

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД" МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

"Допущено до захисту"

Завідувач кафедри

Т.І. Тищенко

_____ 2026 р.
" ____ " _____

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему

**«Удосконалення системи управління розвитком
персоналу підприємства»**

Виконав: студент групи ТУзд-8-24-М1Е (2.0 здс)

спеціальності 051 "Економіка"

Воронова Тетяна Юрїївна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту

Міщенко Л.О.

Рецензент _____

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Воронова Тетяна Юрїївна. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Міжрегіональної Академії управління персоналом. – Київ, 2026.

У дипломній роботі розкрито теоретичні та методичні основи управління розвитком персоналу підприємства. Узагальнено сутність понять «персонал», «розвиток персоналу», «система управління розвитком персоналу». В аналітичному розділі проведено оцінку системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк». У рекомендаційному розділі обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління персоналом, кадрова політика, система управління персоналом, навчання персоналу, ефективність управління.

ANNOTATION

Voronova Tetyana Yuriivna. Improving the enterprise personnel development management system – Manuscript.

Diploma thesis for obtaining the educational and qualification level "master" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The thesis reveals the theoretical and methodological foundations of enterprise personnel development management. The essence of the concepts of "personnel", "personnel development", "personnel development management system" is summarized. The analytical section evaluates the personnel development management system of JSC "Oschadbank". The recommendation section substantiates strategic directions for improving the personnel development system.

Keywords: personnel, personnel development, personnel management, personnel policy, personnel management system, personnel training, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність, значення та роль розвитку персоналу в системі управління підприємством	8
1.2. Сучасні концепції, підходи та методи управління розвитком персоналу.....	17
1.3. Нормативно-правове забезпечення та зарубіжний досвід розвитку персоналу.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2. Аналіз кадрового складу, руху персоналу та оцінка трудового потенціалу	50
2.3. Діагностика та оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу	61
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства.....	73
3.2. Оцінка очікуваних результатів та ефективності запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена тим, що в умовах нестабільного економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів та постійних змін на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю формування ефективної системи управління розвитком персоналу. Традиційні підходи до кадрової роботи вже не забезпечують необхідного рівня продуктивності праці, що вимагає впровадження сучасних методів навчання, розвитку та оцінки персоналу. Особливої ваги набуває створення гнучких систем професійного розвитку, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення глобалізаційних процесів та зростання конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Персонал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільного функціонування суб'єктів господарювання. Від рівня професійної підготовки, компетентності, мотивації та здатності до розвитку працівників залежить результативність діяльності підприємства в цілому.

Водночас на багатьох підприємствах України спостерігається недостатній рівень організації процесів розвитку персоналу, що проявляється у відсутності системного підходу до навчання, планування кар'єри, оцінки ефективності розвитку працівників та використання сучасних інструментів управління персоналом. Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу на основі сучасних теоретичних підходів та практичного досвіду.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

- розкрити економічну сутність та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити сучасні підходи, методи та інструменти управління розвитком персоналу;
- здійснити аналіз кадрового складу та оцінити трудовий потенціал підприємства;
- провести оцінку діючої системи управління розвитком персоналу;
- розробити заходи та здійснити оцінку щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу;

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності управління персоналом, оптимізації витрат на навчання та розвиток працівників, а також забезпечення зростання продуктивності праці. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практику управління кадровими процесами на підприємстві, що досліджується.

Методами дослідження, використаними у дипломній роботі, є:

- методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності розвитку персоналу;
- порівняльний аналіз – для вивчення сучасних підходів та зарубіжного досвіду;
- економіко-статистичні методи – для аналізу кадрового складу та показників діяльності підприємства;

- методи оцінки ефективності – для визначення результативності системи розвитку персоналу;
- графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження;
- метод експертних оцінок – при обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства.

Таким чином, обрана тема дипломної роботи є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на вирішення важливого завдання підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів викладених на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел складається з 61 найменувань, поданих на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, значення та роль розвитку персоналу в системі управління підприємством

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізацією економічних процесів, глобалізацією ринків та зростанням конкуренції, особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Персонал виступає не лише фактором виробництва, а й стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує його інноваційний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг. У цьому контексті розвиток персоналу розглядається як один із ключових напрямів сучасного менеджменту.

Економічна сутність розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому процесі формування, удосконалення та реалізації професійних, інтелектуальних, соціальних і особистісних компетенцій працівників, що забезпечують підвищення ефективності їхньої праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Розвиток персоналу включає комплекс заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, формування кадрового резерву, планування кар'єри, розвиток управлінських здібностей і корпоративної культури.

З економічної точки зору розвиток персоналу є інвестиційним процесом, оскільки потребує певних витрат на організацію навчання, впровадження програм розвитку, оплати тренінгів та підвищення кваліфікації. Водночас такі витрати мають довгостроковий характер і сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню якості продукції чи послуг, зниженню рівня плинності кадрів і формуванню стійких конкурентних позицій підприємства. Таким

чином, розвиток персоналу слід розглядати як важливу складову управління людським капіталом.

У сучасній економічній науці розвиток персоналу тісно пов'язується з концепцією людського капіталу, відповідно до якої знання, навички, досвід і компетенції працівників розглядаються як ключове джерело створення доданої вартості. Підприємства, які системно інвестують у розвиток персоналу, отримують можливість швидше впроваджувати інновації, ефективніше реагувати на зміни ринку та забезпечувати сталий розвиток.

Особливого значення розвиток персоналу набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту та інформаційних систем вимагають від працівників постійного оновлення знань і навичок. У зв'язку з цим підприємства змушені адаптувати системи навчання та розвитку персоналу до нових умов, впроваджуючи сучасні освітні технології, зокрема дистанційне навчання, онлайн-курси, корпоративні платформи навчання.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, що є характерними для сучасної України, розвиток персоналу набуває додаткового значення. Підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, міграційними процесами, змінами у структурі зайнятості та необхідністю швидкої адаптації до нових умов діяльності. У таких умовах ефективна система розвитку персоналу дозволяє забезпечити збереження кадрового потенціалу, підвищити гнучкість організації та підтримати її конкурентоспроможність.

Значення розвитку персоналу в системі управління підприємством проявляється у таких аспектах. По-перше, він сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок удосконалення професійних навичок працівників. По-друге, забезпечує підвищення якості продукції та послуг, що є важливим фактором задоволення потреб споживачів. По-третє, розвиток персоналу сприяє зниженню витрат підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів та зменшення кількості помилок у роботі. По-четверте, він забезпечує формування кадрового резерву та підготовку працівників до

виконання більш складних функцій.

Роль розвитку персоналу у системі управління підприємством полягає також у формуванні ефективної системи мотивації працівників. Можливість професійного зростання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку є важливими чинниками мотивації, що сприяють підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства. У сучасних умовах нематеріальні стимули, пов'язані з розвитком особистості та професійною самореалізацією, набувають не меншого значення, ніж матеріальні.

Розвиток персоналу є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Він забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною стратегією розвитку підприємства, сприяє формуванню корпоративної культури та зміцненню внутрішньої комунікації. Важливим елементом є планування розвитку персоналу, яке передбачає визначення потреб у навчанні, розробку відповідних програм та оцінку їх ефективності.

У сучасній практиці управління підприємствами використовуються різноманітні методи розвитку персоналу, серед яких можна виділити професійне навчання, тренінги, коучинг, наставництво, ротацію кадрів, участь у проектах, самоосвіту. Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності підприємства, його ресурсних можливостей та стратегічних цілей.

Важливою складовою розвитку персоналу є оцінка його ефективності. Вона дозволяє визначити результативність інвестицій у навчання та розвиток, виявити слабкі місця у системі управління персоналом та розробити заходи щодо їх усунення. Для цього використовуються різні показники, зокрема продуктивність праці, рівень плинності кадрів, ступінь задоволеності працівників, показники якості продукції.

Сутність розвитку персоналу полягає у створенні умов для реалізації потенціалу працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті розвиток персоналу виступає складовою системи управління персоналом та інтегрується у загальну систему менеджменту підприємства.

Значення розвитку персоналу проявляється у таких аспектах:

- підвищення продуктивності праці та якості виконуваних робіт;
- забезпечення адаптації працівників до нових технологій і методів управління;
- формування кадрового потенціалу для заміщення керівних посад;
- зниження плинності кадрів та підвищення рівня їх задоволеності працею;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Роль розвитку персоналу в системі управління підприємством полягає у забезпеченні узгодженості між цілями підприємства та індивідуальними цілями працівників. Ефективна система розвитку персоналу сприяє формуванню мотиваційного середовища, у якому працівники зацікавлені у підвищенні власної кваліфікації та досягненні високих результатів діяльності.

Особливого значення розвиток персоналу набуває в умовах цифровізації економіки та переходу до інноваційної моделі розвитку. В таких умовах підприємства потребують працівників, які володіють сучасними знаннями, здатні до навчання протягом усього життя та швидко адаптуються до змін.

Таким чином, розвиток персоналу є невід'ємною складовою системи управління підприємством і виступає важливим інструментом підвищення ефективності його діяльності.

Для того щоб ефективно функціонувати, кожна організація повинна розвивати свій персонал, адже рівень розвитку персоналу визначає рівень організації. Можливість організації активно розвивати своїх працівників в умовах швидкого старіння теоретичних, практичних знань та вмінь є одним з найважливіших факторів ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку.

Розвиток персоналу це дуже складне поняття. Воно охоплює економічні, психологічні, соціальні та педагогічні проблеми. Його суть

може допомогти визначити розгляд наступних понять: професійний та гармонійний розвиток і особистість.

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та направлено виховання,

опанування ними соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності [22, с 132].

Гармонійний розвиток особистості – процес її становлення і розвитку на послідовних вікових етапах та сукупність відповідних результатів на кожному етапі за умови, що вказаний процес і його результати узгоджуються із принципами гармонії. Гармонійний розвиток із визначальних орієнтирів гуманістично зорієнтованих психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонізації особистісного розвитку виділяють два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [22, с 32].

Що ж до професійного розвитку, то він включає в себе підготовчі та адаптивні заходи для роботи на конкретній професії. Це поняття є вужче ніж гармонійний розвиток. За його допомогою можна відобразити процес

підготовки працівника до якоїсь конкретної спеціальності або професії, де він отримує потрібні йому для даного виду роботи теоретичні знання, уміння а також практичні навички, соціальні норми поведінки. Дуже важливим також є оволодіння моральними цінностями. Наприклад для деяких фахівців, таких як військові або медичні спеціалісти, це засвідчує кодекс моралі, як клятву Гіпократу для лікарів або присяга у військових.

Розвиток персоналу є більш вузьким поняттям у порівнянні з гармонійним розвитком. Різними також є поняття професійний розвиток та розвиток персоналу. І надалі більш детально розглянемо таке поняття як розвиток персоналу.

Більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості» виступає поняття «розвиток персоналу». Нетотожними між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». В цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Є багато підходів до визначення даного поняття. Наприклад Н. Том вважає що система розвитку персоналу це цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць

елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників [18, с 54].

Кібанов розглядає це поняття у більш широкому спектрі. Він вважає, що розвиток персоналу це організаційно-економічні заходи, які виконує відділ управління та розвитком персоналу, і включають в себе навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку персоналу[31, с 34].

Можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по карєрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування карєри кожного співробітника і систему мотивації розвитку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені нарис.1. 1.

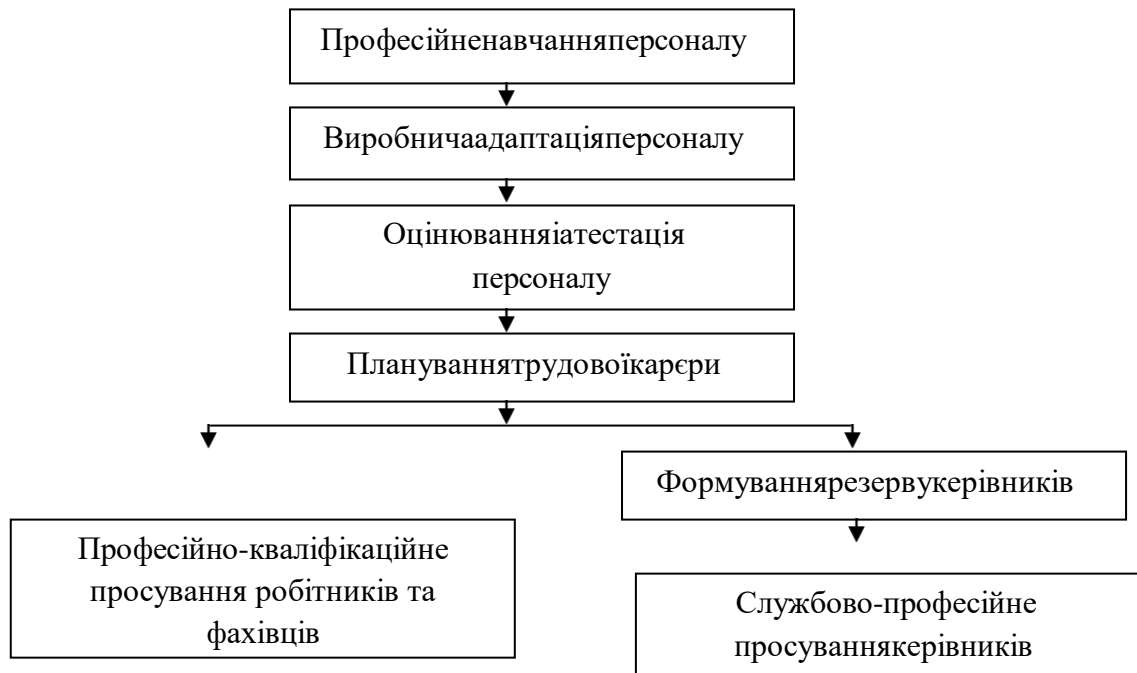


Рис.1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації [37, с.24]

Важливою складовою розвитку персоналу також є профорієнтаційна робота у організації а також у навчальних закладах. За результат хорошого розвитку персоналу можна взяти кількість удосконалених та винахідницьких робіт працівників. Обов'язковою складовою розвитку персоналу є система мотивації, як моральної так і матеріальної, на кожному новітньому підприємстві.

Різниця між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає у тому, що перше здійснюється за рахунок організації та у її межах. А от розвиток особистості виходить за ці рамки, і включає розвиток за рахунок вільного часу та власних коштів працівника.

В організації професійний розвиток особистості можна назвати поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу являє собою вплив на працівника за допомогою професійного навчання в увесь період роботи працівника в організації. Все робиться за для досягнення найвищої ефективності виробництва або наданні послуг, підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє

працівникам виконувати завдання більшої складності і максимально використовувати здібності та можливості працівника.

Розвиток персоналу також залежить від таких понять як «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта — це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами [43, с 56].

Професійне навчання персоналу — це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки [52, с 28].

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників — це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації [61, с 84]

Перепідготовка персоналу — це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу — це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг [65, с 34].

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу — це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу в наслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи [31, с 34].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чинадання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку [21, с 342].

Разом з цим завдяки розвитку персоналу росте і рівень конкурентоспроможності персоналу на глобальному ринку. Працівники мають можливість засвоїти нові знання, підвищити рівень власної кваліфікації або опанувати ту чи іншу професію. Це дасть можливість подальшому розвитку працівника, та можливості планувати собі подальшу

трудова кар'єра. Завдяки цьому, навіть якщо працівник залишиться без роботи він зможе легко знайти нову, або навіть займатися власним бізнесом, що дасть нові робочі місця.

На сьогодні, багато висококваліфікованих спеціалістів при виборі місця роботи звертають увагу не лише на заробітню плату, але й на можливість навчання та перспективу професійному розвитку. І зазвичай саме цей критерій є головним у виборі ними місця роботи. Великим вкладом це є і для розвитку країни, адже її потенціал напряду залежить від рівня освіти та продуктивності праці людей, а завдяки цьому суспільство розвивається без залучення бюджетних коштів.

Для того щоб орієнтуватися в сучасному важкому світі потрібен належний рівень ерудиції, інтелектуального розвитку особистості. Розвиток персоналу забезпечує підвищення цих двох аспектів для сучасного працівника. Результатом розвитку персоналу є приємний моральний клімат у всіх підрозділах організації, зменшення плинності кадрів, збільшення вмотивованості працівників, відданість своїй компанії та краще виконання цілей, поставлених перед ними.

На сьогодні, вирішальними двигунами науко-технічного прогресу є професійний розвиток особистості та розвиток персоналу. Вони є дуже важливими показниками розвитку суспільства. І саме тому, усі компанії, в країнах з добре розвинутою економікою, надають великого значення розвитку персоналу. Обрання стратегії управління розвитком персоналу і постійне її удосконалення стає головною функцією HR-підрозділу. Виходячи з цього, для України є обов'язковою умовою для сталого розвитку, впровадження на підприємствах досконалих систем розвитку персоналу.

1. 2. Сучасні концепції, підходи та методи управління розвитком персоналу

У сучасній теорії та практиці управління персоналом сформувалося кілька підходів до розвитку персоналу, які відображають еволюцію поглядів на роль працівника в організації. Традиційний підхід розглядав персонал як ресурс, що потребує контролю та регулювання. Натомість сучасні підходи акцентують увагу на розвитку людського капіталу, індивідуалізації навчання та створенні умов для самореалізації працівників.

Одним із ключових сучасних підходів є компетентнісний підхід, який передбачає формування у працівників певного набору компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Компетенції включають знання, навички, досвід, особистісні характеристики та поведінкові моделі.

Іншим важливим підходом є стратегічний підхід до розвитку персоналу, який передбачає узгодження цілей розвитку персоналу зі стратегією підприємства. У цьому випадку розвиток персоналу розглядається як інвестиція в майбутній розвиток підприємства.

Також широко застосовується системний підхід, який передбачає розгляд розвитку персоналу як комплексної системи, що включає різні елементи: навчання, оцінювання, мотивацію, планування кар'єри та управління знаннями.

Серед сучасних методів управління розвитком персоналу можна виділити:

- професійне навчання (тренінги, курси, семінари);
- наставництво та коучинг;
- ротацію кадрів;
- дистанційне навчання (e-learning);
- участь у проектах;

- самоосвіту.

Особливого значення набувають цифрові технології у сфері розвитку персоналу. Використання онлайн-платформ, корпоративних навчальних систем та електронних баз знань дозволяє підвищити ефективність навчання та знизити витрати на його організацію.

Крім того, важливим елементом сучасних систем розвитку персоналу є оцінка ефективності навчання, яка дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та вплив навчання на результати діяльності підприємства.

Таким чином, сучасні підходи та методи управління розвитком персоналу спрямовані на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо [43, с. 28].

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [32, с.

342]. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5, с. 54].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені недостатньо повно. Так, Крушельницька О. В. [28], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

На дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом натрапляємо в працях [32; 54; 28] – це управління процесом формування конкуренттоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. На нашу думку, більш точне розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного

управління [32, с. 342]

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому.

У науковій літературі трапляються різноманітні, іноді навіть прямо протилежні, трактування сутності поняття «стратегія управління персоналом», однак найбільш удале визначення дає Дикань В. Л. [15, с. 211]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як «...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості ...». Виходячи із зазначеного, очевидно, що стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку й ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів навколишнього середовища й ресурсного потенціалів. Тому процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен здійснюватися відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку й за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості та реагувати на реальні загрози [54].

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки

та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [4, с.98]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреб працівників; розробка автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційна культура

(організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [2]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність упровадження на підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність упровадження стратегій управління персоналом у системі управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних

компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу.

Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою [43, с. 342].

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективною реалізацією цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву; використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємства процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного

зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [49, с. 354].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [4; 5; 11] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, уключати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть

змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

– формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

– покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів) [19, с. 43].

Отже, як впливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

1.3. Нормативно-правове регулювання та зарубіжний досвід розвитку персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки знань та посилення глобальної конкуренції питання ефективного управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності. Високий рівень професійної підготовки працівників, їх здатність до постійного навчання та адаптації до змін є визначальними факторами конкурентоспроможності підприємств. Водночас важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку персоналу відіграє нормативно-правове регулювання, яке формує загальні умови та правила організації трудових відносин, професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Нормативно-правове регулювання розвитку персоналу в Україні базується на системі законодавчих та підзаконних актів, що визначають права та обов'язки роботодавців і працівників у сфері трудових відносин. Основу правового забезпечення становить Кодекс законів про працю України, який регламентує загальні принципи організації праці, професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Відповідно до його положень, роботодавець зобов'язаний створювати умови для підвищення професійного рівня працівників, а також забезпечувати можливості для їх професійного розвитку [1].

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення є Закон України «Про освіту», який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти, у тому числі післядипломної та професійної. У контексті розвитку персоналу цей закон забезпечує можливість безперервного навчання працівників протягом усього життя, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку праці [2].

Також слід відзначити Закон України «Про професійний розвиток працівників», який безпосередньо регулює відносини у сфері професійного навчання та підвищення кваліфікації. Він визначає основні

принципи організації професійного розвитку, форми навчання, порядок фінансування та стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Закон передбачає участь роботодавців у формуванні системи професійного навчання, що сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу [13].

Незважаючи на наявність нормативно-правової бази, система розвитку персоналу в Україні потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем слід виділити недостатній рівень фінансування професійного навчання, відсутність ефективних механізмів мотивації працівників до саморозвитку, а також слабку інтеграцію освіти та бізнесу. У зв'язку з цим актуальним є вивчення та впровадження зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу.

У країнах Європейського Союзу розвиток персоналу розглядається як стратегічний напрям державної політики. Значна увага приділяється концепції «навчання протягом життя» (lifelong learning), яка передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників. Зокрема, у Німеччині широко застосовується дуальна система освіти, що поєднує теоретичне навчання з практичною підготовкою на підприємствах. Такий підхід забезпечує високий рівень відповідності кваліфікації працівників потребам ринку праці [14].

У Франції розвиток персоналу регулюється на законодавчому рівні через систему обов'язкових відрахувань підприємств на професійне навчання працівників. Це створює стабільне фінансове підґрунтя для розвитку людських ресурсів та стимулює роботодавців інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу.

У Сполучених Штатах Америки основний акцент робиться на корпоративному навчанні та розвитку компетенцій працівників. Багато компаній створюють власні навчальні центри та університети, що дозволяє адаптувати програми навчання до специфіки діяльності підприємства. При цьому значну роль відіграють сучасні

інформаційні технології, зокрема дистанційне навчання та онлайн-курси.

Японський досвід розвитку персоналу характеризується орієнтацією на довгострокове працевлаштування та формування корпоративної культури. Працівники проходять систематичне навчання, яке спрямоване не лише на підвищення професійних навичок, але й на розвиток лояльності до компанії. Важливим елементом є система наставництва, яка забезпечує передачу досвіду між поколіннями працівників.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про те, що ефективна система розвитку персоналу базується на поєднанні державного регулювання та активної участі роботодавців. Важливими умовами є наявність стабільного фінансування, тісна взаємодія освіти і бізнесу, а також використання сучасних методів навчання.

З урахуванням зарубіжного досвіду доцільно визначити основні напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання розвитку персоналу в Україні:

- розвиток системи безперервної освіти та підвищення кваліфікації працівників;
- створення економічних стимулів для інвестування у розвиток персоналу;
- удосконалення механізмів взаємодії між закладами освіти та підприємствами;
- впровадження сучасних форм і методів навчання, зокрема дистанційних технологій;
- підвищення ролі держави у координації процесів розвитку людського капіталу.

Менеджмент сучасних підприємств останнім часом починають проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високої конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтованим;
- процесно-орієнтованим;
- дослідницько-орієнтованим [50,с. 7].

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів» .

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволенні потреб персоналу в просуванні по службі, формуванні системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг [59].

Розглядаючи модель Р. Брінкерхоффа, як приклад процесно-орієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна оцінка,

здійснюється за кожним етапом програми навчання теж має свої переваги для підприємств в ІТ галузі [49, с. 304].

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксон орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [53, с.45].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів. Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якості продукції можна визначити за

формулою [11, с. 208]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z, \quad (1.1)$$

де Π - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років); N - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, ден. од .;

Δ - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

Z - витрати на розвиток працівника, ден. од.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4-ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Філіпсом була удосконалена методика Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [50, с. 41].

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджері мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом

таких характеристик, як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і

мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів має прямий вплив на знання та поведінку, як його результат [54, с. 31].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід [55, с. 78].

Обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним.

Дуже важливою задачею на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1. 2)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи

усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій.

Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.2.

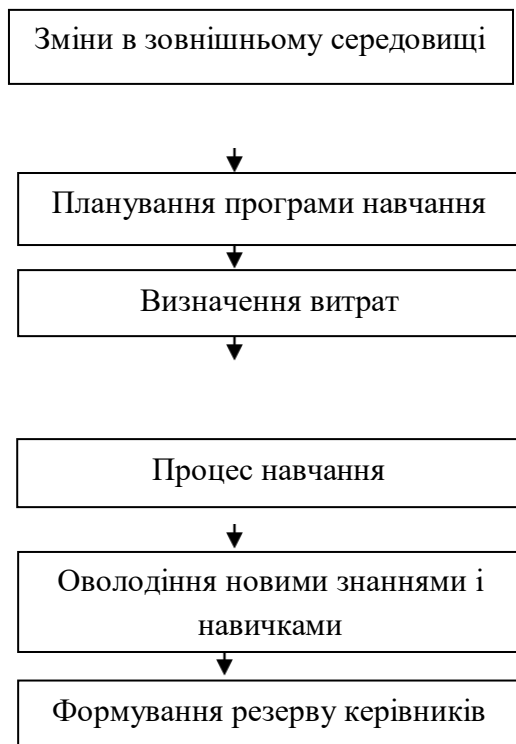


Рис.1. 2.Етапи управління процесом навчання персоналу [22,с.120]

Незважаючи на зрозумілу логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст зв'язку між ними не є рівнозначним з точки зору показників оцінювання.

Найістотніші труднощі під час визначення ефективності розвитку персоналу мають місце під час визначення:

- потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;
- впливу навчання персоналу на організаційний або

виробничий результат діяльності;

– характеру й величини зовнішніх ефектів.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що розвиток персоналу є однією з ключових складових системи управління підприємством і виступає важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Економічна сутність розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому формуванні та підвищенні професійних, інтелектуальних і соціальних компетенцій працівників, що сприяє зростанню ефективності їхньої праці та підвищенню результативності діяльності підприємства в цілому. Обґрунтовано, що розвиток персоналу слід розглядати як інвестицію в людський капітал, яка забезпечує довгострокові економічні вигоди.

Дослідження сучасних концепцій, підходів і методів управління розвитком персоналу показало, що в умовах цифровізації та динамічних змін зовнішнього середовища підприємства переходять від традиційних форм навчання до комплексних систем розвитку, які базуються на компетентнісному, стратегічному та інноваційному підходах. Встановлено, що ефективна система управління розвитком персоналу повинна включати поєднання різних методів, зокрема професійне навчання,

коучинг, наставництво, ротацію кадрів та використання сучасних цифрових технологій. Це дозволяє забезпечити безперервність процесу навчання та адаптацію персоналу до нових умов діяльності.

Аналіз нормативно-правового регулювання розвитку персоналу в Україні засвідчив наявність базової законодавчої основи, яка визначає загальні принципи організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Водночас встановлено, що існуюча система потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині стимулювання роботодавців до інвестування у розвиток персоналу та посилення взаємодії між освітою і бізнесом.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволило встановити, що у провідних країнах світу розвиток персоналу є пріоритетним напрямом державної та корпоративної політики. Ефективність таких систем забезпечується за рахунок впровадження концепції безперервного навчання, використання дуальної освіти, розвитку корпоративного навчання та створення економічних стимулів для підвищення кваліфікації працівників. Узагальнення цього досвіду свідчить про доцільність його адаптації до вітчизняних умов з урахуванням специфіки національної економіки.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті у розділі, формують основу для подальшого аналізу системи управління розвитком персоналу на підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») є одним із провідних банківських інститутів України, що відіграє важливу роль у функціонуванні фінансово-кредитної системи держави. Банк належить до категорії системно важливих, оскільки має значний вплив на стабільність банківського сектору та забезпечує реалізацію державної фінансової політики.

Історія АТ «Ощадбанк» безпосередньо пов'язана з формуванням незалежної банківської системи України. Його створення відбулося після здобуття Україною незалежності. 31 грудня 1991 року банк був зареєстрований у Національному банку України як самостійна фінансова установа на базі установ Ощадбанку СРСР.

Подальший розвиток банку відбувався у декілька етапів:

- 1991–1999 рр. – формування банку як державної фінансової установи;
- 1999 р. – реорганізація у відкрите акціонерне товариство відповідно до постанови Кабінету Міністрів України;
- 2011 р. – зміна організаційно-правової форми та вдосконалення корпоративного управління;
- 2014–2022 рр. – адаптація до умов фінансової нестабільності та реформування банківського сектору;
- з 2022 р. – функціонування в умовах воєнного стану, участь у державних програмах підтримки населення та бізнесу.

Станом на сучасний період банк входить до числа найбільших фінансових установ України за обсягом активів та мережею відділень, що забезпечує його значну присутність у регіонах.

АТ «Ощадбанк» функціонує у формі акціонерного товариства, 100% акцій якого належать державі в особі Кабінету Міністрів України. Така форма власності визначає специфіку діяльності банку, зокрема:

- орієнтацію на реалізацію державних соціально-економічних програм;
- підвищений рівень надійності та довіри з боку населення;
- державні гарантії за вкладами фізичних осіб.
- Особливістю банку є повна державна гарантія вкладів, що відрізняє його від більшості інших банківських установ.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» є багаторівневою та включає:

- центральний апарат управління (головний офіс у м. Київ);
- регіональні управління;
- територіальні відділення та філії;
- спеціалізовані підрозділи (корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, ризик-менеджмент тощо).

Станом на останні роки банк має широку мережу відділень і банкоматів по всій території України, що забезпечує доступність банківських послуг для населення.

Основними напрямками діяльності АТ «Ощадбанк» є:

- залучення депозитів фізичних та юридичних осіб;
- кредитування корпоративного сектору та населення;
- обслуговування державних програм (соціальні виплати, пенсії, субсидії);
- здійснення розрахунково-касового обслуговування;
- надання інвестиційних та фінансових послуг.

Банк також активно впроваджує цифрові технології, зокрема систему дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», що підвищує ефективність взаємодії з клієнтами.

Відділення АТ «Ощадбанк» у місті Павлоград є структурною одиницею регіональної мережі банку та виконує функції обслуговування фізичних і юридичних осіб на місцевому рівні.

Основні функції відділення:

- відкриття та ведення рахунків клієнтів;
- надання кредитних послуг населенню та бізнесу;
- здійснення платежів та переказів;
- обслуговування соціальних виплат;
- консультаційна підтримка клієнтів.
- Економічна роль відділення полягає у:
 - забезпеченні фінансової інфраструктури регіону;
 - сприянні розвитку малого та середнього бізнесу;
 - підвищенні рівня фінансової доступності населення;
 - реалізації державних програм на місцевому рівні.

За останні роки АТ «Ощадбанк» демонструє стабільні фінансові результати:

- значний обсяг активів (сотні мільярдів гривень);
- прибутковість діяльності;
- розвинена клієнтська база;
- високий рівень капіталізації.

Важливою характеристикою є також участь банку у фінансуванні державного сектору економіки та інфраструктурних проєктів.

АТ «Ощадбанк» виконує важливі функції у національній економіці:

- забезпечує стабільність банківської системи;
- виступає провідником державної фінансової політики;
- сприяє соціальному захисту населення;
- підтримує розвиток підприємництва.

На регіональному рівні, зокрема у м. Павлоград, банк є одним із ключових фінансових посередників, що забезпечує обіг грошових коштів та доступ населення до банківських послуг.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» є системно важливою державною банківською установою з розгалуженою мережею відділень, зокрема у м. Павлоград. Його діяльність характеризується поєднанням комерційних та соціальних функцій, високим рівнем надійності та значним впливом на

розвиток як національної, так і регіональної економіки.

Банк надає широкий спектр послуг юридичним та фізичним особам. В цілому банк орієнтований на корпоративних клієнтів, а також на малий та середній бізнес, але послуги для фізичних осіб також широко представлені у діяльності Банку (рис.2. 1).



Рис. 2.1. Спектр послуг АТ «Ощадбанк»



Рис.2. 2.Основні послуги АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» надає широкий спектр банківських послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб, тому позиціонує себе як універсальний банк. Ключовим та стратегічним сегментом для генерації доходів Банку є бізнес лінія малого та середнього бізнесу. Також суттєвим джерелом доходів від МСБ сегменту є комісійний дохід. Основні продукти, що генерують даний дохід є: валютно-обмінні операції; розрахунково-касове обслуговування, включаючи зарплатні проекти. Бізнес-лінія МСБ є досить привабливою для Банку за рахунок залучення досить стабільних та недорогих ресурсів, які Банк може використати для надання короткострокових кредитів та розміщення вільної ліквідності у депозитні сертифікати НБУ [56].

Роздрібний бізнес (фізичні особи)- на даний момент є ресурсною базою для фінансування. Дані кошти є найбільш стабільними та використовуються для фінансування кредитних операцій.

АТ «Ощадбанк» володіє особливим ноу-хау в галузі надання послуг для малого і середнього бізнесу, в обслуговуванні агросектору, у кредитуванні фізичних осіб та іпотечному кредитуванні, «зеленому» банкінгу, на ринках капіталу та в інвестиційній діяльності, а також лізингу та факторингу. Маючи на меті асоціювати себе із забезпеченням найвищих стандартів обслуговування клієнтів, АТ «Ощадбанк» запроваджує найсучасніші міжнародні інновації та технологічні рішення. Банк прагне активно підтримуючи економічну діяльність та зосереджуючись на зовнішньому світі шляхом надання спеціалізованих індивідуальних рішень та послуг високого рівня своїм клієнтам. АТ «Ощадбанк» вважає своїм обов'язком інтегрувати соціальні, екологічні та культурні аспекти в свою ділову практику і бере на себе ініціативи, що виходять за рамки юридичних зобов'язань, з метою підвищення соціального добробуту та сталого розвитку. Основними пріоритетами Групи є використання нових технологій, повага до прав людини, забезпечення

можливості працевлаштування, охорона навколишнього середовища, розвиток культури, а також питання, пов'язані з корпоративним управлінням, фінансовою ефективністю та управлінням ризиками.

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») є одним із найбільших державних банків країни, який займає провідні позиції у банківській системі України за обсягами активів, клієнтською базою та участю у фінансуванні економіки. Банк виконує як комерційні, так і соціально-економічні функції, що зумовлює його важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави.

Станом на сучасний період АТ «Ощадбанк» стабільно входить до групи лідерів банківського сектору України. За фінансовими результатами діяльності, зокрема за показником прибутковості, банк займає 2 місце серед усіх банків України, поступаючись лише АТ «ПриватБанк». Так, за даними 2026 року чистий прибуток банку становив понад 1 млрд грн, що забезпечило йому другу позицію у відповідному рейтингу. [Рейтинг банків України за даними OpenDataBot. – Режим доступу: Рейтинг банків України за даними OpenDataBot.]

Крім того, за результатами аналітичних досліджень інвестиційної компанії Dragon Capital та видання NV, АТ «Ощадбанк» посів 1 місце серед найбільш стійких та динамічних банків України, отримавши найвищий інтегральний показник серед 20 найбільших банків країни. Це свідчить про високий рівень ефективності його діяльності, стабільність фінансових показників та здатність до розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

У галузевих рейтингах АТ «Ощадбанк» також демонструє значні результати. Зокрема, за підсумками рейтингу «Банки року – 2026» банк визнано переможцем у номінації «Ощадний банк для бізнесу» серед державних банків, що підтверджує його лідерські позиції у сфері обслуговування корпоративних клієнтів. Важливо зазначити, що банк також утримує 1 місце за обсягами кредитування юридичних осіб, що

становить близько 13 % ринку .

За результатами щорічного рейтингу «25 провідних банків України» АТ «Ощадбанк» отримав низку нагород та входить до числа лідерів банківського сектору. Зокрема, банк здобув провідні позиції у таких напрямках, як інкасація, private banking та іпотечні програми, що свідчить про високий рівень розвитку окремих бізнес-напрямів .

У міжнародних рейтингах АТ «Ощадбанк» також має вагомі позиції. Його кредитні рейтинги, присвоєні агентствами Moody's та Fitch, перебувають на рівні суверенних рейтингів України, що свідчить про високий рівень державної підтримки та надійності банку . Зокрема, за національною шкалою Fitch банк має рейтинг AA+(ukr) зі стабільним прогнозом .

Крім фінансових показників, АТ «Ощадбанк» займає вагомі позиції і в соціально-економічних рейтингах. Зокрема, він входить до переліку найкращих роботодавців України у фінансовому секторі, що свідчить про ефективну політику управління персоналом, високий рівень організації праці та соціального забезпечення працівників .

Таким чином, аналіз всеукраїнських рейтингів дозволяє зробити висновок, що АТ «Ощадбанк»:

- входить до числа лідерів банківської системи України;
- займає 2 місце за прибутковістю серед банків;
- посідає 1 місце у низці галузевих та аналітичних рейтингів;
- є одним із ключових банків у сфері кредитування бізнесу;
- має високий рівень надійності, підтверджений міжнародними рейтинговими агентствами.

Зазначені позиції свідчать про стабільний розвиток банку, його системну значущість для економіки країни та ефективність реалізації стратегії управління.

Для більше детального аналізу Банку необхідно провести аналіз його економічних показників. Основним показником ефективної

діяльності

кожного підприємства є чистий прибуток. Його збільшення свідчить про те, що компанія розвивається у правильному напрямку. На Рис. 2.3 наведено динаміку зміни чистого прибутку АТ «Ощадбанк».



Рис. 2.3. Порівняння чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2024-2025 рр.

Аналіз динаміки чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2024–2025 роки свідчить про позитивну тенденцію зростання фінансових результатів діяльності банку.

По-перше, спостерігається збільшення обсягу чистого прибутку у 2025 році порівняно з 2024 роком, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності банку. Це може бути зумовлено зростанням доходів від кредитних операцій, оптимізацією витрат, а також активізацією роботи з клієнтами як у корпоративному, так і у роздрібному сегментах.

По-друге, позитивна динаміка прибутковості свідчить про здатність банку адаптуватися до складних умов функціонування, зокрема економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Це характеризує АТ «Ощадбанк» як фінансово стійку установу з ефективною системою управління.

По-третє, зростання чистого прибутку створює передумови для подальшого розвитку банку, зокрема розширення спектра послуг, інвестування у цифрові технології та вдосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, наведений графік підтверджує позитивні тенденції розвитку АТ «Ощадбанк» та свідчить про підвищення результативності його діяльності у досліджуваному періоді.

Аналіз графіка свідчить, що чистий прибуток АТ «Ощадбанк» у 2024 році становив 0,8 млрд грн, тоді як у 2025 році він зріс до 1,2 млрд грн, що складає 0,4 млрд.грн, відповідно 50 %.

Отже, у 2025 році чистий прибуток банку зріс на 0, 4 млрд грн, або на 50 % порівняно з попереднім роком.

Це свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності банку, підвищення ефективності використання ресурсів та успішну реалізацію управлінських рішень. Зростання прибутку також створює додаткові можливості для розвитку банку, зокрема інвестування у цифровізацію, розширення клієнтської бази та вдосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, динаміка показника є позитивною та характеризує діяльність банку як ефективну і стабільну у досліджуваному періоді.

Далі розглянемо ці показники. Банк управляє ліквідністю, підтримуючи її на достатньо високому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строковості й валюти платежів, забезпечує потрібне співвідношення між власними та залученими коштами, формує оптимальну структуру активів

із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятим рівнем кредитного ризику для виконання вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів.

З метою контролю за станом ліквідності Банк контролює та підтримує на рівні значно вищому від мінімально необхідного такі норматив ліквідності: миттєвої ліквідності, поточної ліквідності, короткострокової ліквідності та коефіцієнт покриття.

Миттєва ліквідність це необхідний обсяг високоліквідних активів для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Станом на 2025 рік даний норматив становив 94%, при нормативному значенні 20%. У 2024 році цей показник був 82 %, а у 2023- 74 %. Поточна ліквідність це мінімальний обсяг активів для забезпечення виконання поточного обсягу зобов'язань протягом одного календарного місяця. У 2025 році даний норматив становив 78%, при нормативному значенні 40%. Порівняно з 2024 роком (68 %) та 2023 роком (64%) даний показник несуттєво збільшився. Короткострокова ліквідність це необхідний обсяг активів для забезпечення зобов'язань протягом одного року. Станом на 2025 рік показник становив 108%, при нормативному значенні 60%. У 2024 та 2023 році показник також був значно вище норми (96 % та 89 % відповідно) Коефіцієнт покриття ліквідністю це мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес сценарію. Станом на 2025 рік показник становив 178%, що на 98 % перевищує норму. На 2024 та 2023 роки ці показники становили 160% та 144% відповідно. Проаналізувавши дані показники, бачимо що банк досить добре управляє ліквідністю і постійно підтримує її на високому рівні. Позитивним також є те, що ліквідність має тенденцію до зростання.

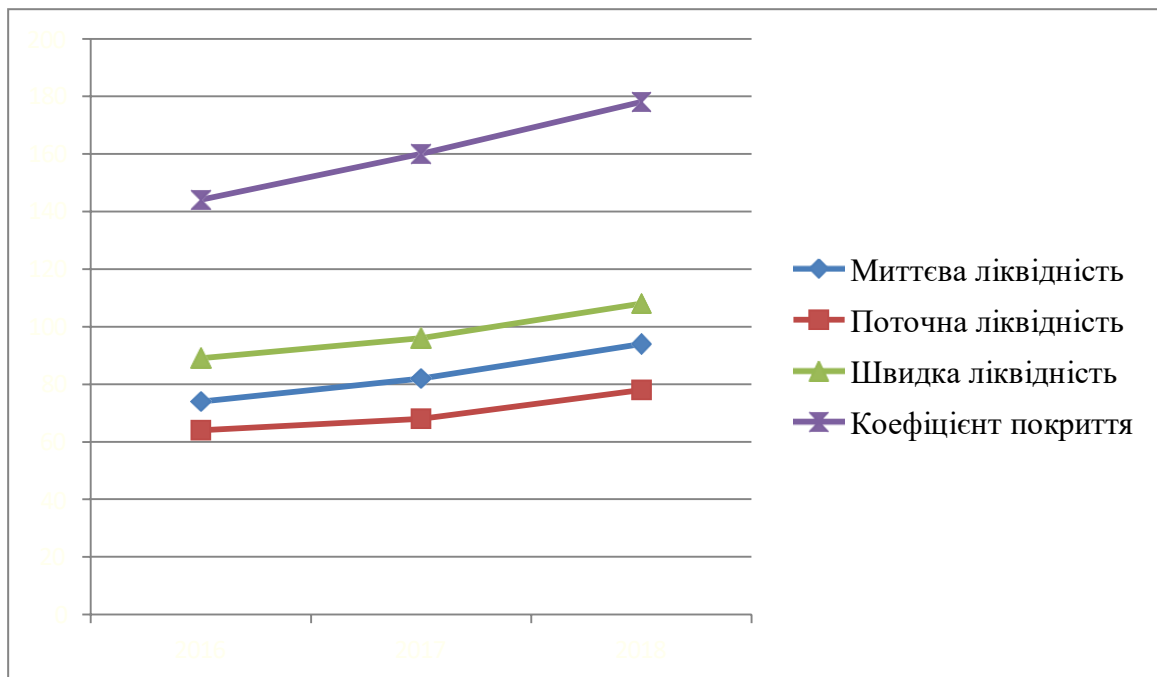


Рис. 2.4. Показники ліквідності та платоспроможності АТ «Ощадбанк» за 2016-2018 рр.

Капіталізація банку також є на досить високому рівні, що дозволяє нарощувати бізнес без додаткового збільшення капіталу. Одним із ключових показників розвитку банку є рентабельність капіталу, станом на 2024 рік даний показник становив 5,6 %, станом на 2025 рік – 8,9%. У майбутньому банк планує збільшити даний показник до 16 %.

Щоб оцінити якість управління кадровим потенціалом підприємства, оглянемо динаміку основних показників з управління персоналом АТ «Ощадбанк», а зокрема: кількість працюючих на підприємстві працівників, та їх склад – кількість та динаміка кадрів адміністративно – управлінського апарату, виробничих кадрів; рівень середньої заробітної плати і продуктивність праці. Дані наведені у табл. 2.1

Динаміка основних показників з управління персоналом АТ
«Ощадбанк» за період 2023-2025рр.

Показник	Роки			Відносне відхилення%	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Кількість працюючих, осіб.	28	30	32	105,2	106,6
В т. ч. адміністративно-управлінського персоналу, осіб.	24	27	28	112,5	105,5
Спеціалісти, осіб	4	3	3	66,6	116,6

Згідно наведених даних, кількість працівників Банку збільшилася на 4 особи у 2025 році в порівнянні з 2023 роком. При цьому кількість працівників адміністративно – управлінського персоналу склала у 2023 – 2025 рр. 24, 27 та 28 чоловік відповідно. Кількість спеціалістів за той же період часу складала 4, 3 і 3 чоловік.

Визнаючи основну роль людських ресурсів у досягненні корпоративних стратегічних цілей та управлінні викликами, Група Ощадбанку інвестує у створення міцних відносин зі своїми працівниками, постійно покращуючи умови роботи та мінімізуючи ризики. Банк працює над створенням сучасних умов роботи, що сприяють відкритому спілкуванню, високій ефективності роботи та особистісному розвитку її персоналу. Поряд із цим Банк намагається розробляти і реалізовувати політику, що сприяє формуванню етичних засад, довіри, відданості, командного духу та прийняттю різноманітності на робочому місці.

Управлінська структура є лінійно-функціональною, яка розділяється на відділи. Кожен відділ має керівника, який розподіляє обов'язки та несе

відповідальність за результати роботи.

Територіально відокремлені безбалансові відділення здійснюють від імені Банку банківські та інші операції, передбачені положенням про таке відділення, на підставі письмового дозволу, наданого Банком, у межах отриманих Банком банківської ліцензії та письмового дозволу.

Організаційна структура відділення АТ «Ощадбанк» зображена на рис. 2. 4.

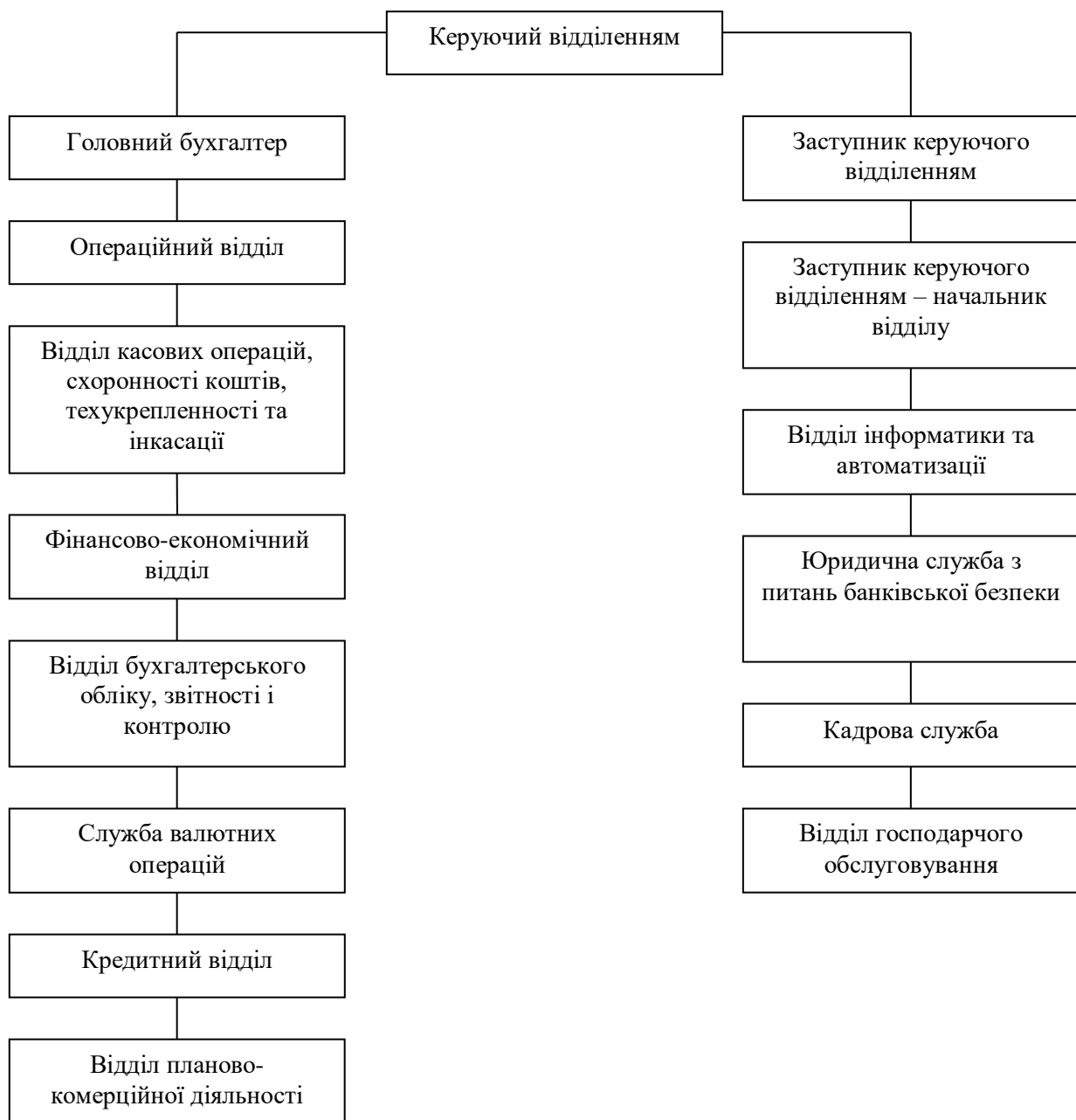


Рис. 2.5. Організаційна структура відділення АТ «Ощадбанк»

Основними пріоритетами розвитку Банку на найближчий час є «диджиталізація» банківських послуг та осучаснення бізнес процесів. Тенденція «диджиталізація» банківських послуг набрала оберти у банківській сфері в 2018 році і передбачається, що даний тренд буде продовжуватись у наступні роки. Тому реалізація проектів спрямованих на осучаснення Банку є стратегічно важливою складовою розвитку Банку.

За рахунок реалізації ряду проектів Банк планує:

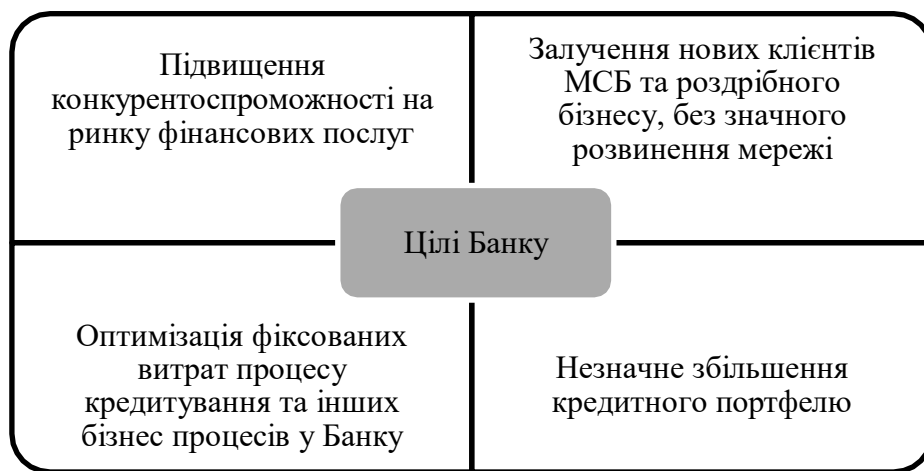


Рис 2. 6. Цілі банку

Після 2025 року Банк планує зростати більш швидкими темпами, підґрунтями для цього буде як збільшення фінансування з боку клієнтів, такі позики, отримані від міжнародних фінансових установ. При цьому передбачається зосередження на кредитуванні корпоративних клієнтів на клієнтів МСБ. За умови стабільного економічного зростання більша частина кредитів у національній валюті буде направлятись на короткострокові та середньострокові інвестиційні проекти, решта на підтримку операційної діяльності. Кредитування фізичних осіб не буде пріоритетом протягом наступних кількох років, окрім помірнoгo кредитування за продуктом «кредитна карта».

2. 2. Аналіз кадрового складу, руху персоналу та оцінка трудового потенціалу

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Далі перейдемо саме до розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк». Банк надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності банку. Протягом 2025 року співробітники банку провели 13 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професійних навичок та розвиток співробітника як особистості.

Окрім того, Департамент персоналу у 2025 році виступив з ініціативою реалізувати проект «Щасливий Банк», спрямований на всебічний розвиток працівників: різноманітні майстер-класи, екскурсії, лекції. Проект спрямований на формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі та підвищення лояльності та залученості. Ряд внутрішніх навчальних програм було присвячено розвитку гнучких навичок, що покликані сприяти гармонійному розвитку всередині організації.

Також за підтримки банку було організовано власну футбольну команду, яка складається із співробітників банку. Кожний бажаючий може приходити на безкоштовні тренування тричі на тиждень, а також брати участь у різноманітних змаганнях. Найкращих працівників банку, яке також бере участь у змаганнях, завжди нагороджує цінними подарунками. Двічі на рік проводяться корпоративні заходи, на яких нагороджують працівників у різних номінаціях, а також розігрують цінні подарунки. На минулому новорічному корпоративі було розіграно автомобіль, подорож до Греції, декілька нових смартфонів та багато інших цінних подарунків.

Всередині банку також відбувається досить багато тренінгів. Для кожного нового співробітника проводять тренінг «Велком», на якому його знайомлять із історією банку та основною продукцією.

У минулому місяці був проведений тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування Клієнтів» де співробітники відділень Ощадбанку взяли участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та якісному обслуговуванню Клієнтів.

Такі тренінги систематично проводяться для співробітників банку, адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування Клієнтів – важливий аспект в роботі кожного співробітника.

Головні теми, що розглядалися на тренінгу:

- основні поняття: «продаж», «сервіс»;
- операційні стандарти обслуговування Клієнтів Банку;
- кроки встановлення особистісного контакту з Клієнтами;
- основні етапи моделі продажів;
- техніки, методи та інструменти в проведенні ефективних продажів.

Для формування навичок з продажів учасники тренінгів виконали індивідуальні та групові практичні вправи, взяли участь у рольових кейсах і завданнях.

У рамках проекту "Happy bank", працівники здійснили захоплюючу пішохідну екскурсію по Павлограду.

Основна перевага банку полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів - це є у багатьох, скільки в наявності ефективної стратегії управління персоналом, відповідної бізнес-стратегії компанії.

В її основі лежать принципи управління персоналом, наведені нижче:

- 1) Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.

2) Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.

3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.

4) Встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.

5) Партнерство з співробітниками - умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності.

Основне завдання банку - забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Проаналізуємо персонал АТ «Ощадбанк» за статтю у попередні роки(табл. 2.2).

Таблиця 2. 2

Характеристика персоналу за статтю АТ «Ощадбанк» за 2023-2025рр

Категорії персоналу	2023		2024		2025		Відхилення 25/24 +/-		Відхилення 25/24 %	
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч
Адміністративно-управлінський персонал	7	3	5	6	7	7	2	1	40,0%	16%
Торгово-оперативний персонал(виробничий)	5	4	5	4	6	4	1		20%	
Допоміжний персонал	6	3	5	5	6	2		-3	20%	20%
Разом	18	10	15	15	19	13	4	-2	26%	14%

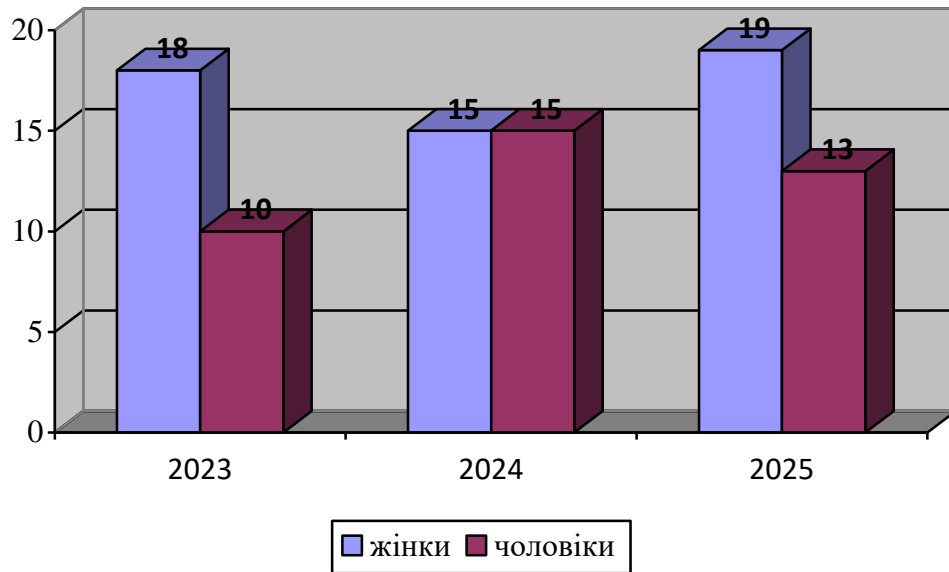


Рис. 2.7. Характеристика персоналу за статтю АТ «Ощадбанк»

Аналіз структури та динаміки персоналу підприємства за 2023 –2025 роки свідчить про певні зміни як у загальній чисельності працівників, так і в розподілі за категоріями та статтю.

Загальна чисельність персоналу у 2025 році порівняно з 2024 роком зросла: кількість жінок збільшилась на 4 особи, відповідно 26 %, тоді як чисельність чоловіків зменшилась на 2 особи (або на 14%). Це свідчить про тенденцію до зростання частки жінок у структурі персоналу підприємства.

У категорії адміністративно-управлінського персоналу спостерігається позитивна динаміка. Кількість жінок у 2025 році зросла на 2 особи (40%), а чоловіків — на 1 особу (16%) порівняно з 2024 роком. Це свідчить про розширення управлінського апарату та підсилення кадрового потенціалу у сфері управління.

Щодо торгово-оперативного (виробничого) персоналу, відзначається незначне зростання чисельності жінок на 1 особу (20 %), тоді як кількість чоловіків залишилась без змін. Така ситуація може свідчити про стабільність виробничого процесу та відсутність значних кадрових змін у цій категорії.

У складі допоміжного персоналу спостерігаються різноспрямовані тенденції: чисельність жінок зросла на 1 особу (20%), тоді як кількість чоловіків суттєво зменшилась на 3 особи. Це може свідчити про оптимізацію допоміжних функцій або зміну організації праці у цій сфері.

У цілому аналіз показує, що підприємство у 2025 році здійснює певну кадрову перебудову, яка проявляється у збільшенні загальної чисельності персоналу, підвищенні ролі жінок у всіх категоріях працівників та частковій оптимізації чисельності чоловіків, особливо у допоміжному персоналі. Такі зміни можуть бути пов'язані з удосконаленням організаційної структури та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів.

До найбільш значущих критеріїв ефективності діяльності служб управління персоналом науковці відносять показники плинності кадрів.

Таблиця 2.3

Характеристика руху кадрів АТ «Ощадбанк» за 2023-2025рр

Показники	2023	2024	2025	+/-		%	
				24/23	25/24	24/23	25/24
Прийнято працівників, осіб.	1	3	4	2	1	+34%	+33%
Вибуло працівників, осіб.	2	1	2	-1	1	-50%	+50%
Загальна чисельність персоналу, осіб.	28	30	32	2	2	+7%	+8%

По-перше, у 2023 році кількість звільнених працівників перевищувала кількість прийнятих (2 проти 1), що свідчить про негативний баланс руху персоналу та можливе скорочення кадрового складу або підвищену плинність кадрів.

По-друге, у 2024 році ситуація суттєво покращилась: кількість прийнятих працівників зросла до 3 осіб, тоді як звільнення скоротились до 1 особи. Це свідчить про позитивний баланс персоналу, активізацію кадрової політики та стабілізацію роботи банку.

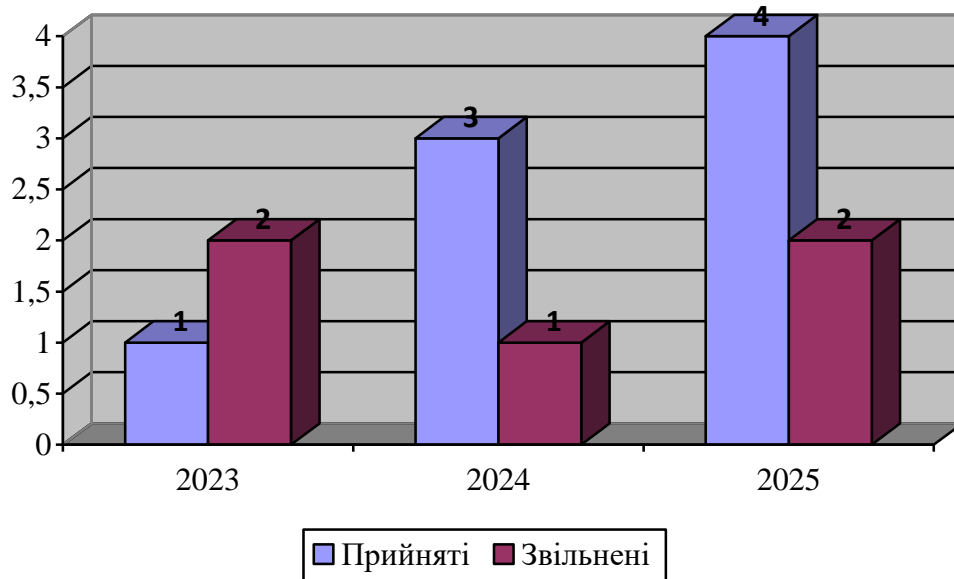


Рис. 2.8. Динаміка руху кадрів АТ «Ощадбанк»

По-третє, у 2025 році зберігається тенденція до зростання кількості прийнятих працівників (4 особи), однак кількість звільнених також збільшується до 2 осіб. Незважаючи на це, баланс залишається позитивним, що вказує на розширення штату та розвиток діяльності банку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що за досліджуваний період АТ «Ощадбанк» пройшов етап від скорочення персоналу до його поступового зростання. Позитивна динаміка прийому працівників та перевищення їх кількості над звільненими у 2024–2025 роках свідчить про стабілізацію кадрової ситуації, підвищення привабливості банку як роботодавця та ефективність управління персоналом.

Проаналізуємо персонал Банку за віком та рівнем здобутої освіти у наведеному раніше періоді.

Динаміка персоналу за освітою та віком АТ «Ощадбанк» за 2024-2025рр

Вік	З вищою освітою,чол.		Зі середньою спеціальною освітою,чол.		Із загальною середньою освітою,чол.		Усього, осіб.		Частка в загальній кількості,%	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	4	3	5	4	0	0	9	7	33	31,5
Від30до 45	5	8	6	5	2	2	13	15	32	34
Від45до 55	2	3	2	3	2	1	5	7	30	31
Понад 55	1	1	1	1	1	1	3	3	5	3,5
Разом	12	15	13	13	5	4	30	32	100	100

Аналіз динаміки персоналу за віковими групами та рівнем освіти свідчить про певні структурні зміни у кадровому складі банку.

Загальна чисельність персоналу у 2025 році зросла з 30 до 32 осіб, тобто на 2 особи (або приблизно на 6,7 %), що свідчить про незначне розширення штату.

У віковій групі до 30 років спостерігається скорочення чисельності з 9 до 7 осіб, а частка зменшилась з 33% до 31,5 %. Зниження відбулося переважно за рахунок працівників з вищою (-1 особа) та середньою спеціальною освітою (-1 особа). Це може свідчити про зменшення частки молодих працівників у структурі персоналу.

У групі 30 –45 років відбулося зростання чисельності з 13 до 15 осіб, а частка збільшилась з 32% до 34%, що робить цю категорію найбільш чисельною. Зростання забезпечено переважно за рахунок працівників з вищою освітою (+3 особи), що свідчить про підсилення основного кадрового ядра банку.

У віковій категорії 45 –55 років чисельність зросла з 5 до 7 осіб,

а частка збільшилась з 30 % до 31 %. Водночас спостерігається збільшення кількості працівників з вищою та середньою спеціальною освітою, що свідчить про накопичення досвідчених кадрів.

У групі понад 55 років чисельність залишилась незмінною (3 особи), однак частка зменшилась з 5 % до 3,5%, що пояснюється загальним зростанням чисельності персоналу.

Аналіз освітнього рівня показує позитивну тенденцію до зростання кількості працівників з вищою освітою (з 12 до 15 осіб), що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. Кількість працівників із середньою спеціальною освітою залишилась стабільною (13 осіб), тоді як чисельність працівників із загальною середньою освітою дещо зменшилась (з 5 до 4 осіб), що є позитивною тенденцією.

Таким чином, у 2025 році структура персоналу АТ «Ощадбанк» характеризується:

- незначним зростанням загальної чисельності працівників;
- підвищенням частки працівників середнього віку (30 –45 років);
- зростанням кількості персоналу з вищою освітою;
- поступовим зменшенням частки молодих та найстарших працівників.

Зазначені зміни свідчать про формування більш досвідченого, кваліфікованого та стабільного кадрового складу банку, що позитивно впливає на ефективність його діяльності.

За рахунок того, що Банк використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу.

Далі перейдемо до системи розвитку персоналу. Політика розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його

потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» містить у собі такі складові, які наведені нижче:



Рис 2. 9. Політика розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення. Фонд основної заробітної плати Фонд додаткової заробітної плати Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів Премії та винагороди, що носять систематичний характер Фонд оплати праці штатних

працівників, усього 59 поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

АТ «Ощадбанк» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмно-організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постачається слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства).

Процес дистанційного навчання в АТ «Ощадбанк» складається з наступних етапів:

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.
2. Створення навчального контенту й його розміщення в системі дистанційного навчання.

3. Повідомлення учасників про старт навчання.
4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.
5. Аналіз результатів навчання.

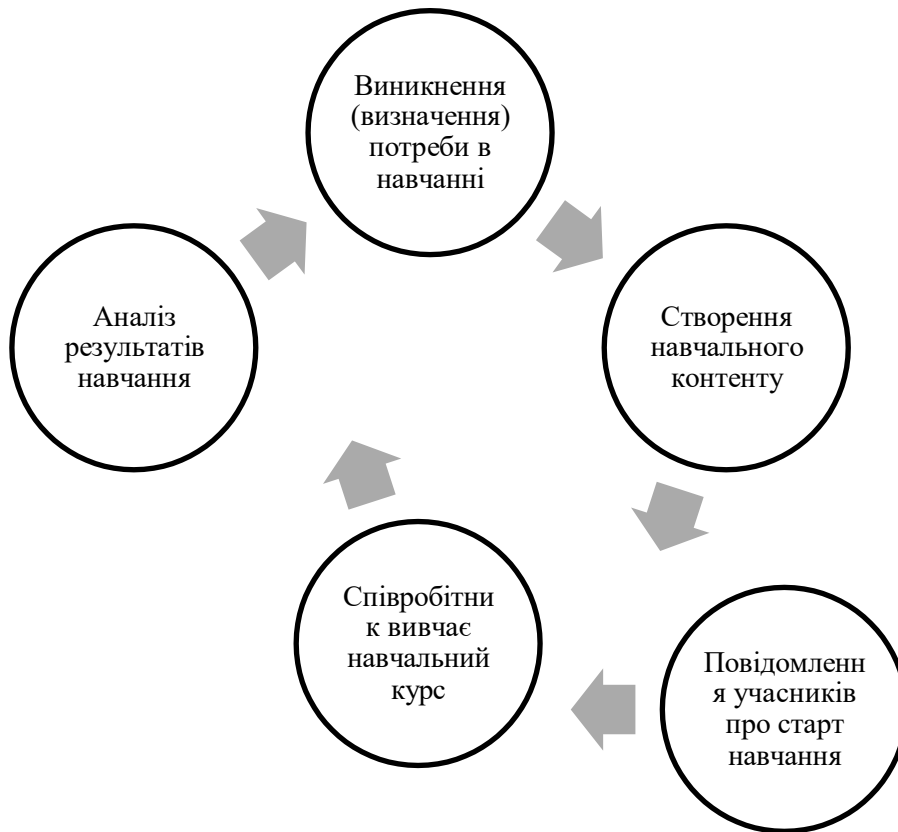


Рис.д 2.10.д Процес дистанційного навчання в AT «Ощадбанк»

Система дистанційного навчання в AT «Ощадбанк» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);
- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань

(адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);

- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);

- зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора, тощо);

- наявність вебсайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників. Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

2.3. Діагностика та оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу підприємства. Це дозволить на достатньо високому рівні забезпечувати розвиток іноваційних процесів, дасть можливість розродляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку банку. В даний момент, за основу розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» взято принципи, наведені на рисунку нижче. АТ «Ощадбанк» завжди розвивався завдяки хорошій роботі свого персоналу. Але через те, що суспільство постійно розвивається та оновлюється, банку потрібно досить часто оновлювати

знання своїх працівників.

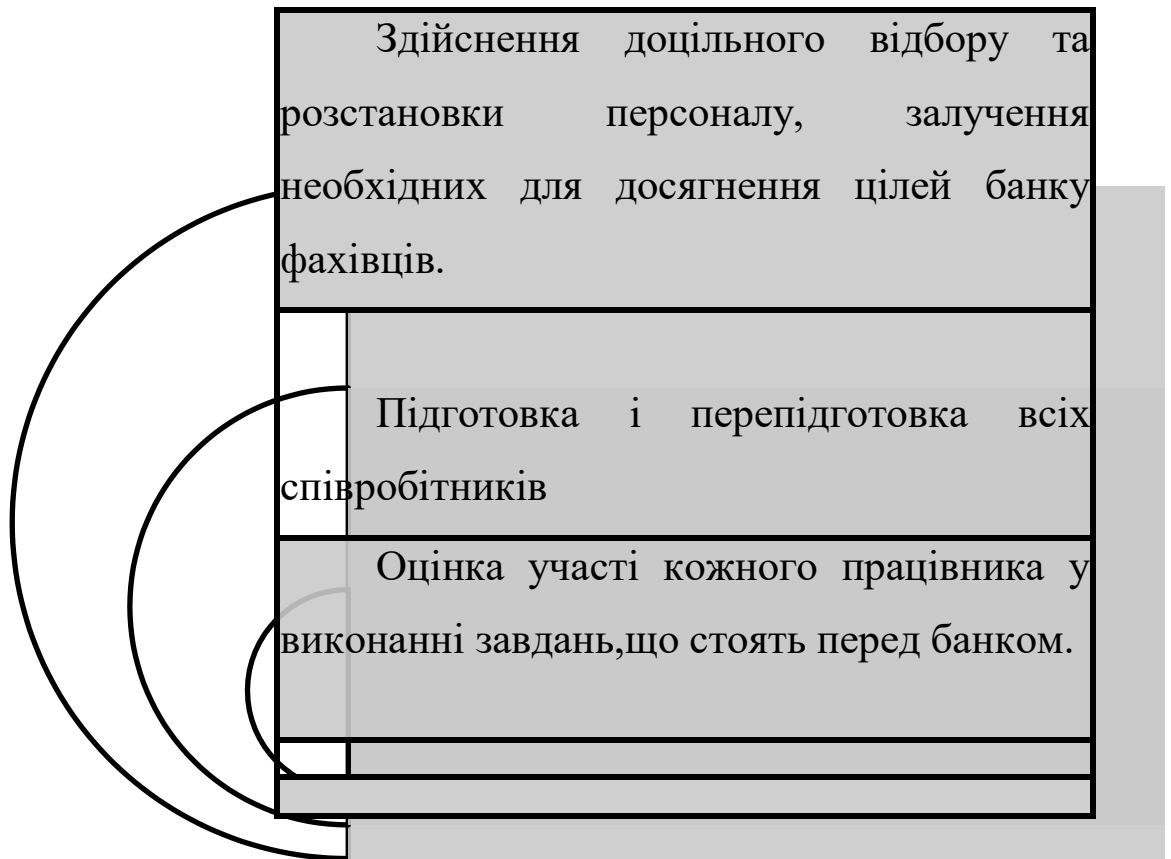


Рис.2. 11.Принципи розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк»

Це дасть можливість самореалізації та кожного працівника, і в результаті банк буде досить ефективно функціонувати на ринку.

АТ «Ощадбанк» є банком з іноземним капіталом, а його материнська компанія знаходиться в Греції. Через це, багато зарубіжних принципів використовуються для розвитку персоналу. Вивчення функціонування системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» також дасть можливість застосовувати їх у вітчизняних підприємствах.

Банк приділяє неабияку увагу повній реалізації можливостей своїх працівників, поліпшенню умов праці. Важливим аспектом є і корпоративна культура.

За основу управління персоналом АТ «Ощадбанк» взяв навчання персоналу. Завдяки чому працівники мають можливість постійно

підвищувати ефективність своєї роботи, і в результаті підніматись по кар'єрних сходах. АТ «Ощадбанк» має багато різних методів навчання.

У 2025 р. у АТ «Ощадбанк» пройшли навчання 83,3 % усього персоналу, у всіх сферах банківської діяльності. Навчання проводилось у всіх відділення банку, незалежно від їхнього місцезнаходження. За даними таблиці 2.10. ми бачимо що в 2024 р. кількість працівників, які проходили навчання зросла на 3, 1%, а надалі у 2025р. збільшилась ще на 3,7 %. Також з цієї таблиці бачимо, що збільшення відбулось саме за рахунок внутрішніх тренінгів.

Таблиця 2. 5

Показники навчання персоналу АТ «Ощадбанк» в 2023-2025рр, осіб

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, чол.		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Внутрішнє навчання	4	5	6	11	10	13
Навчання на семінарах в Україні	7	6	8	12	17	18
Зарубіжне навчання	2	3	3	3	3	3
Стажування	4	8	9	5	8	8
Разом	17	22	26	27	38	42

Як бачимо з табл. 2.10. , що аналіз показників навчання персоналу свідчить про позитивну динаміку розвитку системи підвищення кваліфікації працівників АТ «Ощадбанк» та активізацію роботи у сфері професійного розвитку, зокрема із залученням можливостей Дніпропетровського центру навчання.

Загальна кількість навчальних заходів у 2025 році зросла до 26, порівняно

з 17 у 2023 році та 22 у 2024 році, що свідчить про розширення освітньої діяльності банку. Водночас кількість навчених працівників також має тенденцію до зростання: з 27 осіб у 2023 році до 42 осіб у 2025 році, тобто на 15 осіб або приблизно на 55,6 %.

Внутрішнє навчання демонструє поступове зростання кількості заходів (з 4 до 6), а також певну нестабільність у чисельності учасників (11 → 10 → 13 осіб). Це свідчить про удосконалення внутрішніх програм навчання та їх адаптацію до потреб банку.

Навчання на семінарах в Україні є найбільш динамічним напрямом розвитку персоналу. Кількість заходів зросла з 7 у 2023 році до 8 у 2025 році, а кількість навчених працівників – з 12 до 18 осіб. Це вказує на активне використання зовнішніх освітніх ресурсів, у тому числі регіональних навчальних центрів.

Зарубіжне навчання характеризується стабільністю: кількість заходів зросла з 2 до 3, а чисельність учасників залишилась на рівні 3 осіб. Це свідчить про обмежений, але стратегічно важливий характер такого виду навчання, орієнтованого на підготовку висококваліфікованих кадрів.

Стажування має найбільш інтенсивну динаміку зростання: кількість заходів збільшилась з 4 до 9, а кількість учасників – з 5 до 8 осіб, що свідчить про посилення практичної складової розвитку персоналу.

Таким чином, у досліджуваному періоді спостерігається:

- зростання загального обсягу навчання персоналу;
- активізація внутрішніх і зовнішніх форм підвищення кваліфікації;
- підвищення ролі стажування як ефективного методу професійного розвитку;
- використання потенціалу спеціалізованих навчальних центрів, зокрема Дніпропетровського центру навчання.

Зазначені тенденції свідчать про формування системного підходу до розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк», що сприяє підвищенню професійного рівня працівників та ефективності діяльності банку в

цілому.

Таблиця 2. 6

Показники навчання персоналу АТ «Ощадбанк» у
Дніпропетровському центральному відділенні в 2023-2025 рр, осіб

Види навчання	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Внутрішнє навчання	7	8	8
Навчання на семінарах в Україні	2	1	3
Зарубіжне навчання	-	-	-
Стажування	4	5	7
Разом	13	14	18

Досить велику увагу АТ «Ощадбанк» приділяє адаптації нових працівників до нового місця роботи. На старті кар'єри в АТ «Ощадбанк» кожний працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду. Банком було створено спеціально класи для адаптації нових співробітників, що дозволило суттєво зменшити витрати на навчання.

У 2025 році банк провів безліч технічних тренінгів для персоналу, який використовує UPC та IS-Card. За мету було взято пришвидшення роботи персоналу з даними системами та використання повних можливостей сервісів. Також, коли банк мігрував на нову ІТ-платформуБ2 було проведено безліч тренінгів по банківських продуктах. HR-відділ надає постійну підтримку працівникам, які мають безпосередній контакт з клієнтами, для поліпшення комунікації та збільшення продажів банківських продуктів.

Усі тренінги АТ «Ощадбанк» забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють працівникам безперервно поліпшувати свої професійні та особисті можливості, що забезпечить їх

подальший кар'єрний ріст.

Ще одним досить важливим напрямком є безкоштовне навчання англійській мові усіх бажаючих працівників банку. АТ «Ощадбанк» проводить двічі на тиждень курси з англійської мови з носієм. Курси проводяться за рахунок обіду працівників, але є абсолютно безкоштовними.

Досить велика увага приділяється і підборута розвитку нових, молодих спеціалістів, адже знайшовши талановитого працівника, можна забезпечити хороший резерв керівників, і в подальшому не буде проблем з пошуком якісних менеджерів вищих ланок.

У 2025 році майбутні керівники мали можливість проходити спеціальні тренінги для розвитку їх сильних сторін. Тренінги були індивідуально підібрані для кожного працівника. АТ «Ощадбанк» спрямовує навчання свого персоналу на комплексний розвиток працівників на всіх рівнях та на всіх посадах. Досить сильно АТ «Ощадбанк» пов'язує розвиток персоналу з відданістю корпоративній культурі. Система розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» складається з таких елементів:



Рис.2. 11. Принципи розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк»

Загальна система управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» є

традиційною. Потреба в розвитку персоналу є першим етапом. Вона базується на основі загальних програм розвитку банку, річних планів по розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби підвищенні кваліфікації.

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає наступні заходи:

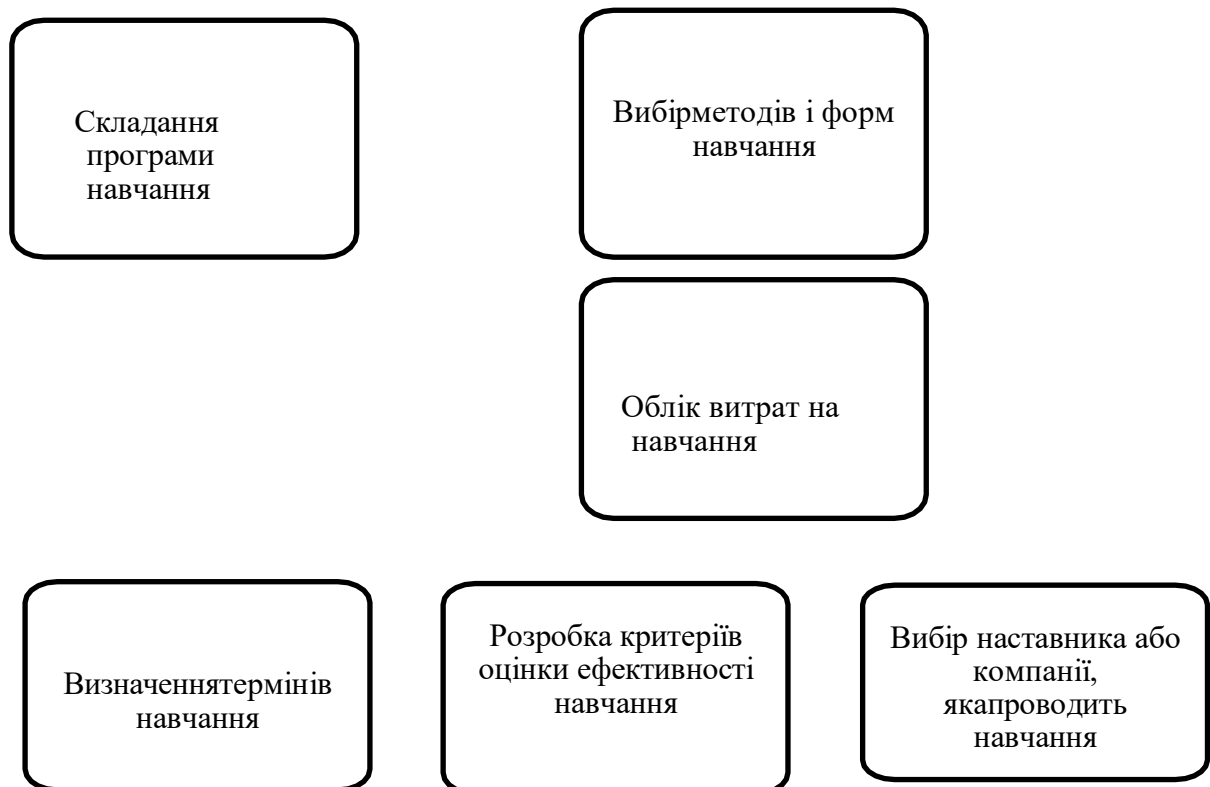


Рис.2. 12.Заходи другого етапу розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

В системі управління розвитком персоналу мають місце різні форми і методи навчання.

Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Для того щоб збільшити можливий дохід, потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. Так само як і звичайне

навчання на місці, навчання без відриву від робочого процесу має свій план. До цього навчання можна віднести коучінги персоналу. Коучінги так само повинні бути зафіксовані в плані розвитку кожного співробітника. Вони базуються на неформально зворотньому зв'язку.

Далі будуть наведені основні інструменти розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк»:

- нові напружені завдання, проекти, нові посади – діяльність, яка спрямована на набуття нового досвіду, яка надає можливість розкрити свої здібності на практиці;
- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання знань та практичного досвіду роботи для поглиблення спеціалізації або період входження у професію;
- самостійна робота – це діяльність конкретного працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без безпосереднього керівництва іншою людиною;
- коучінг та наставництво – процес взаємодії коуча/наставника та працівника з метою підвищення результативності, навчання та розвитку працівника.
- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних та особистих якостей працівника, за встановленими критеріями відповідно до посади та надання рекомендацій щодо розвитку працівника за результатами оцінки;
- тренінги – короткостроковий захід активного навчання, направлений на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки;
- електронні курси – система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій;
- навчатись у інших та вчити інших – процес спостереження за іншими, аналіз їх дій, обговорення поведінки;
- книги, журнали, статті – пізнавальний процес, джерелом якого є книги, журнали, ЗМІ, навчальні посібники та фільми;
- інші інструменти розвитку – будь-які дії працівника або

джерела інформації, що мають вплив на отримання нових знань, відпрацювання навичок та зміни у поведінці [56].

Досить хорошим методом навчання без відриву від робочого місця є онлайн система розвитку персоналу. У АТ «Ощадбанк» існує платформа, за допомогою якої співробітники можуть проходити різноманітні курси та тренінги. Раніше були розроблені різні комплекси курсів для різних підрозділів банку. Але на сьогоднішній день, платформа давно не оновлювалась, і більшість онлайн тренінгів та курсів по самонавчанню є застарілими.

Якщо всерйоз зайнятись розробкою та оновленням даних на платформі, це значною мірою підвищить ефективність розвитку працівників банку. Онлайн платформа дозволить:

- 1) В дуже короткий період, надати новому працівнику всі необхідні знання для ефективної роботи.
- 2) Дуже швидко знайомити працівників зі змінами у внутрішніх процедурах банку та банківському законодавстві.
- 3) Розділити усі навчальні матеріали відповідно по підрозділах банку.
- 4) Тестування працівників зробити швидшим та практичнішим.

У висновку можна сказати, що онлайн система розвитку персоналу дозволить постійно тримати високий рівень професіоналізму працівників банку, а також економити кошти на їх навчанні.

Система розвитку персоналу у АТ «Ощадбанк» дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Банк старається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом і з новітніми формами розвитку працівників. Персонал банку має можливість на постійній основі отримувати нові знання, удосконалювати свої навички, відвідувати як українські так і зарубіжні тренінги

Але не дивлячись на всі позитивні моменти в управлінні розвитком персоналу в АТ «Ощадбанк», є деякі аспекти, на які потрібно звернути

увагу. Дані аспекти потрібно удосконалювати та розвивати.

Однією з головних проблем є те, що в АТ «Ощадбанк» немає чіткої, визначеної системи, яка б показувала потребу у навчанні того чи іншого працівника. Через це, всі працівники підрозділу проходять одні і тіж тренінги, незалежно від їх рівня професійного розвитку. Інколи на тренінг записують працівників, у яких просто не вийшло прийти на нього за графіком. Від цього також страждають відділення банку, які знаходяться за межами регіону. Більшість співробітників відмовляється приїжджати на тренінги, а проводити навчання виключно для відділення є економічно недоцільним. І тоді виходить так, що працівники яким потрібно підвищувати свій кваліфікаційний рівень можуть просто не включатись до тренінгу. Це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів і системи управління розвитком персоналу банку в цілому.

Важливо також розглянути систему заходів з розвитку персоналу. В даний момент АТ «Ощадбанк» не має чітко розробленої системи, за якою можна об'єктивно оцінювати ефективність тренінгів та навчання загалом. Дана система повинна будуватись на аналізі якісних показників розвитку персоналу. Для цього потрібно виправити наступні проблеми:

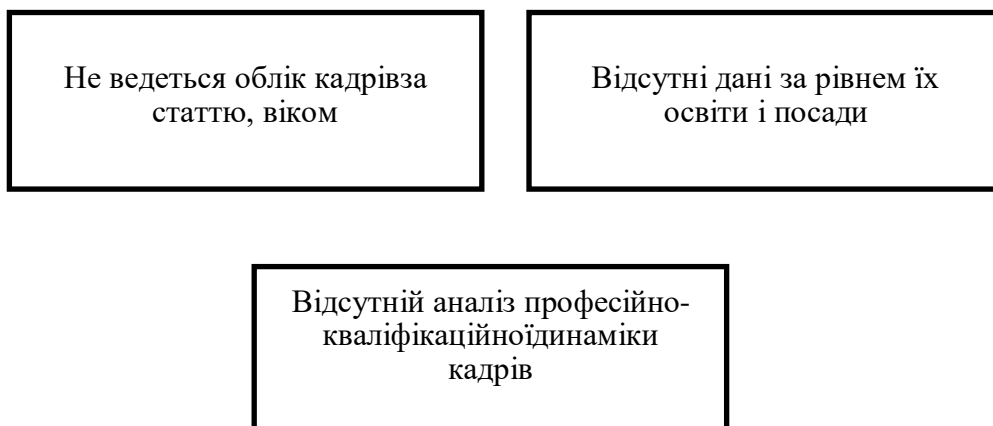


Рис. 2.14. Заходи другого етапу розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

На завершення хочу сказати, що рівень розвитку персоналу підприємства на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. АТ «Ощадбанк» повинен забезпечувати рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись підприємству. А здатність АТ «Ощадбанк» швидше та ефективніше розвиватись на банківському ринку дасть свої економічні переваги.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк», що дозволило оцінити організаційно-економічні умови діяльності банку, особливості кадрового складу, рух персоналу та ефективність існуючої системи розвитку працівників.

У ході дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що АТ «Ощадбанк» є системно важливою банківською установою з розгалуженою мережею відділень та стабільними позиціями у банківському секторі України. Банк демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема зростання чистого прибутку з 0,8 млрд грн у 2024 році до 1,2 млрд грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз кадрового складу показав, що у 2025 році загальна чисельність персоналу зростає з 30 до 32 осіб. Виявлено тенденцію до підвищення частки працівників із вищою освітою з 12 до 15 осіб, що свідчить про зростання рівня кваліфікації персоналу. Водночас зменшилась чисельність молодих працівників віком до 30 років з 9 до 7 осіб, тоді як найбільш чисельною є група працівників віком 30–45 років 15 осіб, що формує основне кадрове ядро банку.

Дослідження руху персоналу засвідчило покращення кадрової ситуації.

Якщо у 2023 році кількість звільнених працівників перевищувала прийнятих (2 проти 1), то у 2024 –2025 роках спостерігається позитивна динаміка: у 2025 році прийнято 4 особи, звільнено 2 особи, що свідчить про розширення штату та стабілізацію кадрової політики.

Аналіз структури персоналу за категоріями показав зростання чисельності адміністративно-управлінського персоналу та виробничого персоналу, а також певну оптимізацію допоміжного персоналу, зокрема скорочення чоловіків у цій категорії на 3 особи. Загалом чисельність жінок зросла на 26 %, тоді як чисельність чоловіків зменшилась на 14%, що свідчить про зміну гендерної структури персоналу.

Оцінка системи розвитку персоналу показала її поступове вдосконалення. Загальна кількість навчальних заходів зросла з 17 у 2023 році до 26 у 2025 році, а кількість навчених працівників – з 27 до 42 осіб. Найбільш активним напрямом є участь у семінарах в Україні, зростання з 12 до 18 осіб, а також стажування з 5 до 8 осіб. Внутрішнє навчання також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про розвиток внутрішніх освітніх ресурсів банку.

Разом з тим, виявлено певні недоліки в системі управління розвитком персоналу, зокрема нерівномірність розподілу навчальних заходів, обмеженість участі у міжнародних програмах навчання та недостатню орієнтацію на залучення молодих спеціалістів.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що система управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» є достатньо ефективною та має позитивну динаміку розвитку, однак потребує подальшого удосконалення. Отримані результати є основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу, що буде розглянуто у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛЗ

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3. 1. Стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

У сучасних умовах функціонування банківської системи України, що характеризуються цифровізацією, високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та впливом воєнного стану, особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку персоналу. Для АТ «Ощадбанк», як системно важливої фінансової установи, розвиток людського капіталу є ключовим чинником забезпечення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності.

З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно запропонувати кілька альтернатив стратегічного розвитку персоналу, які можуть бути реалізовані як окремо, так і у комплексі.

1. Стратегія цифрового розвитку персоналу

Однією з пріоритетних альтернатив є впровадження стратегії цифрового розвитку персоналу, що передбачає формування цифрових компетенцій працівників. У сучасних умовах банківська діяльність значною мірою залежить від використання інформаційних технологій, дистанційного обслуговування клієнтів та автоматизації бізнес-процесів.

Основними напрямами реалізації цієї стратегії є:

- впровадження корпоративних онлайн-платформ навчання (LMS-систем);
- розвиток навичок роботи з цифровими банківськими продуктами;
- навчання працівників основам кібербезпеки;
- використання дистанційних форм навчання (вебінари, онлайн-курси, мікронавчання).

Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити ефективність

роботи персоналу, знизити витрати на навчання та забезпечити швидку адаптацію працівників до змін.

2. Компетентнісно-орієнтована стратегія розвитку персоналу

Ця стратегія передбачає формування системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу, що дозволяє чітко визначити вимоги до знань, навичок і поведінкових характеристик працівників.

Основні заходи:

- розробка моделі компетенцій для різних категорій персоналу;
- оцінка персоналу за компетенціями (assessment center, KPI);
- формування індивідуальних планів розвитку працівників;
- інтеграція системи навчання з оцінкою результативності праці.

Застосування цього підходу сприятиме підвищенню якості управління персоналом, більш ефективному використанню кадрового потенціалу та зниженню плинності кадрів.

3. Стратегія безперервного навчання (lifelong learning)

У сучасних умовах швидких змін особливої актуальності набуває концепція безперервного навчання, яка передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників.

Основні напрями:

- впровадження системи регулярного навчання персоналу;
- співпраця з навчальними центрами, зокрема профільними банківськими установами;
- стимулювання самоосвіти працівників;
- використання сучасних освітніх технологій.

Ця стратегія дозволить підтримувати високий рівень професійної підготовки персоналу та забезпечити його конкурентоспроможність.

4. Стратегія розвитку кадрового резерву та лідерства

Формування ефективного кадрового резерву є важливим напрямом стратегічного розвитку персоналу банку.

Основні заходи:

- виявлення перспективних працівників;
- створення програм розвитку управлінських компетенцій;
- впровадження наставництва та коучингу;
- підготовка керівників середньої та вищої ланки.

Реалізація цієї стратегії забезпечить безперервність управління, підвищить ефективність керівництва та сприятиме формуванню сильної корпоративної культури.

5. Стратегія залучення та утримання молодих фахівців

Актуальною проблемою є зменшення частки молодих працівників, що потребує розробки заходів щодо їх залучення та закріплення на підприємстві.

Основні напрями:

- співпраця з закладами вищої освіти;
- організація стажувань та практик;
- створення програм адаптації молодих спеціалістів;
- впровадження гнучких умов праці.

Ця стратегія дозволить оновити кадровий склад та забезпечити довгостроковий розвиток банку.

6. Стратегія мотивації та розвитку корпоративної культури

Ефективний розвиток персоналу неможливий без належної системи мотивації та сприятливого соціально-психологічного клімату.

Основні заходи:

- удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- розвиток корпоративних цінностей;
- підвищення рівня залученості працівників;
- впровадження програм соціальної підтримки.

Це сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

7. Інноваційна стратегія розвитку персоналу

Інноваційний підхід передбачає використання новітніх технологій та методів управління персоналом.

Основні напрями:

- використання HR-аналітики;
- автоматизація процесів управління персоналом;
- впровадження гейміфікації у навчанні;
- розвиток інноваційного мислення працівників.

Ця стратегія дозволить підвищити ефективність управління персоналом та адаптуватися до сучасних викликів.

Таким чином запропоновані альтернативи стратегічного розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» відповідають сучасним умовам функціонування банківської системи та спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Їх реалізація дозволить забезпечити формування висококваліфікованого, конкурентоспроможного та адаптивного персоналу, здатного ефективно функціонувати в умовах нестабільного середовища.

Комплексне впровадження зазначених стратегій сприятиме зміцненню позицій банку, підвищенню якості банківських послуг та досягненню стратегічних цілей розвитку.

Тому пропонується поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в банку. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу. Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу (рис.3. 1.):

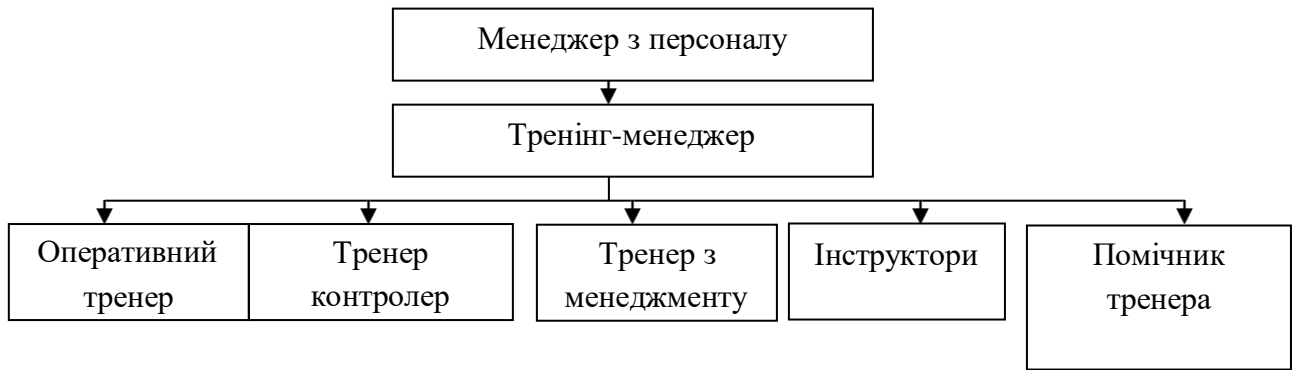


Рис. 3.1. Структура тренінг-підрозділу АТ «Ощадбанк»

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому в банку менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею оперативного тренера буде координація та організації всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділення банку). Обов'язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях банку. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання.

Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок. Наприклад для працівники відділень це підвищення знання продукції, збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдякицьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для персоналу банку, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи

всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки, коготренінг-центру:

Переваги [43, с. 108]:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1–3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3–4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довго тривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним [44, с. 55].

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде

прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у банківській сфері, за всіма інноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники банку, найого прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам банківського сектору при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентоздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у банківській сфері.

Що ж до працівника, то оцінка це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі банку, працівник стає

більш відповідальним і вмотивованим до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть зоохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу АТ «Ощадбанк» будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.
2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу.

Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники[34, с.215]:

- Куди ми йдемо?—питання стратегії;
- З ким ми йдемо?—питання підбору персоналу;
- Як ми йдемо?—питання розвитку персоналу.

Для АТ «Ощадбанк» ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності має стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що потрібно зробити такі зміни у управлінні розвитком персоналу АТ «Ощадбанк»:

- переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських ресурсів;
- повна зміна структури HR-підрозділа;

Для стабільного та якісного функціонування АТ «Ощадбанк» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ «Ощадбанк» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити їх вмотивованих, високваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім

нового тренінг-підрозділу допоможе нова онлайн система розвитку персоналу, детально про яку буде описано у наступному розділі.

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитком персоналу підприємства.

3. 2. Оцінка очікуваних результатів та ефективності запропонованих заходів

Підсумувавши все сказане в розділі 3. 1, пропонується наступна стратегія удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. У розділі 3.1 було описано новий структурний підрозділ банку по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу, яка буде описана нижче. У АТ «Ощадбанк» уже існує така платформа, але вона є занадто застарілою. Інформація на ній не оновлюється вже багато років. Майже ніхто не користується цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають що вона існує.

Намид пропонується створитид повністю новуд онлайн системуд для розвиткуд персоналу, якад буде знаходитисьд на абсолютнод новій новітнійд платформі. Їїд назва будед «Oschad Academy». Вона дозволить:д

Створювати і імпортувати навчальний контент	Дистанційно керувати процесом навчання	Використовувати і підготовлені інструменти комунікацій	Формувати і розвивати базу знань	Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання
---	--	--	----------------------------------	--

Рис.3. 2.Можливості «Oschad Academy»

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Далі більш детально хочу описати саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати.

«Oschad Academy» буде мати три основні розділи:

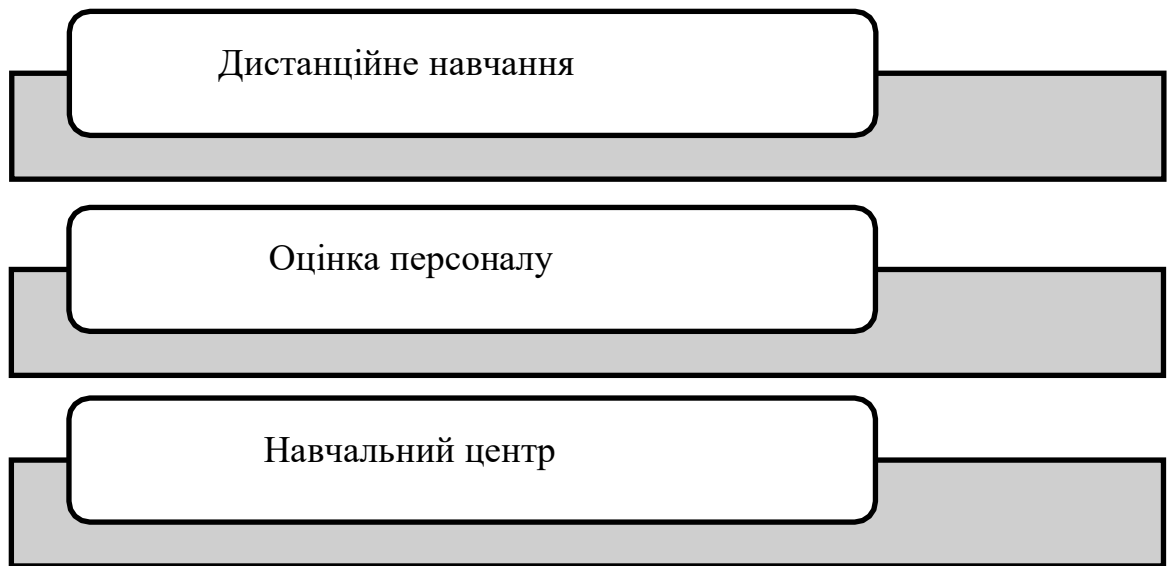


Рис. 3.3. Основні розділи «Oschad Academy»

1) Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника банку. Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальнобанківських процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

Навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які ви пройшли курси а також у ваш профіль будуть приходити сповіщення про обов'язкові тестування, або загально банківські або ті, які вам призначив безпосередньо ваш керівник.

Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту

За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

1. Визначення керівником цілей співробітника.
2. Визначення співробітником власних цілей.
3. Оцінка виконання цілей.

На початку кожного року, безпосередній керівник буде

визначати п'ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожну ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар'єрного росту працівників. До того ж, кожен співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег. Всі результати вищих оцінок, та ваших оцінювань будуть доступні у спеціальних звітах.

3) Навчальний центр буде включати в себе:

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділами банку, загальнобанківських, обов'язкових та добровільних).

- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати на даний тренінг.

- Календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів)

- Відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)

- Тренери (доступні тренери банку)

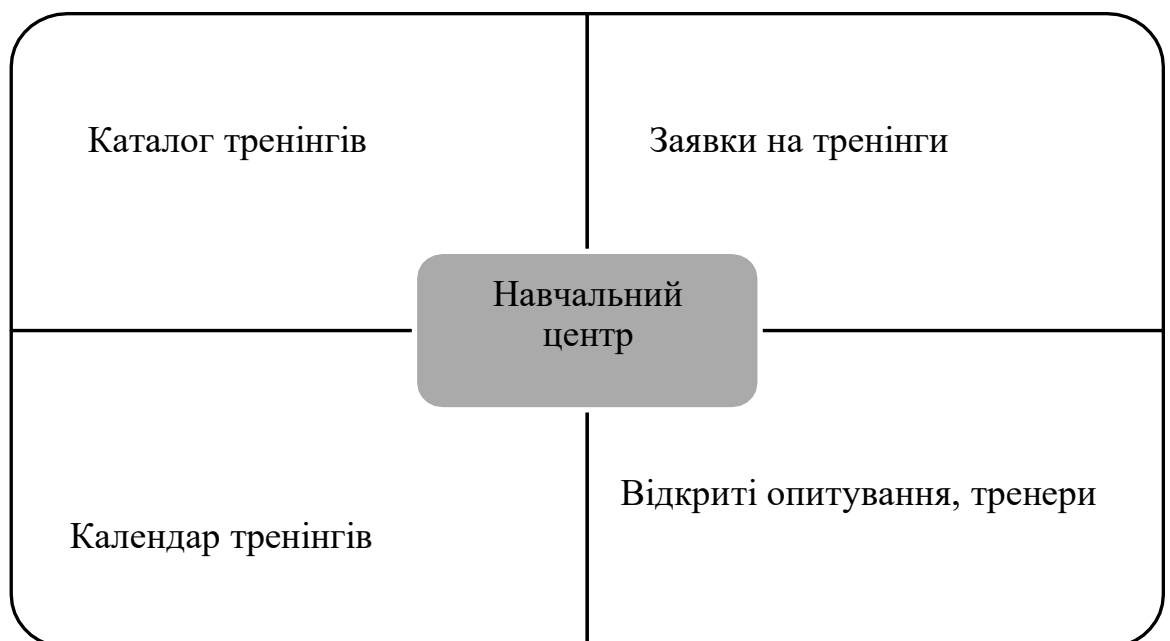


Рис. 3.4. Навчальний центр «Oschad Academy»

Онлайн платформа «Oschad Academy» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам банку.

За допомогою «Oschad Academy» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оспорити. Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціях тренінгів.

Ще однією досить важливою перевагою «Oschad Academy» є імпорт навчального контенту. Менеджери даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок.

Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Ділі перейдемо до структури HR-підрозділу, яка потрібна для підтримання найкращого функціонування «Oschad Academy». Потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

- Адміністрування системи «Oschad Academy»;
- Взаємодія з зовнішніми тренерами;
- Своєчасне оновлення платформи;
- Підбор контенту для «Oschad Academy»;
- Закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в АТ «Ощадбанк» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників зобразимо в таблиці 3. 1.

Таблиця 3.1

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку персоналом на підприємстві (одноразово)

Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління талантами	0
Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200 000
Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	37 000

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення витрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Припустимо витратив 2026 році складуть 582 000 грн або 48, 5 тис. грн. в середньому щомісяця.

Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку

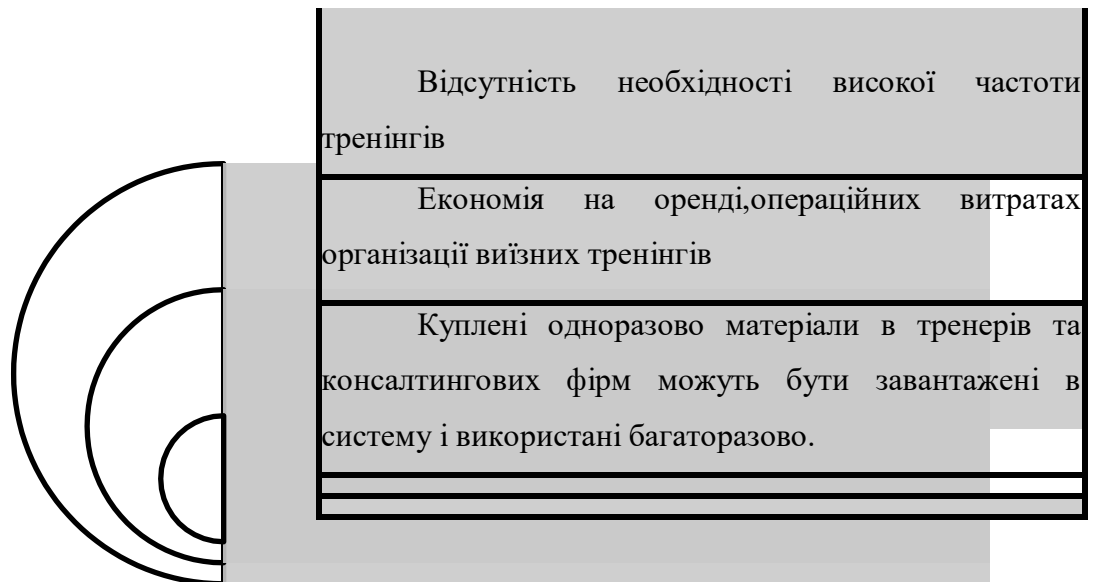


Рис 3.5 Фактори економії

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EEp = Ep \times Zk \quad (3.1)$$

де Ep - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Zk - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EEp = 700000 - 582000 = 128000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії

на умовно- постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{вз} = E_{ер} / Z_{к} \quad (3. 2)$$

де $E_{ер}$ - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$Z_{к}$ - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 128000 / 582000 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{Z_{к}}{E_{р} - Z_{п}} \quad (3. 3)$$

де $Z_{к}$ - одно разові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$Z_{п}$ - поточні звитрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

$E_{р}$ - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = 582000 / 700000 = 0, 83 \text{ роки}$$

Розрахуємо термін окупності та економічний ефект проекту

за таблицею 3. 2.

Таблиця 3.2

Розрахунок терміну окупності проекту по управлінню розвитком персоналу АТ «Ощадбанк»

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн	Економічний ефект тис.грн
Січень	58,3	58,5	-0.2
Лютий	58,3	56,5	1.8
Березень	58,3	43,5	14.8
Квітень	58,3	55,5	2.8
Травень	58,3	48	10.3
Червень	58,3	47	11.3
Липень	58,3	45	13.3
Серпень	58,3	42	16.3
Вересень	58,3	44	14.3
Жовтень	58,3	55	3.3
Листопад	58,3	56	2.3
Грудень	58,3	31	27.3

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження заходів щодо розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» є економічно доцільним та ефективним. Незважаючи на те, що в окремі місяці (зокрема січень) витрати дещо перевищують економічний результат, у більшості періодів спостерігається позитивний економічний ефект.

Загальний річний економічний ефект становить 128 тис. грн, що свідчить про результативність впроваджених заходів. Рівень економічної ефективності складає 30%, що є достатньо високим показником для інвестицій у розвиток персоналу.

Розрахований термін окупності становить 0,83 роки (приблизно 10 місяців), що підтверджує швидке повернення вкладених коштів.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, доцільними для впровадження та сприяють підвищенню ефективності діяльності банку в цілому.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» та розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

У підрозділі 3.1 визначено, що в сучасних умовах цифровізації, нестабільного економічного середовища та трансформації ринку праці ключовим напрямом розвитку банку є формування гнучкої та інноваційної системи розвитку персоналу. Запропоновано альтернативні стратегії розвитку, серед яких: цифровий розвиток персоналу, компетентнісний підхід, стратегія безперервного навчання, розвиток кадрового резерву, залучення молодих фахівців та удосконалення системи мотивації. Їх впровадження дозволяє забезпечити підвищення рівня професійної підготовки працівників, їх адаптивність до змін та конкурентоспроможність банку.

У підрозділі 3.2 розроблено конкретні заходи щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу, зокрема впровадження корпоративної онлайн-платформи навчання, розширення програм стажування, активізація внутрішнього та зовнішнього навчання, а також використання сучасних цифрових технологій у навчальному процесі. Обґрунтовано доцільність використання ресурсів навчальних центрів та сучасних освітніх інструментів для підвищення кваліфікації працівників.

Проведені економічні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів. Зокрема, річний економічний ефект від їх впровадження становить 128 тис. грн, рівень економічної ефективності – 30%, а термін окупності – 0,83 роки (близько 10 місяців). Це свідчить про швидке

повернення інвестицій та економічну доцільність реалізації запропонованих рішень.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі заходи є науково обґрунтованими, практично значущими та спрямованими на підвищення ефективності системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк». Їх впровадження сприятиме формуванню висококваліфікованого персоналу, підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій банку та забезпеченню його сталого розвитку в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства, а також розроблено пропозиції щодо удосконалення відповідної системи на прикладі банківської установи. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі було розкрито економічну сутність розвитку персоналу як важливої складової системи управління підприємством. Встановлено, що розвиток персоналу є цілеспрямованим процесом формування та підвищення професійних, інтелектуальних і соціальних компетенцій працівників, який забезпечує зростання ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано, що розвиток персоналу слід розглядати як інвестицію в людський капітал, що має довгостроковий економічний ефект і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження сучасних підходів до управління розвитком персоналу показало, що найбільш ефективними є компетентнісний, стратегічний та інноваційний підходи, які передбачають інтеграцію процесів навчання, оцінки та мотивації персоналу. Визначено, що в умовах цифровізації економіки особливого значення набувають дистанційні форми навчання, корпоративні освітні платформи та безперервне професійне вдосконалення працівників.

Аналіз нормативно-правового регулювання засвідчив наявність в Україні базової законодавчої основи у сфері розвитку персоналу, однак виявлено потребу в її подальшому вдосконаленні. Узагальнення зарубіжного досвіду дозволило визначити ефективні практики розвитку персоналу, зокрема впровадження системи безперервного навчання, дуальної освіти та активної участі роботодавців у підготовці кадрів.

У другому розділі проведено аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства. Встановлено, що підприємство функціонує стабільно та демонструє позитивні фінансові результати, зокрема зростання

прибутковості. Аналіз кадрового складу показав незначне збільшення чисельності персоналу з 30 до 32 осіб, а також підвищення частки працівників із вищою освітою з 12 до 15 осіб, що свідчить про зростання рівня кваліфікації персоналу.

Дослідження вікової структури показало, що найбільш чисельною є група працівників віком 30–45 років, яка формує основне кадрове ядро підприємства. Водночас спостерігається зменшення частки молодих працівників, що потребує активізації політики їх залучення.

Аналіз руху персоналу засвідчив позитивні зміни: якщо у 2023 році кількість звільнених перевищувала кількість прийнятих, то у 2024–2025 роках ситуація стабілізувалась, і кількість новоприйнятих працівників перевищує звільнених. Це свідчить про покращення кадрової політики підприємства.

Оцінка системи навчання показала суттєве зростання кількості навчальних заходів з 17 до 26 та кількості навчених працівників з 27 до 42 осіб, що підтверджує активізацію процесів розвитку персоналу. Найбільш ефективними формами навчання є участь у семінарах, внутрішнє навчання та стажування.

Разом з тим, у системі управління розвитком персоналу виявлено певні недоліки, зокрема недостатній рівень залучення молодих фахівців, обмежене використання міжнародного досвіду та нерівномірність розподілу навчальних заходів.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу та розроблено конкретні заходи щодо підвищення її ефективності. Запропоновано впровадження цифрових технологій навчання, розвиток компетентнісного підходу, формування кадрового резерву, активізацію програм стажування та залучення молодих спеціалістів.

Особливу увагу приділено створенню корпоративної онлайн-платформи навчання, що дозволить оптимізувати процес підвищення кваліфікації персоналу та забезпечити безперервність навчання. Запропоновані заходи спрямовані на формування гнучкої, адаптивної та інноваційної системи управління розвитком персоналу.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх ефективність. Річний економічний ефект становить 128 тис. грн, рівень ефективності – 30%, а термін окупності – 0,83 роки та близько 10 місяців. Це свідчить про доцільність інвестування у розвиток персоналу та швидке повернення вкладених коштів.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що розвиток персоналу є ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості в сучасних умовах. Впровадження сучасних підходів до управління розвитком персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості послуг та досягненню стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України.
2. Кодекс законів про працю України.
3. Закон України «Про банки і банківську діяльність».
4. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
5. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI.
6. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – London, 2020.
7. Балабанова Л. В. *Управління персоналом*. – К.: Центр учбової літератури, 2019.
8. Балабанова Л. В. *Інноваційні підходи до розвитку персоналу // Бізнес Інформ*. – 2020.
9. Богиня Д. П. *Економіка праці*. – К.: Знання, 2018.
10. Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
11. Воронкова В. Г. *Управління людськими ресурсами*. – К.: Професіонал, 2020.
12. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини*. – К.: Знання, 2019.
13. Грішнова О. А. *Ринок праці в Україні*. – К.: КНЕУ, 2020.
14. Грішнова О. А. *Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності // Економіка України*. – 2020.
15. Дикань В. Л. *Управління персоналом підприємства*. – Х.: Основа, 2018.
16. Дикань В. Л. *Управління людськими ресурсами // Вісник економіки*. – 2019.
17. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
18. Долішній М. І. *Людський капітал: формування та розвиток*. – Львів, 2017.

19. Економічна правда. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
20. Жуковська В. М. Менеджмент персоналу. – К.: Каравела, 2020.
21. Жуковська В. М. Компетентнісний підхід // Управління розвитком. – 2021.
22. Іванілов О. С. Ефективність управління персоналом // Економіка підприємства. – 2020.
23. Іванілов О. С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2019.
24. Колот А. М. Соціально-трудові відносини. – К.: КНЕУ, 2019.
25. Колот А. М. Людський капітал: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2020.
26. Колот А. М. Людський капітал у сучасній економіці // Вісник КНЕУ. – 2019.
27. Крушельницька О. В. Методи розвитку персоналу // Економіка і держава. – 2020.
28. Крушельницька О. В. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2018.
29. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Львівська політехніка, 2020.
30. Ліпич Л. Г. Управління розвитком персоналу. – Луцьк, 2018.
31. Ліпич Л. Г. Інноваційний розвиток персоналу // Економіка та управління. – 2021.
32. Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
33. Мельник Л. Г. Сталий розвиток підприємств // Економіка. – 2020.
34. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. – Суми, 2019.
35. Мочерний С. В. Економічна теорія. – К.: Академія, 2018.
36. Назаренко В. М. Менеджмент організацій. – К.: Знання, 2019.
37. Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
38. Осовська Г. В. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2019.
39. Осовська Г. В. Стратегічне управління персоналом // Менеджмент. –

- 2021.
- 40.Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
- 41.Петюх В. М. Система управління персоналом // Наукові праці. – 2019.
- 42.Петюх В. М. Управління персоналом. – К.: КНЕУ, 2018.
- 43.Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності. – К.: Знання, 2020.
- 44.Савицька Г. В. Економічний аналіз персоналу // Фінанси України. – 2020.
- 45.Семикіна М. В. Управління розвитком персоналу // Економіка праці. – 2021.
- 46.Семикіна М. В. Управління розвитком персоналу. – Кропивницький, 2019.
- 47.Скібіцька Л. І. Менеджмент персоналу. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
- 48.Стеченко Д. М. Економіка підприємства. – К.: Вища школа, 2018.
- 49.Стеченко Д. М. Управління трудовими ресурсами // Економічні науки. – 2019.
- 50.Шегда А. В. Сучасні підходи до менеджменту персоналу // Бізнес та управління. – 2021.
- 51.Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2019.
- 52.Яцура В. В. Економіка праці. – К.: КНЕУ, 2020.
- 53.OpenDataBot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
- 54.Liga.net. – Режим доступу: <https://www.liga.net> (дата звернення: 13.04.2026).
- 55.Forbes Україна. – Режим доступу: <https://forbes.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
- 56.HR Liga. – Режим доступу: <https://hrliga.com> (дата звернення: 13.04.2026).
- 57.Work.ua. – Режим доступу: <https://www.work.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
- 58.Rabota.ua. – Режим доступу: <https://rabota.ua> (дата звернення: 13.04.2026).

59. Дія.Бізнес. – Режим доступу: <https://business.dii.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
60. WorldBank. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 13.04.2026).
61. OECD. – Режим доступу: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 13.04.2026).