

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Використання сучасних технологій управління персоналом у формуванні
організаційної структури банку»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-20

ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Сергій БЕРЕЖНИЙ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БАНКУ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Характеристика типових моделей управління персоналом в банківських установах	7
1.2. Особливості використання сучасних технологій управління персоналом банку	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «А-БАНК»	24
2.1. Характеристика організаційної структури управління та показників функціонування АТ «А-Банк»	24
2.2. Діагностика використання сучасних технологій управління персоналом АТ «А-Банк»	42
2.3. Оцінка рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» в умовах невизначеності	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «А-БАНК» У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	51
3.1. Реструктуризація системи менеджменту персоналу у напрямку посилення кадрової безпеки	51
3.2. Оцінка готовності персоналу до впровадження новітніх технологій управління в практику функціонування АТ «А-Банк»	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасному динамічному середовищі фінансового сектору, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку банківських установ. Використання сучасних технологій управління персоналом не лише підвищує продуктивність та залученість співробітників, але й сприяє оптимізації організаційної структури банку. Це, в свою чергу, дозволяє банківським установам швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та оптимізувати операційні витрати.

Актуальність теми дослідження «Використання сучасних технологій управління персоналом у формуванні організаційної структури банку» обумовлена необхідністю інтеграції інноваційних рішень у процеси управління персоналом для досягнення стратегічних цілей банку.

Українські та зарубіжні науковці активно досліджують питання організаційної структури управління банками. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень стану та основних тенденцій розвитку банківської системи, окремі питання, по'язані з дослідженням її сучасної структури, залишаються нерозкритими, що робить цю тему актуальною для подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці стратегічних напрямків трансформації організаційної структури управління АТ «А-Банк» у контексті впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Визначена мета досягається за допомогою виконання завдань дослідження:

- дослідження теоретичних основ управління персоналом та особливостей побудови організаційної структури банківської установи;
- оцінка поточного стану та ефективності системи управління персоналом АТ «А-Банк»;
- здійснення SWOT-аналізу системи управління персоналом у контексті готовності до впровадження сучасних технологій;
- визначення ключових напрямків трансформації організаційної

структури банку у контексті впровадження новітніх HRM-технологій;

– розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління персоналом з використанням сучасних технологій.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи - процеси управління персоналом у банківській установі із застосуванням сучасних технологій.

Об'єктом дослідження є організаційна структура та система управління персоналом АТ «А-Банк».

Базою дослідження обрано АТ «А-Банк», який є однією з провідних банківських установ України, що активно інтегрує інноваційні технології в свої управлінські процеси.

Для досягнення мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи використано комплекс методів, зокрема: аналіз та синтез: для дослідження теоретичних аспектів управління персоналом та формування організаційної структури банківської установи; SWOT-аналіз: для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у системі управління персоналом АТ «А-Банк»; методи опитування та інтерв'ю: для збору інформації від працівників банку щодо готовності до впровадження нових технологій; статистичні методи: для аналізу даних та оцінки ефективності впроваджених технологій; модель ADKAR: для вимірювання рівня готовності персоналу до інноваційних змін.

В результаті проведеного дослідження були визначені основні проблеми та можливості системи управління персоналом АТ «А-Банк». Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження сучасних HRM-технологій для підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації організаційної структури банку. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, покращенню мотивації та задоволеності співробітників, а також зміцненню конкурентоспроможності банківської установи.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані менеджментом АТ «А-Банк» для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення її ефективності та адаптивності до сучасних викликів ринку. Впровадження сучасних технологій

управління персоналом дозволить банку знизити операційні витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільне зростання в умовах конкурентного середовища і невизначеності.

Апробація результатів дослідження за темою кваліфікаційної роботи здійснена шляхом публікації основних положень та наукових результатів кваліфікаційної роботи, які обговорювалися і отримали позитивні відгуки на X Обласній науково-практичній конференції учнів і здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (19 квітня 2024 р., м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 36 найменування, 9 рисунків, 5 таблиць, 9 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БАНКУ У КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Характеристика типових моделей організаційної структури управління персоналом в банківських установах

Організаційна структура управління банку - це спосіб організації та розподілу функцій, обов'язків та повноважень всередині банківської установи. Вона визначає повний алгоритм здійснення управління та контролю внутрішніх процесів банку, процедуру забезпечення координації дій між різними підрозділами та відділами, методи прийняття управлінських рішень та механізм звітності і зворотного зв'язку [18; 36].

Організаційна структура управління банку може бути представлена у вигляді схеми, яка показує ієрархію, ланцюг командування, функціональні зв'язки та звітність між різними рівнями та відділами. Вона може бути представлена у вигляді піраміди з вершини, де на вершині знаходиться керівництво банку, а на нижніх рівнях - менеджери та співробітники, або у вигляді матриці, де співробітники можуть бути членами кількох команд або проєктів одночасно.

Як доводить практика, організаційна структура управління банку може бути централізованою або децентралізованою, залежно від того, які рішення приймаються на центральному рівні та які на рівнях відділень. Вона також може бути функціональною, де відділи спеціалізуються на конкретних завданнях, або матричною, де співробітники працюють у проєктних групах, а також може враховувати регіональну специфіку та особливості ринку, якщо банк має мережу відділень.

В межах даного дослідження ми розглядаємо організаційну структуру управління банку як важливий елемент його функціонування, що визначає спосіб

взаємодії між різними структурними одиницями, розподіл влади та відповідальності, а також способи прийняття рішень та контролю за виконанням завдань.

Взаємозв'язок між організаційною структурою управління банку і моделлю управління персоналом є ключовим для ефективного функціонування банківської установи. Організаційна структура управління визначає, як відбувається розподіл влади, відповідальності та комунікаційних потоків всередині банку, тоді як модель управління персоналом визначає складові елементи системи впливу на людський капітал банківської установи.

Звернемо увагу на важливих аспектах їх взаємозв'язку:

1. Відповідність стратегії бізнесу.

Організаційна структура повинна відображати стратегічні цілі та потреби бізнесу банку. Модель управління персоналом повинна відповідати цій стратегії, забезпечуючи необхідну кількість, якість та розміщення персоналу для досягнення стратегічних цілей.

2. Координація та комунікація.

Організаційна структура впливає на спосіб координації та комунікації всередині банку. Модель управління персоналом повинна сприяти ефективній комунікації та координації між різними відділами та рівнями управління.

3. Специфіка бізнесу.

Різні банки можуть мати різні потреби щодо організаційної структури та моделі управління персоналом в залежності від їх розміру, типу послуг, ринкових умов та інших факторів.

4. Гнучкість та адаптивність.

В сучасному динамічному банківському середовищі важливо мати гнучку організаційну структуру та модель управління персоналом, які можуть швидко адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.

5. Розвиток персоналу.

Модель управління персоналом повинна сприяти розвитку та підтримці кадрів, відповідно до потреб банку. Організаційна структура повинна

стимулювати систему навчання та професійного розвитку персоналу.

Отже, ефективний взаємозв'язок між організаційною структурою та моделлю управління персоналом дозволяє банку ефективно виконувати свої стратегічні завдання, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів шляхом залучення та розвитку висококваліфікованого персоналу.

Модель управління персоналом банківської установи характеризується як система організаційних структур, процедур, методів та підходів, які використовуються для менеджменту персоналу банку з метою досягнення стратегічних цілей організації. Ця модель визначає способи взаємодії між керівництвом та працівниками, процеси найму та підбору персоналу, розвитку та підтримки людського капіталу, а також стратегії мотивації та збереження талановитих співробітників. Модель управління персоналом банківської установи може бути побудована на традиційних або інноваційних підходах, враховуючи специфіку банківського бізнесу та потреб ринку.

Залежно від конкретних умов і контексту, банки можуть використовувати різні моделі управління персоналом. Детальний опис найбільш розповсюджених моделей наводиться нижче.

Традиційна ієрархічна модель управління персоналом.

Характеристика: модель базується на чіткій ієрархії з лінійною структурою влади. Управління персоналом здійснюється через вертикальні ланцюги командування, де керівники приймають рішення, а підлеглі виконують їх.

Особливості: розподіл обов'язків і повноважень відбувається за принципом «згори донизу». Комунікація переважно вертикальна, з мінімальним рівнем горизонтальної комунікації.

Застосування в банківських установах: модель може бути застосована в традиційних банках з консервативною організаційною культурою, де важлива ієрархічна структура та чіткість в управлінні.

Матрична модель управління персоналом.

Характеристика: в цій моделі кожен співробітник може одночасно належати до кількох функціональних або проєктних груп, що створює матричну

структуру. Керівництво здійснюється як вертикально, так і горизонтально.

Особливості: комунікація може бути як вертикальною (по ланцюжку командування), так і горизонтальною (між функціональними групами). Це дозволяє більш гнучко реагувати на зміни та швидше реалізовувати проєкти.

Застосування в банківських установах: Матрична модель може бути корисною для банків, які постійно впроваджують нові продукти або послуги, оскільки вона дозволяє залучати ресурси для конкретних проєктів.

Гібридна модель управління персоналом.

Характеристика: модель поєднує елементи ієрархічної та матричної структур. Вона передбачає наявність вертикальної ієрархії, але також дозволяє горизонтальну комунікацію та співпрацю між відділами.

Особливості: гнучкість гібридної моделі полягає в можливості змішувати та вибирати елементи різних структур залежно від потреб організації.

Застосування в банківських установах: гібридна модель може бути ефективною для банків, які поєднують стабільність та інноваційність, оскільки вона дозволяє зберігати ієрархічний контроль, але при цьому сприяє гнучкості та швидкій адаптації до змін.

Ці моделі можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб та умов банківських установ. Важливо збалансувати ефективність управління та задоволеність персоналу для досягнення стратегічних цілей організації.

Результати дослідження вітчизняної та зарубіжної практики банківського менеджменту дозволяють навести декілька прикладів, які ілюструють застосування різних моделей управління персоналом в банківських установах.

«ПриватБанк» застосовує матричну модель управління персоналом. Банк створив декілька крос-функціональних команд, які працюють над конкретними проєктами або ініціативами. Кожен працівник може бути членом кількох команд одночасно, залежно від його навичок і досвіду. Завдяки цій моделі ПриватБанк швидко реагує на зміни на ринку та ефективно впроваджує інноваційні рішення.

АТ «А-Банк» застосовує гібридну модель управління персоналом. Банк має централізовану ієрархічну структуру, але одночасно стимулює

горизонтальну співпрацю між відділами. Це дозволяє забезпечувати контроль та координацію на високому рівні, а також стимулює інновації та творчість співробітників. АТ «А-Банк» успішно впроваджує нові технології та послуги, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів та досягаючи стійкого фінансового успіху.

Ці приклади демонструють, як різні моделі управління персоналом можуть бути успішно впроваджені в банківських установах. Важливо враховувати потреби та особливості кожної організації при виборі та розробці моделі управління персоналом.

Результати досліджень з питання моделі управління персоналом в банківських установах демонструють широкий спектр підходів та рекомендацій. Науковці та менеджери практики активно вивчають зазначену тему, зосереджуючись на різних аспектах організаційної структури, методах управління та стратегіях розвитку персоналу. Ключовими результатами досліджень, на нашу думку є наступні:

1. Важливість гнучкості.

Дослідження показують, що банківські установи намагаються бути більш гнучкими у процесі управління персоналом, особливо в умовах постійних змін на ринку. Гнучкість дозволяє банкам ефективно реагувати на виклики та забезпечувати конкурентоспроможність.

2. Зростаюча роль технологій.

Дослідження підкреслюють зростаючу роль сучасних технологій в управлінні персоналом банківських установ. Впровадження штучного інтелекту, аналітичних платформ та інших цифрових інструментів допомагає покращити ефективність управління персоналом та оптимізувати процеси.

3. Більший фокус на розвитку та збереженні талантів.

Банки дедалі більше розуміють важливість розвитку та збереження талановитого персоналу. Дослідження вказують на потребу у розвитку програм навчання та підтримки кар'єрного росту для залучення та утримання найкращих професіоналів.

4. Вплив організаційної культури.

Організаційна культура виявляє значний вплив на ефективність управління персоналом. Дослідження показують, що банки, які активно працюють над створенням сприятливого середовища для співробітників, досягають кращих результатів у збереженні та мотивації персоналу.

Ці результати досліджень вказують на постійне вдосконалення моделей управління персоналом в банківських установах з метою адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Варто підкреслити, що вітчизняні науковці працюють над дослідженням різних аспектів побудови ефективної системи управління персоналом в банківських установах та роблять цінний внесок в практику банківського менеджменту. Особливу увагу привертають результати досліджень таких українських науковців: Т. Білорус, Н. Гавкалової, О. Грішнєвої, С. Довбні, О. Дороніної, Ю. Іванова, С. Калініної, М. Кизима, К. Ковальської, Г. Назарової, О. Новікової, І. Петрової, В. Петюха, Н. Подлужної, В. Пономаренка, М. Семикіної, О. Сіренка, І. Старчевської, С. Цимбалюк, Л. Шаульської.

Більшість авторів досліджують різні моделі управління персоналом в банківських установах; питання ефективності управління персоналом в банківських установах та його вплив на фінансові результати; фокусують увагу на ролі організаційної культури в управлінні персоналом банківських установ; визначають вплив сучасних технологій на управління персоналом.

Отримані результати досліджень вказують на те, що висока ефективність управління персоналом корелює з покращенням фінансових показників банку. В свою чергу позитивна організаційна культура сприяє підвищенню задоволеності та продуктивності персоналу, а впровадження цифрових інструментів допомагає оптимізувати процеси управління персоналом та підвищує ефективність банку.

Відомі своїми науковими публікаціями такі зарубіжні науковці і менеджери-практики, які активно займаються дослідженнями у сфері управління персоналом в банківських установах: Майкл Армстронг, Девід Гестон, Лінда Грейхем, Джон Пурчелл, Дейв Ульріх. Ці автори відомі своїми дослідженнями

та публікаціями у сфері управління персоналом і роблять важливий внесок у розробку моделей управління персоналом, включаючи модель HR Business Partner. Переважна більшість досліджень фокусується на стратегічному управлінні персоналом та організаційних змінах; на сучасних тенденціях у побудові ефективних моделей управління персоналом в умовах змін; на темах організаційної культури, лідерства та стратегічного управління; а також моделях управління персоналом та стратегіях мотивації персоналу.

Отримані результати досліджень як вітчизняних науковців, так і зарубіжних авторів вказують на необхідність впровадження гнучких моделей організаційної структури управління персоналом, які дозволяють банку швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Практика доводить, що у банківських установах можуть бути застосовані різні моделі організаційної структури управління персоналом в залежності від їх розміру, стратегічних цілей, культури організації та інших факторів. Характеристика типових моделей, які часто можна зустріти в банківських установах наводиться нижче.

1. Функціональна модель.

У цій моделі підрозділи управління персоналом банку організовані за функціональним принципом. Наприклад, можуть бути окремі відділи відповідальні за найм, розвиток, оцінку та мотивацію персоналу.

Переваги: забезпечує спеціалізацію та експертизу в різних аспектах управління персоналом.

Недоліки: може призвести до вертикальної ізоляції між відділами та ускладнити координацію між ними.

2. Матрична модель.

У цій моделі управління персоналом використовується комбінація функціональних та проектних структур. Працівники можуть бути членами кількох команд, в тому числі і функціональних і проектних.

Переваги: сприяє гнучкості та співпраці між різними частинами організації.

Недоліки: може виникати плутанина в ланцюгах командування та конфлікти між функціональними та проектними керівниками.

3. Територіальна модель.

У цій моделі управління персоналом банку організоване з урахуванням територіальної роздрібної мережі. Кожний регіональний підрозділ може мати свій власний відділ управління персоналом.

Переваги: сприяє адаптації до місцевих особливостей та ефективному управлінню персоналом на місцях.

Недоліки: може виникати недостатня координація та стандартизація підходів між різними регіонами.

4. Клієнто-орієнтована модель:

У цій моделі організаційна структура управління персоналом орієнтована на потреби та очікування клієнтів. Персонал може бути організований відповідно до сегментів клієнтів або видів послуг.

Переваги: забезпечує зосередженість на клієнтах та швидку реакцію на їх потреби.

Недоліки: може створювати додаткові витрати на підтримку різноманітності структури.

Названі моделі характеризують різні підходи до організації управління персоналом в банківських установах і можуть бути використані відповідно до потреб конкретної організації.

Характеристики розповсюджених типів моделей організаційної структури управління персоналом в банківських установах наведена в таблиці 1.1.

З практичної точки варто звернути увагу на приклади використання типів організаційної структури управління персоналом в вітчизняних банках.

АТ «Державний ощадний банк України» притаманна функціональна модель організаційної структури управління персоналом. Оскільки банк має велику мережу відділень по всій Україні, то управління персоналом організоване за функціональним принципом, де є відділи, відповідальні за рекрутинг та адаптацію, навчання та розвиток, оцінку та оплату праці.

Таблиця 1.1 – Характеристики основних типів моделей організаційної структури управління персоналом в банківських установах

Тип моделі	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна модель	Організація управління персоналом за функціональним принципом, де окремі відділи відповідають за різні аспекти управління персоналом.	Спеціалізація та експертиза в різних підсистемах управління персоналом.	Вертикальна ізоляція між відділами та ускладнена координація.
Матрична модель	Комбінація функціональних та проєктних структур, де співробітники можуть бути членами кількох команд, в тому числі і функціональних і проєктних.	Гнучкість та співпраця між різними структурними підрозділами організації.	Плутанина в ланцюгах командування. Конфлікти між функціональними та проєктними керівниками.
Територіальна модель	Організація управління персоналом з урахуванням територіальної роздрібної мережі, де кожний регіональний підрозділ має свої відділи управління персоналом.	Адаптація до місцевих особливостей. Ефективне управління персоналом на місцях.	Недостатня координація та стандартизація підходів між різними регіонами.
Клієнто-орієнтована модель	Організація структури управління персоналом, що орієнтована на потреби та очікування клієнтів.	Зосередженість на клієнтах та швидка реакція на їх потреби.	Додаткові витрати на підтримку різноманітності структури.

Джерело: складено автором за матеріалами [18; 20; 36]

АТ «ПриватБанк» є одним з найбільших банків в Україні та має широку географічну присутність. Організаційна структура управління персоналом банку побудована за матричною моделлю, де співробітники можуть бути членами як функціональних, так і проєктних груп.

АТ «Державний експортно-імпортний банк України» є великим державним банком з розвиненою мережею філій та відділень. Система управління персоналом організована за принципами територіальної моделі з урахуванням територіальної структури, де кожний регіональний підрозділ має свої відділи управління персоналом.

АТ «Райффайзен Банк» активно розвиває сегментну стратегію та орієнтований на потреби своїх клієнтів. Отже, клієнто-орієнтована модель спрямовує систему управління персоналом у напрямку організації з урахуванням різних сегментів клієнтів, з побудовою відповідних команд.

Наведені приклади ілюструють різноманітність підходів до організації управління персоналом в банківських установах України, що враховують їх розмір, стратегічні цілі, зовнішні та внутрішні чинники.

1.2. Особливості використання сучасних технологій управління персоналом банку

Сутність технології управління персоналом банку визначається як хронологічно упорядкована сукупність дій і впливів на персонал організації, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, стимулів та мотивів співробітників банку та стратегічних цілей функціонування установи. Формоутворюючою складовою технології управління персоналом є стимул працівника до ефективної діяльності, а методом спонукання до праці виступають заохочення, примус, маніпуляція, договір та зацікавленість. На практиці технології управління персоналом можуть застосовуватися систематично, періодично або одноразово; технологічні інструменти можуть спрямовуватися на персонал банку в цілому, на окремі проєктні групи персоналу, на менеджерів конкретного рівня або на окремих

виконавців.

В системі банківського менеджменту переважає ресурсний підхід, сутність якого полягає у визначенні технології управління персоналом як найважливішого інструмента досягнення високих результатів діяльності банківської установи. В межах ресурсного підходу технологія управління персоналом характеризується як сукупність способів, прийомів і методів впливу на персонал банку в процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою досягнення найвищих результатів функціонування. На практиці технологія управління персоналом регламентується затвердженими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, описами та специфікаціями робіт, посадовими інструкціями, стандартами банківської установи, схемами документопотоку, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами.

В основі процесу вибору технологій управління покладається інструмент прийняття рішення з урахуванням певних критеріїв, за якими здійснюється порівняння технологій. Серед основних критеріїв слід зазначити: вартісні (затрати на придбання та впровадження); часові (тривалість апробації); технічні (рівень програмного забезпечення, сумісність з іншими підсистемами та технологіями); операційні (ефективність та позитивний досвід використання).

В теперішній час менеджери озброєні великою кількістю видів технологій управління персоналом. Кожна технологія побудови системи управління банківським персоналом збагачується сучасними ефективними інструментами (рис. 1.1). Для зручності та практичності HR-менеджери класифікують технології за такими ознаками:

- технології пошуку та найму персоналу;
- технології професійної та соціальної адаптації;
- навчальні технології;
- технології забезпечення ефективності роботи персоналу;
- технології стимулювання персоналу
- технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.



Рисунок 1.1 – Місце персонал-технологій в системі управління персоналом банківської установи

Джерело: складено автором за матеріалами [12; 36]

Характеристика найбільш розповсюджених технологій управління персоналом в організаційній структурі управління банківської установи представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Види технологій управління персоналом банківської установи

Технологія управління персоналом	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Технології залучення персоналу		
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми банківської установи в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу
Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах банківської установи завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	
Аутстафінг	Співробітники, що раніше перебували в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал банківської установи і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає вакансії і роботи	
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу

Продовження таблиці 1.2

Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці.	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів банківської установи для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу банківської установи (підвищити її продуктивність, якість тощо)	Створення сприятливих умов праці

Продовження таблиці 1.2

Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності банківської установи й працює з максимальною відданістю	Мотивація, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології зворотного зв'язку (feedback)		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів.	Оцінювання, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Комунікаційні роботи «чат-боти»	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Добір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою
«Big data»	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс методів, за допомогою яких аналізують та обробляють величезну кількість даних, для вдосконалення HR-планування та розроблення стратегії менеджменту персоналу	Налагодження організаційних зв'язків, поширення досвіду працівників
Штучний інтелект	Технологічні практики зі створення інтелектуальних програм і систем, «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані	Скорочення трудомісткості функцій менеджменту персоналу, прогнозування кадрової ситуації

Джерело: складено автором за матеріалами [18; 20; 36]

Привертають увагу новітні технології та підходи, які можуть бути корисними при формуванні організаційної структури банку.

1. Автоматизація та інтеграція.

Використання систем управління персоналом (HRM) для автоматизації рутинних завдань, таких як облік робочого часу, оплата заробітної плати та відпустки. Інтеграція цих систем з іншими бізнес-процесами допомагає забезпечити ефективність та точність даних.

2. Аналітика та прогнозування.

Використання аналітики для виявлення тенденцій у відомостях про персонал, таких як плинність кадрів, продуктивність та задоволеність співробітників. Прогнозування може допомогти визначити потреби в персоналі та розподіл ресурсів.

3. Ефективне навчання та розвиток.

Використання електронних платформ для навчання співробітників, включаючи онлайн-курси та вебінари. Це допомагає підвищити кваліфікацію персоналу та забезпечити їхній професійний розвиток.

4. Гнучкі форми зайнятості.

Впровадження гнучких графіків роботи, віддаленої та інших форм зайнятості, що дозволяють співробітникам працювати з будь-якого місця та в будь-який час. Це може покращити баланс між роботою та особистим життям.

5. Розвиток лідерства та комунікація.

Інвестування в розвиток лідерських навичок співробітників та підтримка відкритої комунікації всередині організації. Це сприяє побудові ефективних команд та забезпечує успішне функціонування банку.

Отже, у підсумку теоретичних основ побудови організаційної структури банку у контексті використання сучасних технологій управління персоналом слід підкреслити основні особливості новітніх технологій управління персоналом банку.

Сучасні технології дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу та підбору кандидатів, що дозволяє банкам швидше та ефективніше знаходити

кваліфікованих працівників. Використання онлайн-курсів, вебінарів та інших цифрових форматів навчання дозволяє банкам забезпечувати постійний розвиток свого персоналу, а також відслідковувати його прогрес та результативність. Сучасні HR-системи забезпечують можливість збору та аналізу даних щодо продуктивності працівників, що дозволяє банкам приймати більш обґрунтовані рішення щодо їх кар'єрного розвитку та компенсації. Сучасні платформи для управління талантами дозволяють банкам ідентифікувати, залучати та розвивати талановитих працівників, а також стимулювати їх збереження в організації. Використання сучасних технологій управління персоналом допомагає банкам покращити задоволеність працівників, їх залучення та збереження, наприклад, за допомогою програм ефективного управління відпустками, гнучких графіків роботи тощо. Оскільки банки мають велику кількість конфіденційної інформації про клієнтів та операції, широко впроваджуються сучасні технології для захисту цих даних та забезпечення відповідності з вимогами законодавства щодо конфіденційності.

Отже, зазначені особливості використання сучасних технологій управління персоналом в процесі формування організаційної структури управління гарантують банківським установам високу ефективність функціонування, забезпечують конкурентні переваги та відповідність вимогам сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «А-БАНК»

2.1. Характеристика організаційної структури управління та показників функціонування АТ «А-Банк»

Основними видами діяльності акціонерного товариства «АКЦЕНТ-БАНК» (далі АТ «А-Банк») є залучення депозитів, оформлення та супровід рахунків клієнтів, надання кредитів та гарантій, забезпечення розрахунково-касового обслуговування, здійснення фінансових операцій з цінними паперами та іноземною валютою [14; 22; 23].

АТ «А-Банк» отримав банківську ліцензію №16 від 26.10.2011 року на здійснення фінансових операцій, статус спеціалізованого банку, а також зареєстрований у державній системі гарантування вкладів в Україні. Діяльність АТ «А-Банк» регулюється Національним банком України.

Всі ці роки свого функціонування «А-Банк» стабільно та ефективно удосконалюється, орієнтуючись на потреби своїх клієнтів щодо вибору найкращих банківських послуг і продуктів. Бізнес-процеси банку базуються на зміцненні і посиленні взаємовигідної співпраці із представниками головних секторів економіки України. Пріоритетним напрямком діяльності менеджмент АТ «А-Банк» визначає: забезпечення клієнтів безперервним обслуговуванням в умовах турбулентності зі збереженням прибуткової діяльності банку.

Отже, стратегічними напрямками розвитку банку у 2024 році є: орієнтація на клієнта, забезпечення безперебійної роботи банку в умовах війни із концентрацією на віддалених каналах, досягнення високої технологічності банківських операцій [23].

З 2020 року АТ «А-Банк» отримав статус системно важливого банку. Це означає, що з цього моменту почали діяти підвищені вимоги щодо основних

нормативів та нормативних значень достатності основного капіталу, головна мета яких забезпечити гарантований запас стійкості.

Станом на 1 січня 2024 року у Державному реєстрі банків зареєстровано 210 відокремлених підрозділів АТ «А-Банк», у порівнянні: на 1 січня 2023 р. - 200 відділень; 1 січня 2022 р. - 237 відділень, з них: 14 тимчасово призупинили роботу та 2 з них - каси перерахунку та центр інкасації.

За підсумками роботи у 2023 році «А-Банк» урочисто отримав нагородження як переможець щорічної премії «FinAwards 2023» щодо визнання найкращих фінансових установ. АТ «А-Банк» посів перше місце у номінації «Народний Банк». Дана номінація уособлює народне визнання та довіру клієнтів. Протягом періоду дослідження банк зберігає лідерство, отримане у народному рейтингу.

Головними темами щорічного форумі Visa Day Ukraine 2023 були визначені: розвиток штучного інтелекту та цифровізація. В рамках цього форуму банк отримав винагороду «Вибуховий зріст». АТ «А-Банк» також отримав нагороду «Надійний партнер українців» під час церемонії вручення нагород у рейтингу «Банківська незламність. First-Half 2023», яка була організована Асоціацією українських банків. У грудні 2023 банк посів третє місце у номінаціях «Найкращий цифровий банк» (мобільний застосунок ABank24) та «Найкращий кредитний банківський продукт для фізичних осіб» (послуга «оплата частинами») у рамках престижної церемонії нагородження фінтех-компаній PaySpace Magazine Awards [14].

30 листопада 2023 року незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг АТ «А-Банк» на рівні *aaA-* (висока кредитоспроможність). Даний рейтинг знаходиться у Контрольному списку. Слід особливо відмітити, що прогноз рейтингу змінений з «негативний» на «розвивається».

30 січня 2024 року рейтингове агентство підтвердило рейтинг надійності вкладів (депозитів) АТ «А-Банк» на рівні «4», що характеризується як висока надійність.

Головними результатами роботи АТ «А-Банк» за 2023 рік є наступні:

- 1 місце у номінації «Народний рейтинг»;
- 5 місце за активними кредитними картками;
- 6 місце – кредити та заборгованість фізичних осіб;
- 7 місце за кількістю відділень;
- 8 місце за кількістю активних терміналів;
- 11 місце за депозитами фізичних осіб;
- 17 місце за регулятивним капіталом та об'ємом активів;
- 3 млн нових карток;
- 120 млн транзакцій;
- 0,83 млн активних клієнтів в А24;
- 8,1 млрд грн – портфель вкладів фізичних осіб [14; 23].

Стратегія АТ «А-Банк» на 2024 рік розроблена у напрямку активного використання накопиченого досвіду, збагачення знань українського бізнесу та розширення діяльності на ринку України.

Статутом банку визначено, що «АТ «А-Банк» створений для надання повного спектру внутрішніх та міжнародних банківських, фінансових та інших послуг, включаючи всю без обмеження діяльність, яка пов'язана із здійсненням комерційної, інвестиційної, депозитарної та будь-якої іншої діяльності, яка може бути дозволеною банкам чинним законодавством України, з метою одержання прибутку, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій банку, а також отримання акціонерами дивідендів» (додаток А).

У якості органів управління АТ «А-Банк» відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» встановлені Наглядова рада та Правління [14].

Наглядова рада є вищим органом управління Банку, що здійснює контроль за діяльністю правління банку з метою збереження залучених у вклади грошових коштів, забезпечення їх повернення вкладникам і захисту інтересів держави як акціонера державного банку, а також здійснює інші функції [14; 16].

Правління Банку є виконавчим органом банку, здійснює управління

поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності банку. Голова правління банку керує роботою виконавчого органу та має право представляти банк без доручення [14; 16].

Організаційна структура управління АТ «А-Банк» містить всі необхідні форми контролю з метою побудови ефективного і ритмічного механізму: з боку акціонерів, Наглядової ради, Правління, Служби внутрішнього аудиту над різними напрямками діяльності банку. Перелік повноважень, опис компетенцій, схема підпорядкованості рівнів управління та принципи взаємодії органів управління зазначаються в Статуті банку і положеннях про органи управління. Ефективне функціонування банку забезпечується завдяки гнучкій та ефективній організаційній структурі управління (ОСУ), що гарантує оптимальний розподіл функціональних обов'язків у внутрішній системі менеджменту банку. За своїми характеристиками організаційна структура управління є комбінованою, оскільки містить певні ознаки розповсюджених у світовій практиці типів організаційної структури управління, а саме:

1 – горизонтальна, оскільки в ній виділено лише 2 рівні управління: 1-й рівень - головний офіс, а 2-й рівень - відділення.

2 - клієнто- і функціонально-орієнтована, оскільки відділення підтримують конкретні бізнес-напрямки, які орієнтуються на комплексне обслуговування окремих груп клієнтів, а також виконання певного комплексу одноманітних банківських функцій (додаток Б).

Наглядова рада банку підпорядковується загальним зборам і управляє роботою Правління та трьох колегіальних органів: комітету з питань аудиту, комітету з питань винагород та призначень та комітету з управління ризиками. Окрім цього, Наглядова рада координує діяльність у напрямку «Внутрішній аудит», функціонування департаменту «Compliance», здійснення функцій ризик-менеджменту та усунення проблемних заборгованостей.

У структурі передбачені такі Колегіальні органи, як: Комітет з управління активами та пасивами, Комітет по управлінню інформаційною безпекою, Кредитний комітет, Комітет з управління непрацюючими активами, метою яких

є підготовка, конкретизація та прийняття стратегічно важливих управлінських рішень під безпосереднім керівництвом Голови Правління банку.

Модель організаційної структури управління АТ «А-Банк» візуалізована на рис. 2.1.

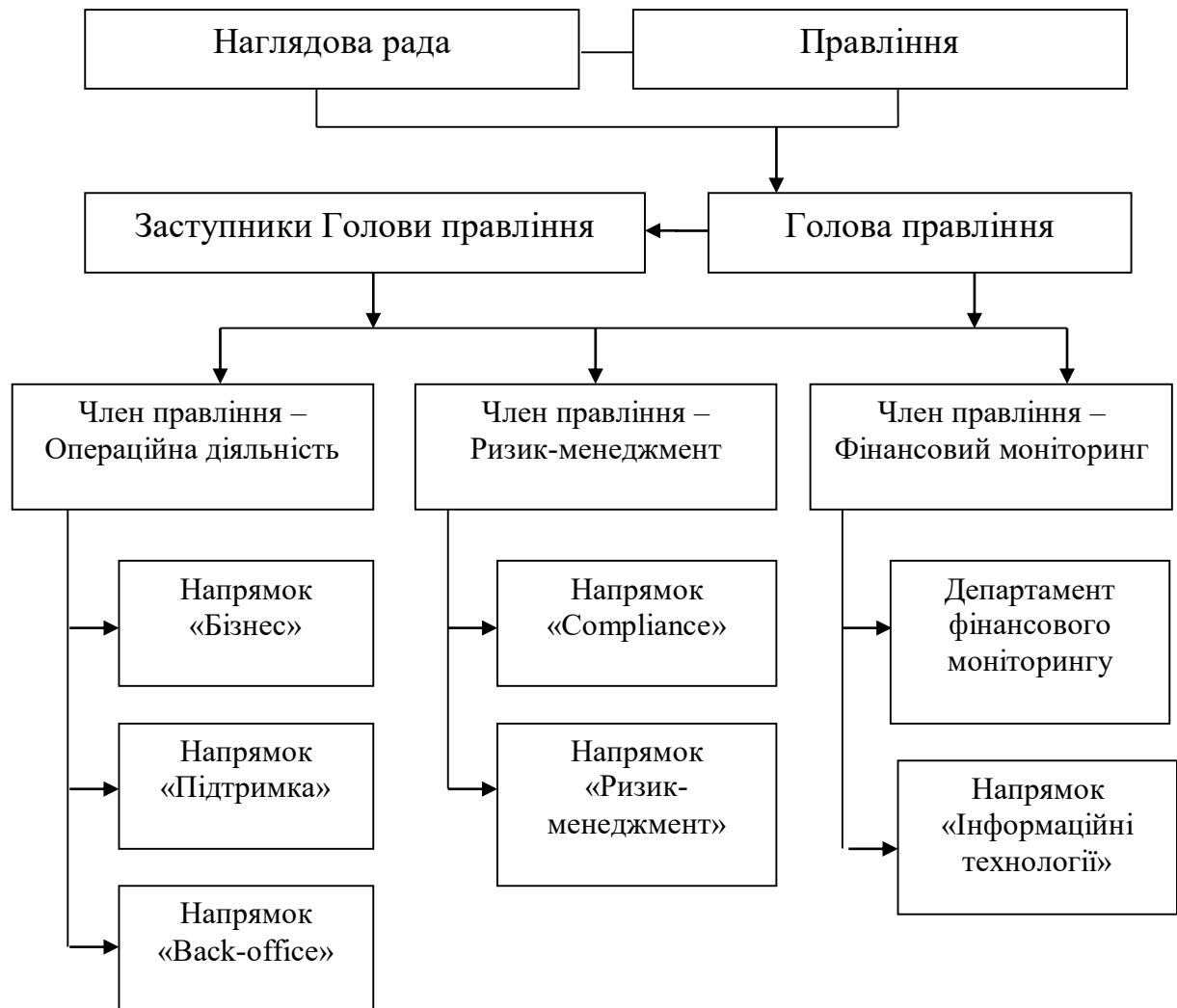


Рисунок 2.1 – Модель організаційної структури управління АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором з використанням додатку Б

Як наглядно демонструє рис. 2.1 організаційна структура управління АТ «А-Банк» має лінійно-функціональний тип. В структурі банку створені напрямки бізнес-процесів, які створюють дохід у результаті безпосередньої взаємодії із клієнтами та напрямки підтримки, які забезпечують необхідні умови функціонування важливих напрямків діяльності підрозділів банку, не

контактуючи напряду із клієнтами.

Очолює «А-банк» Голова правління, на якого покладаються функції прийняття важливих рішень щодо всіх підсистем банківського менеджменту.

Лінійно-функціональна структура управління є однією з найпоширеніших організаційних структур в управлінні банківськими установами.

Охарактеризуємо основні елементи лінійно-функціональної структури управління банку.

1. Лінійне управління:

- Генеральний директор (CEO) - вищий керівник, відповідальний за загальне керівництво банком та прийняття стратегічних рішень.

- Заступники генерального директора - відповідають за основні напрямки діяльності банку, такі як корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, операційна діяльність та ризики.

- Директори департаментів - керівники різних департаментів, що відповідають за виконання конкретних функцій банку.

• Функціональне управління:

- Фінансовий департамент відповідає за управління фінансовими ресурсами банку, бюджетування, звітність та контроль фінансових потоків.

- Департамент ризик-менеджменту займається оцінкою та управлінням ризиками, включаючи кредитний ризик, ринковий ризик та операційний ризик.

- Кредитний департамент здійснює оцінку та видачу кредитів, аналіз кредитоспроможності клієнтів та управління кредитним портфелем.

- Департамент інформаційних технологій забезпечує функціонування ІТ-систем банку, кібербезпеку та розвиток нових технологічних рішень.

- Юридичний департамент відповідає за правову підтримку діяльності банку, договірну роботу та вирішення юридичних питань.

- Департамент управління персоналом (HR) здійснює цілеспрямований вплив на персонал, включаючи пошук, найм, навчання, розвиток та мотивацію співробітників.

- Маркетинговий департамент займається розробкою та реалізацією маркетингових стратегій, рекламою та просуванням банківських продуктів і послуг.

В лінійно-функціональній структурі управління «А-Банку» кожен департамент виконує специфічні функції, що дозволяє досягти високого рівня спеціалізації та ефективності. Основні принципи взаємодії включають:

1. Підпорядкованість.

Всі департаменти підпорядковуються вищому керівництву (генеральному директору та його заступникам). Важливі рішення приймаються на рівні керівництва з урахуванням рекомендацій функціональних департаментів.

2. Координація.

Департаменти тісно співпрацюють між собою, що дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечити узгодженість дій. Наприклад, кредитний департамент співпрацює з департаментом ризик-менеджменту для оцінки кредитних ризиків.

3. Інформаційні потоки.

Забезпечення ефективного обміну інформацією між департаментами, що дозволяє приймати зважені управлінські рішення. ІТ-департамент відіграє ключову роль у забезпеченні цієї комунікації через впровадження відповідних систем управління інформацією.

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури управління полягають у спеціалізації - чіткому розподілі функцій між департаментами, що дозволяє кожному з них зосередитися на своїх основних завданнях; контролі та відповідальності - лінійна структура забезпечує чітку ієрархію та підзвітність, що сприяє ефективному контролю та управлінню діяльністю банку; гнучкості - функціональні департаменти можуть оперативно реагувати на зміни ринкових умов та внутрішніх потреб банку, пропонуючи відповідні рішення та рекомендації.

Отже, лінійно-функціональна структура управління «А-Банк» забезпечує ефективний розподіл функцій та підвищує спеціалізацію підрозділів, що сприяє

досягненню стратегічних цілей банку. Вона дозволяє поєднати чіткий контроль та відповідальність з гнучкістю і оперативністю у прийнятті управлінських рішень. Лінійно-функціональна організаційна структура управління доцільна для АТ «А-Банк». Перевагою структури в умовах воєнного стану є можливість швидко приймати ефективні рішення, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати новітні технологічні підходи до впливу на людську складову банку.

Клієнто-орієнтована структура управління банком сфокусована на потреби клієнтів і забезпечення високого рівня обслуговування. В такій структурі всі процеси та підрозділи організовані таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів і забезпечити їм найкращий сервіс. Розглянемо основні особливості та компоненти клієнто-орієнтованої структури управління банківської установи «А-Банк».

Основними елементами клієнто-орієнтованої структури управління банку є наступні:

1. Фронт-офіс.

Відділення банку: Фізичні точки обслуговування клієнтів, де вони можуть отримати консультації, здійснити банківські операції та вирішити свої фінансові питання.

Контакт-центр: Центр телефонного обслуговування клієнтів, де оператори відповідають на запитання, допомагають вирішувати проблеми та надають інформацію про послуги банку.

Онлайн-платформи: Веб-сайти та мобільні додатки, що дозволяють клієнтам здійснювати банківські операції онлайн, отримувати інформацію та підтримку.

2. Бек-офіс.

Підрозділи обробки даних: Відповідають за обробку транзакцій, ведення обліку та інші операційні завдання.

Аналітичні відділи: Займаються аналізом даних про клієнтів, їхні потреби та поведінку для покращення послуг і продуктів банку.

Підтримка клієнтів: Команди, які займаються вирішенням складних питань, скарг і пропозицій клієнтів, забезпечуючи високу якість обслуговування.

3. Клієнто-орієнтовані департаменти.

Департамент маркетингу: Відповідає за вивчення ринку, просування продуктів та послуг банку, а також за розвиток відносин з клієнтами через різні маркетингові канали.

Департамент обслуговування клієнтів: Забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів у всіх точках контакту, включаючи відділення, контакт-центри та онлайн-платформи.

Департамент розвитку продуктів: Займається розробкою нових банківських продуктів та послуг, орієнтуючись на потреби та очікування клієнтів.

4. Підрозділи управління клієнтськими відносинами (CRM):

Персональні менеджери: Призначаються для обслуговування VIP-клієнтів та забезпечують індивідуальний підхід.

Клієнтські сегменти: Розподіл клієнтів на сегменти (корпоративні клієнти, малий та середній бізнес, роздрібні клієнти) для кращого розуміння їх потреб та надання спеціалізованих послуг.

Серед головних принципів клієнто-орієнтованої структури управління слід підкреслити:

А. Фокус на клієнта. Всі підрозділи та процеси організовані навколо потреб клієнтів, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та задоволеності.

Б. Проактивність. Активне вивчення потреб клієнтів та передбачення їхніх запитів дозволяє банку пропонувати актуальні та затребувані продукти і послуги.

В. Персоналізація. Індивідуальний підхід до кожного клієнта, врахування його особливостей і побажань.

Г. Інновації. Постійний розвиток та впровадження нових технологій для покращення клієнтського досвіду, включаючи цифрові канали обслуговування.

Д. Зворотний зв'язок. Активне збирання та аналіз зворотного зв'язку від

клієнтів для постійного вдосконалення послуг та процесів.

Переваги клієнто-орієнтованої структури управління полягають у підвищенні задоволеності клієнтів, оскільки забезпечення високого рівня обслуговування сприяє збільшенню лояльності та задоволеності клієнтів.

Банк отримує конкурентні переваги завдяки орієнтації на потреби клієнтів, що дозволяє банку відрізнятися від конкурентів та залучати нових клієнтів.

Покращення клієнтського досвіду може призвести до збільшення кількості транзакцій, продажів банківських продуктів та послуг.

Висока якість обслуговування підвищує репутацію банку на ринку та сприяє формуванню позитивного іміджу.

Отже, клієнто-орієнтована структура управління банківською установою «А-Банк» дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, підвищити їх задоволеність та лояльність, а також покращити конкурентні позиції банку. Така структура вимагає чіткого розподілу функцій та тісної взаємодії між підрозділами, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів та постійне вдосконалення клієнтського досвіду.

В процесі дослідження організаційної структури банку важливо дати детальну характеристику функцій управління за напрямками «Бізнес», «Підтримка», «Back-office», «Compliance», «Ризик-менеджмент», «Інформаційні технології».

У межах напрямку «Бізнес» здійснюються такі функції.

1. Розвиток продуктів і послуг:

- розробка та впровадження нових банківських продуктів і послуг, що відповідають потребам клієнтів;

- аналіз ринкових трендів та конкурентного середовища.

2. Маркетинг і продажі:

- розробка та реалізація маркетингових стратегій;

- залучення нових клієнтів і утримання існуючих через різні канали продажів.

3. Обслуговування клієнтів:

- управління відділеннями банку та кол-центрами;
- надання високоякісного сервісу, консультацій та підтримки клієнтам.

Основні функції, за які відповідає напрямок «Підтримка».

1. Управління персоналом (HR):

- рекрутинг, навчання та розвиток персоналу;
- управління мотивацією та продуктивністю співробітників.

2. Адміністративна підтримка:

- забезпечення безперебійної роботи офісів та відділень банку;
- управління матеріально-технічним забезпеченням.

3. Фінансова підтримка:

- бюджетування, фінансове планування та звітність;
- контроль за виконанням фінансових планів та аналіз фінансових результатів.

До напрямку «Back-office» відносяться наступні функції.

1. Операційна діяльність:

- обробка банківських транзакцій, включаючи платежі, депозити та кредити;
- ведення обліку та документації за всіма банківськими операціями.

2. Контроль і звітність:

- забезпечення точності та своєчасності фінансових звітів;
- підготовка звітів для внутрішнього і зовнішнього використання.

3. Підтримка клієнтів:

- розгляд запитів та претензій клієнтів;
- забезпечення належного обслуговування та вирішення питань клієнтів.

Напрямок «Compliance» - «Відповідність» введений в оргструктуру управління банком з метою здійснення важливих функцій, які характеризуються таким змістом.

1. Забезпечення відповідності:

- контроль за дотриманням банком законодавчих і регуляторних вимог;
- розробка та впровадження внутрішніх політик і процедур відповідності.

2. Антикорупційні заходи:

– моніторинг та запобігання відмиванню грошей та фінансуванню тероризму;

– проведення перевірок клієнтів та підозрілих транзакцій.

3. Розслідування та звітність:

– проведення внутрішніх розслідувань щодо можливих порушень;

– підготовка звітів про відповідність для регуляторних органів.

Важливість напрямку «Ризик-менеджмент» пояснюється необхідністю виконання таких функцій.

1. Ідентифікація та оцінка ризиків:

– виявлення різних типів ризиків (кредитний, ринковий, операційний);

– оцінка можливих впливів ризиків на діяльність банку.

2. Управління ризиками:

– розробка стратегій та політик управління ризиками;

– впровадження заходів для мінімізації ризиків.

3. Моніторинг та звітність:

– постійний моніторинг ризиків та ефективності заходів з управління;

– підготовка регулярних звітів для керівництва банку.

Серед основних функцій за напрямком «Інформаційні технології» слід виділити:

1. Інфраструктура та технічна підтримка:

– забезпечення безперебійного функціонування ІТ-інфраструктури банку;

– підтримка користувачів та вирішення технічних проблем.

2. Розробка та впровадження програмного забезпечення:

– розробка нових програмних рішень для оптимізації банківських процесів;

– впровадження та інтеграція ІТ-систем.

3. Безпека та захист даних:

– забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації;

– моніторинг та реагування на кіберзагрози та інциденти.

У підсумку варто зазначити, що функції управління за напрямками «Бізнес», «Підтримка», «Back-office», «Compliance», «Ризик-менеджмент» та «Інформаційні технології» у банківській установі є взаємозалежними та спрямованими на забезпечення ефективного функціонування банку, дотримання регуляторних вимог, управління ризиками та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Така організаційна структура управління дозволяє банку ефективно реагувати на виклики ринку, підтримувати стабільність та забезпечувати розвиток своїх послуг.

Позитивний вплив організаційної структури управління АТ «А-Банк» на результати діяльності підтверджує аналіз фінансових показників за підсумками 2019-2023 років. Активи АТ «А-Банк» за досліджуваний період представлені у таблиці 2.1. Як бачимо з наведеної інформації (табл. 2.1), загальна сума активів АТ «А-Банк» у 2020 році порівняно з попереднім 2019 роком збільшилась на 2 792 954 тис. грн (у 1,43 рази). У 2021 році банк продовжив тенденцію збільшення своїх активів порівняно з 2020 роком на 5 152 023 тис. грн. (у 1,56 рази), і у 2022 році знову відбулось збільшення суми активів на 3 408 816 тис. грн за рахунок значного збільшення кількості грошових коштів та інвестицій у цінні папери. У 2023 році відбулось найбільше щорічне абсолютне збільшення суми активів АТ «А-Банк» на 7 273 348 тис. грн за рахунок значного збільшення інвестицій у цінні папери, збільшення розміру кредитів, грошових коштів та інших активів. Загальна ж сума активів АТ «А-Банк» за досліджуваний період (2019-2023) збільшилась у 3,9 рази (станом на 01.01.2024 року склала 25 060 076 тис. грн), що свідчить про виважене ставлення керівництва і персоналу банківської установи до якості своїх активів. Такий підхід дозволяє АТ «А-Банк» здійснювати ефективне управління власними активами та досягати позитивного результату за кожною активною операцією. Завдяки цьому банк вирішує проблеми прибутковості, дотримання нормативів ліквідності та контролю ризиків. Розкриття інформації за видами активів у фінансовій звітності АТ «А-Банк» відповідає вимогам Національного банку України та національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Таблиця 2.1 – Динаміка величини активів АТ «А-Банк» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показники, тис. грн	Роки					Динаміка				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
1	Грошові кошти та їх еквіваленти	858 215	1 337 270	3 979 698	10 387 765	12 703 593	у 1,56 рази	у 2,98 рази	у 2,61 рази	у 1,22 рази	у 14,8 рази
2	Кредити та аванси клієнтам	4 868 112	6 931 104	8 983 168	5 516 412	8 567 591	у 1,42 рази	у 1,3 рази	61,4%	у 1,55 рази	у 1,76 рази
3	Інвестиції в цінні папери	38 881	55 433	54 014	175 703	920 970	у 1,43 рази	97,4%	у 3,25 рази	у 5,24 рази	у 23,69 рази
4	Інвестиційна нерухомість	-	9 765	10 540	11 946	12 650	-	у 1,08 рази	у 1,13 рази	у 1,06 рази	-
5	Нематеріальні активи	54 301	92 367	67 319	74 154	82 436	у 1,7 рази	72,9%	у 1,1 рази	у 1,11 рази	у 1,52 рази
6	Основні засоби	119 575	225 993	254 068	260 894	250 703	у 1,89 рази	у 1,12 рази	у 1,03 рази	96,1%	у 2,1 рази
7	Активи у формі права користування (оренда)	62 838	95 371	110 424	78 208	82 279	у 1,52 рази	у 1,16 рази	70,8%	у 1,05 рази	у 1,31 рази
8	Інші фінансові та не фінансові активи	312 886	477 859	915 347	1 278 269	1 604 179	у 1,53 рази	у 1,92 рази	у 1,4 рази	у 1,25 рази	у 5,13 рази
9	Необоротні активи, утримувані для продажу	577	727	3 334	3 327	2 371	у 1,26 рази	у 4,59 рази	99,8%	71,3%	у 4,11 рази
	Усього активів	6 432 935	9 225 889	14 377 912	17 786 728	25 060 076	у 1,43 рази	у 1,56 рази	у 1,24 рази	у 1,41 рази	у 3,9 рази

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

Важливою частиною оцінки результатів діяльності банку є аналіз пасивів. За своєю сутністю пасиви не однорідні, і складаються з капіталу та зобов'язань банківської установи перед вкладниками та кредиторами. Капітал формує власні кошти банку, що належать засновникам та акціонерам, а зобов'язання – це гроші, що тимчасово надані власникам у розпорядження банку.

Особливість ресурсної бази банку полягає в тому, що саме залучені кошти становлять основну частину. Ці кошти посідають переважну питому вагу в загальній сумі банківських ресурсів комерційного банку. Проте вкрай важливо, щоб їх зростання підтримувалося збільшенням частки власних коштів, інакше банк втрачає платоспроможність і отримує статус банкрута.

В свою чергу залучені кошти поділяються на: депозити - зобов'язання банку стосовно тимчасово залучених коштів фізичних та юридичних осіб за встановлену плату; та інші кошти, які залучаються на міжбанківському ринку чи отримані шляхом продажу на грошовому ринку довгострокових зобов'язань.

Динаміка показників пасиву АТ «А-Банк» наведена у табл. 2.2.

За результатами діяльності банку у 2023 році статутний капітал займає 52% у структурі власного капіталу АТ «А-Банк», який, у свою чергу, за досліджуваний період 2019-2023 років сумарно збільшився у 3,16 рази тобто на 1 990 180 тис. грн і склав у 2023 році 2 911 201 тис. грн. У складі власного капіталу за досліджуваний період окрім статутного капіталу постійно зростають резервні та інші фонди банку. За період 2019-2023 років вони зросли у 1,88 рази. А також інші резерви, які за період 2019-2023 років зросли більше ніж у 2 рази, або на 39 745 тис. грн. Таким чином, постійна позитивна динаміка протягом досліджуваного періоду статутного капіталу, резервних та інших фондів банку, інших резервів свідчить про підтримання прибуткової діяльності банківської установи.

Загальне збільшення суми зобов'язань АТ «А-Банк» упродовж досліджуваного періоду склало 16 636 961 тис. грн (більше ніж у 4 рази) з 5 511 914 тис. грн у 2019 році до 22 148 875 тис. грн у 2023 році.

Динаміку нарощення статутного капіталу зображено на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників пасиву АТ «А-Банк» за 2019-2023 роки

№ п/п	Показники, тис. грн	Роки					Динаміка				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
1	Статутний капітал	502 240	778 472	1 054 704	1 054 704	1 514 505	у 1,55 рази	у 1,35 рази	1	у 1,44 рази	у 3,02 рази
2	Нерозподілений прибуток	292 162	303 370	804 162	503 281	984 748	у 1,04 рази	у 2,65 рази	62,6%	у 1,96 рази	у 3,37 рази
3	Емісійний дохід	41	41	41	41	41	1	1	1	1	1
4	Резервні та інші фонди банку	91 522	104 328	127 834	172 106	172 106	у 1,14 рази	у 1,23 рази	у 1,35 рази	1	у 1,88 рази
5	Інші резерви	35 056	48 384	46 828	63 526	74 801	у 1,38 рази	96,8%	у 1,36 рази	у 1,18 рази	у 2,13 рази
	Усього власного капіталу	921 021	1 234 595	2 198 569	2 418 459	2 911 201	у 1,34 рази	у 1,78 рази	у 1,1 рази	у 1,2 рази	у 3,16 рази
6	Кошти банків	11 143	47 666	90 812	179 040	91 217	у 4,28 рази	у 1,91 рази	у 1,97 рази	50,9%	у 8,19 рази
7	Кошти клієнтів	5 167 804	7 584 923	11 524 100	14 572 422	20 263 717	у 1,47 рази	у 1,52 рази	у 1,26 рази	у 1,39 рази	у 3,92 рази
8	Забезпечення винагород працівникам та інше	37 963	51 024	52 192	49 340	77 308	у 1,34 рази	у 1,02 рази	94,5%	у 1,57 рази	у 2,04 рази
9	Податкові зобов'язання (поточні та відстрочені)	6 781	44 356	94 030	33 938	467 286	у 6,54 рази	у 2,12 рази	36,1%	у 13,77 рази	у 68,91 рази
10	Інші фінансові та нефінансові зобов'язання	288 223	263 325	418 209	533 529	1 249 347	91,4%	у 1,59 рази	у 1,28 рази	у 2,34 рази	у 4,33 рази
	Усього зобов'язань	5 511 914	7 991 294	12 179 343	15 368 269	22 148 875	у 1,45 рази	у 1,52 рази	у 1,26 рази	у 1,44 рази	у 4,02 рази
	Усього пасивів	6 432 935	9 225 889	14 377 912	17 786 728	25 060 076	у 1,43 рази	у 1,56 рази	у 1,24 рази	у 1,41 рази	у 3,9 рази

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

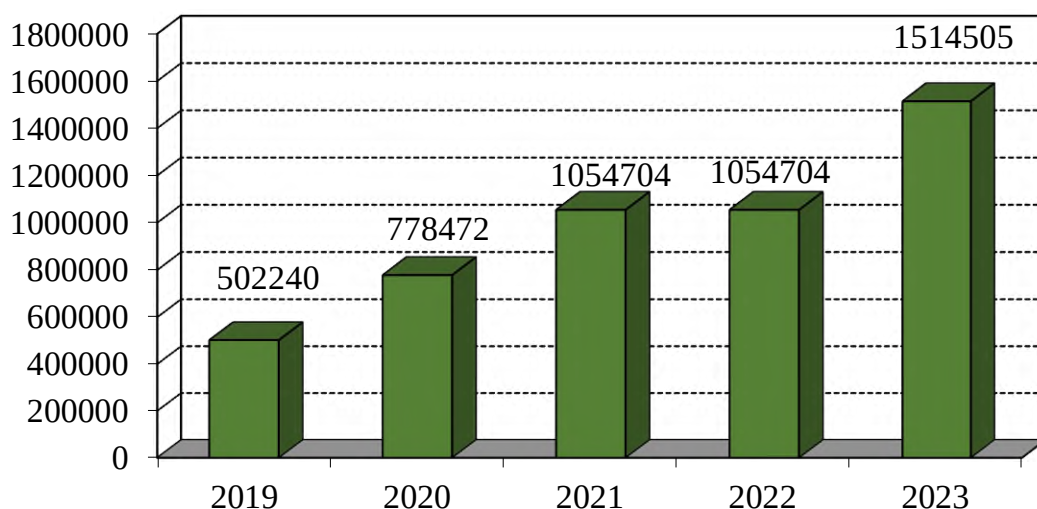


Рисунок 2.2 – Динаміка величини статутного капіталу АТ «А-Банк»
за 2019-2023 роки

Джерело: [додатки В, Г, Д, Е, Ж]

З наведених на рис. 2.2 даних можна побачити, що статутний капітал АТ «А-Банк» постійно поповнюється коштами. Розмір статутного капіталу у 2019 році склав 502 240 тис. грн, у 2020 році – 778 472 тис. грн, у 2021 році статутний капітал збільшився до 1 054 704 тис. грн, і залишився незмінним у 2022 році, у 2023 році зріс до 1 514 505 тис. грн. Тобто за весь досліджуваний період (2019-2023) статутний капітал АТ «А-Банк» збільшився більше ніж у 3 рази.

Для наочності структури пасиву АТ «А-Банк» за 2023 рік побудуємо діаграму (рис. 2.3), з якого видно, що найбільшу частку пасиву банку займають кошти клієнтів (80,86%). Це говорить про високу довіру до банку й тенденції постійного збільшення банком свого клієнтського портфелю. За досліджуваний період кошти клієнтів у складі пасивів АТ «А-Банк» зросли майже у 4 рази з 5 167 804 тис. грн у 2019 році до 20 263 717 тис. грн у 2023 році.

Аналіз залишків готівкових коштів, коштів на кореспондентських рахунках, інвестицій в облігації внутрішньої державної позики та депозитні сертифікати НБУ свідчить про достатній запас ліквідності АТ «А-Банк».

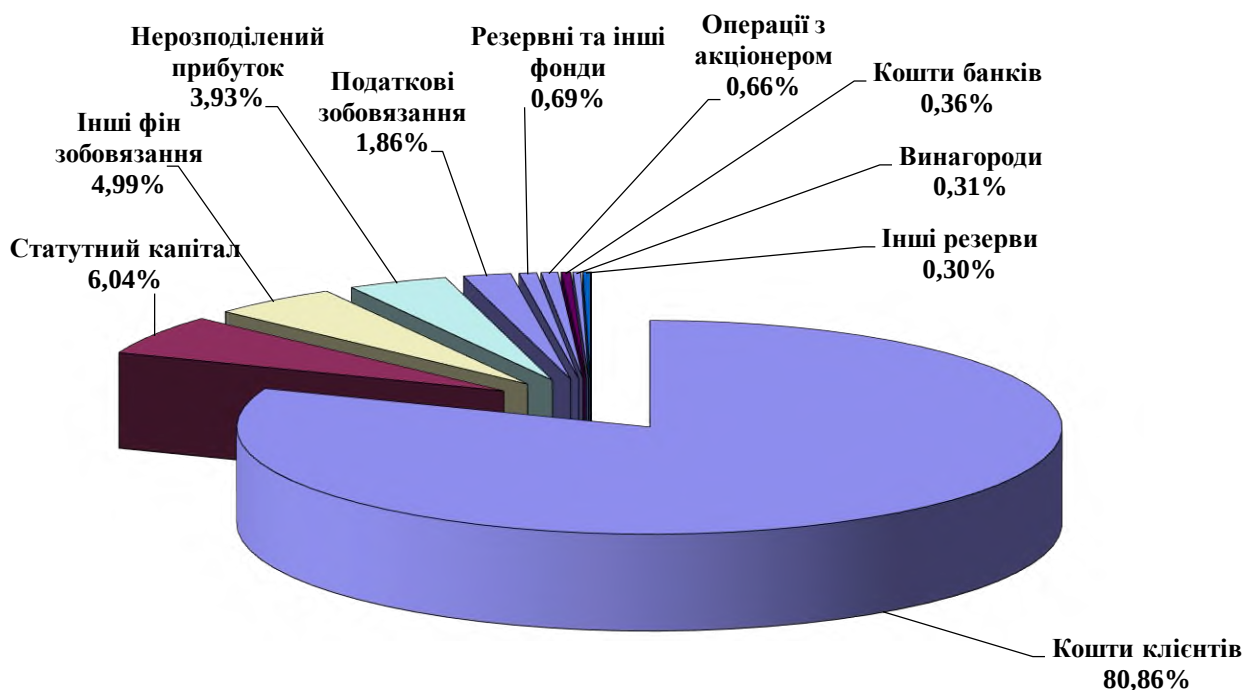


Рисунок 2.3 – Структура пасиву АТ «А-Банк» за 2023 рік

Джерело: проілюстровано автором за даними табл. 2.2.

Станом на 01.01.2024 по коштах клієнтів спостерігалось значне збільшення (39,1% в цілому по портфелю: 68,6% по корпоративним клієнтам, 32,3% по фізичним особам) у порівнянні з 01.01.2023. Структура коштів клієнтів майже без змін. Обсяг депозитів фізичних осіб з 01.01.2023 по 01.01.2024 збільшився на 1 761 451 тис. грн, а залишки на поточних рахунках збільшились за даний період на 2 065 093 тис. грн. Відтоку коштів клієнтів юридичних осіб станом на 01.01.2024 року порівняно з залишками на 01.01.2023 також не відбулося ні за строковими (+ 247 880 тис. грн), ні за поточними рахунками (+1 616 871 тис. грн).

Станом на 01.01.2024 р. значення коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) за всіма валютами становить - 939,18%, на іноземними валютами - 502,21%, значення коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) - 177%.

Отже, аналіз нормативів ліквідності банку за період 2019-2023 років доводить, що АТ «А-Банк» здатний забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, у тому числі завдяки ефективній оргструктурі управління, що характеризується збалансованістю між термінами і сумами погашення розміщених активів та вчасністю і обсягами виконання зобов'язань банку.

2.2. Діагностика використання сучасних технологій управління персоналом АТ «А-Банк»

Діагностика використання сучасних технологій управління персоналом (HRM) у АТ «А-Банк» може охоплює декілька основних напрямків. Головними є: аналіз методів рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, управління продуктивністю, компенсаціями та пільгами, а також використання інформаційних технологій для підтримки HR-процесів.

В результаті проведеної діагностики ключові аспекти використання технологій управління персоналом можна охарактеризувати наступним чином.

1. Підсистема рекрутингу та відбору персоналу залучає такі технологічні інструменти:

1.1. Електронні платформи для рекрутингу. Використання спеціалізованих веб-порталів для розміщення вакансій та пошуку кандидатів, таких як Work.ua, Robota.ua та LinkedIn.

1.2. Системи відстеження кандидатів (ATS). Впровадження систем, які автоматизують процеси управління резюме, відбору та зворотного зв'язку з кандидатами. Популярні системи включають Workday, Greenhouse та Taleo.

1.3. Соціальні медіа. Активне використання соціальних медіа для пошуку та залучення талантів, зокрема, через цільову рекламу і професійні спільноти.

2. Блок навчання та розвитку персоналу збагачений такими технологічними інструментами:

2.1. E-learning платформи. Використання онлайн-платформ для навчання співробітників, таких як Coursera, Udemu або внутрішні LMS (Learning Management System), що забезпечують доступ до навчальних матеріалів в будь-який час.

2.2. Віртуальні тренінги та вебіари. Організація онлайн-тренінгів та вебіарів для підвищення кваліфікації співробітників, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи.

2.3. Індивідуальні плани розвитку. Розробка та впровадження

персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника з використанням HR-аналітики для визначення потреб у навчанні.

3. Важлива складова системи менеджменту персоналу – управління продуктивністю. Банк впроваджує такі технологічні підходи з метою підвищення продуктивності праці персоналу:

3.1. Системи управління продуктивністю (PMS). Використання програмних рішень для встановлення цілей, відстеження прогресу та оцінки результатів роботи співробітників. Це може включати такі системи, як SAP SuccessFactors та BambooHR.

3.1. Регулярні оцінки та зворотний зв'язок. Проведення регулярних оцінок продуктивності, включаючи 360-градусний зворотний зв'язок, що дозволяє отримати всебічну оцінку діяльності співробітників.

4. Підсистема управління компенсаціями та пільгами прямо впливає на задоволеність і залученість персоналу банку. Тому менеджмент приділяє значну увагу питанням стимулювання та винагороди працівників, використовуючи такі технології як:

4.1. Автоматизовані системи розрахунку заробітної плати. Використання програмного забезпечення для автоматизації розрахунків заробітної плати, управління податками та звітністю.

4.2. Системи управління пільгами. Використання спеціалізованих платформ для управління програмами пільг і винагород, включаючи медичне страхування, пенсійні плани та інші корпоративні переваги.

5. Стратегічна складова системи менеджменту персоналу характеризується рівнем використання інформаційних технологій, серед яких:

5.1. Інтегровані HRM-системи. Використання комплексних HRM-систем, таких як Oracle HCM, які об'єднують всі аспекти управління персоналом в єдину платформу, забезпечуючи централізоване управління та аналітику.

5.2. HR-аналітика. Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про співробітників, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом.

5.3. Мобільні додатки. Впровадження мобільних додатків для співробітників, що забезпечують доступ до HR-сервісів, включаючи управління відпустками, перегляд зарплатних відомостей та участь у навчальних програмах.

Технологічною основою побудови системи управління персоналом «А-Банку» у контексті вибору ефективної організаційної структури управління банком стали корпоративні цінності. Вони ґрунтуються на принципах ведення бізнесу, забезпечення реалізації стратегії розвитку банку, формування та збереження бізнес-репутації банку. Корпоративні цінності «А-Банку» характеризуються важливими складовими (Додаток І).

1. Клієнти.

Ціннісне ставлення до клієнтів проявляється через надання допомоги у форматі пропозиції раціональних фінансових рішень, розробки послуг і продуктів, які задовольняють потреби клієнтів, шляхом надання комфортного обслуговування і якісних сервісів.

2. Працівники.

Побудова системи HR-менеджменту на принципах відкритості, толерантності, емпатичності та позитиву у спілкуванні, креативності, ініціативності та лідерства дозволяє менеджменту банку дбати про свій персонал, гарантуючи можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

3. Технологічність.

Система менеджменту АТ «А-Банк» завдяки гнучкій організаційній структурі управління підтримує сталий розвиток, створюючи інноваційне середовище в умовах цифровізації та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

4. Якість.

Здійснення банківських операцій у форматі високих стандартів якості обслуговування клієнтів розкриває сутність місії.

5. Ощадливість.

Відповідальне та дбайливе ставлення до робочого часу співробітників,

партнерів та клієнтів сприймається як основний інструмент досягнення заощадливості.

6. Відкритість до діалогу.

Менеджери та співробітники банку цінують відкритий і відвертий обмін інформацією, а також завжди висловлюють готовність спільно вирішувати складні завдання з оптимальними витратами.

Отже, сучасні технології управління персоналом в АТ «А-Банк» охоплюють широкий спектр інструментів і практик, спрямованих на покращення ефективності HR-процесів, підвищення продуктивності співробітників та задоволення їхніх потреб. Використання автоматизованих систем, аналітики та мобільних додатків дозволяє банку підтримувати високий рівень управління персоналом, сприяючи розвитку та успіху організації в цілому. Дотримання корпоративних цінностей і впровадження принципів корпоративної культури гарантує сталий розвиток та досягнення запланованих результатів діяльності банку.

2.3. Оцінка рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» в умовах невизначеності

З початком повномасштабного вторгнення менеджмент «А-Банк» розробив ефективні антикризові управлінські стратегії, завдяки яким банк готовий швидко реагувати на виклики кризової ситуації, забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності (Додаток К).

АТ «А-Банк» демонструє свою гнучкість в управлінні залученням внесків (конкурси, акції, мотивація персоналу), адаптивність та спроможність швидко реагувати на виклики і загрози, стабільність та сталий розвиток банку (сервіси для комфорту та довіри клієнтів: замовлення валюти в «А-Банк 24», відміна пролонгації на будь-якому терміні вкладу, зручність фінансових продуктів).

Вектори стратегічного розвитку, актуальні цілі та ключові показники розвитку АТ «А-Банк» до 2025 року візуалізовані на рисунку 2.4.



Рисунок – 2.4. Стратегічні вектори, цілі та показники діяльності АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [10; 14; 16; 23]

Пріоритетні стратегічні напрямки визначаються посиленням системи управління ризиками, зростанням розмірів кредитування за рахунок ефективної кредитної політики, а також розширення взаємодії з клієнтами за рахунок отримання призового місця в ТОП-5 щодо впізнаваності бренду «А-Банк».

Ключові стратегічні показники характеризуються через систему критеріїв: зниження вартості ризику (COR - Cost of Risk) до 9,2% (з 23,85% у 2023 році - на 14,65 пунктів); підвищення дохідності власного капіталу (ROE - Return on Equity) до 14,18%; підвищення рентабельності активів (ROA - Return on Assets) близько 1,79%; скорочення частки непрацюючих кредитів у порівнянні з 2023

роком (NPL - Non-performing loan) на 13,6%; зниження співвідношення витрат до доходів (CIR - Cost/Income Ratio) близько 58%; збільшення чистого процентного доходу (NII – Net Interest Income) близько 2550 млн грн; утримання рівня індексу підтримки вкладників (NPS - Net Promoter Score) на рівні 88%.

Головною цінністю банку є людські ресурси і зосередженість на персоналі залишається пріоритетним напрямком за останні роки. Персонал «А-Банку» швидко адаптувався до непередбачуваних викликів, які були викликані пандемією у 2021 році та жорсткими змінами, які спричинила війна. Пріоритетним завданням керівництва банку з лютого 2022 року стала побудова механізму релокації та забезпечення персоналу.

Персонал «А-Банку» можна охарактеризувати як кваліфікованих професіоналів, які налаштовані розвивати свої компетентності, вдосконалювати знання і навички, проявляти готовність до інновацій та організаційних змін. В умовах невизначеності команда працює над впровадженням стратегії сталого розвитку та гарантії кадрової безпеки.

Протягом 2019-2023 років чисельність персоналу скоротилась з 2533 до 1767 осіб (на 766 осіб - 30%). Причинами великої плинності стали чинники зовнішнього впливу. У теперішніх умовах банк обрав курс на професійний розвиток персоналу за допомогою складання індивідуальних планів розвитку співробітників, вимірювання потенціалу і створення кадрового резерву (значний дефіцит системних аналітиків).

Система професійного розвитку персоналу потребує постійного технологічного забезпечення. Менеджмент «А-Банк» систематично впроваджує програми стажування, оновлення професійних знань та навичок. В системі менеджменту персоналу здійснюються програми щодо підготовки кадрового резерву з метою швидкого та якісного закриття вакантних посад.

Протягом 2023 рр. відбулося відчутне омолодження персоналу банку: 43% штату персоналу – це молоді люди віком від 30 до 40 років, 20% з них посідають позиції керівників структурних підрозділів різного рівня.

Статеві-віковий та освітній профіль персоналу «А-Банку» проілюстрований на рисунку 2.5.

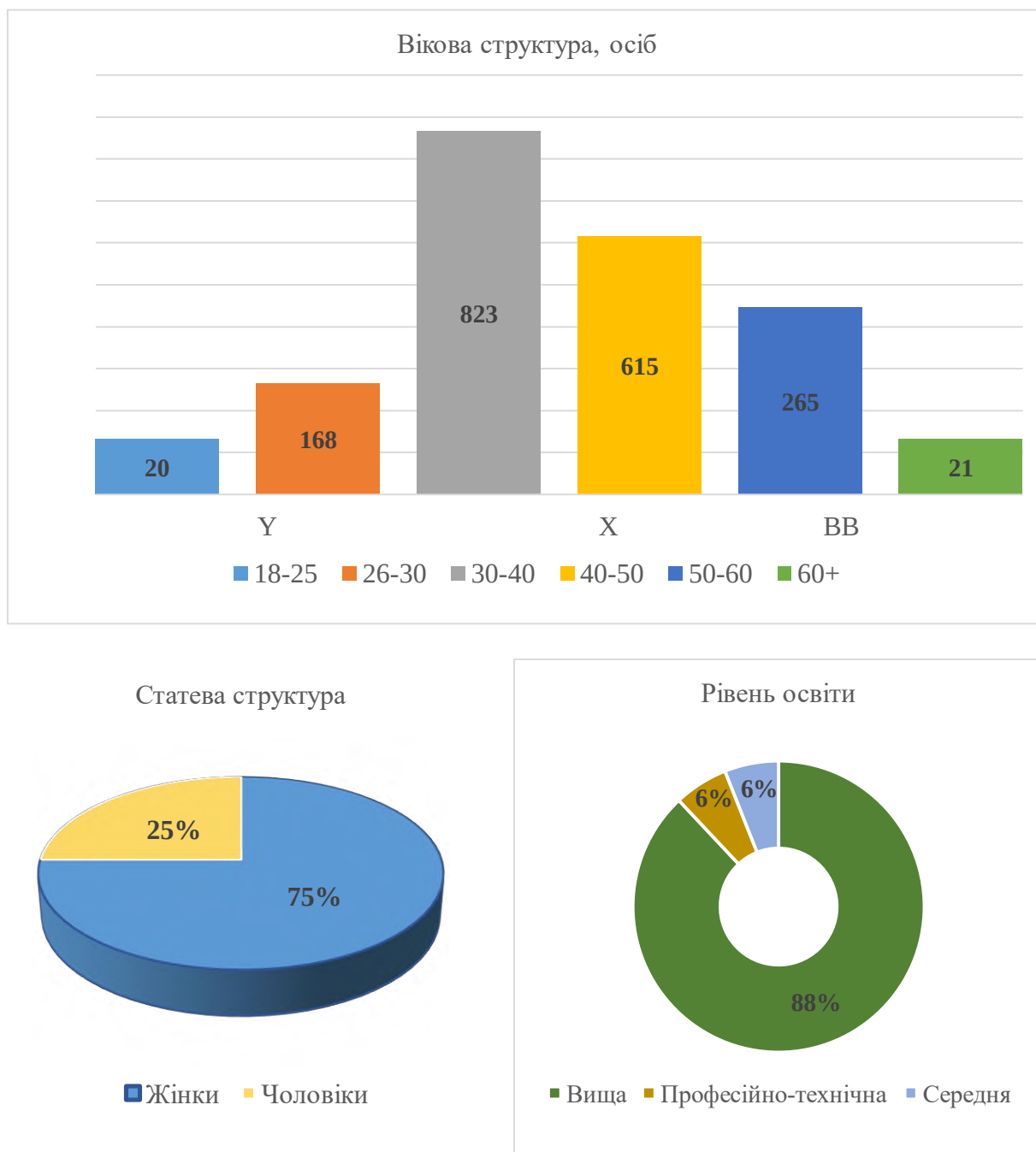


Рисунок 2.5 – Кількісна та якісна характеристика персоналу АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [10; 14; 23]

Організаційна структура системи управління персоналом побудована з урахуванням постійного оновлення технологій професійного та соціального розвитку персоналу у контексті принципів work-life balance.

Основні технології професійного розвитку персоналу «А-Банку» охарактеризовані на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Технології професійного розвитку персоналу АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [10; 14; 16; 23]

Результати оцінки рівня технологічної зрілості системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» доводять, що в сучасну організаційну структуру управління закладається оновлена філософія стосунків із співробітниками, в якій фокусується увага на збереженні персоналу; гарантіях безпеки та убезпечення персоналу; якісних професійних компетентностях; забезпечення високого рівня лояльності та залученості персоналу, впровадження ефективних технологій зворотного зв'язку, а також оцінки і винагороди персоналу.

У підсумку до розділу 2 зазначимо, що організаційна структура управління АТ «А-Банк» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл функцій

і відповідальності між підрозділами банку. Основні компоненти цієї структури включають лінійне управління, яке здійснюють генеральний директор, його заступники та директори департаментів, а також функціональне управління, яке здійснюється спеціалізованими департаментами, такими як фінансовий, кредитний, маркетинговий, ІТ та інші.

Результати діяльності банку свідчать про ефективність такої структури управління. Завдяки чіткому розподілу обов'язків і відповідальності, банк здатен швидко реагувати на зміни ринкових умов, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів і досягати фінансових цілей. Це підтверджується стабільним зростанням доходів, збільшенням клієнтської бази та покращенням фінансових показників.

АТ «А-Банк» активно використовує сучасні технології управління персоналом для забезпечення ефективної роботи та розвитку співробітників. Основні напрямки включають: рекрутинг та відбір персоналу, навчання та розвиток, управління продуктивністю, компенсації та пільги, інформаційні технології. Рівень технологічної зрілості системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» можна оцінити як високий. Банк активно впроваджує передові технології та інструменти для управління персоналом, що дозволяє оптимізувати HR-процеси, підвищувати продуктивність співробітників та покращувати якість обслуговування клієнтів. Основні показники високого рівня технологічної зрілості включають: автоматизацію HR-процесів; використання аналітичних інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних про співробітників, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення; забезпечення доступу до HR-сервісів через мобільні додатки, що підвищує зручність та ефективність взаємодії співробітників з HR-відділом; впровадження інноваційних методів навчання шляхом використання сучасних технологій для навчання та розвитку персоналу, включаючи онлайн-платформи та віртуальні тренінги.

Загалом, технологічна зрілість системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» забезпечує конкурентні переваги, сприяє розвитку організації та підвищенню задоволеності як співробітників, так і клієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «А-БАНК» У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Реструктуризація системи менеджменту персоналу у напрямку посилення кадрової безпеки

Реструктуризація системи менеджменту персоналу з метою посилення кадрової безпеки є важливим кроком для забезпечення стабільного функціонування банку. Цей процес включає впровадження нових практик та технологій, спрямованих на захист персональних даних співробітників, підвищення їхньої мотивації та залученості, а також оптимізацію управлінських процесів. Нижче наведені ключові напрямки та заходи для досягнення цих цілей.

1. Вдосконалення політики рекрутингу та відбору персоналу передбачає ретельний відбір кандидатів та впровадження програм ефективної адаптації нових співробітників. Такі цілі досягаються за допомогою сучасних технологічних інструментів:

а) впровадження більш глибоких перевірок благонадійності кандидатів, включаючи фонові перевірки, аналіз фінансового стану та виявлення можливих ризиків;

б) використання спеціалізованих програм для аналізу резюме та соціальних мереж кандидатів для виявлення потенційних загроз;

в) розробка програм адаптації, що включають навчання з питань безпеки, ознайомлення з внутрішніми політиками та процедурами, а також інтеграцію нових співробітників у корпоративну культуру.

2. Підвищення рівня компетентностей та професійного розвитку передбачає:

а) регулярне проведення тренінгів з інформаційної та кадрової безпеки для всіх співробітників, включаючи керівників різних рівнів;

б) впровадження програм підвищення обізнаності щодо соціальної інженерії, фішингових атак та інших кіберзагроз;

в) впровадження систем безперервного навчання та підвищення кваліфікації співробітників за допомогою онлайн-платформ, семінарів та вебінарів;

г) створення індивідуальних планів розвитку для співробітників, що включають як професійні – «жорсткі», так і «м'які» навички.

3. Посилення мотивації та залученості співробітників, що досягається за допомогою впровадження програм мотивації та винагороди та посилення принципів корпоративної культури:

а) розробка конкурентних програм мотивації, що включають бонуси, премії, додаткові дні відпустки, медичне страхування та інші пільги;

б) впровадження програм визнання та заохочення досягнень співробітників, що сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою;

в) формування корпоративної культури, що підтримує відкритість, взаємоповагу та співпрацю між співробітниками;

г) проведення регулярних корпоративних заходів для зміцнення командного духу.

4. Захист персональних даних та інформаційної безпеки передбачає здійснення конкретних технологічних підходів:

а) розробка та впровадження політик захисту персональних даних співробітників відповідно до міжнародних стандартів та законодавства;

б) забезпечення регулярного оновлення цих політик та їх адаптації до нових загроз та викликів;

в) впровадження передових технологій захисту інформації, таких як шифрування даних, двофакторна аутентифікація та системи контролю доступу;

г) проведення регулярних аудитів інформаційної безпеки та тестування на проникнення для виявлення та усунення вразливостей.

5. Оптимізація управлінських процесів досягається за допомогою:

а) використання сучасних HRM-систем для автоматизації процесів управління персоналом, таких як рекрутинг, навчання, управління продуктивністю та компенсаціями;

б) впровадження аналітичних інструментів для моніторингу та аналізу показників ефективності роботи співробітників;

в) децентралізація та делегування повноважень;

г) розширення повноважень керівників середньої ланки для прийняття оперативних рішень та швидкої реакції на зміни;

д) забезпечення прозорості та підзвітності в процесі прийняття рішень шляхом впровадження системи регулярної звітності та контролю.

Слід особливо підкреслити, що реструктуризація системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» у напрямку посилення кадрової безпеки включає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення процесів відбору та найму персоналу, підвищення рівня навчання та професійного розвитку, посилення мотивації та залученості співробітників, захист персональних даних та оптимізацію управлінських процесів. Впровадження цих заходів забезпечить не тільки підвищення рівня безпеки, але й сприятиме стабільному розвитку банку, підвищенню його конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

Для розгляду стратегічних напрямків удосконалення організаційної структури управління АТ «А-Банк» у контексті кадрової безпеки персоналу необхідно зосередитися на заходах, які забезпечать ефективне управління персоналом, захист інформації, мотивацію співробітників та їх професійний розвиток. Ключові напрямки удосконалення організаційної структури управління АТ «А-Банк» у контексті кадрової безпеки представлені на рис. 3.1. Розкриємо зміст кожного напрямку.

1. Вдосконалення системи відбору та найму персоналу вимагає використання новітніх технологій автоматизації рекрутингу:

– Впровадження сучасних систем відстеження кандидатів (ATS - Applicant Tracking System) для автоматизації процесів відбору та найму, що дозволить скоротити час і підвищити якість найму;

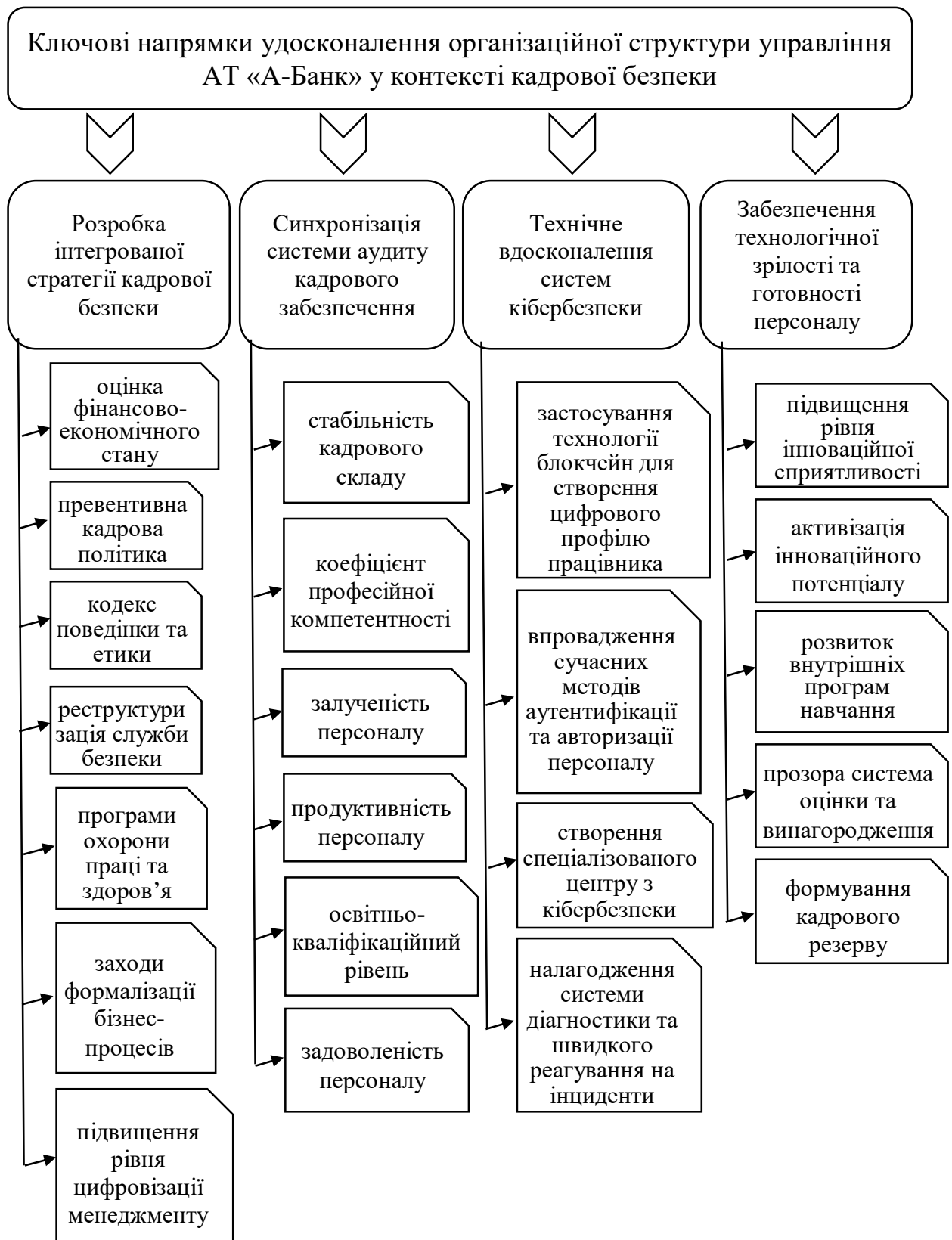


Рисунок 3.1 – Ключові напрямки удосконалення організаційної структури управління АТ «А-Банк» у контексті кадрової безпеки

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [16; 23]

- Використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу резюме та передбачення відповідності кандидатів вимогам банку;
- Проведення ретельних перевірок на благонадійність та професійні якості кандидатів, включаючи аналіз попередніх місць роботи та рекомендацій;
- Використання технологій для виявлення можливих ризиків, пов'язаних з наймом нових співробітників (наприклад, перевірка на наявність судимостей або фінансових порушень).

2. Підвищення рівня навчання та розвитку персоналу передбачає впровадження програм безперервного навчання:

- Розробка програм навчання, що включають як професійні, так і персональні компетенції, необхідні для виконання роботи в умовах сучасного банківського середовища;
- Використання онлайн-платформ для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації співробітників;
- Впровадження програм кар'єрного розвитку, які включають планування кар'єри, менторство та наставництво;
- Організація ротації співробітників між різними підрозділами банку для розширення їх професійного досвіду та запобігання вигоранню.

3. Підвищення мотивації та задоволеності працівників, а саме:

- Впровадження системи мотиваційних пакетів, що включають фінансові та нефінансові винагороди, такі як бонуси, премії, додаткові дні відпустки, можливості для навчання тощо;
- Розвиток корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, через проведення корпоративних заходів, визнання досягнень та забезпечення позитивного робочого середовища;
- Впровадження гнучких графіків роботи та можливості віддаленої роботи для підвищення задоволеності працівників та забезпечення балансу між роботою та особистим життям;
- Використання цифрових інструментів для підтримки віддаленої роботи та забезпечення комунікації та співпраці між співробітниками.

4. Забезпечення інформаційної та кадрової безпеки шляхом впровадження інструментів захисту персональних даних:

- Впровадження кадрової політики захисту персональних даних співробітників відповідно до чинного законодавства та стандартів безпеки;
- Використання сучасних технологій для захисту інформації, включаючи шифрування даних та системи контролю доступу;
- Проведення регулярних тренінгів з інформаційної безпеки та підвищення обізнаності співробітників щодо загроз кібербезпеці;
- Створення програм інформування про важливість безпеки даних та відповідальності кожного співробітника за захист інформації.

5. Оптимізація управлінської структури досягається за допомогою децентралізації та делегування повноважень:

- Впровадження децентралізованої структури управління, що дозволяє швидше приймати рішення та адаптуватися до змін;
- Розширення повноважень керівників середньої ланки для підвищення ефективності управління та залучення співробітників до процесу прийняття рішень;
- Впровадження системи HR-аналітики для моніторингу продуктивності, задоволеності та залученості співробітників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення;
- Використання даних для прогнозування потреб у персоналі та планування заходів з управління кадровими ресурсами.

Отже, удосконалення організаційної структури управління АТ «А-Банк» у контексті кадрової безпеки персоналу вимагає комплексного підходу, що включає автоматизацію процесів управління персоналом, підвищення рівня навчання та мотивації співробітників, забезпечення інформаційної безпеки та оптимізацію управлінських процесів. Впровадження сучасних технологій та інноваційних практик управління дозволить підвищити ефективність роботи банку, залучити та утримати талановитих співробітників, а також забезпечити високий рівень кадрової безпеки.

3.2. Оцінка готовності персоналу до впровадження новітніх технологій управління в практику функціонування АТ «А-Банк»

З метою оцінки готовності персоналу АТ «А-Банк» до впровадження новітніх технологій управління використаємо модель ADKAR.

Модель ADKAR є потужним інструментом для управління змінами, що включає п'ять основних етапів: Awareness (усвідомлення), Desire (бажання), Knowledge (знання), Ability (здатність) і Reinforcement (закріплення) [36].

Характеристика кожного із етапів у контексті готовності персоналу АТ «А-Банк» до впровадження новітніх технологій управління має наступний вигляд.

Awareness (Усвідомлення)

Ціль: Співробітники повинні розуміти причини та необхідність впровадження новітніх технологій управління персоналом.

Поточний стан:

- Багато співробітників вже знайомі з концепцією цифрової трансформації та її важливістю для конкурентоспроможності банку.
- Керівництво активно демонструє переваги нових технологій через внутрішні канали зв'язку (електронні листи, зустрічі, презентації).

Заходи для покращення:

- Проведення інформаційних сесій та семінарів для роз'яснення цілей та переваг впровадження нових HRM технологій.
- Використання прикладів успішних кейсів інших банків для демонстрації реальних вигод.

Desire (Бажання)

Ціль: Співробітники повинні мати бажання підтримувати зміни та впроваджувати нові технології.

Поточний стан:

- Деякі співробітники можуть проявляти опір змінам через страх перед новими технологіями або побоювання втратити свої робочі місця.

Заходи для покращення:

- Створення ініціативних груп або команд змін, що включають лідерів думок серед співробітників.
- Надання можливостей для обговорення занепокоєнь та пропозицій щодо впровадження змін.
- Впровадження системи заохочень за підтримку та активну участь у процесі змін.

Knowledge (Знання)

Ціль: Співробітники повинні мати знання про те, як використовувати нові технології та процеси.

Поточний стан:

- Деякі співробітники не мають достатніх технічних знань та навичок для ефективного використання нових систем.

Заходи для покращення:

- Розробка та впровадження навчальних програм, тренінгів та курсів, що охоплюють всі аспекти нових технологій.
- Створення онлайн-ресурсів та баз знань для самостійного навчання співробітників.
- Проведення практичних семінарів та воркшопів.

Ability (Здатність)

Ціль: Співробітники повинні мати можливість застосовувати нові знання та навички у своїй повсякденній роботі.

Поточний стан:

- Впровадження нових технологій може вимагати від співробітників певного часу для адаптації та розвитку нових навичок.

Заходи для покращення:

- Надавання підтримки та менторства на початкових етапах використання нових технологій.
- Створення груп підтримки, де співробітники можуть ділитися досвідом та допомагати один одному.
- Регулярний моніторинг та зворотний зв'язок для виявлення та вирішення

проблем у використанні нових систем.

Reinforcement (Закріплення)

Ціль: Підтримка та закріплення змін для забезпечення їх довгострокової ефективності.

Поточний стан:

– Без належного закріплення нових практик є ризик повернення до старих методів роботи.

Заходи для покращення:

– Регулярні оцінки ефективності впроваджених технологій та їх впливу на продуктивність та задоволеність співробітників.

– Визнання та винагородження співробітників за успішне використання нових технологій.

– Постійне оновлення та вдосконалення технологічних рішень відповідно до змін потреб та вимог.

На практиці оцінка готовності персоналу банку здійснюється методом анкетування персоналу. В межах кожної складової моделі ADKAR формуються конкретні запитання, які детально характеризують настрій працівників та дозволяють оцінити готовність до впровадження новітніх технологій управління.

Результати оцінки готовності персоналу АТ «А-Банк» до трансформації системи менеджменту та впровадження новітніх технологій управління проілюстровані у вигляді радару, що дозволить керівництву банку розробити план ефективних кадрових заходів (див. рис. 3.2).

Сильними сторонами у прийнятті рішення впровадження сучасних технологій управління з точки зору готовності персоналу банку є високий рівень усвідомлення необхідності впровадження (4,5 бали із 5), що ґрунтується на знаннях про інновації (4,5 бали із 5), професійній підготовці і високому бажанні (4,1 бали із 5). Бажання та залученість персоналу в організаційні зміни свідчить про вищий за середній рівень готовності використання сучасних технологій управління персоналом у формуванні організаційної структури банку.



Рисунок 3.2 – Радар готовності персоналу АТ «А-Банк» до впровадження сучасних технологій управління

Джерело: проілюстровано автором

Результати оцінки доводять, що АТ «А-Банк» має потенціал для успішного впровадження новітніх технологій управління персоналом, однак необхідно враховувати поточний рівень готовності персоналу та активно працювати над покращенням кожного з елементів моделі ADKAR. Це включає інформування співробітників про важливість змін, стимулювання бажання підтримувати нововведення, надання необхідних знань та навичок, забезпечення можливостей для практичного застосування нових технологій та закріплення змін через постійну підтримку та визнання успіхів.

Проведений SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» дозволив визначити перспективні напрямки посилення переваг і подолання перешкод та викликів у процесі впровадження сучасних технологій управління персоналом (див. Табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація HR-персоналу 2. Підтримка керівництва у впровадженні інновацій 3. Інтеграція із існуючими системами менеджменту 4. Сильна корпоративна культура, що підтримує інновації	1. Опір змінам серед персоналу 2. Обмежені фінансові ресурси для впровадження новітніх технологій 3. Недостатня поінформованість співробітників про переваги нових технологій 4. Нагальна потреба у навчанні співробітників для ефективного використання нових технологій
Можливості	Загрози
1. Постійний розвиток технологій 2. Використання сучасних HRM-систем для підвищення продуктивності 3. Залучення талановитих фахівців завдяки інноваційному середовищу 4. Використання аналітичних інструментів для оптимізації кадрової політики	1. Висока конкуренція з боку інших банківських установ 2. Ризик кіберзагроз та витоків персональних даних 3. Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах 4. Економічна та політична нестабільність, що може обмежити інвестиції в інноваційні проекти

Джерело: складено автором

Відповідно до отриманих результатів аналізу поточний стан системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» характеризується наступним переліком ключових переваг та ризиків, які потрібно врахувати.

До сильних сторін (Strengths) відносяться:

1. Висока кваліфікація HR-персоналу. Досвідчені HR-спеціалісти, здатні швидко адаптуватися до нових технологій та методів управління персоналом.
2. Підтримка керівництва. Активна підтримка керівництва у впровадженні інновацій та сучасних технологій.
3. Інтеграція з існуючими системами. Наявність базової інфраструктури, яка дозволяє легко інтегрувати нові HR-технології.
4. Корпоративна культура. Сильна корпоративна культура, що підтримує інновації та зміни.

Слабкі сторони (Weaknesses) характеризуються наступними позиціями:

1. Опір змінам. Частковий опір змінам серед персоналу, що може уповільнити впровадження нових технологій.

2. Недостатнє фінансування. Обмежені фінансові ресурси для масштабного впровадження передових HR-технологій.

3. Інформаційні бар'єри. Недостатня поінформованість співробітників про переваги нових технологій.

4. Складність в навчанні. Нагальна потреба у навчанні співробітників для ефективного використання нових технологій.

Серед можливостей (Opportunities) головну увагу привертають:

1. Технологічний прогрес. Постійний розвиток технологій, що дозволяє впроваджувати все більш ефективні та інноваційні рішення в управлінні персоналом.

2. Покращення продуктивності. Використання сучасних HRM-систем для підвищення продуктивності та ефективності HR-процесів.

3. Залучення талантів. Впровадження новітніх технологій може сприяти залученню талановитих фахівців, які цінують інноваційне середовище.

4. Аналіз даних. Використання аналітичних інструментів для кращого розуміння потреб співробітників та оптимізації кадрової політики.

Головними загрозами (Threats) є:

1. Конкуренція. Висока конкуренція з боку інших банківських установ, що також впроваджують сучасні HR-технології.

2. Кіберзагрози. Ризик кіберзагроз та витоків персональних даних при впровадженні нових технологій.

3. Невідповідність законодавству. Зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, що можуть вплинути на впровадження нових технологій.

4. Економічна та геополітична нестабільність. Економічна нестабільність, що може обмежити інвестиції в інноваційні проекти.

У підсумку до розділу 3 варто підкреслити, що система менеджменту персоналу АТ «А-Банк» має значний потенціал для впровадження сучасних технологій управління персоналом. Сильні сторони, такі як висока кваліфікація HR-персоналу та підтримка керівництва, створюють сприятливі умови для інновацій. Однак, слід звернути увагу на слабкі сторони, зокрема, опір змінам і

необхідність у навчанні співробітників.

Можливості для покращення продуктивності, залучення талантів та використання аналітики для прийняття рішень є значними. Проте загрози, пов'язані з конкуренцією, кіберзагрозами та економічною нестабільністю, потребують уважного управління ризиками.

Для успішного впровадження новітніх технологій у системі менеджменту персоналу АТ «А-Банк» необхідно: створити канали ефективної комунікації із персоналом щодо повідомлення про переваги впровадження новітніх технологій; забезпечити належне фінансування та підтримку навчальних програм; інвестувати в сучасні засоби захисту інформації; відстежувати зміни в законодавстві та адаптуватися до них.

Отже, використовуючи можливості та долаючи слабкі сторони та загрози, АТ «А-Банк» може успішно впровадити ефективні технології управління персоналом, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягала у розробці стратегічних напрямків удосконалення організаційної структури управління АТ «А-Банк» у контексті впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Результатом проведення дослідження стали отримані висновки.

Лінійно-функціональна структура управління «А-Банк» забезпечує ефективний розподіл функцій та підвищує спеціалізацію підрозділів, що сприяє досягненню стратегічних цілей банку. Вона дозволяє поєднати чіткий контроль та відповідальність з гнучкістю і оперативністю у прийнятті управлінських рішень. Лінійно-функціональна організаційна структура управління доцільна для АТ «А-Банк». Перевагою структури в умовах воєнного стану є можливість швидко приймати ефективні рішення, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати новітні технологічні підходи до впливу на людські ресурси банку.

Клієнто-орієнтована структура управління банком сфокусована на потреби клієнтів і забезпечення високого рівня обслуговування. В такій структурі всі процеси та підрозділи організовані таким чином, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів і забезпечити їм найкращий сервіс.

Технологічною основою побудови системи управління персоналом «А-Банку» у контексті вибору ефективної організаційної структури управління банком стали корпоративні цінності. Вони ґрунтуються на принципах ведення бізнесу, забезпечення реалізації стратегії розвитку банку, формування та збереження бізнес-репутації банку. Корпоративні цінності «А-Банку» характеризуються важливими складовими: клієнти, працівники, технологічність, якість, ощадливість, відкритість до діалогу.

Станом на 1 січня 2024 року у Державному реєстрі банків зареєстровано 210 відокремлених підрозділів АТ «А-Банк», у порівнянні: на 1 січня 2023 р. - 200 відділень; 1 січня 2022 р. - 237 відділень.

Аналіз організаційної структури управління «А-Банку» та оцінка

розподілу відповідальності у сфері кадрової безпеки дозволяє зробити висновок, що характерною рисою ОСУ є чітка та зрозуміла ієрархічна структура, яка підтримує ефективність управління кадровою безпекою.

Головною цінністю банку є людський капітал і фокус на співробітниках став пріоритетним напрямком за останні два роки. Команда «А-Банку» швидко адаптувалася до страшних викликів, які супроводжувалися карантинном у 2021 році та форс-мажорними обставинами, які спричинила війна. Першочерговим завданням менеджменту банку з лютого 2022 року стала розробка та здійснення програми релокації та збереження персоналу.

Головною цінністю банку є людські ресурси і зосередженість на персоналі залишається пріоритетним напрямком за останні роки. Персонал «А-Банку» швидко адаптувався до непередбачуваних викликів, які були викликані пандемією у 2021 році та жорсткими змінами, які спричинила війна. Пріоритетним завданням керівництва банку з лютого 2022 року стала побудова механізму релокації та забезпечення персоналу.

Персонал «А-Банку» можна охарактеризувати як кваліфікованих професіоналів, які налаштовані розвивати свої компетентності, вдосконалювати знання і навички, проявляти готовність до інновацій та організаційних змін. В умовах невизначеності команда працює над впровадженням стратегії сталого розвитку та гарантії кадрової безпеки.

Протягом 2019-2023 років чисельність персоналу скоротилась з 2533 до 1767 осіб (на 766 осіб - 30%). Причинами великої плинності стали чинники зовнішнього впливу. У теперішніх умовах банк обрав курс на професійний розвиток персоналу за допомогою складання індивідуальних планів розвитку співробітників, вимірювання потенціалу і створення кадрового резерву (значний дефіцит системних аналітиків).

Впровадження сучасних технологій управління персоналом є критичним кроком для підвищення ефективності роботи банківської установи. Новітні HRM-системи, аналітичні інструменти та мобільні технології дозволяють оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, оцінки продуктивності та

управління талантами.

Проведений SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу АТ «А-Банк» виявив ключові сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з впровадженням нових технологій. Висока кваліфікація HR-персоналу та підтримка керівництва створюють сприятливі умови для змін, тоді як опір змінам та обмежені фінансові ресурси потребують ретельного управління.

Оцінка готовності персоналу за моделлю ADKAR показала, що для успішного впровадження новітніх технологій необхідно зосередитися на підвищенні усвідомлення важливості змін, формуванні бажання підтримувати ці зміни, наданні необхідних знань, розвитку здатностей до застосування нових навичок та закріпленні результатів.

Для ефективної трансформації організаційної структури АТ «А-Банк» у контексті впровадження сучасних технологій управління персоналом слід зосередитися на наступних напрямках:

1. Цифровізація HR-процесів - інтеграція сучасних HRM-систем для автоматизації та оптимізації ключових процесів управління персоналом.

2. Розвиток аналітичних можливостей - використання великих даних та аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Мобільність та гнучкість - впровадження мобільних додатків для управління HR-функціями та підтримки дистанційної роботи, що підвищить гнучкість і зручність для співробітників.

4. Навчання та розвиток - розробка та впровадження програм навчання для підвищення цифрової грамотності та компетенцій співробітників, необхідних для ефективного використання нових технологій.

5. Кадрова безпека - створення умов для забезпечення кадрової безпеки, включаючи захист персональних даних та управління кіберризиками.

Запозичення досвіду успішних банківських установ щодо використання новітніх технологій управління персоналом дозволить АТ «А-Банк» уникнути поширених помилок та швидше адаптуватися до змін. Це включає використання

інтегрованих HRM-систем, аналітики, мобільних технологій та систем навчання.

Основними ризиками при впровадженні сучасних технологій є опір змінам, кіберзагрози та економічна нестабільність. Для їх подолання необхідно проводити активну комунікацію з персоналом, інвестувати в захист інформації та гнучко реагувати на зовнішні виклики.

Отже, трансформація організаційної структури АТ «А-Банк» у контексті впровадження сучасних технологій управління персоналом є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи банку та забезпечення його конкурентоспроможності. Використання стратегічного підходу до змін, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, дозволить успішно реалізувати цей процес та досягти поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 251 с.
3. Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Молодий вчений. 2015. № 2 (2). С. 41–44.
4. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5
5. Дребот Н., Грудзевич У. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. Економіка та суспільство. (33). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-45>
6. Дробязко А. Як працює банківська система України в умовах війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20239949-yak-pracyue-bankivska-sistema-ukrayini-v-umovah-vijni>
7. Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків // Вісник НБУ. 2016. № 3. С. 54–56.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Підручник. 2-ге видання. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. 2023. 860 с.
9. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>
10. Кодекс корпоративної етики та поведінки URL: https://a-bank.com.ua/static/korp_codex_ethics_2021.pdf

11. Корпоративні відносини в банківському секторі: фінансові механізми та маркетингові стратегії : моногр. / П. П. Гаврилко, М. О. Кужелєв, І. Г. Брітченко. Рівне: «Волинські обереги», 2016. 240 с.
12. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
13. Особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>
14. Офіційний сайт АТ «А-Банк». URL: <https://a-bank.com.ua/services/abank>
15. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202 с.
16. Принципи (кодекс) корпоративного управління АТ «А-Банк» URL: https://a-bank.com.ua/static/korp_codex_2021.pdf
17. Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2022-%D1%80#Text>
18. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом банківських установ. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М.І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2017. Вип. 34. С. 140–147.
19. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотуристський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)
20. Ситницький М. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 8. С. 56–59.
21. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки. *Економіка і організація управління*. №3 (23), 2016. С. 302-308.

22. Статут АТ «А-Банк» URL: https://a-bank.com.ua/static/statut_2022.pdf
23. Стратегія АТ «А-Банк» на 2024 рік. URL: https://a-bank.com.ua/static/bank_strategy_ua.pdf
24. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
25. Фінансова звітність АТ «А-Банк». URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/a-bank/rating/>
26. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <http://www.fg.gov.ua>
27. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. Банківська справа. 2017. № 3. С. 61–63.
28. Шаперенков А.В. Методологічні засади ефективного управління персоналом банку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2017. Т. 9. 333–341 с.
29. Шпортюк Н.Л., Сабадин М.О. Методи оцінювання персоналу банківської установи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 15 (2). С. 83–85
30. David Ulrich. Four HR Roles. URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>
31. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL: <https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>
32. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now
33. Global Human Capital Trends 2023 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
34. Global Economic Crime Survey 2022. *PricewaterhouseCoopers*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>

35. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2023). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>

36. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький, 2022. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12269>

ДОДАТКИ