовані на нові можливі виклики та загрози.

Таблиця 2.6 – Динаміка зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк»

Показники, млн. грн.	Абсолютне відхилення, млн. грн.		Темп приросту, %	
	2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
1	2	3	4	5
Кошти інших банків	-16	-3	-84,2%	0,0%
Кошти клієнтів	12451	146844	4,0%	145,2%
Інші залучені кошти	0	128	-	-
Інші фінансові зобов'язання	-229	-1177	-5,7%	69,2%
Інші нефінансові зобов'язання	-300	471	-14,3%	126,1%
Поточні податкові зобов'язання	3	-9	33,3%	25,0%
Відстрочені податкові зобов'язання	11	-158	7,5%	0,0%
Забезпечення	-7036	2153	-65,8%	159,0%
Усього зобов'язання	4884	148249	1,5%	144,3%

В аспекті встановлення подальших результатів дослідження доцільно провести аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк».

У табл. 2.7, яку складено за допомогою бухгалтерської звітності банку за 2020-2021 роки (Додаток А) наведено структуру та динаміку фінансових результатів діяльності банку.

Таким чином, можна зробити висновок про те що за аналізовані роки доходи банку привалюють над витратами, але причому процентні витрати мають стійку тенденцію до зниження, у той час як комісійні втрати постійно збільшуються. Якщо роздивлятися доходи, то тут слід сказати про стабільний ріст процентних доходів та звернути увагу на різке зниження комісійних (що для них не характерно порівняно з минулими роками).

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»

Показники, млн. грн	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення	Темп приросту	Темп приросту
				2020/ 2021	2021/ 2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Звіт про фінансовий стан							
Процентні доходи	33563	35857	43687	2 294	7 830	7%	22%
Процентні витрати	11943	6533	3767	-5 410	-2 766	-45%	-42%
Комісійні доходи	27649	35057	32945	7 408	-2 112	27%	-6%
Комісійні витрати	8888	11840	12505	2 952	665	33%	6%
Чистий прибуток	24561	35242	30254	10 681	-4 988	43%	-14%

Головним показником з аналізованої табл.2.7, який відображає як турбулентне середовище впливає на діяльність АТ КБ «ПриватБанк», є показник чистого прибутку. І тут можна бачити що події 2022 року дуже негативно вплинули на прибуток банку, знизивши його на 14%, у той час як у 2021 рік пандемії прибуток зріс на 43%.

### 2.3 Аналіз існуючих на підприємстві підходів до управління кадровим потенціалом

Турбулентне середовище характеризується постійними змінами, неочікуваними викликами та нестабільністю, що ставить підприємства перед вимогою ефективного використання свого головного активу — людського капіталу. Такий стан вимагає від керівництва підприємства високого рівня гнучкості, стратегічного планування та здатності адаптуватися до постійних

змін. У цьому контексті, роль управління кадровим потенціалом набуває ключового значення для забезпечення сталості та успішності організації.

Одним із прикладів вдалих практик управління кадровим потенціалом є АТ КБ «ПриватБанк», який виявляє високий рівень професіоналізму та стратегічного підходу до управління своїм кадровим потенціалом. Банк визначається не лише як фінансова установа, але й як організація, що керується вищими принципами та цінностями. В основі його філософії лежать принципи, спрямовані на створення стійких та ефективних взаємин з клієнтами, співробітниками та громадськістю.

Важливо зауважити, що ефективна стратегія управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» має велике значення для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, підвищення їх задоволення та покращення фінансових результатів [14].

Ключовими аспектами стратегії управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» є:

- Процес відбору та найму персоналу. Важливий етап управління персоналом, який містить уважний відбір та найм співробітників, що відповідають вимогам посади та мають відповідні навички та кваліфікацію.

- Орієнтація та навчання. Ознайомлення нових працівників з місією підприємства, його стандартами обслуговування та робочими процедурами, щоб забезпечити однорідність та єдність робочого колективу.

- Розвиток кадрів. Створення можливостей для професійного росту працівників, охоплюючи тренінги, семінари, курси та можливості отримання вищої освіти.

- Мотивація та стимулювання. Впровадження системи мотивації та стимулювання, такої як фінансові заохочення, премії, можливості кар'єрного росту, визнання досягнень та інші нагороди.

- Ефективна комунікація та зворотній зв'язок. Розроблення відкритої та ефективної системи комунікації з персоналом через регулярні наради, збори та використання електронних інструментів обміну інформацією.

- Розподіл обов'язків та координація. Чітке визначення ролей та завдань працівників та забезпечення ефективної координації для уникнення дублювання роботи та підвищення продуктивності.

- Збереження та підтримка персоналу. Створення сприятливих умов для роботи, забезпечення балансу між роботою та особистим життям та виявлення інтересу до потреб та проблем працівників для їхнього збереження та догляду.

- Системний підхід. Комплексна програма розвитку персоналу враховує якісні та кількісні аспекти кадрового забезпечення, сприяючи високій ефективності роботи команд та індивідуальному розвитку працівників.

- Акцент на лідерство та розвиток компетенцій. Банк визнає, що успішне управління персоналом вимагає створення лідерів на всіх рівнях управління та постійного розвитку навичок працівників, щоб вони могли ефективно впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей банку [22].

Таким чином, управління персоналом АТ КБ "ПриватБанк" здійснюється на високому професійному рівні, з урахуванням останніх тенденцій у сфері управління людськими ресурсами. Спритність у використанні новітніх технологій, націленість на розвиток та системний підхід забезпечили банку конкурентну перевагу на внутрішньому та міжнародному ринку фінансових послуг.

Але незважаючи на успіхи, виявлені в аналізі, важливо підкреслити необхідність постійного вдосконалення управлінських практик у:

- збереженні та підтримці зайнятості працівників (з урахуванням

можливості збереження зайнятості працівників шляхом розподілу посадових обов'язків, ротації та перепідготовки);

- перегляді та адаптації робочого навантаження з урахуванням умов воєнного стану з метою збереження продуктивності праці та психологічного благополуччя персоналу;

- навчанні та розбудові потенціалу шляхом використання недорогих, але ефективних методів навчання, таких як коучинг, електронне навчання та самонавчання для підвищення кваліфікації персоналу; та

- ефективному управлінні фінансами, охоплюючи підтримку навчальних програм шляхом оптимізації бюджетів і пошуку можливостей для внутрішнього навчання та обміну знаннями між співробітниками;

- підтримці психологічного клімату, тобто створення позитивного середовища та підтримка психічного здоров'я працівників, охоплюючи програми психологічної підтримки.

## Висновки до другого розділу

У другому розділі було охарактеризовано діяльність та контур управління АТ КБ «ПриватБанк». Також було проаналізовано основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк». На цьому етапі ще було проведено аналіз існуючих на АТ КБ «ПриватБанк» підходів до управління кадровим потенціалом.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

3.1 Адаптація систем управління кадровим потенціалом до умов турбулентного середовища

Управління персоналом на сучасних підприємствах, будь-якої форми власності, вважається найбільш ефективним інструментом для забезпечення конкурентоздатності та розвитку [23]. Це управління, як і всі економічні системи, реагує на попит і пропозицію на ринку. Організація персоналу створює баланс між попитом від роботодавців, які потребують спеціалістів із певними знаннями та навичками, і пропозицією від осіб, що шукають роботу і пропонують свої навички на ринку праці для досягнення власних фінансових цілей [24].

Управління персоналом полягає в установленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових зв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, що впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників для максимізації користі.

У методологічному плані управління персоналом має свій унікальний концептуальний апарат з чітко визначеними характеристиками та показниками діяльності, доказами, експериментами тощо, для дослідження та аналізу змісту праці різних категорій працівників [25].

Сутність системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» полягає в управлінні персоналом відповідно до концепції розвитку фінансово-кредитних підприємств (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Система управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» містить кілька ключових функціональних елементів (рис. 3.2).

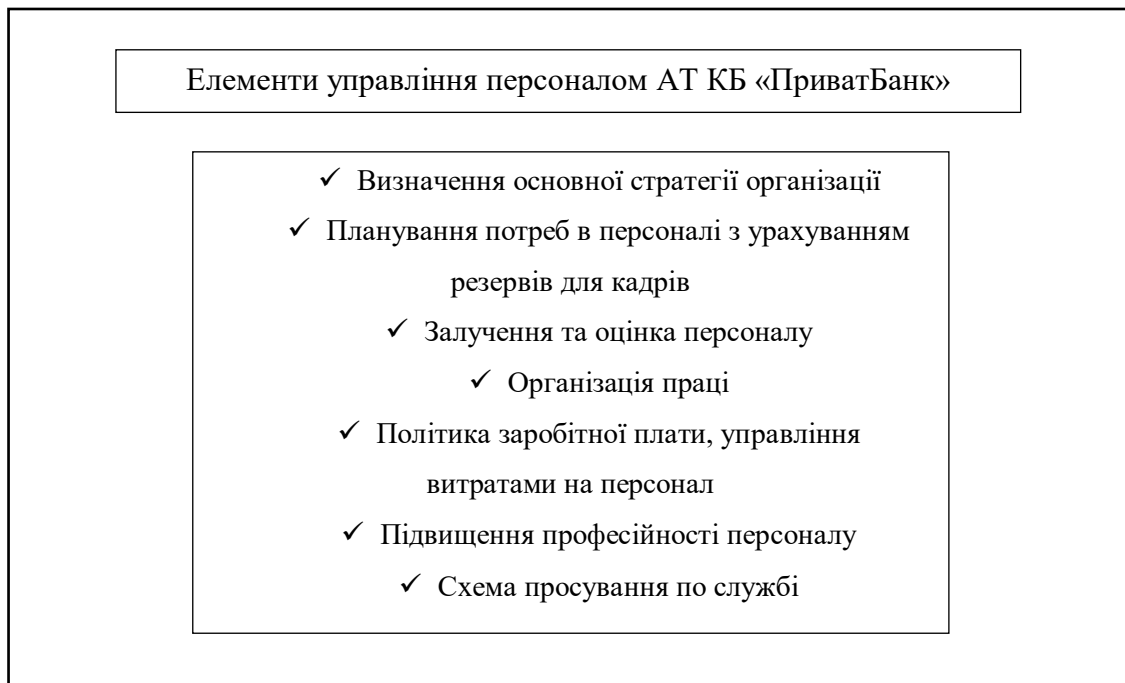


Рисунок 3.2 – Елементи системи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Стратегія управління персоналом розвиває та деталізує бізнес- та корпоративну стратегію фінансово-кредитної установи та підпорядковується її реалізації: Стратегія управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» полягає у забезпеченні конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії шляхом залучення висококваліфікованих працівників, постійного підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці [26].

Система управління АТ КБ «Приватбанк» базується на принципах, наведених на рисунку 3.3.

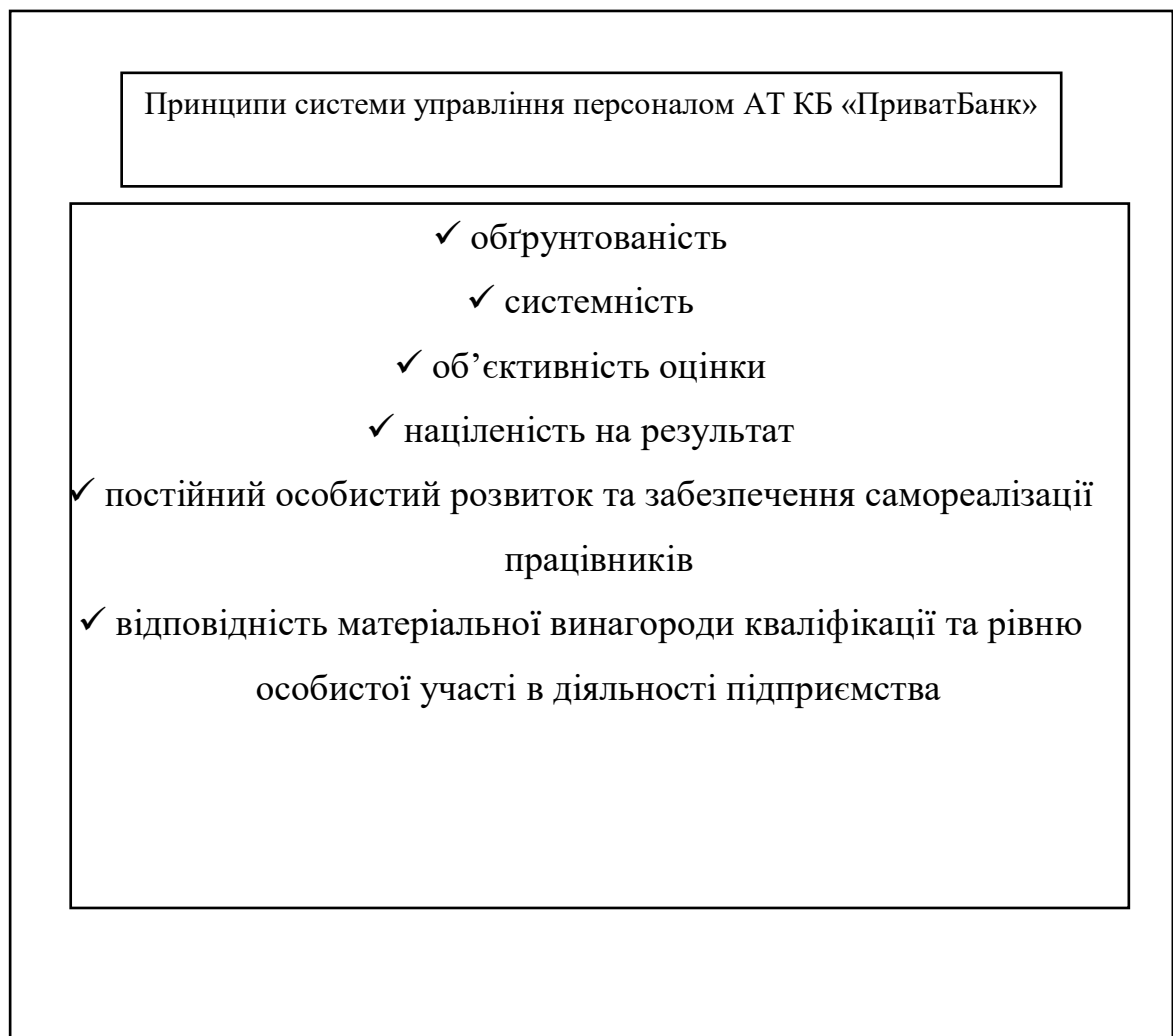


Рисунок 3.3 – Принципи системи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Більш детальний аналіз кожного принципу дозволяє зробити наступні висновки:

- раціональність (всі рішення та дії, пов'язані з персоналом, повинні прийматися та реалізовуватися виключно з метою підвищення ефективності діяльності фінансово-кредитної установи);

- системність (всі рішення та дії, пов'язані з персоналом, повинні прийматися та впроваджуватися лише після врахування всіх управлінських факторів);

- об'єктивність оцінки (компанія забезпечує об'єктивність оцінки кожного працівника або кандидата на посаду. об'єктивність означає, що оцінка кожного співробітника або кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінки і максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, співробітників та інших осіб);

- орієнтація на результат (всі підрозділи, фахівці та керівники повинні чітко визначати результати своєї діяльності і всі працівники повинні прагнути до досягнення цих результатів. цей результат є критерієм оцінки успіху і єдиним критерієм, на якому базується система заохочення та мотивації співробітників АТ КБ «ПриватБанк»);

- забезпечення безперервного особистого розвитку та самореалізації працівників (розвиток підприємства безпосередньо залежить від зростання та самореалізації його працівників);

- відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та ступеню особистої участі в діяльності компанії (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, але й зростаючий ступінь його особистої участі в діяльності компанії).

Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» формулює конкретні вимоги до керівників і співробітників для різних функціональних напрямків. Ці вимоги конкретизуються у функціональних компетенціях. На рівні керівництва функціональні компетенції виглядають наступним чином:

- кадрові завдання вважаються пріоритетним завданням для керівників підрозділів, що входять до складу банку;
- керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і доносять це ставлення до своїх підлеглих;
- керівники несуть відповідальність за впровадження загальних стандартів управління персоналом. крім того, керівники зобов'язані підтримувати розвиток професійних навичок і компетенцій своїх співробітників.

Вплив менеджменту на діяльність КБ «Приват Банк» реалізується через методи управління.

Метод управління – це спосіб здійснення управлінських дій на працівників для досягнення цілей управління організацією. Методи менеджменту містять в собі економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи, кожен з яких має різні способи та ефекти впливу на персонал.

Проаналізуємо методи управління АТ КБ «ПриватБанк», які наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Методи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення за порушення	Вищий
	Посадові інструкції	Вищий
	Статут і організаційна структура	Вищий
	Накази, розпорядження, інструкції	Вищий
Економічні	Система з/п	Середній
	Система надання премій	Середній
	Допомога матеріальна	Середній
	Матеріальні пільги та привілеї	Середній
Соціально-психологічні	Переконання	Низький
	Хвала та осуд	Низький
	Примус, спонукання	Низький

Адміністративні інструменти АТ КБ «Приватбанк» містять дисциплінарну відповідальність та стягнення, посадові інструкції, статут та організаційну структуру, накази, інструкції та розпорядження. Економічні інструменти містять схеми оплати праці, схеми преміювання, фінансову підтримку та матеріальні пільги. Соціально-психологічні методи управління містять переконання, похвалу, догану, примус і мотивацію.

В управлінських процесах АТ КБ «Приватбанк» в основному використовуються такі види документів рішення, накази, розпорядження, директиви, вказівки, положення, статути, правила, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, звіти, висновки, записи, протоколи, зведення, плани. Для того, щоб обґрунтовано впорядкувати потік документованої інформації, необхідно визначити та систематизувати одержувачів, відправників і назви документів. Таким чином, система управління людськими ресурсами в АТ КБ «ПриватБанк» організована на досить високому рівні, переважно з використанням економічних методів управління.

В процесі управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» приділяє особливу увагу процесу підбору персоналу. Процес підбору персоналу містить в собі процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою визначення їх придатності до виконання конкретних робіт і посад та процес відбору найбільш підходящого персоналу з числа претендентів з урахуванням їх кваліфікації, спеціалізації, особистих якостей і здібностей, а також їх відповідності виду діяльності, інтересам АТ КБ «ПриватБанк» та його працівників. Цей процес містить в собі процедуру відбору. Процес відбору працівників банку можна розглядати як об'єкт дослідження та надання подальших рекомендацій з удосконалення.

Управлінське та професійне навчання проводиться як безперервний процес протягом усього періоду роботи; в АТ КБ «ПриватБанк» керівник компанії приймає рішення про прийом на роботу на основі особистої співбесіди, поточних характеристик кандидата та рекомендацій. Основна

мета співбесіди – розглянути та проаналізувати досвід і результати роботи кандидата, а також оцінити особисті якості, такі як загальні знання, глибоке розуміння питань, комунікабельність і цілеспрямованість.

Система управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» також містить в собі розвиток людських ресурсів. Однією з основних складових розвитку людських ресурсів є стратегія розвитку компанії, яка містить в собі наступні конкретні компоненти:

- професійне навчання людських ресурсів;
- організація виробництва координація людських ресурсів;
- повне використання здібностей;
- оцінка персоналу;
- розвиток позитивного ставлення працівників до організації.

Основною бізнес-стратегією АТ КБ «ПриватБанк» є професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників. Розглянемо процес професійного навчання в АТ КБ «ПриватБанк»:

- Професійне навчання в АТ КБ «ПриватБанк» спрямоване на підвищення якості фахівців і здійснюється безперервно та відповідно до вимог компанії з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок під час роботи.

- Навчання здійснюється протягом періоду стажування.
- Процес організації професійного навчання здійснюється відділом кадрів.

В управлінській структурі існують процеси руху інформації та прийняття управлінських рішень, управлінські завдання та функції, а отже, права та відповідальність за їх виконання [27]. Формування організаційної структури організації має бути спрямоване на реалізацію ефективних видів діяльності компанії та впровадження нових.

### 3.2 Розробка системи управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» в умовах турбулентного середовища

Кадровий потенціал – це сукупність знань, навичок, досвіду, здібностей і компетенцій, якими володіють працівники організації або компанії [28]. Цей потенціал визначається загальними якостями працівника та індивідуальними характеристиками, такими як здібності, мотивація та креативність, які впливають на продуктивність та придатність працівника до роботи.

Людські ресурси мають вирішальне значення для успішного функціонування організації, оскільки вони визначають, наскільки ефективно організація може працювати і досягати своїх стратегічних цілей. Високоякісні людські ресурси допомагають компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, розвивати інновації та досягати конкурентоспроможності.

У сучасному висококонкурентному середовищі успіх підприємства переважно залежить від його внутрішньої корпоративної системи управління. Ефективний розвиток цієї системи, спрямований на управління персоналом, формування стратегій управлінської компетенції та відбір кваліфікованого персоналу, що є ключовим для впровадження стратегічних змін та конкурентоспроможності.

Управління людськими ресурсами в мінливому бізнес-середовищі також вимагає особливого підходу та уваги до певних питань.

У табл. 3.2 запропоновано основні напрями із нарощення кадрового потенціалу, які можуть бути застосовані на різних підприємствах.

Таблиця 3.2 – Елементи управління кадровим потенціалом [29]

Напрямок підготовки	Готовність персоналу до змін та турбулентності через:
	наращення кадрового потенціалу
Комунікація	<p>R2P-комунікація</p> <p>Доповнення системи оцінки персоналу параметрами здатності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конструктивно спілкуватися,</li> <li>- співпрацювати в умовах змін,</li> <li>- працювати в команді.</li> </ul> <p>Формування мережевих комунікаційних навичок, "цифрової спритності" тощо</p>
Планування	<p>Інноваційність</p> <p>Доповнення системи оцінки персоналу параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційної спроможності</li> <li>- творчого потенціалу.</li> </ul> <p>Створення механізмів та процедур для внесення та обговорення нових ідей "на робочому місці"</p>
Підготовка керівництва	<p>Спроможність приймати ризик</p> <p>Оцінка готовності менеджерів до роботи в умовах кризи, стресового навантаження.</p> <p>Формування лідерських якостей працівників (лідерський резерв).</p>
Оцінка та коригування	<p>Гнучкість та адаптованість</p> <p>Доповнення системи оцінки персоналу параметрами здатності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидко адаптуватися до змін;</li> <li>- швидко оновлювати навички та отримувати нову інформацію.</li> </ul> <p>Імітаційне моделювання та тренінги екстремальних ситуацій на робочих місцях.</p>
Корпоративна культура	Створення механізмів розвитку корпоративної культури
Навчання та розвиток	<p>Швидкість та результативність</p> <p>Доповнення системи оцінки персоналу параметрами здатності діяти швидко та результативно в нестандартних умовах.</p> <p>Супровід "навчання впродовж життя"</p>

Однією з можливих проблем в системах управління людськими ресурсами банку може стати плінність кадрів на посадах низького рівня, в основному через незадоволеність заробітною платою.

Економічні або соціальні втрати через необхідність задовольняти попит на персонал одразу після звільнення та в період після звільнення

характеризуються значними рівнями плинності робочої сили [30].

Процес формування стійкого трудового колективу містить етапи, які наведено на рис. 3.4.

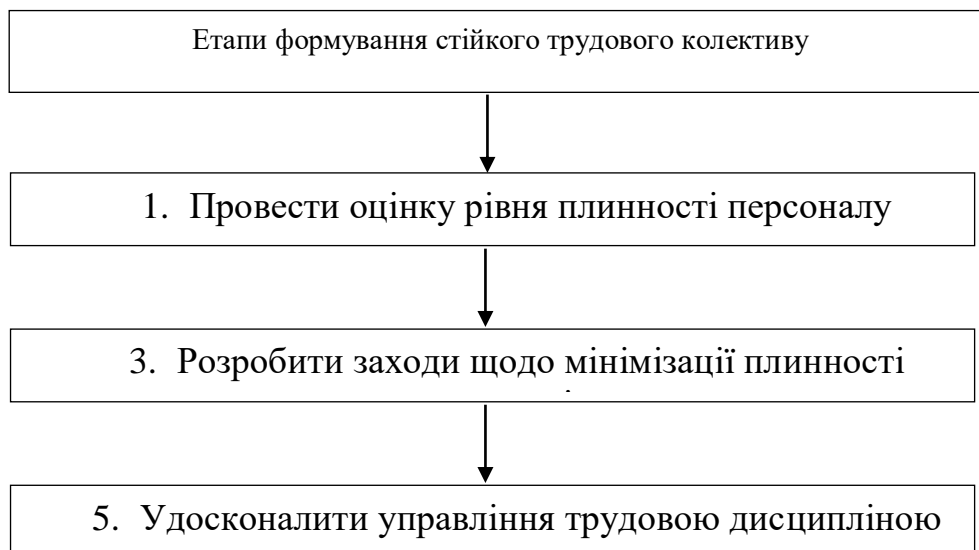


Рисунок 3.4 – Етапи формування стійкого трудового колективу

Ці етапи показують, що плинність кадрів є частиною ефективної та стабільної робочої сили, а отже, частиною всього підприємства.

Для того, щоб краще задовольнити потреби банку в людських ресурсах, можна застосувати наступні підходи: активне залучення працівників до процесу (наприклад, посилення співпраці з навчальними закладами, залучення працівників через контакти, участь у ярмарках вакансій тощо) та пасивні методи залучення працівників (друковані ЗМІ, радіо, інтернет, телебачення).

Якщо умови праці не є задовільними, заходи по боротьбі з плинністю кадрів не мають сенсу. Тому для того, щоб знизити рівень плинності, необхідно усунути причини, які призводять до збільшення плинності або підтримують її на високому рівні. Для цього потрібно провести оцінку та визначити головні причини плинності персоналу.

Необхідним завданням з управління кадровим потенціалом у

турбулентних умовах є розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію умов праці.

Перш за все, необхідно посилити систему підбору персоналу, щоб вона охоплювала весь процес від найму до звільнення.

Одним з елементів нормалізації умов праці є вдосконалення процесу висування кандидатів на посади. Його застосування вимагає систематизації інформації про вакансії, обов'язки та права кандидатів, підстави та процедури номінації.

Загальна схема класифікації заходів щодо мінімізації плинності кадрів представлена на рис.3.5.

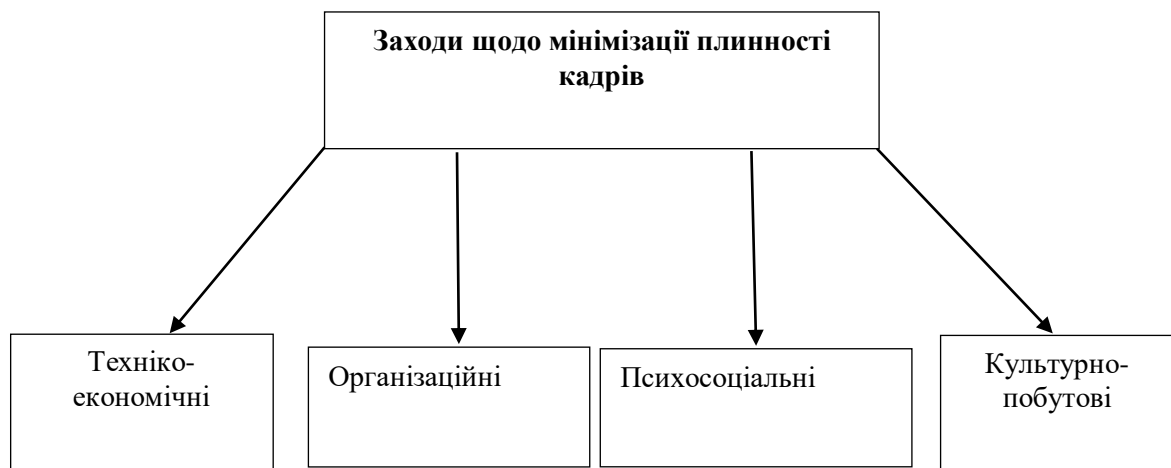


Рисунок 3.5 – Класифікація заходів щодо мінімізації плинності кадрів

Техніко-економічні заходи містять поліпшення умов праці, економічних стимулів і стандартів праці, підвищення рівня механізації праці та впровадження нових форм роботи.

Організаційні заходи містять вдосконалення процесів найму та звільнення працівників, програм розвитку кар'єри та роботи з молоддю. Навчальні заходи спрямовані на покращення ставлення працівників до своїх посадових обов'язків, суворої дисципліни та культури поведінки.

Психосоціальні заходи допомагають покращити стилі та методи

керівництва, стосунки в колективі та системи моральної винагороди.

Культурно-побутові заходи містять розвиток культурних та спортивних заходів, покращення житлових умов працівників, організацію культурних та корпоративних заходів [31, 32].

Для сприяння розвитку цих видів діяльності необхідно враховувати багато показників.

Наступним етапом формування стійкого трудового колективу є модернізація управління трудової дисципліною. Доречним буде проводити таке удосконалення покроково.

Першим кроком удосконалення трудової дисципліни має бути впровадження загальнобанківських заходів, а потім аналіз поточної заробітної плати, заохочень та схем соціального забезпечення працівників. Крім того, на відміну від заробітної плати, найуспішніші варіанти «соціального пакету» не обов'язково є найдорожчими.

Далі необхідно проаналізувати існуючу організаційну культуру. В рамках управління кадрами слід розробити заходи, спрямовані на модернізацію організаційної культури банку та поширення її серед персоналу. З цією метою визначаються підрозділи та групи, на мобільність яких недостатньо вплинули заходи, проведені на першому етапі. Кожну з цих груп необхідно дослідити та проаналізувати психологічний клімат у колективі, взаємовідносини між працівниками та розподіл обов'язків.

Ще однією важливою проблемою, з якою стикаються банки, є затримка в кар'єрному зростанні. У випадку відділень цю проблему можна вирішити наступними способами

- реорганізація співробітників між підрозділами бізнес-процесів;
- створення нових робочих місць, які потребують нових знань та навичок;
- залучення співробітників з різних дисциплін в якості внутрішніх консультантів.

Ротація, як правило, додає робочому місцю творчий елемент і створює можливості для кар'єрного зростання, не змушуючи працівників звільнитися і, тим більше, не збільшуючи їхнє робоче навантаження. Однак горизонтальна ротація не може замінити систему внутрішнього просування. Тому викликом для систем управління людськими ресурсами банків є розробка систем кар'єрного розвитку, які враховують специфіку роботи, що виконується кожним підрозділом.

Для підвищення ефективності існуючих систем управління персоналом банкам слід впроваджувати методи, що враховують персоніфікований підхід до адаптації, засвоєння знань та мотивації персоналу.

При впровадженні системи управління персональний підхід до кожного працівника повинен бути знайдений вже в перші кілька місяців, щоб зменшити плинність кадрів на цьому етапі. У такій системі кваліфікований менеджер (наставник) з великим досвідом роботи в компанії допомагає новому співробітнику влитися в колектив, засвоїти нові правила поведінки та організаційні цінності, побачити, як росте і розвивається організація [33, 34].

Регулярний зворотний зв'язок дозволяє новим співробітникам більш точно оцінити результати своєї роботи, вчасно виявити помилки, підвищити зацікавленість у роботі та надати емоційну підтримку. Цей підхід також може бути застосований до матеріального заохочення, наприклад, при створенні соціальних пакетів для співробітників. Наразі пакети послуг АТ КБ «ПриватБанк» є загальними для всіх співробітників, що робить деякі аспекти пакетів послуг менш мотивуючими для окремих працівників. Доцільним рішенням цієї проблеми було б проведення опитування під час відбору працівників та надання можливості працівникам обирати з представленого переліку ті пункти, які їм дійсно подобаються.

Поширеною проблемою, з якою стикаються банківські організації, є повільний ритм просування по службі та роботи на робочому місці. Вирішення цієї проблеми може бути досягнуто за допомогою використання

горизонтальної ротації співробітників, що призводить до зміни характеру роботи; у сфері діяльності АТ КБ «ПриватБанк» це може бути зроблено за допомогою таких дій, як реорганізація співробітників між робочими процесами відділів, що вимагають нових знань і навичок, створення нових робочих місць; залучення співробітників-консультантів з різних дисциплін. Такі заходи підвищують творчу складову роботи, організують сприятливі умови для професійного розвитку, знижують рівень напруженості та стресу, підвищують продуктивність працівників [35]. Однак горизонтальна ротація не може замінити професійне просування.

### 3.3 Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк»

Результатом дослідження, проведеного в рамках цієї кваліфікаційної роботи, стала розробка комплексу заходів (рис.3.4), реалізація якого спрямована на удосконалення системи управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню операційної ефективності та результативності діяльності банку.

Важливим елементом запропонованої системи удосконалення управління кадровим потенціалом є формування стратегій управління людськими ресурсами, зокрема, розвитком інтелектуального потенціалу персоналу, бо людський капітал банку може бути трансформований в інтелектуальний капітал з необмеженим потенціалом розвитку.

Швидкі зміни на ринку вимагають активного розвитку кадрового потенціалу для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

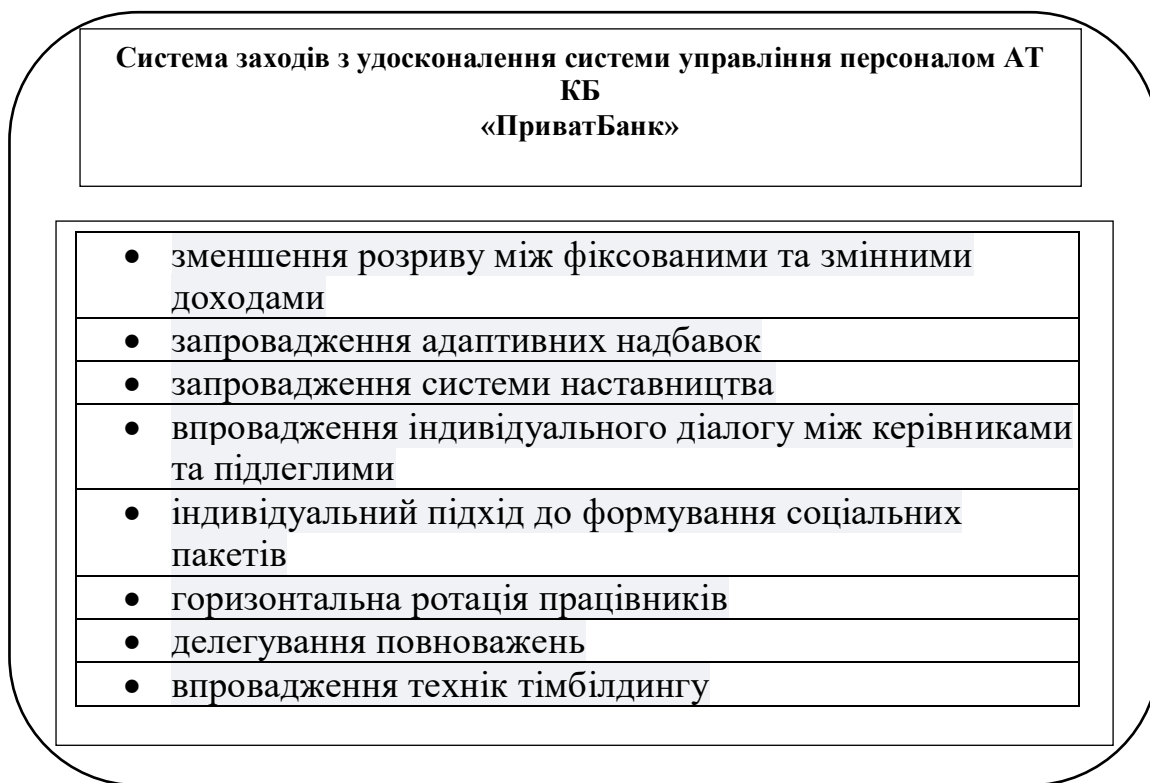


Рисунок 3.6 – Заходи з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

На рисунку 3.5 наведено запропоновані методи, які можна використовувати керівництву АТ КБ «ПриватБанк» для розвитку кадрового потенціалу.

Отже, одним із пріоритетів для АТ КБ «ПриватБанк» може стати створення сприятливих умов для розвитку персоналу та кадрового потенціалу.

Навчання, здатність до нього та його практичне застосування мають ключове значення для розвитку персоналу банку.

Щоб удосконалити систему управління кадровим потенціалом пропонується створити сприятливі умови для працівників, де кожен може максимально розвиватись та реалізовувати свій потенціал. Розвиток та підготовка кваліфікованого персоналу є важливою складовою успішного підприємства.



Рисунок 3.7 – Методи удосконалення кадрового потенціалу [36]

Запропонована модель удосконалення системи розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк» має буде спрямована на підвищення кваліфікації та кар'єрний зріст працівників. Впровадження даної моделі спрямовано на вирішення такого спектру проблем:

- підбір кадрів;
- адаптація нових працівників;
- удосконалення процесу професійного навчання.

Для поліпшення системи управління розвитком персоналу АТ КБ «ПриватБанк» пропонується впровадження ряду заходів у нормативно-правовому, фінансово-економічному, навчально-методичному та інформаційному напрямках.

Також, для поліпшення системи розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк» пропонується створення внутрішнього тренінг-центру. Це дозволить співробітникам удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи та розвивати навички для кар'єрного зростання.

На рис. 3.6 наведено основні функції тренінгу.

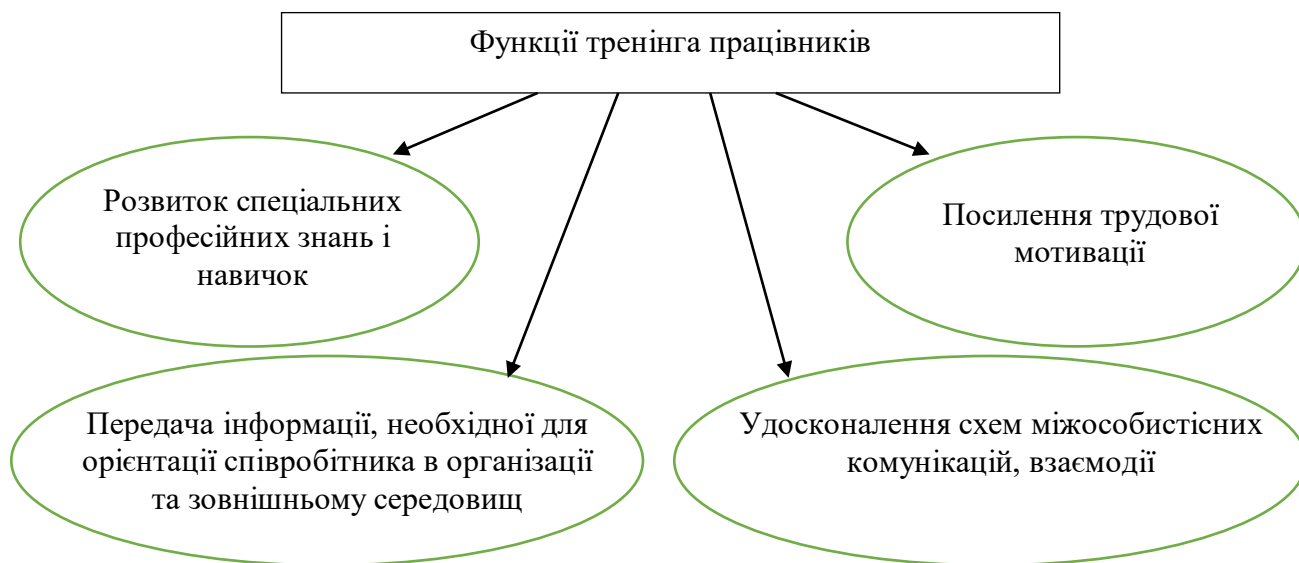


Рисунок 3.8 – Функції тренінга для працівника [37,38]

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Розділення тренінгів за структурою та тематикою дозволить більш ефективно адаптувати нових працівників, формувати необхідні знання та вміння, а також підготувати персонал до подальшого росту у своїх посадах.

Проведення окремих тренінгів для різних груп працівників має на меті розвиток конкретних навичок. Наприклад, для новачків можуть бути організовані тренінги з орієнтації в компанії та базових навичок, тоді як для більш досвідченого персоналу можуть бути проведені тренінги зі спеціалізованих областей або розвитку лідерських якостей.

Це підходить як для оптимізації використання часу працівників, так і для забезпечення точної адаптації до потреб та розвитку кожного працівника.

В комплексі проведення тренінгів покращить продуктивність роботи всього підприємства. Як результат, клієнти та персонал будуть задоволені, що призведе до збільшення прибутку.

Переваги такого центру тренінгів [39]:

- активна участь всіх учасників;
- концентрація уваги;
- короткий термін навчання;
- практичні навички;
- підвищення мотивації працівників;
- обмін досвідом;
- зниження опору до навчання;
- розвиток командної роботи.

Недоліки містять:

- короткотривалий ефект;
- необхідність повторного навчання;
- високі витрати;
- відсутність системних знань;
- складність утримання власного тренерського складу;
- можливість значних відхилень від запланованих тем;
- довготривалість тренінгів.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Розробка системи сертифікації персоналу є надзвичайно важливою. Ця система надасть можливість провести комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у контексті сучасного конкурентного ринку і його цінності на ринку праці. Важливість сертифікаційної системи полягає в тому, що рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на усі фінансові показники банку, його прибутковість та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати результати сертифікації, які визначають відповідність працівника вимогам банківського сектору при атестації та професійному зростанні персоналу, який сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентоспроможним на ринку праці, отримує статус професіонала і гарантовану зайнятість у банківській сфері.

З вище зазначеного можна припустити що запропоновані заходи із удосконалення системи управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» допоможуть у підвищенні його конкурентоспроможності.

### 3.4 Структурно-логічна схема результатів дослідження

У даному підрозділі роботи надано структурно-логічну характеристику отримання та використання результатів дослідження, що наведена на рис. 3.8.

Результати, отримані в процесі дослідження, можна розділити на три групи: теоретичні, аналітичні, методично-практичні.

За результатами теоретичних досліджень у роботі:

- розглянуто теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства
- систематизовано підходи до визначення та характеристики турбулентного середовища
- проаналізовано виклики управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища

В аналітичному розділі:

- охарактеризовано діяльність та контур управління АТ КБ «ПриватБанк»;

- проаналізовано основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

- проведено аналіз існуючих на АТ КБ «ПриватБанк» підходів до управління кадровим потенціалом;

У контексті методично-практичних результатів дослідження:

- розглянуто систему управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та визначено напрями можливого вдосконалення цієї системи;

- запропоновано етапи формування стійкого трудового колективу та надано ряд рекомендацій з покращення системи управління персоналом;

- розроблено систему заходів з удосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».

Сфера використання запропонованих у роботі розробок – управління розвитком організацій.

У межах структурно-функціональної характеристики використання практичних результатів наведено:

- функціональне призначення (удосконалення систем управління кадровим потенціалом);

- структурна належність (топ-менеджмент організацій, відділ інвестицій і розвитку, кадровий відділ);

- склад користувачів (Генеральний директор, керівники відповідних підрозділів).

Можливі сфери практичного використання результатів:

- державні та приватні комерційні банки;

- приватні підприємства

- консалтингові фірми

Перспективою подальших досліджень може бути розробка методичного інструментарію протидії ризикам із удосконалення системи управління кадровим потенціалом.

1. Результати дослідження		
1.1 Теоретичні	1.2 Аналітичні	1.3 Методично-практичні
<p>–розглянуто теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства</p> <p>–систематизовано підходи до визначення та характеристики турбулентного середовища</p> <p>–проаналізовано виклики управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища</p>	<p>- охарактеризовано діяльність та контур управління АТ КБ «ПриватБанк»;</p> <p>- проаналізовано основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;</p> <p>- проведено аналіз існуючих на АТ КБ «ПриватБанк» підходів до управління кадровим потенціалом;</p>	<p>- розглянуто систему управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та визначено напрями можливого вдосконалення цієї системи;</p> <p>- запропоновано етапи формування стійкого трудового колективу та надано ряд рекомендацій з покращення системи управління персоналом;</p> <p>- розроблено систему заходів з удосконалення управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»;</p>
2. Сфера використання – управління розвитком організацій		
3. Структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів		
3.1 Функціональне призначення:	3.2 Структурна належність:	3.3 Склад користувачів:
<p>удосконалення систем управління кадровим потенціалом</p>	<p>– топ-менеджмент організацій</p> <p>– відділ інвестицій і розвитку</p> <p>– кадровий відділ підприємствах</p>	<p>- Генеральний директор</p> <p>- керівники відповідних підрозділів</p>
4. Можливі сфери практичного використання результатів:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- державні та приватні комерційні банки;</li> <li style="padding-left: 20px;">- приватні підприємства</li> <li style="padding-left: 20px;">- консалтингові фірми</li> </ul>		
5. Перспективи подальших досліджень:		
<p><u>Розробка методичного інструментарію протидії ризикам із удосконалення системи управління кадровим потенціалом</u></p>		

Рисунок 3.9 – Структурно-логічна характеристика результатів дослідження

На основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища банківського сектору, аналізу існуючої системи управління персоналом та аналізу ресурсного потенціалу було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»;

З цією метою надано низку заходів, спрямованих на зміцнення системи, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників, покращення результативності та підвищення ентузіазму працівників.

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі розглянуто систему управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та визначено напрями можливого вдосконалення цієї системи.

На основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища банківського сектору, аналізу існуючої системи управління персоналом та аналізу ресурсного потенціалу було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк».

Результатом дослідження, проведеного в рамках цієї кваліфікаційної роботи, стала розробка комплексу заходів, реалізація якого спрямована на удосконалення системи управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню операційної ефективності та результативності діяльності банку.

## ВИСНОВКИ

Враховуючи турбулентне середовище в Україні, розвиток підприємств вимагає досить нового підходу до управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами охоплює багато аспектів, охоплюючи підбір і підготовку компетентного персоналу, розподіл обов'язків, мотивацію і розвиток персоналу, оцінку ефективності роботи і заходи щодо зниження плинності кадрів.

У сучасних умовах стратегії забезпечення компетентності людських ресурсів повинні бути гнучкими та адаптивними, враховувати численні фактори та ризики, пов'язані з мінливим середовищем та новими умовами праці. Ефективне управління людськими ресурсами та стратегії залучення талантів є запорукою успіху будь-якого бізнесу в майбутньому. Оскільки Україна стикається з новими умовами на ринку праці, новими потребами у кваліфікованих кадрах і новими викликами у створенні та розвитку людських ресурсів, подальші дослідження в цій сфері мають велике значення.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства, та визначено що кадрова політика та принципи управління персоналом забезпечують реалізацію стратегії управління підприємством і коригують цілі та завдання управління персоналом. Інтереси кадрової політики повинні бути підпорядковані загальним цілям і завданням підприємства (принцип верховенства ієрархії управління), що дає можливість досягти конкурентних переваг, високих кінцевих показників і забезпечити сталий розвиток підприємства. Принцип комплексного підходу до управління людськими ресурсами передбачає необхідність взаємодії сумісних елементів з точки зору орієнтації на кінцеві результати, де людські ресурси, кадрова політика та підприємство

розглядаються як єдине ціле, що поєднує всі складові економічної системи підприємства.

Також у розділі було систематизовано підходи до визначення та характеристики турбулентного середовища. Після аналізу системи можна казати про те, що чим складніше і непередбачуваніше зовнішнє середовище, тим складніше механізми прийняття рішень і тим вище рівень ризику. Вже розроблені такі підходи, як управління шляхом вибору стратегічних позицій, управління шляхом ранжування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами та розробка систем прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях. Ризики пояснюються тим, що поточні стратегії більше не приймаються, минулий досвід більше не використовується, виникає плутанина, оскільки право вирішувати певні проблеми передається менеджерам нижчого рівня, а час на прийняття рішень вкрай обмежений. У таких ситуаціях створюються мережі цільових груп для здійснення стратегічної діяльності та формуються нові системи комунікації між менеджерами.

Ще у розділі був проведений аналіз викликів управлінню кадровим потенціалом підприємства в умовах турбулентного середовища та визначено, що управління кадровим потенціалом в мінливому бізнес-середовищі також вимагає особливого підходу та уваги до специфічних аспектів. Оцінка кадрового потенціалу в мінливому середовищі може містити як кількісні, так і якісні методи оцінки, а також ретельне спостереження за розвитком та ефективністю роботи співробітників. Іншими словами, HR-стратегії, підходи, норми, процеси та процедури, які використовуються у звичайних ситуаціях, повинні бути доповнені допоміжними елементами.

У другому розділі було охарактеризовано діяльність та контур управління АТ КБ «ПриватБанк». ПриватБанк визначається не лише як фінансова установа, але й як організація, що керується вищими принципами та цінностями. В основі його філософії лежать принципи, спрямовані на

створення стійких та ефективних взаємин з клієнтами, співробітниками та громадськістю.

Також було проаналізовано основні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Можна зробити висновок про те що за аналізовані роки доходи банку привалюють над витратами, але причому процентні витрати мають стійку тенденцію до зниження, у той час як комісійні втрати постійно збільшуються.

На цьому етапі ще було проведено аналіз існуючих на АТ КБ «ПриватБанк» підходів до управління кадровим потенціалом. Тут важливо підкреслити необхідність постійного вдосконалення управлінських практик у:

- збереженні та підтримці зайнятості працівників (з урахуванням можливості збереження зайнятості працівників шляхом розподілу посадових обов'язків, ротації та перепідготовки);
- перегляді та адаптації робочого навантаження з урахуванням умов воєнного стану з метою збереження продуктивності праці та психологічного благополуччя персоналу;
- навчанні та розбудові потенціалу шляхом використання недорогих, але ефективних методів навчання, таких як коучинг, електронне навчання та самонавчання для підвищення кваліфікації персоналу;
- ефективному управлінні фінансами, охоплюючи підтримку навчальних програм шляхом оптимізації бюджетів і пошуку можливостей для внутрішнього навчання та обміну знаннями між співробітниками;
- підтримці психологічного клімату, тобто створення позитивного середовища та підтримка психічного здоров'я працівників, охоплюючи програми психологічної підтримки.

У третьому розділі розглянуто систему управління кадровим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та визначено напрями можливого вдосконалення цієї системи.

На основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища банківського сектору, аналізу існуючої системи управління персоналом та аналізу ресурсного потенціалу було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк».

З цією метою надано низку заходів, спрямованих на зміцнення системи, зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності працівників, покращення результативності та підвищення ентузіазму працівників.

Результатом дослідження, проведеного в рамках цієї кваліфікаційної роботи, стала розробка комплексу заходів, реалізація якого спрямована на удосконалення системи управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню операційної ефективності та результативності діяльності банку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Заяць Т. А., Бандур С. І., Богиня Д. П. Дослідження в Україні проблем економіки праці, демографії, соціальної економіки і політики: наук.-інформаційне видання. К.: Академ. екон. наук України, 2000. 70 с.
2. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Брич В.Я., Нагара М.Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 188 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. К.: Знання, 2011. 390 с.
5. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні. Донецьк: ДонНУ, 2014. 395 с.
6. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
7. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. Житомир: ЖДТУ. №1(47). 2013. С.32–35.
8. Новікова М.М. Системи управління трудовим потенціалом підприємства : монографія .Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 311 с.
9. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. К.: Юридична книга, 2005. 358 с.
10. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). 37–45 с.

11. Плетникова І. Л., Міронцева І.Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. 2007. №19-20. С. 78 –87

12. Аванесова Н.Е., Нечунєєва І.Ю. Теоретико-методологічних підходи до управління кадровим потенціалом підприємств, *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 5 (7). С.48-52 с.

13. Лобза А.В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. №26. С.74- 80

14. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 1 (65). С. 26-32

15. Гришко С.В., Куриленко В.А. Кадровий потенціал як підґрунття адаптації бізнесу до турбулентності середовища. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Зб. тез доп. IV Міжнародної науково-практичної конференції / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 16 – 19. DOI: 10.30837/978-966-659-360-6 URL: <https://drive.google.com/file/d/1Lt8ujdtZttjKWb7zANRSOKztFwUdwmI/view>. (дата звернення: 12.12.2023)

16. Чмут А. В. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу . *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.

17. Офіційний сайт КБ «Приватбанк» Річний звіт «Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»». URL: [https://static.privatbank.ua/files/dod1\\_01052023\\_2022.pdf?\\_gl=1\\*jwpaqy\\*ga\\*MTkwMTQ2OTc5Ny4xNjk2MzM5ODY5\\*\\_ga\\_C7N2L9YCQ9\\*MTY5NjU3NDMyMy42LjEuMTY5NjU3NDQxMC42MC4wLjA](https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf?_gl=1*jwpaqy*ga*MTkwMTQ2OTc5Ny4xNjk2MzM5ODY5*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY5NjU3NDMyMy42LjEuMTY5NjU3NDQxMC42MC4wLjA). (дата звернення: 12.12.2023)

18. Офіційний сайт КБ «Приватбанк». Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк» URL:<https://privatbank.ua/about/management/corp>. (дата звернення: 12.12.2023)

19. Національний банк України. Інформація про АТ КБ «ПриватБанк» URL:<https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders/305299>. (дата звернення: 15.12.2023)

20. Статут АТ КБ «ПриватБанк». URL:[https://static.privatbank.ua/files/statut\\_privatbank.pdf?\\_gl=1\\*1uzzdxf\\*\\_ga\\*MTkwMTQ2OTc5Ny4xNjk2MzM5ODY5\\*\\_ga\\_C7N2L9YQC9\\*MTY5NjM0OTMwMS4yLjEuMTY5NjM0OTc4Ni42MC4wLjA](https://static.privatbank.ua/files/statut_privatbank.pdf?_gl=1*1uzzdxf*_ga*MTkwMTQ2OTc5Ny4xNjk2MzM5ODY5*_ga_C7N2L9YQC9*MTY5NjM0OTMwMS4yLjEuMTY5NjM0OTc4Ni42MC4wLjA). (дата звернення: 15.12.2023)

21. Національний банк України. Грошово-кредитна та фінансова статистика України. URL:<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>] . (дата звернення: 15.12.2023)

22. Стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» до 2024 року URL:[https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary\\_2024\\_ukr.pdf?\\_gl=1\\*aj896w\\*\\_ga\\*MTkwMTQ2OTc5Ny4xNjk2MzM5ODY5\\*\\_ga\\_C7N2L9YQC9\\*MTY5NjQzMzg5OC41LjEuMTY5NjQzMzMxNC41NS4wLjA](https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf?_gl=1*aj896w*_ga*MTkwMTQ2OTc5Ny4xNjk2MzM5ODY5*_ga_C7N2L9YQC9*MTY5NjQzMzg5OC41LjEuMTY5NjQzMzMxNC41NS4wLjA). (дата звернення: 15.12.2023)

23. Кодекс корпоративного управління АТ КБ"ПриватБанк" URL:[https://static.privatbank.ua/files/Code\\_of\\_Corporate\\_Governance\\_18062021.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Code_of_Corporate_Governance_18062021.pdf) (дата звернення: 15.12.2023)

24. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С.37-42

25. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С.121–128

26. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент:

навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

27. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року.  
[URL:https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf](https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf) . (дата звернення: 18.12.2023)

28. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваціна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С.194–198

29. Vernon D. Human potential: Exploring techniques used to enhance human performance. Routledge, 2009. 280 p.

30. Лиманський В.І., Куриленко В.А., Гришко С.В. Забезпечення безпеки та нарощування потенціалу – основа кадрової політики в умовах змін бізнес-середовища. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія* / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. с.

31. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений.* 2018. №1. С.17-24.

32. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал.* 2014. № 3. С.5-10.

33. Яремчик Д.Г., Малафеев Т.Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2019. №35. С. 446-451

34. Буйваленко А. Кубик Рубика в консультуванні. *Управління персоналом. Україна.* 2008. № 04 (175). С.65–68 с.

35. МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» (для підприємств, які не застосовують МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» до набрання ним чинності).

36. Закаблук Г.О. Удосконалення організації оплати праці в акціонерних товариствах. *Наукові праці Кіровоградського національного*

*технічного університету. Економічні науки.* Кіровоград: КНТУ, 2012. Вип. 22(2). С. 50-57

37. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком.* 2012. № 11. С. 67–68.

38. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2014. № 47. С.137-142.

39. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 232 с.

40. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144- 146.

41. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Випуск 132, т. 145. С. 108-114.

42. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. [2-е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор, 2005. 304 с.

43. Maslow A.H. *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y. Harper & Row, 1970. 458 p.

44. Fayol H. *Administration industrielle et générale.* Paris. Dunod et Pinat. 1917, p. 11.

45. Taylor F. *Principles of Scientific Management* (monograph, 1911).

46. Herzberg F. *The Motivation to Work.* F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.

47. Herzberg F. *The Managerial Choice: To be Effective or to be Human.* F. Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.

48. Marshall A. *History of Economics and Economic Thoughts: Current*

Economic Theories: navch. Help for VNS.O. O. Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234 p.

49. Schultz T. Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI, 1975.

50. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of peoples, 1962.

51. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою» / Упоряд. Т.В. Полозова, І.В. Колупаєва, В.В. Кирій, С.В. Гришко, Н.В. Довгопол, О.В. Мурзабулатова, І.А. Шейко. Електронне видання. Харків: ХНУРЕ, 2023. 57 с.

52. Методичні вказівки до оформлення контрольних, курсових та кваліфікаційних робіт (проєктів) для здобувачів усіх форм навчання спеціальностей 051 Економіка та 073 Менеджмент / Упоряд.: Т.В. Полозова, І.В. Колупаєва, Н.В. Довгопол, І.А. Шейко, І.Б. Прібильнова. Харків: ХНУРЕ, 2021. 26 с.