

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущена до захисту»
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«11» грудня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Соціальна спрямованість інноваційних технологій в управлінні
персоналом»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-23м

_____ Дмитро ЛОБАЧ
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент кафедри
фінансів, банківської справи
та страхування ЦНТУ
_____ Валерій ПОДПЛІТНІЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ	7
1.1. Характеристика соціально-спрямованих технологій управління персоналом	7
1.2. Вплив соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «А-БАНК»	23
2.1. Характеристика системи управління та соціально-інноваційних аспектів функціонування АТ «А-Банк»	23
2.2. Особливості реалізації інноваційних технологій управління персоналом банку	33
2.3. Метрики оцінки соціальної складової системи управління персоналом АТ «А-Банк»	42
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «А-БАНК» У НАПРЯМКУ СОЦІАЛЬНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ	48
3.1. Розробка стратегії розвитку соціально спрямованої системи управління персоналом банку	48
3.2. Шляхи інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування АТ «А-Банк»	53
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку бізнесу та суспільства важливу роль відіграє соціальна відповідальність фінансових установ, особливо у контексті управління персоналом. Соціальна спрямованість інноваційних технологій в управлінні персоналом стає ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку організацій, підвищення ефективності роботи, залученості співробітників і зміцнення репутації роботодавця. Усе більше компаній, у тому числі фінансові установи, інтегрують соціальні аспекти у свою HR-стратегію, використовуючи сучасні цифрові рішення. В умовах конкурентного середовища та глобалізації саме інноваційні підходи до управління персоналом дозволяють створити сприятливі умови праці, підтримувати баланс між роботою і особистим життям, підвищувати лояльність працівників та залучати нові таланти.

Актуальність теми дослідження «Соціальна спрямованість інноваційних технологій в управлінні персоналом» обумовлена необхідністю розробки технологічних підходів до трансформації HR-технологій з метою досягнення стратегічних цілей банку та утримання лідерських позицій на ринку фінансових послуг.

Результати досліджень українських і зарубіжних науковців демонструють, що соціально-орієнтовані HR-технології позитивно впливають на ефективність і стабільність функціонування компанії, сприяють формуванню конкурентоспроможної корпоративної культури та підвищенню рівня задоволеності персоналу. Проте, залишаються нерозкритими питання щодо вибору стратегії розвитку соціально-спрямованої системи управління персоналом банку, що робить цю тему актуальною для подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії розвитку соціально-спрямованої системи управління персоналом АТ «А-Банк» та побудова моделі інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування банку.

Поставлена мета досягається завдяки виконанню завдань дослідження:

- дослідження теоретичних основ та визначення особливостей соціально-спрямованих інноваційних технологій управління персоналом;
- визначення впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом;
- аналіз стану і практики управління персоналом в АТ «А-Банк»;
- систематизація метрик оцінки соціальної складової системи управління персоналом АТ «А-Банк»;
- побудова моделі інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування банку;
- проведення SWOT-аналізу трансформації технологій управління персоналом у напрямку соціальної спрямованості.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління персоналом в АТ «А-Банк».

Об'єктом дослідження є соціальна спрямованість інноваційних технологій в управлінні персоналом банку.

Дослідження базується на аналізі діяльності АТ «А-Банк» та використанні інформаційних даних про інноваційні технології та підходи до управління персоналом у фінансовій сфері.

Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи використовуються ефективні методи дослідження зокрема: аналіз та синтез: для вивчення теоретичних аспектів соціально-спрямованих технологій управління персоналом; SWOT-аналіз: для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз трансформації технологій управління персоналом в АТ «А-Банк»; PEST-аналіз: з метою прогнозування впливу зовнішніх чинників на процес трансформації технологій управління персоналом; статистичні методи: для аналізу динаміки показників діяльності АТ «А-Банк»; прийоми дата-аналітики: для систематизації та вимірювання ключових метрик системи менеджменту персоналу банку; порівняльний аналіз: для вивчення кращих практик інших фінансових установ у сфері соціально спрямованого управління персоналом.

Результати проведеного дослідження полягають у визначенні особливостей

реалізації інноваційних технологій управління персоналом АТ «А-Банк» та оцінюванні впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом. Запропоновані практичні рекомендації щодо вибору стратегії розвитку соціально-спрямованої системи управління персоналом банку сприятимуть посиленню корпоративної культури банку у контексті соціальної відповідальності.

Дослідження відзначається новизною завдяки інтеграції соціально-спрямованих підходів у систему управління персоналом із використанням інноваційних технологій. Зокрема, акцент зроблено на впровадженні сучасних HRM-систем для підвищення соціальної відповідальності банку та оптимізації процесів управління. Наукова новизна роботи полягає у побудові моделі інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування банку на основі аналітичного підходу до трансформації HR-систем.

Практична цінність роботи полягає у створенні конкретних рекомендацій для АТ «А-Банк» щодо впровадження соціально-спрямованих інноваційних технологій управління персоналом. Впровадження розроблених пропозицій дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, покращити соціальні аспекти управління, зменшити плинність кадрів та підвищити залученість працівників, що сприятиме зміцненню іміджу банку як соціально відповідального роботодавця та підвищенню загальної конкурентоспроможності банку на ринку.

Апробація результатів за темою кваліфікаційного дослідження здійснена у форматі публікації основних положень і наукових результатів кваліфікаційної роботи, які обговорювалися та отримали позитивні відгуки на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7 листопада 2024 р., м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань, 10 рисунків, 7 таблиць, 9 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ

1.1. Характеристика соціально-спрямованих технологій управління персоналом

Соціально-спрямовані технології управління персоналом знаходяться у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, оскільки вони мають значний вплив на ефективність і стабільність роботи компанії. Ці технології не тільки сприяють зниженню плинності персоналу, але й підвищують рівень задоволеності, залученості та продуктивності працівників.

Для повноти розкриття питання щодо соціально-спрямованих технологій управління персоналом варто визначити результати досліджень українських і зарубіжних науковців, які аналізують вплив соціальних інновацій в HR-менеджменті на підвищення ефективності роботи та добробуту працівників.

Українські науковці та практики досліджують роль соціальних інновацій у підвищенні задоволеності працею на прикладі українських компаній, зокрема в банківському секторі. Результати досліджень доводять, що компанії, які впроваджують програми добробуту та підтримки здоров'я, демонструють менший рівень плинності персоналу і вищу продуктивність співробітників. Практика банківського HR-менеджменту підтверджує, що ментальне та фізичне здоров'я працівників є основою для ефективної роботи в колективі та зменшення рівня стресу [5; 10; 28; 31].

В своїх роботах дослідники звертають увагу на вплив корпоративної соціальної відповідальності у системі HR-менеджменту. Акцент уваги на корпоративній соціальній відповідальності, особливо у великих компаніях, таких як банки, сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку праці. Це залучає нові таланти і підвищує лояльність діючих співробітників. Дослідження

показують, що впровадження таких програм сприяє соціальній інтеграції співробітників та підтримує принципи рівності та інклюзивності [12; 20; 22; 28].

Дослідження проблеми реалізації гнучких технологій праці (наприклад, гнучкого графіка) в українських банківських установах підтверджують, що працівники, які мають можливість працювати за гнучким графіком або віддалено, демонструють більшу мотивацію і лояльність до роботодавця. Це особливо актуально для молодих фахівців, які цінують баланс між особистим і професійним життям [12; 13; 42].

Зарубіжні науковці концентрують увагу на інноваційних технологіях навчання та професійного розвитку, які відіграють важливу роль у соціалізації та адаптації нових працівників. Дослідники Великої Британії, зосереджуючись на впливі корпоративних програм з підвищення кваліфікації співробітників підтверджують, що компанії, які регулярно інвестують у розвиток працівників, не тільки знижують рівень плинності кадрів, але й значно підвищують рівень мотивації співробітників [35; 39; 41].

Представники Уортонської школи бізнесу досліджують сприяння інноваційних HR-технологій підвищенню продуктивності в компаніях США. Вони стверджують, що соціально-орієнтовані HR-практики, такі як програми підтримки ментального здоров'я, є важливими для покращення морального стану працівників та їхньої загальної продуктивності, а вдалий баланс між роботою та особистим життям стає ключовим фактором у підвищенні мотиваційного клімату в команді [34; 37; 38].

Дослідження вчених Гарвардського університету присвячені вивченню соціально відповідальних практик управління персоналом у міжнародних компаніях. Отримані висновки доводять, що організації, які впроваджують принципи рівності та інклюзивності, досягають значного зростання залученості та довіри з боку співробітників. Окрім цього, визначається пряма залежність між рівнем задоволеності співробітників та їхньою продуктивністю [41].

Дослідження як українських, так і зарубіжних науковців демонструють, що соціально-орієнтовані технології управління персоналом впливають на

ефективність і стабільність роботи компанії, сприяють формуванню ефективної корпоративної культури та підвищенню рівня задоволеності і залученості персоналу.

У межах нашого дослідження соціально-спрямовані технології управління персоналом визначаються як інструменти, методи та програми, які орієнтовані на поліпшення добробуту співробітників, підвищення їхньої залученості та створення позитивного робочого середовища. Головна мета таких технологій полягає у розвитку людського капіталу через задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення комфортних умов праці та підтримку здоров'я й ментального стану.

Розглянемо зміст ключових соціально-спрямованих технологій.

1. Програми добробуту (well-being).

Передбачають ініціативи з підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, наприклад, корпоративні спортивні заходи, психологічну підтримку та консультації, зони відпочинку, а також роботу з питань професійного вигорання.

2. Гнучкий графік та віддалена робота.

Ця технологія дозволяє працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, що сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою та зменшенню стресу. Особливо актуальною вона стала у зв'язку із формажорними обставинами, які значно прискорили впровадження гнучких моделей праці.

3. Навчання та розвиток співробітників.

Компанії, що підтримують і фінансують розвиток навичок працівників, інвестують у їхній кар'єрний розвиток, забезпечують курси підвищення кваліфікації та тренінги. Це сприяє як підвищенню лояльності персоналу, так і загальному зростанню професійного рівня.

4. Програми рівності та інклюзивності.

Вони спрямовані на створення робочого середовища, де кожен працівник, незалежно від статі, раси, віку чи інших характеристик, має рівні можливості для

професійного розвитку. Такі програми формують атмосферу поваги та довіри.

5. Корпоративна соціальна відповідальність.

Багато компаній інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності у стратегії управління персоналом, що включає участь у волонтерських програмах, соціальних проектах, екологічних ініціативах. Працівники, залучені до таких ініціатив, відчують себе частиною значущих проєктів, що підвищує їхню мотивацію та лояльність.

6. Програми мотивації та винагороди.

Мають на меті не тільки фінансове стимулювання, а й нематеріальне заохочення, наприклад, визнання досягнень співробітників, корпоративні нагороди, святкування спільних успіхів. Такі практики сприяють формуванню згуртованості команди і підтримують культуру організації.

Це базові характеристики соціально-спрямованих технологій у сучасному HR-менеджменті. Вони допомагають підвищувати не лише ефективність роботи, а й залученість співробітників, забезпечуючи інтеграцію соціальної відповідальності в систему управління персоналом компанії.

Соціально-спрямовані технології управління персоналом охоплюють широкий спектр підходів, інструментів та практик, орієнтованих на підвищення добробуту, залученості та розвитку співробітників. Їхні ключові компоненти відображають цілісність підходу до створення комфортного середовища праці та підтримки особистісного й професійного зростання працівників. У процесі дослідження важливо охарактеризувати специфіку кожного компонента системи управління персоналом у контексті соціального спрямування.

Компонент добробуту та здоров'я співробітників, спрямований на фізичне, ментальне та емоційне здоров'я співробітників, що забезпечує основу для стабільної та ефективної роботи персоналу. До нього належать такі програми:

- медичного страхування – покривають витрати на медичні послуги та профілактичні огляди;
- ментального здоров'я – включають підтримку психологів, консультації та тренінги з управління стресом;

- фізичної активності – знижки на абонементи у спортзали, організація спортивних заходів тощо.

Ці заходи не тільки сприяють підвищенню продуктивності працівників, але й формують більш лояльне ставлення до роботодавця.

Компонент розвитку та навчання персоналу. Розвиток і навчання є одними з ключових елементів соціально спрямованих HR-технологій, оскільки вони надають співробітникам можливості для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. У цьому напрямку впроваджуються:

- навчальні платформи та курси – забезпечують доступ до навчальних ресурсів, що допомагають працівникам освоювати нові навички та адаптуватися до змін на ринку;

- програми менторства та наставництва – сприяють передачі знань та досвіду від старших фахівців молодшим, що сприяє обміну знаннями і розвитку культури підтримки;

- кар'єрні програми – допомагають працівникам визначити свої кар'єрні цілі та підтримують у процесі їх досягнення.

Компонент корпоративної соціальної відповідальності. Дозволяє компанії підвищувати свою репутацію як соціально відповідальної організації та зміцнювати зв'язок з працівниками та місцевими громадами. Основні практики включають:

- соціальні ініціативи – залучення компанії та її працівників до волонтерських проектів, підтримка благодійних заходів;

- екологічні проекти – програми сталого розвитку, що залучають співробітників до екологічної відповідальності (наприклад, переробка відходів, економія енергії);

- підтримка громади – програми для поліпшення умов життя в місцевих громадах, де компанія веде діяльність.

Компонент гнучкості та work-life balance. Одним із головних соціально-орієнтованих компонентів є надання працівникам можливості балансувати між роботою та особистим життям. Досягнення цієї мети здійснюється за допомогою

таких ефективних інструментів:

- гнучкий графік роботи – дозволяє працівникам краще організувати робочий час, що позитивно позначається на їхній продуктивності та добробуті;
- робота з дому та віддалені формати – дозволяють співробітникам працювати в комфортних умовах, економлячи час на дорогу та знижуючи стрес;
- програми work-life balance – різноманітні заходи, зокрема дні здоров'я, корпоративні свята, що сприяють зменшенню стресу та покращенню настрою в колективі.

Компонент оцінки та зворотного зв'язку. Система зворотного зв'язку та оцінювання є важливим елементом для формування довіри та відкритості в колективі. Успішні компанії приділяють значну увагу у цьому напрямку і здійснюють:

- регулярні опитування та дослідження задоволеності працівників – дозволяють зрозуміти настрої в колективі, виявити потреби та виклики;
- індивідуальні зустрічі – обговорення досягнень, визначення можливостей розвитку з боку керівника;
- платформи зворотного зв'язку – програми, що дозволяють працівникам давати зворотний зв'язок щодо різних аспектів роботи в компанії, включаючи систему управління, культуру та умови праці.

Компонент визнання та винагород. Мотиваційні програми в межах соціально спрямованих технологій передбачають заходи щодо визнання досягнень співробітників, що сприяє створенню позитивного настрою та підвищує продуктивність:

- програми винагород – премії, бонуси, інші матеріальні заохочення за високі досягнення;
- публічне визнання – нагородження співробітників під час корпоративних заходів за їхній внесок, що підвищує рівень задоволення роботою;
- нематеріальні заохочення – особливі дні відпочинку, подарунки, абонементи на оздоровлення тощо.

Зміст ключових компонентів системи управління персоналом у контексті соціального спрямування проілюстрований на рисунку 1.1.

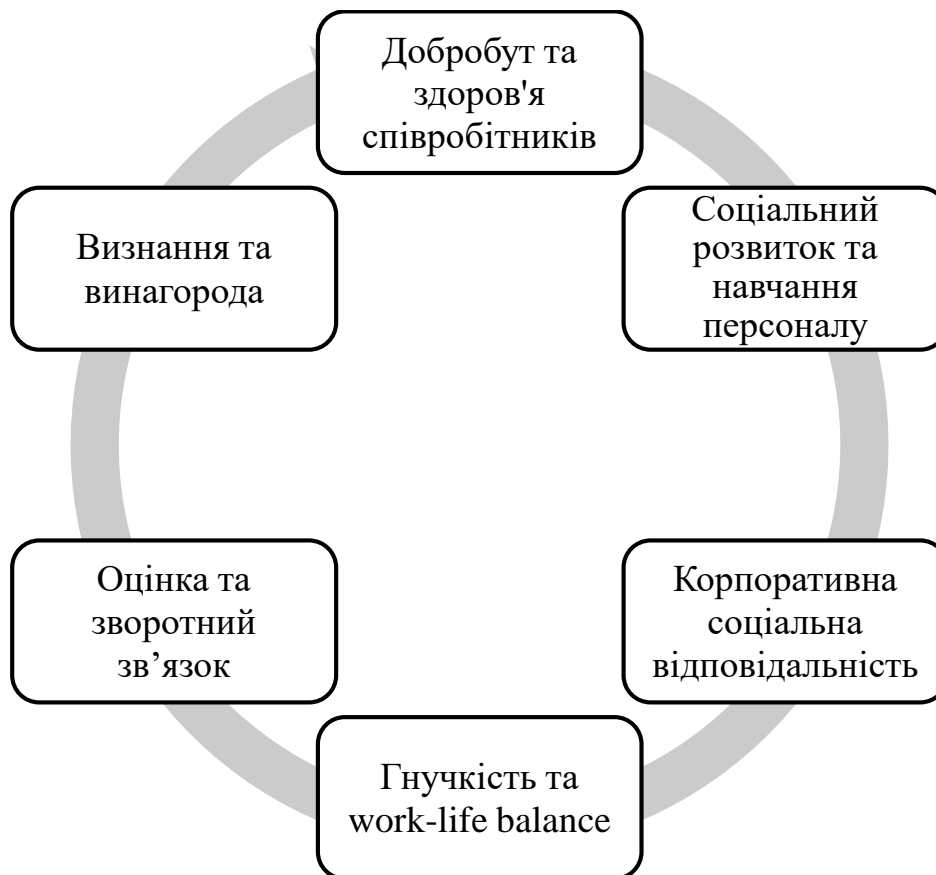


Рисунок 1.1 – Ключові компоненти соціально-спрямованих технологій управління персоналом

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [13; 21; 39; 42]

Ключові компоненти соціально-спрямованих технологій управління персоналом створюють комплексний підхід до взаємодії з працівниками, що враховує як їхні професійні, так і особистісні потреби. Завдяки впровадженню цих компонентів компанія досягає покращення ефективності роботи персоналу, підвищення мотивації, лояльності та зниження рівня плинності кадрів.

В Україні все більше компаній починають запроваджувати соціально-орієнтовані технології управління персоналом, які спрямовані на покращення умов праці, підтримку добробуту співробітників та зміцнення корпоративної культури. Доцільно охарактеризувати найуспішніші приклади таких ініціатив.

Соціальні програми підтримки здоров'я та добробуту:

Компанія «Нова Пошта» активно впроваджує програми для підтримки фізичного і ментального здоров'я своїх працівників. Вони забезпечують безкоштовні консультації з психологами, проводять тренінги з управління стресом та пропонують програми оздоровлення, як-от абонементи у фітнес-центри.

«Київстар» також запровадив програми підтримки здоров'я, зокрема для працівників доступні медичні обстеження та консультації зі спеціалістами. Це покращує якість робочого життя і допомагає співробітникам ефективніше справлятися з навантаженням.

Гнучкі графіки та віддалена робота:

ПриватБанк впровадив можливість гнучкого графіка і віддаленої роботи для багатьох співробітників ще до пандемії. Це дозволяє працівникам краще поєднувати роботу з особистим життям, що особливо актуально для молодих батьків та тих, хто проживає в регіонах.

ІТ-компанія SoftServe також практикує гнучкий графік роботи та віддалений формат. Це не тільки сприяє балансу між роботою та особистим життям, а й дозволяє залучити талановитих фахівців із різних куточків України.

Розвиток кар'єри та навчання:

АБ «Укргазбанк» запровадив програми професійного розвитку для своїх співробітників, де пропонуються курси підвищення кваліфікації, тренінги з управління кар'єрою та розвитку лідерських навичок. Підтримуючи розвиток співробітників, банк не тільки покращує якість послуг, але й зміцнює лояльність працівників.

«А-Банк» має власну навчальну платформу, де співробітники можуть підвищувати кваліфікацію за напрямками, що відповідають потребам ринку. Такий підхід стимулює залученість працівників, оскільки вони бачать можливості для кар'єрного зростання та самореалізації.

Інклюзивність та підтримка різноманітності:

АТ «Ощадбанк» активно впроваджує політику гендерної рівності та

інклюзивності, пропонуючи рівні можливості для всіх працівників незалежно від статі, віку чи соціального статусу. Такі ініціативи створюють комфортну атмосферу і сприяють формуванню позитивного іміджу компанії.

Vodafone Україна також здійснює заходи, спрямовані на забезпечення рівності та інклюзивності, зокрема через програми наставництва для жінок та підтримку співробітників з особливими потребами. Це підвищує рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність:

«Метінвест» інвестує в соціальні проекти для розвитку громад, в яких працюють їхні співробітники, та сприяє забезпеченню комфортних умов праці на підприємствах. Це знижує плинність кадрів і зміцнює зв'язок між компанією та співробітниками.

«А-Банк» також впроваджує проекти, що стосуються підтримки співробітників під час складних періодів (наприклад, під час воєнного стану) і надає ресурси для розвитку та забезпечення безпеки працівників та їхніх родин.

Отже, соціально-орієнтовані технології управління персоналом, такі як підтримка добробуту, гнучкі умови праці, професійний розвиток та інклюзивність, стають невід'ємною частиною HR-стратегій українських компаній. Ці заходи створюють стійкі основи для довготривалого успіху, підвищують мотивацію працівників і сприяють формуванню позитивного іміджу на ринку праці.

1.2. Вплив соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом

Соціально-орієнтовані інноваційні технології в управлінні персоналом спрямовані на покращення соціального клімату в організації, підвищення мотивації співробітників і сприяння їхньому професійному та особистісному розвитку. Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від того, як ці технології інтегровані в щоденну практику компанії та

наскільки вони враховують потреби й очікування співробітників. Дослідження впливу таких технологій демонструє кілька ключових аспектів.

1. Зростання продуктивності та залученості працівників.

Соціально-орієнтовані технології, як-от системи гнучкого робочого графіка, програми підтримки добробуту, навчальні платформи, мотивують співробітників до досягнення високих результатів і дають відчуття підтримки з боку компанії. Залучення працівників до корпоративних ініціатив, зокрема через соціальні та освітні програми, створює умови, за яких вони почуваються частиною єдиної команди. Дослідження показують, що підтримка мотивації та залученості збільшує продуктивність праці приблизно на 12-15%.

2. Зниження рівня плинності кадрів.

Інноваційні HR-технології, спрямовані на покращення соціальної атмосфери та умов праці, значно знижують ризик відтоку кадрів. Працівники частіше залишаються в компанії, де вони відчують підтримку, бачать можливості для розвитку й отримують відчутні соціальні блага. Це позитивно впливає на загальну стабільність у колективі та зменшує витрати на пошук та адаптацію нових кадрів. Наприклад, компанії, що надають комплексні соціальні пакети (медичне страхування, підтримка ментального здоров'я), можуть скоротити плинність персоналу на 20–25%.

3. Покращення корпоративної культури та соціального клімату.

Впровадження соціально-орієнтованих технологій створює атмосферу довіри, взаємоповаги та підтримки. Зокрема, практики корпоративної соціальної відповідальності не лише покращують репутацію компанії на ринку, а й формують лояльне ставлення співробітників. Дослідження свідчать, що позитивна корпоративна культура може збільшити ефективність комунікацій та зміцнити командний дух, що є основою для підвищення загальної ефективності управління персоналом.

4. Підвищення адаптивності та інноваційності співробітників.

Соціально-орієнтовані програми навчання та розвитку, а також можливість постійного самовдосконалення сприяють підвищенню адаптивності та

інноваційності персоналу. Співробітники, які регулярно підвищують свою кваліфікацію та мають підтримку для реалізації своїх ідей, швидше адаптуються до змін у компанії та вносять свіжі ідеї в робочі процеси. Це сприяє покращенню конкурентоспроможності організації на ринку.

5. Позитивний вплив на фінансові показники компанії.

Згідно з дослідженнями, компанії, які інвестують у соціально орієнтовані HR-технології, отримують більший дохід і мають вищі фінансові показники в порівнянні з тими, хто цього не робить. Співробітники, задоволені умовами праці та соціальною підтримкою, демонструють більш високу продуктивність, яка позитивно позначається на фінансових результатах компанії. Наприклад, дослідження показують, що вкладення в ментальне здоров'я співробітників дають рентабельність інвестицій у розмірі від 20 до 40% [28].

Для оцінки впливу соціально орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом розроблено низку критеріїв. Ці критерії дозволяють оцінити, як соціальні ініціативи, технології добробуту та інші соціально-орієнтовані практики впливають на продуктивність, залученість і загальний рівень задоволеності працівників. Основні критерії доцільно розглянути детально.

Критерії продуктивності та ефективності роботи персоналу відображають, наскільки ефективно співробітники виконують свої обов'язки та як соціальні технології впливають на їхню продуктивність. Основними показниками для вимірю критерія є:

1. Збільшення продуктивності – вимірюється показниками обсягу виконаної роботи в одиницю часу, кількості проєктів, завершених вчасно, або рівнем досягнення КРІ (ключових показників ефективності).

2. Якість роботи – показники, які демонструють зниження помилок та підвищення рівня клієнтського обслуговування.

3. Зниження плинності персоналу – показник, що свідчить про лояльність працівників і готовність залишатися в компанії, що дозволяє зберегти знання та досвід у колективі.

Критерії залученості та задоволеності працівників демонструють рівень залученості, характеризують наскільки співробітники активно залучені до робочих процесів і на скільки вони задоволені своїми робочими умовами. Важливими показниками для визначення критерія є:

1. Задоволеність робочим середовищем – вимірюється опитуваннями і рейтингами задоволеності працівників, які дозволяють визначити комфортність і безпечність робочих умов.

2. Рівень залученості – показник, що вимірює кількість працівників, які активно беруть участь у корпоративних соціальних проєктах, внутрішніх тренінгах та інших заходах.

3. Баланс роботи та особистого життя – показники, що відображають рівень стресу, робоче навантаження і можливість ефективно балансувати між роботою та особистим життям (work-life balance).

Критерії професійного розвитку та росту співробітників характеризують спрямування соціально-орієнтованих технологій на підтримку професійного розвитку, що є важливим для довгострокового розвитку компанії. Даний критерій оцінюється за допомогою таких показників:

1. Кількість навчальних годин на одного працівника – показник, що відображає кількість часу, витраченого на підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, програмах розвитку.

2. Процент працівників, що отримали підвищення або нові компетенції – критерій, який відображає успішність програм навчання та розвитку.

3. Задоволеність можливостями кар'єрного росту – оцінка, яку працівники надають можливостям підвищення, доступним у компанії, що може бути визначено опитуваннями.

Критерії корпоративної соціальної відповідальності та репутації компанії характеризують соціальну орієнтованість інноваційних технологій на рівні HR-бренду, що впливає на імідж компанії як роботодавця і покращує відносини з громадою та суспільством. Ключовими показниками в межах критерію є:

1. Рівень участі у волонтерських програмах – частка працівників, які

беруть участь у волонтерських проєктах, що організовуються компанією.

2. Репутація компанії – оцінки роботодавця на платформах для працевлаштування та рейтингах, які свідчать про позитивний вплив на імідж.

3. Рівень підтримки екологічних ініціатив – залучення працівників у програми екологічної відповідальності, що позитивно впливає на стосунки з місцевими громадами.

Критерії інноваційності та адаптивності технологій відображають гнучкість HR-технологій, їх взаємозв'язок із організаційними змінами в умовах невизначеності. Показники, які дозволяють виміряти цей критерій мають такий вигляд:

1. Відсоток впроваджених інноваційних проєктів – оцінка кількості нових соціальних ініціатив, програм та технологій, інтегрованих у систему управління.

2. Адаптивність соціальних технологій – здатність соціально-орієнтованих технологій реагувати на зворотний зв'язок та змінюватися відповідно до потреб працівників.

3. Кількість співробітників, що використовують інноваційні технології – рівень охоплення новими технологіями для взаємодії з працівниками, наприклад, застосунками для ментального здоров'я, платформами для оцінки добробуту.

Фінансові критерії ефективності інвестицій у соціальні програми характеризують вплив соціально-орієнтованих технологій на фінансові показники. При цьому оцінка здійснюється за такими показниками:

1. Зниження витрат на підбір та навчання – показники, які демонструють, наскільки соціально-спрямовані технології сприяють зниженню витрат на найм і адаптацію нових працівників.

2. Рентабельність інвестицій (ROI) у соціальні програми – фінансовий аналіз, що дозволяє оцінити дохідність вкладень у соціально орієнтовані програми.

3. Динаміка витрат на охорону здоров'я та лікарняні – обсяг зекономлених коштів на медичному обслуговуванні та зменшення кількості лікарняних днів завдяки програмам підтримки здоров'я.

Характеристика ключових критеріїв та показників, які використовуються для оцінки впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії та показники оцінки впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом

Критерії оцінки	Показники
Продуктивність та ефективність роботи персоналу	Збільшення продуктивності (обсяг виконаної роботи, досягнення KPI) Якість роботи (зниження помилок) Зниження плинності персоналу
Залученість та задоволеність працівників	Задоволеність робочим середовищем Рівень залученості (участь у проєктах) Баланс роботи та особистого життя
Професійний розвиток та ріст співробітників	Кількість навчальних годин на працівника Процент працівників, що отримали підвищення Задоволеність можливостями кар'єрного росту
Корпоративна соціальна відповідальність та репутація	Участь у волонтерських програмах Репутація компанії (рейтинги на платформах) Підтримка екологічних ініціатив
Інноваційність та адаптивність технологій	Відсоток впроваджених інноваційних проєктів Адаптивність технологій до змін Кількість працівників, що використовують інноваційні технології
Фінансова ефективність інвестицій у соціальні програми	Зниження витрат на підбір і навчання персоналу Рентабельність інвестицій (ROI) у соціальні програми Оптимізація витрат на охорону здоров'я

Джерело: складено автором за матеріалами [5; 7; 13; 20; 36]

Отже, критерії оцінки впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність управління персоналом дозволяють виміряти як

соціальні, так і бізнес-результати. Аналіз показників за цими критеріями сприяє визначенню ефективності соціальних програм, що дає змогу вдосконалювати системи управління персоналом, зберігаючи конкурентоспроможність компанії.

У підсумку до розділу 1 слід зазначити, що соціально-орієнтовані інноваційні технології стали важливим елементом ефективного управління персоналом, оскільки вони допомагають забезпечити комфортні умови для роботи, сприяють підвищенню залученості та продуктивності, знижують рівень плинності персоналу і формують позитивний імідж компанії на ринку праці. Інвестування в соціально спрямовані HR-технології надає значний внесок у стійкість та розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

У процесі дослідження теоретичних основ вибору інноваційних технологій управління персоналом у контексті соціальної спрямованості було зроблено такі ключові висновки:

1. Соціально-орієнтовані інноваційні технології управління персоналом мають важливе значення для сучасних компаній, оскільки дозволяють збільшити задоволеність і лояльність працівників, сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і поліпшенню корпоративної репутації. Вони передбачають застосування цифрових рішень для підтримки рівноправних умов праці, охорони здоров'я та розвитку талантів.

2. Соціально-орієнтовані технології управління персоналом об'єднують ключові компоненти: забезпечення добробуту та здоров'я співробітників з акцентом на комфортному робочому середовищі; соціальний розвиток та навчання персоналу; підтримка корпоративної соціальної відповідальності; баланс роботи та особистого життя; ефективна оцінка та зворотний зв'язок, а також створення дієвої системи визнання та винагороди. Дані компоненти утворюють цілісну систему, що спрямована на досягнення як соціальних, так і бізнес-цілей організації.

3. Дослідження доводять, що впровадження соціально-орієнтованих інноваційних технологій позитивно впливає на ефективність системи управління персоналом через збільшення рівня залученості, задоволеності, а також

підтримку стабільності кадрового складу. Використання таких технологій сприяє формуванню стійкого корпоративного середовища, що підвищує як фінансову результативність, так і суспільний імідж компанії.

4. Критерії оцінки впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на управління персоналом включають продуктивність, рівень залученості та задоволеності, показники розвитку працівників, рівень інноваційності та адаптивності технологій, а також фінансову ефективність інвестицій у соціальні програми. Завдяки цим критеріям можна точно оцінити ефективність таких технологій і розробити стратегії для їх оптимізації.

Отже, соціально-орієнтовані інноваційні технології управління персоналом відіграють значну роль у створенні ефективної системи управління, яка сприяє підвищенню якості життя працівників і, відповідно, загальній ефективності організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «А-БАНК»

2.1. Характеристика системи управління та соціально-інноваційних аспектів функціонування АТ «А-Банк»

Характеристика системи управління та соціально-інноваційних аспектів функціонування акціонерного товариства «АКЦЕНТ-БАНК» (далі АТ «А-Банк») передбачає розгляд ключових аспектів.

По-перше, це опис особливостей організаційної структури управління банку. АТ «А-Банк» має чітку ієрархічну структуру, яка складається з Наглядової ради, Правління та різних напрямів діяльності, зокрема операційної, ризик-менеджменту та фінансового моніторингу. Така структура дозволяє забезпечувати ефективний розподіл обов'язків і відповідальності між керівниками, а також реалізовувати управління різними сферами діяльності банку.

Лінійно-функціональна структура управління є однією з найпоширеніших у банківському секторі, оскільки поєднує чітку ієрархію команд і спеціалізовані функціональні підрозділи. Для АТ «А-Банк» ця структура дозволяє забезпечити координацію основних напрямів діяльності, таких як кредитування, управління ризиками, маркетинг, операційна діяльність та обслуговування клієнтів.

Основними характеристиками лінійно-функціональної структури управління банку є такі:

1. Лінійна ієрархія: кожен працівник підпорядковується одному керівнику, що забезпечує чітку підзвітність і порядок.
2. Функціональні підрозділи: створення спеціалізованих відділів, які відповідають за конкретні аспекти діяльності (наприклад, фінансовий відділ, відділ ризик-менеджменту, відділ кредитування тощо).
3. Централізоване прийняття рішень: ключові стратегічні рішення

ухвалюються на вищих рівнях управління, тоді як функціональні підрозділи виконують поставлені завдання.

4. Розподіл компетенцій: кожен відділ має свої конкретні обов'язки та спеціалізацію, що забезпечує професійний підхід до виконання завдань у кожній сфері.

Візуалізація організаційної структури управління АТ «А-Банк» представлена на рисунку 2.1.

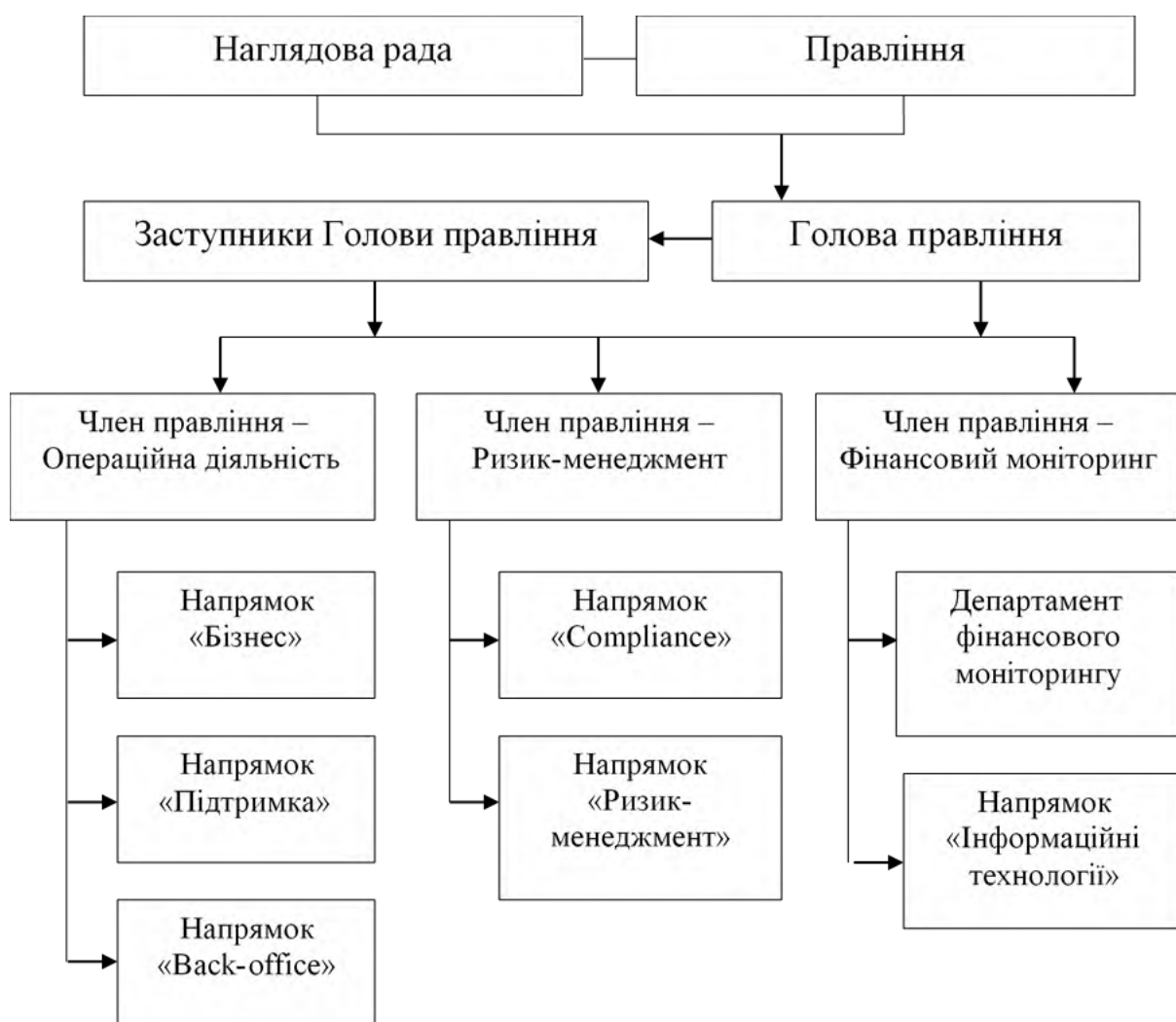


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором з використанням додатку А

Верхній рівень управління представлений Наглядовою радою, яка відповідає за загальний нагляд та стратегічне керівництво банком, забезпечуючи

дотримання його стратегії і захист інтересів акціонерів; та виконавчим органом – Правлінням, який реалізує рішення Наглядової ради та забезпечує оперативне управління банком.

Голова правління здійснює загальне керівництво та координує роботу підлеглих членів правління; заступники голови правління відповідають за підтримку діяльності Голови правління та координують роботу в різних напрямках.

Члени правління з операційної діяльності займаються розвитком банківських послуг для клієнтів; забезпечують обслуговування клієнтів; виконують підтримуючі функції, включаючи обробку транзакцій та ведення документації; забезпечують відповідність банку нормативним вимогам та внутрішнім стандартам; займаються ідентифікацією, оцінкою та управлінням ризиками, що виникають у діяльності банку.

Департамент фінансового моніторингу відповідає за відстеження фінансових операцій на предмет дотримання законодавства та протидії фінансовим зловживанням.

Напрямок «Інформаційні технології» займається розвитком та підтримкою ІТ-інфраструктури банку, що є важливою складовою сучасного фінансового обслуговування.

Кожен з напрямків забезпечує окремий аспект діяльності банку, але працює у взаємодії з іншими підрозділами для досягнення загальних цілей та підтримання стабільності. Діюча структура, в цілому, підвищує якість роботи та забезпечує чіткий контроль за виконанням функцій.

Важливо зазначити переваги лінійно-функціональної структури управління банку, серед яких:

- чітка система управління та підпорядкованості, що знижує рівень конфліктів і забезпечує високу ефективність взаємодії між працівниками;
- спеціалізація підрозділів, яка дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців для кожного напрямку діяльності, що підвищує якість виконуваної роботи;

- ефективний контроль, який передбачає, що керівники вищої ланки можуть контролювати ключові процеси і оперативно втручатися в разі потреби;
- забезпечення високої якості обслуговування, оскільки спеціалізовані підрозділи зосереджені на обслуговуванні клієнтів у своїй сфері, що сприяє задоволенню потреб клієнтів.

Проте, лінійно-функціональна структура також має певні недоліки, серед яких особливо слід зазначити:

- складність координації між підрозділами, оскільки при зростанні масштабів діяльності може виникати проблема узгодження дій між відділами, що впливає на швидкість прийняття рішень;
- затримки у прийнятті рішень, враховуючи, що централізоване прийняття рішень може уповільнити оперативне реагування на зміни на ринку, що особливо критично в умовах воєнного стану;
- можливість конфліктів між функціональними підрозділами у випадку, коли окремі підрозділи можуть переслідувати власні цілі, що іноді суперечить загальній стратегії банку;
- низька гнучкість у форматі жорсткої ієрархії, яка ускладнює швидкі зміни у структурі або процесах, що може бути обмеженням в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, лінійно-функціональна структура управління забезпечує АТ «А-Банк» чітку організацію і дозволяє ефективно виконувати спеціалізовані завдання кожним підрозділом. Однак, в умовах швидкозмінного ринку та воєнного стану така структура може ставати менш ефективною через обмежену гнучкість і затримки у прийнятті рішень. Можливим шляхом покращення може бути запровадження елементів проєктної структури, що дозволить підвищити адаптивність і швидкість реагування банку на зовнішні виклики.

Основними видами 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 [15; 24; 25].

Сучасна місія банку полягає у забезпеченні своїх клієнтів турботливим і безупинним обслуговуванням в умовах турбулентності та невизначеності, з гарантією збереження прибутковості фінансових операцій банку.

Результати діяльності АТ «А-Банк» за час його функціонування в умовах воєнного стану, враховуючи загальні тенденції та виклики для банківського сектору в Україні в цей період, характеризуються такими основними критеріями.

1. Фінансова стійкість та ліквідність.

В умовах воєнного стану фінансова стабільність банків стала пріоритетом, отже, АТ «А-Банк» зосередився на підтримці достатнього рівня ліквідності. Це передбачає ефективне управління активами та пасивами, а також підтримання достатніх резервів. Банк також забезпечив своєчасне виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

2. Підтримка клієнтів та бізнесу.

АТ «А-Банк» активно підтримує клієнтів у різних форматах, зокрема:

- програми реструктуризації кредитів для тих, хто постраждав від війни, щоб полегшити фінансове навантаження на клієнтів;
- зниження або відтермінування відсоткових платежів для фізичних та юридичних осіб, що допомогло підприємцям продовжувати діяльність та зберегти робочі місця;
- запуск соціальних ініціатив та програм допомоги для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та їхніх родин.

3. Розвиток цифрових послуг.

В умовах воєнного стану банк прискорив впровадження та вдосконалення цифрових послуг. Це дало клієнтам змогу отримувати доступ до банківських послуг дистанційно, незалежно від їхнього місця перебування. В результаті таких операцій мобільні та онлайн сервіси стали основним каналом обслуговування клієнтів. Інвестиції в безпеку даних і захист від кібератак стали пріоритетом, адже кіберзагрози значно зросли під час війни.

4. Вклад у національну економіку.

АТ «А-Банк» підтримував економіку через участь у державних програмах

та ініціативах, таких як:

- участь у державній програмі кредитування для бізнесу з вигідними умовами, спрямованій на підтримку малого та середнього бізнесу;
- фінансування інфраструктурних проєктів та підтримка підприємств, що мають стратегічне значення для економіки країни;
- співпраця з міжнародними організаціями для залучення додаткових коштів на відновлення економіки.

5. Управління ризиками в умовах війни.

АТ «А-Банк» адаптував стратегію ризик-менеджменту до нових умов шляхом здійснення заходів щодо:

- посилення оцінки та моніторингу ризиків, особливо в частині кредитних ризиків, адже велика частина клієнтів відчула фінансові труднощі;
- розширення ризик-менеджменту за рахунок нових інструментів оцінки економічної ситуації та впливу на клієнтів, особливо у зонах бойових дій.

6. Соціальна відповідальність та підтримка армії.

АТ «А-Банк» запровадив низку соціальних ініціатив, серед яких:

- фінансова підтримка збройних сил України та волонтерських організацій через перерахування коштів і впровадження спеціальних банківських продуктів для підтримки військових;
- благодійні проєкти та допомога постраждалим від воєнних дій, що підкреслює соціальну спрямованість банку.

7. Підтримка співробітників.

АТ «А-Банк» створив умови для роботи в безпечному режимі, включаючи:

- розширення можливостей віддаленої роботи, що дозволило співробітникам продовжувати виконувати обов'язки незалежно від їхнього місця перебування;
- підтримка співробітників, що були мобілізовані до лав ЗСУ, через збереження робочих місць і матеріальну допомогу.

Досягнення стратегічних цілей позитивно вплинули на фінансові показники АТ «А-Банк», динаміка яких представлена в таблиці 2.1.

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: проаналізовано автором з використанням додатків Б, В, Г, Д, Е

Результати аналізу динаміки показників діяльності АТ «А-Банк» за період 2019-2023 років характеризуються такими складовими.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 858 215 тис. грн у 2019 році до 12 703 593 тис. грн у 2023 (у 14,8 разів), що свідчить про значний приріст ліквідності, який може бути наслідком консервативної політики або необхідності підтримувати високий рівень грошових коштів в умовах нестабільності.

Обсяг кредитів та авансів клієнтам зріс з 4 868 112 тис. грн у 2019 до 8 567 591 тис. грн у 2023 році, тобто у 1,76 рази. Хоча зростання менш інтенсивне, ніж у випадку з грошовими коштами, цей показник залишається суттєвою складовою активів, що свідчить про активне кредитування навіть в умовах воєнного стану.

Інвестиції в цінні папери збільшилися з 38 881 тис. грн у 2019 році до 920 970 тис. грн у 2023. Різке зростання у 23,69 рази порівняно з 2019 роком вказує на переорієнтацію банку на інвестиційний портфель, як засіб зменшення ризиків в умовах війни.

Показник інвестиційної нерухомості з'явився у 2020 році і зріс до 12 650 тис. грн у 2023 році. Динаміка зростання в 1,29 рази з моменту появи вказує на намагання банку вкладати кошти в нерухомість, хоча обсяг інвестицій тут порівняно невеликий.

Нематеріальні активи зросли з 54 301 тис. грн у 2019 році до 82 436 тис. грн у 2023. Збільшення у 1,52 рази свідчить про інвестиції в ІТ-інфраструктуру або інші нематеріальні активи для забезпечення конкурентоздатності на ринку.

Основні засоби зросли з 119 575 тис. грн у 2019 до 250 703 тис. грн у 2023 році. Зростання у 2,1 рази свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази банку, що є важливим для підтримки стабільної роботи в умовах криз.

Активи у формі права користування зросли з 62 838 тис. грн у 2019 році до 82 379 тис. грн у 2023 році. Незначне збільшення у 1,31 рази може вказувати на стабільність вартості орендованих площ або приміщень для діяльності банку.

Інші фінансові та нефінансові активи за цей період зросли з 312 886 тис. грн до 1 604 179 тис. грн. Різке зростання у 5,13 разів свідчить про суттєве розширення активів цього типу. Це може бути обумовлено придбанням нових

активів або інвестицією в проекти, що мають стратегічне значення.

Необоротні активи, утримувані для продажу зросли з 577 тис. грн у 2019 році до 4 674 тис. грн у 2023. Динаміка зростання у 8,1 рази свідчить про наявність активів, які банк планує продати для підвищення ліквідності або перерозподілу ресурсів.

Сукупні активи АТ «А-Банк» збільшилися за досліджуваний період з 6 432 935 тис. грн до 25 060 076 тис. грн. Таке значне збільшення загальної вартості активів у 3,9 рази демонструє стійке зростання банку навіть в умовах нестабільності, що безперечно є результатом ефективного управління ресурсами та адаптації до ринкових умов.

АТ «А-Банк» демонструє стійку тенденцію до зростання статутного капіталу, що відображає стабільне зміцнення фінансових можливостей і підвищення капітальної бази, навіть в умовах воєнного стану. Це свідчить про довіру акціонерів та клієнтів до банку, а також про стратегію розвитку, спрямовану на подальше зміцнення позицій на ринку.

Загальна динаміка нарощування статутного капіталу зображена на рис. 2.2.

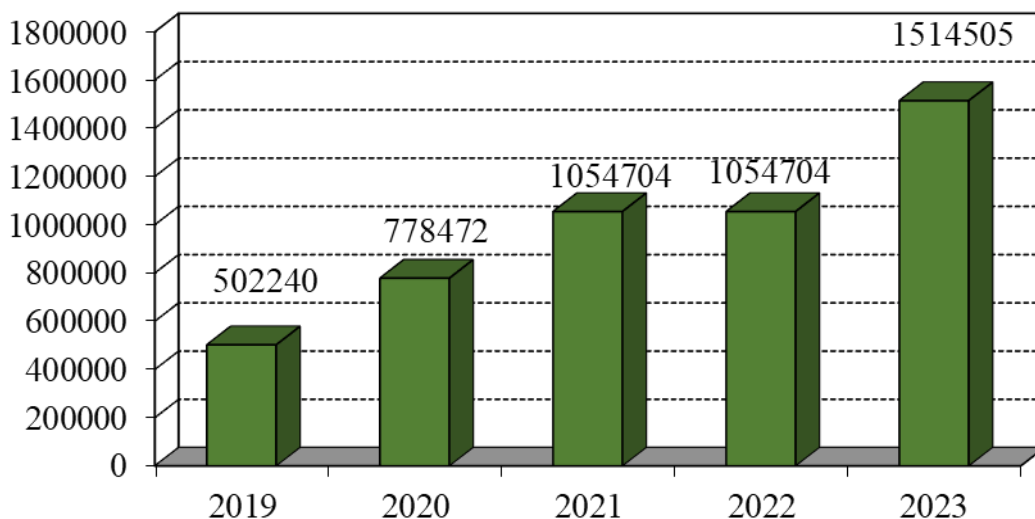


Рисунок 2.2 – Зростання статутного капіталу АТ «А-Банк» за 2019-2023 роки
Джерело: проілюстровано автором на основі додатків Б, В, Г, Д, Е

Оцінка динаміки статутного капіталу доводить, що у 2023 році його величина зросла до 1 514 505 тис. грн, що означає зростання за п'ять років (2019-2023) статутного капіталу АТ «А-Банк» більше ніж у 3 рази. Таке значне

збільшення свідчить про посилення позицій банку та підготовку до подальшого розвитку.

З метою візуалізації представимо структуру пасиву «А-Банку» за 2023 рік у вигляді діаграми (рис. 2.3).

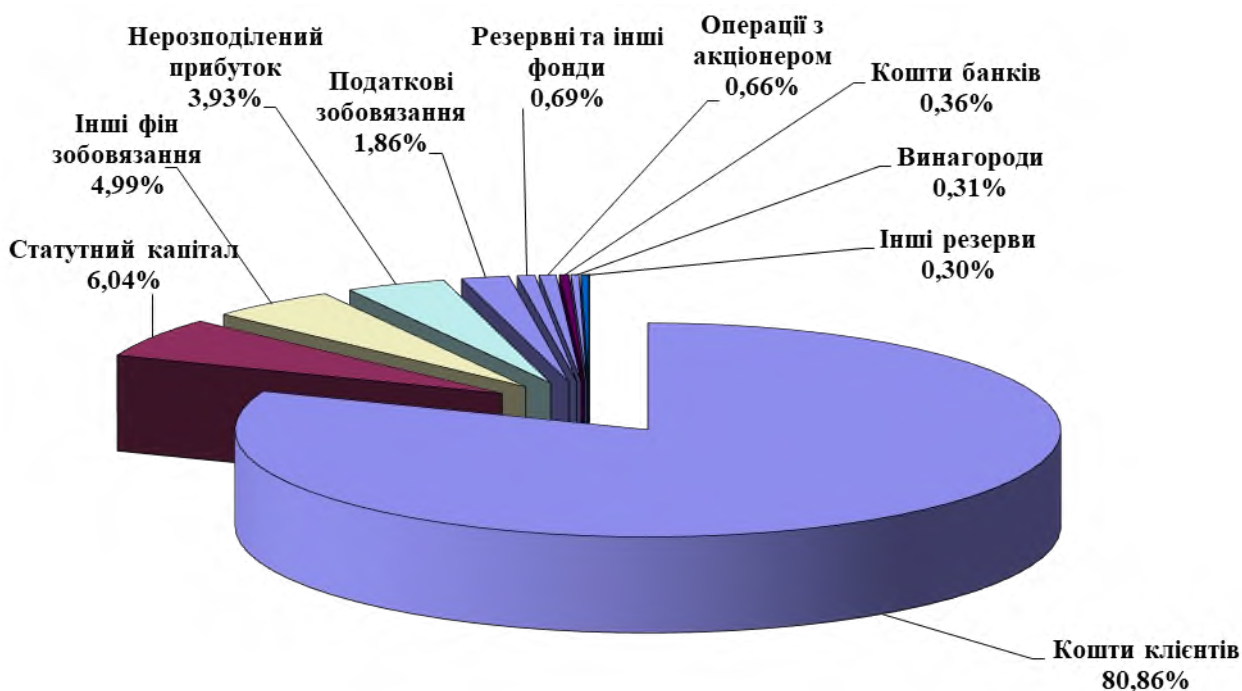


Рисунок 2.3 – Складові компоненти пасиву АТ «А-Банк» за 2023 рік
Джерело: проілюстровано автором з використанням [29]

Очевидним фактом є, що найбільша частка пасиву банку належить коштам клієнтів - 80,86%, що підтверджує високу довіру до банку й позитивну динаміку клієнтського портфелю банку. За п'ять років кошти клієнтів у складі пасиву АТ «А-Банк» збільшилися з 5 167 804 тис. грн у 2019 до 20 263 717 тис. грн у 2023 році - майже у 4 рази.

У підсумку варто зазначити, що аналіз результатів функціонування АТ «А-Банк» продемонстрував здатність до значного зростання в складних умовах воєнного стану. Найбільш динамічне збільшення спостерігалось у таких категоріях, як грошові кошти та їх еквіваленти, інвестиції в цінні папери, інші фінансові та нефінансові активи, що вказує на обережний підхід до зберігання ліквідності та диверсифікацію портфелю активів.

2.2. Особливості реалізації інноваційних технологій управління персоналом банку

АТ «А-Банк» відповідно із Статутом створений з метою надання великого спектру банківських послуг на внутрішньому та міжнародному рівнях, включаючи всю діяльність, яка пов'язана із здійсненням фінансових та інвестиційних операцій; з метою отримання прибутку, покращення добробуту акціонерів банку за рахунок зростання ринкової вартості акцій та збільшення дивідендів (додаток Ж).

АТ «А-Банк» приділяє увагу соціальній відповідальності та підтримує різні ініціативи, спрямовані на розвиток громад, де він працює. В умовах воєнного стану банк надає фінансову підтримку благодійним проектам, спрямованим на допомогу військовим та постраждалим від конфлікту. Також банк створює комфортні умови для працівників, зокрема у питаннях підтримки ментального здоров'я та безпеки (додаток И).

АТ «А-Банк» активно впроваджує інноваційні рішення для покращення обслуговування клієнтів. Це включає використання мобільних додатків, систем онлайн-банкінгу та інтеграцію технологій штучного інтелекту. Цифрові рішення допомагають клієнтам здійснювати операції дистанційно, що особливо важливо в умовах війни. Додатково, банк використовує big data та аналітичні інструменти для оцінки ризиків і персоналізації послуг.

Банк створює культуру інновацій серед працівників, заохочуючи їх до участі у внутрішніх конкурсах та проектах з розвитку нових послуг або процесів. Працівники можуть пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення послуг або підвищення ефективності внутрішніх процесів.

В умовах воєнного стану АТ «А-Банк» активно адаптує свої процеси для забезпечення безперервності обслуговування клієнтів. Це включає: підтримку безпеки даних та операцій; впровадження гнучких умов роботи для працівників, особливо для тих, хто працює в зонах бойових дій; запровадження соціальних ініціатив для підтримки співробітників та їхніх сімей, які постраждали від війни.

Система управління персоналом в АТ «А-Банк» орієнтована на залучення, мотивацію та розвиток кваліфікованих кадрів. До основних складових елементів системи управління персоналом відносяться (див. рис. 2.4):

Складові системи управління персоналом	• Основні функціональні акценти
1. Залучення талантів	• використання сучасних HR-технологій рекрутингу компетентних співробітників
2. Адаптація персоналу до організаційних змін	• ефективна комунікація та залучення персоналу до процесу управління змінами
3. Оцінка ефективності персоналу	• впровадження KPI та ключових метрик для оцінки результативності
4. Винагорода, мотивація та стимулювання персоналу	• використання багаторівневої системи матеріальної та нематеріальної винагороди
5. Навчання та розвиток	• програми професійного та соціального розвитку, плани кар'єрний зростання
6. Корпоративна культура і соціальна відповідальність	• формування цінностей, корпоративні заходи
7. Впровадження інформаційних HR-технологій	• впровадження інноваційних інструментів для автоматизації HR-процесів

Рисунок 2.4 – Складові елементи системи управління персоналом «А-Банк»
Джерело: складено автором з використанням додатків И, К

1. Залучення талантів: використання сучасних HR-технологій для пошуку, відбору та рекрутингу компетентних співробітників.

2. Адаптація персоналу до організаційних змін: ефективна комунікація та залучення персоналу до процесу управління змінами.

3. Оцінка ефективності персоналу: впровадження KPI та інших метрик для оцінки результативності.

4. Винагорода, мотивація та стимулювання персоналу: використання багаторівневої системи винагороди, яка поєднує матеріальні та нематеріальні елементи.

5. Навчання та розвиток: програми для підвищення кваліфікації працівників, особливо в умовах швидких змін на ринку та у зв'язку з впливом цифровізації.

6. Корпоративна культура і соціальна відповідальність: реалізація цінностей та місії банку через формування кадрової стратегії та кодексу поведінки та етики персоналу.

7. Впровадження інформаційних HR-технологій управління персоналом: впровадження інноваційних інструментів для автоматизації HR-процесів.

Сучасний етап розвитку АТ «А-Банк» характеризується активним впровадженням інноваційних HR-технологій для залучення талантів. Основні напрями використання цих технологій включають автоматизацію рекрутингу, застосування штучного інтелекту для пошуку талантів, а також використання цифрових платформ для підбору персоналу.

АТ «А-Банк» активно використовує такі платформи, як LinkedIn Recruiter, Work.ua та Robota.ua, для пошуку кваліфікованого персоналу. Завдяки таким технологічним підходам як цільове таргетування, що дозволяє знаходити кандидатів із необхідними професійними компетенціями; та використання Big Data Analytics для прогнозування відповідності кандидатів корпоративній культурі - час на закриття вакансій протягом досліджуваного періоду зменшився на 25%.

З 2022 року банк впровадив AI-рішення, такі як HireVue і Chatbots, для автоматизації процесів. Чат-боти проводять попередній скринінг резюме, задаючи кандидатам ключові питання; а оцінка soft-skills, включаючи комунікативні навички та адаптивність оцінюється у форматі відеоінтерв'ю за допомогою AI-аналізу. Результатом таких інновацій стало покращення якості найму на 18%, завдяки оцінці не лише технічних, а й поведінкових компетенцій.

Автоматизація рекрутингу через ATS (Applicant Tracking Systems) та інтеграція системи SmartRecruiters забезпечує: відстеження етапів найму від розміщення вакансій до підписання контракту, а також координацію команд рекрутерів, які можуть спільно працювати над підбором кадрів у реальному часі.

Для залучення молодих спеціалістів банк застосовує інноваційну технологію гейміфікації процесу найму і впровадив онлайн-ігри, які імітують робочі ситуації. Учасники проходять квести та вирішують кейси, демонструючи свої професійні вміння, а найкращі гравці отримують запрошення на співбесіду. Завдяки такому технологічному інструменту протягом останнього року залучено понад 150 талановитих випускників провідних українських університетів.

Поширення отримали реферальні програми для співробітників. Банк заохочує працівників до пошуку кандидатів серед свого оточення. Співробітники отримують бонуси за успішний найм, що стимулює активну участь у рекрутингу. Програмний модуль реферального підбору автоматизує процес подачі та відстеження рекомендацій, в результаті таких інновацій 20% найму у 2023 році відбулося через реферальну програму.

Відчутну ефективність в системі залучення талантів продемонструвала технологія інтеграції бренду роботодавця - Employer Branding. АТ «А-Банк» активно працює над іміджем роботодавця, використовуючи: публікацію історій успіху працівників на корпоративних сторінках у соцмережах; організацію відкритих днів у банку, що дає змогу кандидатам ознайомитися з корпоративною культурою. Завдяки зміцненню конкурентоспроможності і привабливості бренду кількості заявок на вакансії збільшилась на 40% у порівнянні з попереднім роком.

Отже, АТ «А-Банк» демонструє успішне впровадження сучасних HR-технологій, що дозволяє ефективно залучати талановитих працівників навіть в умовах високої конкуренції. Використання цифрових інструментів, штучного інтелекту та гейміфікації сприяє підвищенню якості підбору персоналу та зміцненню позицій банку на ринку праці.

В умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі, особливо в період війни, адаптація персоналу до організаційних змін стала критично важливим завданням для АТ «А-Банк». Одним із ключових факторів успішного управління змінами є забезпечення ефективної комунікації та залучення співробітників до процесу змін. Цілі ефективної комунікації в процесі адаптації персоналу

досягаються за допомогою усунення інформаційного вакууму, який може призвести до опору змінам, шляхом формування довіри та підтримки серед працівників у форматі пояснення причин змін та їхньої необхідності.

Інноваційні технології комунікації та соціально-психологічної підтримки під час адаптації, які впроваджені в АТ «А-Банк» можна систематизувати у певні блоки.

1. Проведення регулярних інформаційних сесій:

- онлайн та офлайн зустрічі з керівництвом, під час яких обговорюються стратегічні зміни;
- запровадження щомісячних вебінарів для інформування персоналу про стан впровадження змін;
- впровадження онлайн-квестів і тренінгів для працівників, спрямованих на ознайомлення зі змінами в інтерактивній формі.

2. Внутрішній портал для співробітників:

- своєчасне оновлення інформації про нові політики, процедури та програми;
- створення гарячої лінії для працівників, які відчувають стрес через організаційні зміни;
- розділ «питання-відповіді», де працівники можуть отримати роз'яснення від HR-відділу.

3. Залучення керівників середньої ланки:

- керівники підрозділів виступають ключовими комунікаторами, доносячи ідеї змін до своїх команд;
- використання опитувань і фокус-груп для оцінки ставлення працівників до змін;
- впровадження спеціальної програми «Пропозиція до змін» дозволяє працівникам подавати ідеї для покращення організаційних процесів.

4. Соціальні мережі та месенджери:

- використання корпоративних чатів у Viber і Microsoft Teams для швидкого поширення інформації.

Позитивним наслідком впровадження технологій ефективної комунікації стало скорочення рівня опору змінам з боку персоналу на 20%, що сприяє підвищенню ефективності впровадження нових ініціатив.

Ефективна комунікація та залучення персоналу до процесу управління змінами є ключовими чинниками успішної адаптації працівників до організаційних трансформацій. Досвід АТ «А-Банк» демонструє, що прозорість, участь персоналу та постійна підтримка сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності роботи в умовах змін.

АТ «А-Банк» активно використовує сучасні інструменти для оцінки результативності персоналу, які базуються на ключових показниках ефективності (KPI – Key Performance Indicators) та інших метриках. Ці інструменти спрямовані на підвищення продуктивності, мотивації співробітників і забезпечення відповідності їхньої діяльності стратегічним цілям банку.

В основу розробки KPI для персоналу менеджмент банку закладає такі принципи, як: зв'язок зі стратегічними цілями (зростання частки ринку, покращення клієнтського досвіду, впровадження інновацій); прозорість і зрозумілість того, як виконання KPI впливає на загальні результати банку; вимірність у форматі чіткого кількісного оцінювання.

Приклади ключових показників ефективності, які використовуються для основних структурних підрозділів банку наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові показники ефективності персоналу стратегічних структур АТ «А-Банк»

Категорія співробітників	Ключові показники ефективності - KPI
Фінансовий департамент	Обсяг залучених інвестицій, зменшення витрат на операційну діяльність
Відділ продажів	Кількість залучених клієнтів, виконання плану продажів, середній чек угоди
HR-відділ	Середній час закриття вакансії, рівень задоволеності персоналу
IT-відділ	Час простою систем, швидкість впровадження нових технологій

Джерело: складено автором з використанням [15; 18; 25]

Завдяки впровадженню КРІ банк досяг зростання продуктивності на 12% протягом року та покращення клієнтського досвіду на 18% [25; 29].

У сучасних умовах функціонування АТ «А-Банк» розробив і впровадив багаторівневу систему винагороди, яка поєднує матеріальні та нематеріальні елементи. Це забезпечує комплексний підхід до мотивації, сприяє залученню та утриманню талантів, а також підвищенню ефективності працівників.

Матеріальні компоненти системи винагороди містять три складові: основна, додаткова і соціальний пакет.

Основна складова – це конкурентна заробітна плата, яка визначається за результатами регулярного аналізу ринку праці, з метою забезпечення відповідності заробітної плати співробітників АТ «А-Банк» галузевим стандартам.

Додаткова винагорода передбачає:

- бонуси за результативність;
- премії за проєктну діяльність, нагородження команд за успішну реалізацію стратегічних ініціатив (наприклад, впровадження нових продуктів чи оптимізацію процесів).

Соціальний пакет включає:

- медичне страхування у вигляді повного або часткового покриття витрат на медичні послуги;
- додаткові оплачувані дні відпустки;
- компенсація витрат на транспорт чи харчування.

Важливу роль у досягненні стратегічних цілей банку мають нематеріальні компоненти системи винагороди персоналу, до яких відносяться: визнання досягнень, кар'єрний розвиток, гнучкість і комфорт, корпоративна культура.

Отже, система мотивації та стимулювання персоналу в АТ «А-Банк» демонструє ефективність завдяки комплексному підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи. Це дозволяє не лише досягати високих бізнес-результатів, але й створювати сприятливу робочу атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою цінність для організації.

Профіль багаторівневого підходу до стимулювання персоналу банку проілюстрований на рисунку 2.5.

Індивідуальний	Командний	Корпоративний
<ul style="list-style-type: none"> • визнання досягнень КРІ - заробітна плата • премії • гнучкий графік роботи • навчання • кар'єрний розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> • колективні бонуси за успішну реалізацію проектів • участь у тимблдингах • обмін досвідом • HR-платформи для ефективної комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> • соціальний пакет • корпоративні програми розвитку • внутрішні ініціативи покращення добробуту персоналу • програми психологічної підтримки

Рисунок 2.5 – Основні елементи системи стимулювання персоналу «А-Банк»
Джерело: складено автором з використанням [15; 29]

Одним із пріоритетних напрямів діяльності АТ «А-Банк» є забезпечення безперервного навчання та розвитку співробітників. Це зумовлено необхідністю адаптації до швидких змін у фінансовій сфері, спричинених цифровізацією, а також викликами воєнного часу.

Програми навчання в банку включають як обов'язкові, так і вибіркові компоненти. До обов'язкових програм відносяться тренінги з освоєння нових банківських продуктів, впровадження автоматизованих систем та дотримання внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів. Водночас вибіркові програми спрямовані на розвиток таких компетенцій, як лідерські навички, управління стресом та адаптація до кризових ситуацій.

Значну роль відіграють сучасні методи навчання, серед яких можна виділити:

- онлайн-курси, що дозволяють співробітникам навчатися у власному

темпі;

- вебінари, організовані за участю провідних експертів банківського сектору;

- ротація співробітників з метою обміну досвідом між різними підрозділами.

Особливу увагу приділено плануванню кар'єрного розвитку працівників. Впровадження індивідуальних кар'єрних планів сприяє залученню персоналу до реалізації стратегічних цілей банку. Працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію за рахунок компанії, що стимулює їх до тривалої співпраці.

Корпоративна культура банку базується на принципах відкритості, інноваційності та відповідальності. Навіть під час дистанційної роботи банк організовує командні заходи для зміцнення колективного духу. Для забезпечення ефективної внутрішньої комунікації використовуються корпоративні месенджери та регулярні зустрічі співробітників онлайн.

Соціальна відповідальність банку проявляється через фінансову підтримку працівників із регіонів, що постраждали внаслідок воєнних дій. АТ «А-Банк» надає евакуаційну підтримку, допомагає з тимчасовим житлом і фінансує благодійні проекти, спрямовані на підтримку військових і населення.

У підсумку варто підкреслити, що система управління АТ «А-Банк» побудована з орієнтацією на сучасні вимоги ринку та включає соціально-орієнтовані інноваційні підходи. Це дозволяє банку не лише забезпечувати якісне обслуговування клієнтів, але й підтримувати своїх працівників та громади у складних умовах, що підвищує його стійкість і привабливість як роботодавця та фінансового партнера.

В цілому, АТ «А-Банк» продемонстрував гнучкість та адаптивність в умовах воєнного стану, одночасно підтримуючи своїх клієнтів, співробітників і національну економіку. Запроваджені соціально-орієнтовані ініціативи підвищили довіру до банку і зміцнили його імідж як відповідальної фінансової установи.

2.3. Метрики оцінки соціальної складової системи управління персоналом АТ «А-Банк»

Для оцінки ефективності соціальної складової системи управління персоналом в АТ «А-Банк» використовуються кількісні та якісні показники, які дозволяють вимірювати рівень соціальної відповідальності, залученості персоналу, рівень задоволеності співробітників та ефективність соціальних програм. Опис основних метрик та методів отримання інформації представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні метрики соціальної складової управління персоналом АТ «А-Банк»

Метрика	Опис	Методи збору даних
Рівень задоволеності працівників	Вимірює загальну задоволеність персоналу умовами праці, корпоративною культурою та соціальними ініціативами	Опитування, анонімні анкети, інтерв'ю через спеціалізовані платформи для HR-аналітики (наприклад, SurveyMonkey)
Індекс залученості співробітників (eNPS)	Оцінює мотивацію, емоційне залучення до роботи та готовність співробітників підтримувати стратегічні цілі банку	Анкетне опитування за методикою Gallup Q12
Рівень плинності кадрів	Частка співробітників, які залишили організацію за певний період	Аналіз кадрової звітності (HRMS)
Участь у соціальних ініціативах	Відсоток співробітників, які долучаються до корпоративних програм (волонтерство, екологічні акції, благодійні проекти)	Звіти відповідальних осіб за програми, онлайн-реєстрації
Рівень участі у навчальних програмах	Вимірює частку працівників, які пройшли тренінги, курси або отримали сертифікації	Аналіз звітів навчальних підрозділів, оцінка результатів програм
Індекс корпоративної культури (CCI)	Показує рівень довіри, взаємодії та сприйняття співробітниками корпоративних цінностей	Регулярні опитування, якісні інтерв'ю
Оцінка якості внутрішньої комунікації	Вимірює, наскільки ефективно співробітники отримують інформацію про зміни, ініціативи чи стратегічні цілі	Аналіз каналів комунікації, опитування персоналу
Рівень задоволеності медичним страхуванням	Оцінює, чи відповідають медичні програми очікуванням співробітників	Анонімне опитування після впровадження змін або оновлення політик

Джерело: складено автором з використанням [15; 25]

рентабельності активів 1,79% (ROA - Return on Assets), на 13,6% скоротити частку непрацюючих кредитів (NPL - Non-performing loan); на 58% скоротити співвідношення витрат до доходів (CIR - Cost/Income Ratio), зростання чистого доходу до 2550 млн грн (НИ – Net Interest Income), досягнення індексу підтримки вкладників до 88% (NPS - Net Promoter Score).

Використання метрик оцінки соціальної складової управління персоналом дозволяє АТ «А-Банк» забезпечувати високий рівень ефективності системи HR-менеджменту, підвищувати задоволеність співробітників та підтримувати стійкість бізнесу в умовах викликів.

Система управління персоналом АТ «А-Банк» орієнтована на побудову професійного колективу, здатного досягати стратегічних бізнес-цілей, особливо в умовах викликів сучасного бізнес-середовища та воєнного стану. Протягом досліджуваного періоду кількісний склад персоналу, на жаль, скоротився під впливом форс-мажорних обставин на 30% - з 2533 до 1767 осіб (рис. 2.7).

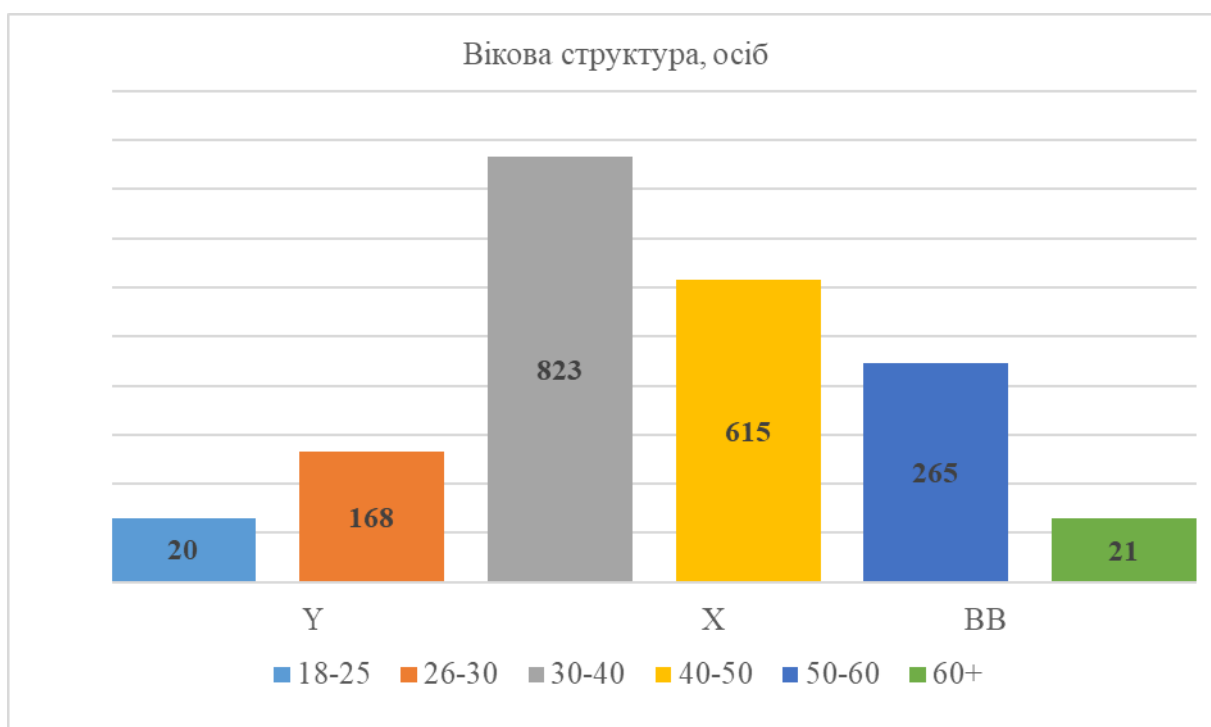


Рисунок 2.7 – Характеристика вікової структури персоналу АТ «А-Банк»
Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [15; 29]

В сьогоденних умовах банк акцентує увагу на оптимізації робочих місць та забезпеченні ефективності бізнес-процесів.

Вікова структура персоналу теж зазнала відчутних змін, оскільки відбулося стрімке омолодження колективу банку: 43% штатної чисельності персоналу мають вік від 30 до 40 років, причому 20% цих молодих людей виконують обов'язки менеджерів різного рівня.

Професійна структура персоналу складається із топ-менеджерів - 10% загальної чисельності; оперативний персонал – до 70% - це працівники фронт-офісу та бек-офісу; а також технічний і допоміжний персонал - близько 20%, які забезпечують підтримку бізнес-процесів.

Соціально-демографічний профіль за останні роки різко змінився з причин воєнного стану. Гендерний склад становить 25% чоловіків і 75% жінок.

Освітній-кваліфікаційний рівень персоналу постійно підвищує свої якісні характеристики: близько 90% співробітників мають вищу освіту, з них 30% - економічну або фінансову (рис. 2.8).

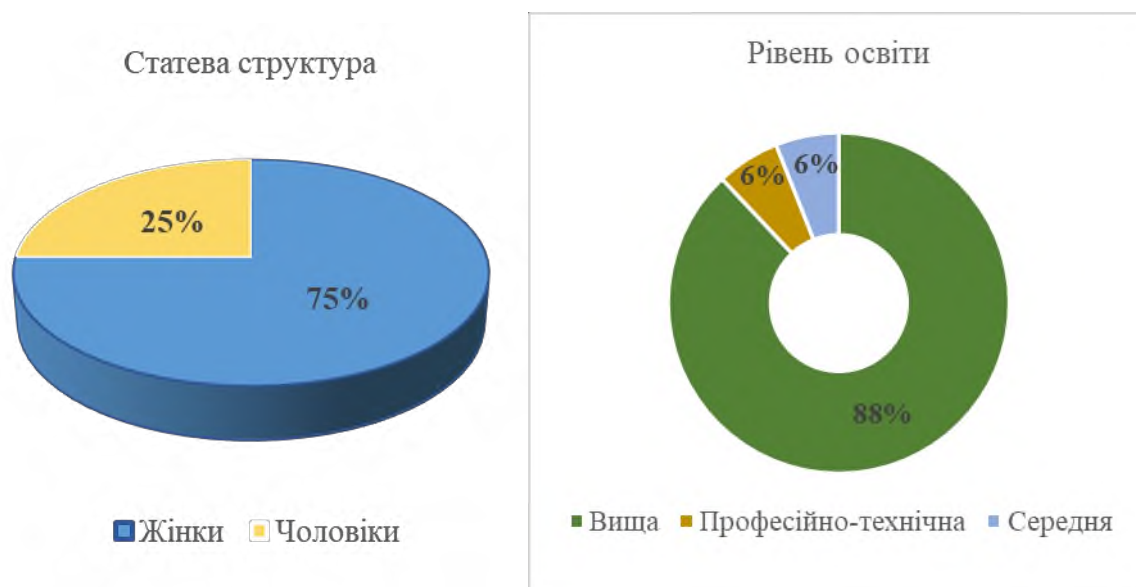


Рисунок 2.8 – Опис структури персоналу за статевою та освітньою характеристикою АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [15; 29]

АТ «А-Банк» надає перевагу фахівцям із досвідом у банківській сфері та ІТ-технологіях і систематично інвестує у навчання персоналу через тренінги, семінари, курси.

Більшість співробітників працюють у банку понад 3 роки, що свідчить про

лояльність до роботодавця.

Особливості функціонування персоналу в умовах воєнного стану полягає у підтримці працівників у зонах бойових дій через програми релокації та фінансової допомоги; психологічній підтримці шляхом організації консультацій із психологами та впровадження ініціатив із мотивації.

Отже, персонал АТ «А-Банк» характеризується високим рівнем професіоналізму, адаптивності та готовності до роботи в умовах змін. Розвиток інноваційних HR-технологій та підтримка соціально-орієнтованих ініціатив сприяють зміцненню корпоративної культури й ефективності.

У підсумках до розділу 2 варто зазначити, що проведений аналіз системи управління персоналом АТ «А-Банк» дозволив акцентувати увагу на соціально-інноваційних аспектах її функціонування, особливостях реалізації інноваційних технологій, а також визначено метрики оцінки соціальної складової системи управління персоналом. На основі отриманих результатів зроблено такі висновки:

1. Система управління персоналом банку має лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чітке розподілення повноважень і відповідальності.

Соціально-інноваційні аспекти включають активне впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, ініціатив підтримки співробітників у кризових ситуаціях, зокрема під час війни, а також розвиток корпоративної культури. В умовах воєнного стану банк адаптував організаційні процеси, забезпечуючи гнучкість роботи та психологічну підтримку персоналу.

2. АТ «А-Банк» активно використовує цифрові HR-платформи для автоматизації процесів рекрутингу, оцінки ефективності та адаптації персоналу.

Запроваджено багаторівневу систему мотивації, яка включає матеріальні (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні (корпоративні заходи, можливості для кар'єрного зростання) стимули.

Банк впроваджує інноваційні підходи до навчання персоналу, зокрема онлайн-курси, тренінги та менторські програми для підвищення кваліфікації.

3. Банк активно використовує комплекс метрик для оцінки соціальної

ефективності системи управління персоналом, серед яких рівень задоволеності співробітників, показник утримання ключових фахівців, ефективність програм соціальної підтримки. Обчислення цих метрик дозволяє оцінити не лише результативність роботи персоналу, а й вплив соціальних ініціатив на залученість та лояльність співробітників.

В цілому, АТ «А-Банк» успішно адаптує систему управління персоналом до викликів сучасного бізнес-середовища, інтегруючи інноваційні технології та соціально-орієнтовані ініціативи. Це сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зростанню його залученості та зміцненню корпоративної стійкості в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «А-БАНК» У НАПРЯМКУ СОЦІАЛЬНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ

3.1. Розробка стратегії розвитку соціально спрямованої системи управління персоналом банку

Стратегія розвитку соціально спрямованої системи управління персоналом має вигляд комплексу довгострокових цілей, підходів і дій, спрямованих на формування та розвиток системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує ефективне досягнення бізнес-цілей організації, враховуючи соціальні потреби працівників, принципи соціальної відповідальності та стійкість до зовнішніх викликів.

В процесі розробки, вибору і впровадження стратегії необхідно акцентувати увагу на видах стратегій розвитку соціально спрямованої системи управління персоналом, які гарно зарекомендували себе на практиці.

Адаптивна стратегія: спрямована на забезпечення гнучкості системи управління персоналом, особливо в умовах кризових ситуацій. Реалізується за рахунок впровадження гнучких графіків роботи, розширення програм підтримки працівників у кризові періоди (війна, пандемія).

Інноваційна стратегія: орієнтована на впровадження сучасних HR-технологій, автоматизацію процесів, розвиток цифрових компетенцій персоналу. Головні акценти робляться на використанні платформ для дистанційного навчання, впровадженні KPI-систем та аналітичних інструментів для оцінки персоналу.

Корпоративно-соціальна стратегія: сфокусована на підвищенні соціальної відповідальності організації, створенні сприятливих умов праці та підтримці корпоративної культури. Головними характерними рисами є програми соціального страхування, підтримка балансу між роботою та особистим життям,

залучення персоналу до волонтерських ініціатив.

Стратегія розвитку талантів: спрямована на пошук, залучення, утримання та розвиток ключових співробітників. Реалізується за допомогою розробки індивідуальних програм навчання, кар'єрного консультування, формування кадрового резерву.

Стратегія соціально-екологічної відповідальності: передбачає заходи, спрямовані на мінімізацію впливу організації на довкілля, підвищення екологічної обізнаності працівників. Акцентує увагу на запровадженні еко-проектів, оптимізації ресурсів, проведенні корпоративних екологічних акцій.

В межах дослідження доцільно вивчити досвід відомих банків щодо впровадження ефективних HR-стратегій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Досвід впровадження соціально спрямованих стратегій управління персоналом успішними фінансовими установами

Фінансова установа	Тип стратегії	Основні заходи	Результати впровадження
ПриватБанк (Україна)	Адаптивна	Впровадження мобільного додатку для дистанційного управління Програма підтримки працівників-ветеранів	Збільшення продуктивності Посилення лояльності працівників
OTP Bank (Угорщина)	Інноваційна	Використання HR-аналітики для визначення ключових працівників Курси з психологічної стійкості та адаптації до змін	Покращення внутрішнього клімату Оптимізація навчальних програм
Raiffeisen Bank International (Австрія)	Корпоративно-соціальна	Підтримка працівників через менторство та навчальні програми Впровадження екологічних ініціатив, зокрема «зеленого офісу»	Підвищення корпоративної культури Зменшення вуглецевого сліду організації
JP Morgan Chase (США)	Стратегія розвитку талантів	Багаторівневі програми для молодих спеціалістів («Early Insight Program») Організація дитячих центрів для працюючих батьків	Скорочення плинності кадрів Підвищення привабливості банку як роботодавця
UniCredit Bank (Італія)	Соціально-екологічна відповідальність	Участь у міжнародних екологічних ініціативах Зниження енергоспоживання завдяки політиці «зеленого офісу» Організація днів відкритих дверей для співробітників	Покращення іміджу компанії Підвищення екологічної обізнаності працівників

Джерело: складено автором з використанням джерел [28; 38; 39]

Як доводить досвід успішних банків, побудова соціально спрямованої системи управління персоналом банку передбачає створення інтегрованої моделі, яка має поєднувати ефективне управління людськими ресурсами з соціальною відповідальністю, підтримкою працівників та орієнтацією на сталий розвиток. Така система допомагає формувати позитивний імідж банку як роботодавця, підвищувати залученість співробітників і сприяти довгостроковій конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Серед основних принципів соціально спрямованої системи управління персоналом варто підкреслити:

- соціальна відповідальність - принцип, що орієнтується на підтримку працівників у кризових ситуаціях, підтримку волонтерства, збереження балансу між роботою та особистим життям співробітників;
- інклюзивність та рівні можливості - забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку, доступ до кар'єрного зростання для всіх працівників незалежно від статі, віку або етнічної приналежності;
- інноваційність - впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності HR-процесів, автоматизація підбору персоналу, навчання та оцінки ефективності;
- адаптивність - гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та потреби персоналу, можливість швидкої адаптації до умов кризових ситуацій.

Стратегічно важливо обрати і впровадити ефективні інструменти та технології для реалізації соціально спрямованої системи. Акцентуємо увагу на більш розповсюджених HR-технологіях.

HRM-платформи та системи управління талантами для автоматизації процесів найму, адаптації, оцінки ефективності та планування кар'єрного росту.

Платформи для навчання та розвитку персоналу (**LMS – Learning management system**), що забезпечують доступ до онлайн-курсів, тестування та сертифікації.

Програми **зворотного зв'язку** та внутрішні соціальні мережі, які сприяють покращенню внутрішньої комунікації, обміну досвідом і підтримці залученості

працівників.

Аналітичні інструменти (**HR – аналітика**) для моніторингу соціальних показників, аналізу плинності кадрів, ефективності навчальних програм і задоволеності співробітників.

Серед очікуваних результатів впровадження соціально спрямованої системи управління персоналом найважливішими є:

1. Зростання задоволеності працівників. Покращення умов праці та впровадження соціальних програм сприятиме підвищенню рівня задоволеності.

2. Зменшення рівня плинності кадрів. Соціальна орієнтованість та підтримка сприятимуть утриманню ключових фахівців та зниженню витрат на рекрутинг.

3. Підвищення продуктивності персоналу. Завдяки інноваціям у навчанні, розвитку та підтримці професійного зростання підвищується загальна продуктивність.

4. Формування позитивного іміджу банку як роботодавця. Банк буде сприйматися як соціально відповідальний роботодавець, що покращить його репутацію на ринку праці.

5. Зміцнення корпоративної культури. Створення середовища, де працівники відчують підтримку, сприяє забезпеченню лояльності та залученості.

6. Впровадження соціально спрямованої системи управління персоналом дозволить банку не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й забезпечити стійкість організації в умовах зовнішніх викликів, посилити корпоративну культуру та створити конкурентну перевагу як відповідального роботодавця.

Інноваційні технології та інструменти для реалізації соціально спрямованої системи управління персоналом АТ «А-Банк» мають бути спрямовані на підвищення ефективності роботи з персоналом, розвиток корпоративної культури та забезпечення соціально орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових рішень дозволить банку швидко

адаптуватися до умов ринку, підтримувати працівників і забезпечувати гнучкість у процесах управління персоналом. Механізм синхронізації елементів системи управління персоналом із ефективними технологіями з урахуванням специфіки функціонування АТ «А-Банк» в сучасному бізнес-оточенні представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інноваційні технології реалізації соціально-спрямованої системи управління персоналом в практичній діяльності «А-Банку»

Елемент системи управління персоналом	Рекомендовані технологічні інструменти	Специфічні особливості для «А-Банку»
Автоматизація управління персоналом (HRM-системи)	Платформи: Workday, SmartRecruiters	Автоматизація процесів підбору, адаптації, оцінки та розвитку працівників. Автоматизоване створення вакансій, проведення попереднього скринінгу, зберігання резюме і профілів кандидатів у цифровій базі. Аналіз ефективності HR-процесів, скорочення плинності кадрів та інші метрики.
Навчання та розвитку персоналу (LMS)	Coursera for Business, Udemy for Business, Skillsoft	Створення навчальних траєкторій для працівників відповідно до їхньої ролі, цілей та потенціалу. Гейміфікація процесу навчання для підвищення мотивації працівників. Моніторинг успішності навчання та аналіз ефективності курсів.
Зворотний зв'язок та внутрішні соціальні мережі	Інструменти: Microsoft Teams, Slack, SurveyMonkey	Проведення регулярних опитувань для виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці, програмами підтримки, кар'єрним зростанням. Внутрішня соціальна мережа для забезпечення неформального спілкування та підтримки корпоративного духу.
HR-аналітика	Аналітичні інструменти: Tableau, Power BI, People Analytics	Моніторинг ефективності соціальних програм, прогнозування плинності кадрів, аналіз ефективності витрат на соціальні програми через показники ROI (Return on Investment) - рентабельність інвестицій.
Підтримки соціального добробуту працівників	Інноваційні інструменти: Headspace, Calm, Wellbeing Pulse Surveys	Забезпечення доступу до програм для медитації та релаксації, що допомагають знизити рівень стресу. Регулярні опитування стану здоров'я для оцінки психологічного стану працівників.
Віртуальне наставництво та розвиток талантів	Програми MentorcliQ, LinkedIn Learning	Організація програм наставництва для молодих фахівців і новачків. Індивідуальні плани навчання для співробітників із високим потенціалом, сесії обміну досвідом, тренінги та воркшопи для інтеграції знань і побудови командних взаємозв'язків.

Джерело: складено автором

З метою забезпечення ефективності системи HR-менеджменту важливо чітко структурувати інформацію про інноваційні технології та інструменти для впровадження соціально-спрямованої системи управління персоналом в АТ «А-Банк», підкреслюючи кожний елемент системи, рекомендовані технологічні інструменти та специфічні особливості для впровадження в банку.

Завдяки використанню цих інноваційних технологій та інструментів, АТ «А-Банк» зміцнить систему управління персоналом у напрямку соціальної спрямованості, що гарантує врахування потреби працівників, підтримку їхнього добробуту, підвищення рівня залученості та посприяє досягненню стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

Ця стратегія дозволить АТ «А-Банк» не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й закріпити позиції на ринку як прогресивної, інноваційної та соціально відповідальної організації.

3.2. Шляхи інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування АТ «А-Банк»

Процес інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування АТ «А-Банк» здійснюється покроково за певними етапами.

1. Автоматизація HR-процесів.

Використання HRM-систем: Workday або SmartRecruiters для централізованого управління персоналом, що включає рекрутинг, адаптацію, розвиток та управління продуктивністю працівників.

Застосування ATS (Applicant Tracking System): оптимізація процесу рекрутингу, зменшення часу на відбір кандидатів та підвищення якості найму через автоматизацію збору та аналізу резюме.

2. Аналіз ефективності персоналу.

HR-аналітика: використання інструментів аналітики (Tableau, Power BI) для моніторингу ключових показників ефективності (KPI), аналізу залученості та продуктивності персоналу.

Системи оцінки продуктивності на основі KPI та OKR: впровадження моделей оцінки продуктивності з використанням KPI та OKR, що дозволяють встановити чіткі цілі та відстежувати досягнення.

3. Підтримка та соціальна відповідальність.

Програми соціальної підтримки: запровадження медичного страхування, психологічної підтримки через додатки Headspace, Calm; матеріальної підтримки в кризові часи та можливості для релокації.

Корпоративна соціальна відповідальність: організація волонтерських програм, участь у екологічних проєктах, підтримка балансу між роботою та особистим життям шляхом введення гнучкого графіку.

4. Навчання та розвиток персоналу.

Можливості для професійного зростання: використання онлайн-платформ для навчання (Coursera for Business, Skillsoft), розробка індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання.

Менторські програми: впровадження віртуального наставництва через платформи (MentorcliQ, LinkedIn Learning), розвиток лідерських навичок та підготовка кадрового резерву.

5. Забезпечення гнучкості та адаптивності.

Гібридний формат роботи: підтримка гібридної моделі (дистанційна та офісна робота) для забезпечення балансу між особистим життям та роботою.

Підтримка працівників у кризових ситуаціях: розробка політик та програм для підтримки працівників в умовах війни, пандемії або інших криз.

6. Розвиток корпоративної культури.

Формування залученості персоналу: організація корпоративних заходів, тимбілдингів, використання внутрішніх соціальних мереж для комунікації.

Прозора система визнання та винагороди: встановлення чіткої системи оцінки та винагороди, публічне визнання досягнень працівників.

7. Підвищення технологічної зрілості персоналу.

Навчання цифровим навичкам: впровадження програм навчання сучасним технологіям, зокрема, блокчейну та кібербезпеці.

Інноваційний розвиток: створення спеціалізованого центру розвитку цифрових навичок для стимулювання інноваційного потенціалу персоналу.

Інтеграція інноваційних HR-технологій сприятиме підвищенню соціальної відповідальності, залученості та продуктивності працівників АТ «А-Банк», а також створенню комфортних умов для їхнього професійного розвитку.

Для представлення моделі інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику АТ «А-Банк» доцільно побудувати структуровану схему, яка демонструє основні напрямки та зв'язки між ними. Запропонована модель проілюстрована на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в АТ «А-Банк»

Джерело: проілюстровано автором

Отже, акцентуємо увагу на ключових напрямках інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в систему управління персоналом АТ «А-Банк».

1. Інтеграція інноваційних HR-технологій.

Автоматизація процесів управління персоналом:

- впровадження HRM-системи (Workday, SmartRecruiters);
- застосування ATS (Applicant Tracking System) для оптимізації рекрутингу.

Аналіз ефективності персоналу:

- використання HR-аналітики (Tableau, Power BI) для моніторингу ключових показників;
- вимірювання продуктивності працівників на основі KPI та OKR.

2. Соціальна відповідальність та підтримка персоналу.

Програми соціальної підтримки:

- медичне страхування та психологічна підтримка через мобільні додатки (Headspace, Calm);
- програми допомоги під час криз (матеріальна підтримка, релокація).

Корпоративна соціальна відповідальність:

- участь у волонтерських ініціативах та підтримка екологічних програм;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям (гнучкий графік роботи).

3. Навчання та розвиток персоналу.

Створення можливостей для професійного зростання:

- онлайн-платформи для навчання (Coursera for Business, Skillsoft);
- розробка індивідуальних планів розвитку та кар'єрного зростання.

Менторські програми:

- організація віртуального наставництва через платформи (MentorcliQ, LinkedIn Learning);
- розвиток лідерських навичок та підготовка кадрового резерву.

4. Забезпечення стійкості та адаптивності.

Гнучкість у роботі:

- впровадження гібридного формату роботи (дистанційна та офісна робота);

- підтримка працівників, які працюють у віддалених умовах (інструменти для комунікації та спільної роботи: Microsoft Teams, Slack).

Адаптація до зовнішніх викликів:

- розробка політик та заходів для підтримки працівників в умовах війни та інших криз;

- системи швидкої діагностики та реагування на кризові ситуації.

5. Розвиток корпоративної культури.

Формування залученості персоналу:

- проведення корпоративних заходів, тимбілдингів, підтримка комунікації між співробітниками;

- використання внутрішніх соціальних мереж для обміну інформацією та досвідом.

Визнання та винагорода:

- запровадження прозорої системи оцінки та винагороди працівників;
- публічне визнання досягнень працівників через корпоративні канали.

6. Забезпечення технологічної зрілості персоналу.

Навчання сучасним технологіям:

- впровадження програм навчання цифровим навичкам та новітнім технологіям (блокчейн, кібербезпека);

- організація внутрішніх тренінгів для підвищення компетенцій в IT-сфері.

Інноваційний розвиток:

- підвищення рівня технологічної зрілості персоналу через активізацію інноваційного потенціалу;

- створення спеціалізованого центру розвитку цифрових навичок співробітників.

Запропонована модель визначає шляхи інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування АТ «А-Банк» з метою підтримки

стратегічних цілей, покращення добробуту персоналу, забезпечення адаптивності та технологічної зрілості в умовах змін.

Проведений SWOT-аналіз трансформацій HR-технологій дозволив чітко діагностувати можливості системи управління персоналом «А-Банк» завдяки сильним сторонам менеджменту, а також спрогнозувати загрози, викликані слабкими сторонами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати SWOT-аналізу трансформації технологій управління персоналом АТ «А-Банк» у напрямку соціальної спрямованості

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Інноваційність підходів: Використання сучасних HRM-систем та платформ для навчання та розвитку (Workday, Coursera for Business), що дозволяє автоматизувати процеси управління та забезпечити ефективну роботу з персоналом.	Витрати на впровадження нових технологій: Інноваційні HRM-системи та платформи для навчання вимагають значних фінансових інвестицій, що може стати бар'єром для швидкої трансформації.
Соціальна відповідальність: Наявність соціальних програм підтримки персоналу (медичне страхування, психологічна підтримка), що сприяє підвищенню лояльності працівників.	Низька обізнаність працівників: Потреба у додатковому навчанні співробітників щодо використання нових технологій, що може затримати процес адаптації.
Гнучкість та адаптивність: Впровадження гібридного формату роботи, що дозволяє працівникам зручно поєднувати роботу та особисте життя, особливо в умовах кризи.	Залежність від технологічної інфраструктури: Успішне впровадження залежить від якості технологічної інфраструктури, що може бути обмеженням у регіональних офісах.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підвищення залученості персоналу: Використання інноваційних підходів до навчання та розвитку може підвищити залученість працівників та їхню готовність до кар'єрного зростання.	Опір змінам: Частина співробітників може виявляти опір до впровадження нових технологій, що може ускладнити процес трансформації.
Зміцнення іміджу роботодавця: Соціальна орієнтованість та програми підтримки можуть покращити репутацію банку як роботодавця, що привертає талановитих працівників.	Ризик кібербезпеки: Використання цифрових платформ для управління персоналом може підвищити ризики, пов'язані з кібербезпекою та збереженням конфіденційних даних.
Покращення ефективності роботи: Автоматизація HR-процесів сприяє зменшенню адміністративних витрат та покращенню загальної ефективності роботи персоналу.	Економічна нестабільність: Зміни в економічній ситуації можуть вплинути на можливість фінансування програм соціальної підтримки та інвестицій в інновації.

Джерело: складено автором

З метою доповнення результатів SWOT-аналізу нами проведений PEST-аналіз, який допоміг краще зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на трансформацію технологій управління персоналом в АТ «А-Банк».

Результати PEST-аналізу згруповані в 4 блоки і прогнозують вплив зовнішніх чинників на процес трансформації технологій управління персоналом АТ «А-Банк».

Політичні фактори (Political):

1. Регулювання трудового законодавства. Впровадження нових регуляцій щодо працевлаштування та захисту працівників може вплинути на впровадження нових технологій у банку.

2. Державна підтримка інновацій. Наявність програм державної підтримки інновацій та соціальних ініціатив може стимулювати розвиток соціально спрямованих HR-процесів.

Економічні фактори (Economic):

1. Економічна стабільність. Рівень економічної стабільності впливає на можливість інвестування в нові технології та соціальні програми.

2. Рівень доходів населення. Зміни у рівні доходів населення можуть впливати на здатність банку пропонувати конкурентоспроможні пакети компенсації та соціальних пільг.

Соціальні фактори (Social):

1. Зміни в очікуваннях працівників. Підвищення значення соціальної відповідальності та добробуту працівників у сучасному суспільстві впливає на трансформацію HR-політики банку.

2. Демографічні зміни. Зміни в структурі населення, такі як старіння робочої сили або збільшення кількості молодих фахівців, можуть впливати на стратегію управління персоналом.

Технологічні фактори (Technological):

1. Розвиток цифрових технологій. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект та аналітика даних, відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом.

2. Автоматизація та кібербезпека. Зростання рівня автоматизації HR-процесів потребує підвищеної уваги до кібербезпеки та захисту даних працівників.

У підсумку до розділу 3 варто зазначити, що впровадження соціально-орієнтованих HR-технологій сприяє підвищенню рівня залученості, задоволеності та лояльності персоналу. Це, у свою чергу, зміцнює корпоративну культуру, покращує продуктивність працівників та створює сприятливий клімат для професійного розвитку.

У рамках розробки стратегії передбачено інтеграцію інноваційних технологій у процеси управління персоналом, що включає автоматизацію HR-процесів, впровадження HR-аналітики та систем для оцінки ефективності. Основним акцентом стратегії є створення умов для підтримки балансу між роботою та особистим життям співробітників, а також забезпечення соціальної відповідальності на корпоративному рівні.

Під час аналізу шляхів інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій визначено пріоритети, серед яких:

1. Впровадження HRM-систем та ATS для підвищення ефективності рекрутингу.
2. Використання аналітичних платформ для моніторингу KPI, задоволеності працівників та продуктивності.
3. Застосування програм соціальної підтримки, таких як медичне страхування та психологічна підтримка через мобільні додатки.
4. Впровадження інноваційних форматів роботи, зокрема гібридної моделі, що забезпечує гнучкість та адаптивність співробітників до змін.

Трансформація HR-технологій базується на інтеграції цифрових рішень, які орієнтовані на розвиток технологічної зрілості персоналу. Зокрема, впровадження програм навчання сучасним технологіям, таких як блокчейн та кібербезпека, дозволяє підвищити рівень компетентності працівників. Важливим кроком є створення спеціалізованих центрів для розвитку цифрових навичок персоналу.

Основою технологічної трансформації є соціальна відповідальність менеджменту банку. Соціальна орієнтованість HR-технологій полягає у впровадженні програм корпоративної соціальної відповідальності, які включають підтримку волонтерських ініціатив, участь у екологічних проєктах та формування позитивного іміджу банку як роботодавця.

Очікувані результати інтеграції соціально-спрямованих технологій у систему управління персоналом АТ «А-Банк» характеризуються:

- підвищенням продуктивності персоналу завдяки вдосконаленню технологій оцінки та винагороди;
- зміцненням бренду роботодавця на ринку праці;
- забезпеченням високого рівня гнучкості та адаптивності до зовнішніх викликів.

Підсумовуючи результати дослідження, слід підкреслити, що інтеграція соціально-орієнтованих HR-технологій та використання сучасних технологічних підходів трансформації управління персоналом є стратегічно важливим етапом для досягнення конкурентоспроможності АТ «А-Банк». Такі позитивні зрушення дозволять не лише забезпечити ефективність управління персоналом, а й створити умови для сталого розвитку банку у швидкозмінному соціально-економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягала у розробці стратегії розвитку соціально-спрямованої системи управління персоналом АТ «А-Банк» та побудові моделі інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в практику функціонування банку.

В результаті проведеного дослідження отримані висновки.

1. Соціально-спрямовані технології управління персоналом визначаються як інструменти, методи та програми, які орієнтовані на поліпшення добробуту співробітників, підвищення їхньої залученості та створення позитивного робочого середовища. Головна мета таких технологій полягає у розвитку людського капіталу через задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення комфортних умов праці та підтримку здоров'я й ментального стану. Кожний компонент системи управління персоналом у контексті соціального спрямування охоплює широкий спектр підходів, інструментів та практик, серед яких: добробут та здоров'я співробітників; розвиток та навчання персоналу; корпоративна соціальна відповідальність; гнучкість та work-life balance; оцінювання та ефективний зворотний зв'язок; системи винагороди та стимулювання.

2. Для оцінки впливу соціально орієнтованих інноваційних технологій на ефективність системи управління персоналом розроблено низку критеріїв. Ці критерії дозволяють оцінити, як соціальні ініціативи, технології добробуту та інші соціально-орієнтовані практики впливають на продуктивність, залученість і загальний рівень задоволеності працівників. Ключовими критеріями є такі: продуктивність та ефективність роботи персоналу; залученість та задоволеність працівників; професійний розвиток та ріст співробітників; корпоративна соціальна відповідальність та репутація; інноваційність та адаптивність технологій; фінансова ефективність інвестицій у соціальні програми. Отже, критерії оцінки впливу соціально-орієнтованих інноваційних технологій на ефективність управління персоналом дозволяють виміряти як соціальні, так і

бізнес-результати.

3. Дослідження системи управління персоналом АТ «А-Банк» дозволив акцентувати увагу на соціально-інноваційних аспектах її функціонування, особливостях реалізації інноваційних технологій, а також визначено метрики оцінки соціальної складової системи управління персоналом.

Система управління персоналом банку має лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чітке розподілення повноважень і відповідальності.

Соціально-інноваційні аспекти включають активне впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, ініціатив підтримки співробітників у кризових ситуаціях, зокрема під час війни, а також розвиток корпоративної культури. В умовах воєнного стану банк адаптував організаційні процеси, забезпечуючи гнучкість роботи та психологічну підтримку персоналу.

АТ «А-Банк» активно використовує цифрові HR-платформи для автоматизації процесів рекрутингу, оцінки ефективності та адаптації персоналу.

Запроваджено багаторівневу систему мотивації, яка включає матеріальні (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні (корпоративні заходи, можливості для кар'єрного зростання) стимули.

Банк впроваджує інноваційні підходи до навчання персоналу, зокрема онлайн-курси, тренінги та менторські програми для підвищення кваліфікації.

Банк активно використовує комплекс метрик для оцінки соціальної ефективності системи управління персоналом, серед яких рівень задоволеності співробітників, показник утримання ключових фахівців, ефективність програм соціальної підтримки. Обчислення цих метрик дозволяє оцінити не лише результативність роботи персоналу, а й вплив соціальних ініціатив на залученість та лояльність співробітників.

В цілому, АТ «А-Банк» успішно адаптує систему управління персоналом до викликів сучасного бізнес-середовища, інтегруючи інноваційні технології та соціально-орієнтовані ініціативи. Це сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зростанню його залученості та зміцненню корпоративної стійкості в умовах постійних змін.

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. Протягом досліджуваного періоду кількісний склад персоналу, на жаль, скоротився під впливом форс-мажорних обставин на 30% - з 2533 до 1767 осіб. Вікова структура персоналу теж зазнала відчутних змін, оскільки відбулося стрімке омолодження колективу банку: 43% штатної чисельності персоналу мають вік від 30 до 40 років, причому 20% цих молодих людей виконують обов'язки менеджерів різного рівня. Професійна структура персоналу складається із топ-менеджерів - 10% загальної чисельності; оперативний персонал – до 70% - це працівники фронт-офісу та бек-офісу; а також технічний і допоміжний персонал - близько 20%, які забезпечують підтримку бізнес-процесів. Соціально-демографічний профіль за останні роки різко змінився з причин воєнного стану. Гендерний склад становить 25% чоловіків і 75% жінок. Освітній-кваліфікаційний рівень персоналу постійно підвищує свої якісні характеристики: близько 90% співробітників мають вищу освіту, з них 30% - економічну або фінансову.

4. Досвід успішних банків щодо впровадження ефективних HR-стратегій, доводить, що побудова соціально-спрямованої системи управління персоналом передбачає створення інтегрованої моделі, яка має поєднувати ефективне управління людськими ресурсами з соціальною відповідальністю, підтримкою працівників та орієнтацією на сталий розвиток. Така система допомагає формувати позитивний імідж банку як роботодавця, підвищувати залученість співробітників і сприяти довгостроковій конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Інноваційні технології та інструменти для реалізації соціально спрямованої системи управління персоналом АТ «А-Банк» мають бути спрямовані на підвищення ефективності роботи з персоналом, розвиток корпоративної культури та забезпечення соціально орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових рішень дозволить банку швидко адаптуватися до умов ринку, підтримувати працівників і забезпечувати гнучкість

у процесах управління персоналом. Важливе значення має механізм синхронізації елементів системи управління персоналом із ефективними технологіями з урахуванням специфіки функціонування АТ «А-Банк» в сучасному бізнес-оточенні.

5. Ключовими напрямками інтеграції соціально-орієнтованих HR-технологій в систему управління персоналом АТ «А-Банк» у рамках побудованої моделі визначені такі: впровадження інноваційних HR-технологій; соціальна відповідальність та підтримка персоналу; навчання та розвиток персоналу; забезпечення стійкості та адаптивності; розвиток корпоративної культури; забезпечення технологічної зрілості персоналу.

6. Проведений SWOT-аналіз трансформацій HR-технологій дозволив чітко діагностувати можливості системи управління персоналом «А-Банк» завдяки сильним сторонам менеджменту, а також спрогнозувати загрози, викликані слабкими сторонами. Проведений PEST-аналіз допоміг краще зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на трансформацію технологій управління персоналом в АТ «А-Банк» і спрогнозувати вплив зовнішніх чинників на процес трансформації технологій.

7. Очікувані результати інтеграції соціально-спрямованих технологій у систему управління персоналом АТ «А-Банк» характеризуються:

- підвищенням продуктивності персоналу завдяки вдосконаленню технологій оцінки та винагороди;
- зміцненню бренду роботодавця на ринку праці;
- забезпеченням високого рівня адаптивності до зовнішніх викликів.

Підсумовуючи результати дослідження підкреслимо, що інтеграція соціально-орієнтованих HR-технологій та використання сучасних технологічних підходів трансформації управління персоналом є стратегічно важливим етапом для досягнення конкурентоспроможності «А-Банк». Позитивні зрушення дозволять не лише забезпечити ефективність управління персоналом, а й створити умови для сталого розвитку банку у нестабільному соціально-економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
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. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с
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. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
10. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та

управління. 2017. № 1. С. 7–14.

11. Кодекс корпоративної етики та поведінки URL: https://a-bank.com.ua/static/korp_codex_ethics_2021.pdf

12. 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.

13. 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>

14. Особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>

15. Офіційний сайт АТ «А-Банк». URL: <https://a-bank.com.ua/services/abank>

16. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202 с.

17. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ". 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

18. Принципи (кодекс) корпоративного управління АТ «А-Банк» URL: https://a-bank.com.ua/static/korp_codex_2021.pdf

19. 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>

20. 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.

21. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський 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)

22. 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.

23. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки. *Економіка і організація управління*. №3 (23), 2016. С. 302-308.

24. Статут АТ «А-Банк» URL: https://a-bank.com.ua/static/statut_2022.pdf

25. Стратегія АТ «А-Банк» на 2024 рік. URL: https://a-bank.com.ua/static/bank_strategy_ua.pdf

26. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. М. В. Шкробот. відп ред. Т. В. Іванова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

27. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

28. Ушкаренко І., & Соловійов А. (2023). Соціальні інновації у системі сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-05>

29. Фінансова звітність АТ «А-Банк». URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/a-bank/rating/>

30. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <http://www.fg.gov.ua>

31. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2017. № 3. С. 61–63.

32. 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.

33. Шпортюк Н.Л., Сабадин М.О. Методи оцінювання персоналу банківської установи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 15

(2). С. 83–85

34. David Ulrich. Four HR Roles. URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>

35. Davies H. Innovations in HR management. URL: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management

36. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL: <https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>

37. Felix Rose-Collins. Майбутнє HR-технологій: Інновації, що формують робоче місце завтрашнього дня. URL: <http://surl.li/xuybss>

38. 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

39. Global Human Capital Trends 2023 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

40. Global Economic Crime Survey 2022. *PricewaterhouseCoopers*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>

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

42. 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