МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту(декан факультету)	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2025 р.	«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: Розроблення програми розвитку персоналу підприємства

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ЗМП-5-8

Пивовар Валерія Олегівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник ст. викладач Баталова О.А. _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ _____
(підпис) (ім'я та прізвище)
“ ” 2025 року

)

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пивовар Валерії Олегівни

1. Тема роботи «Розроблення програми розвитку персоналу підприємства»
Керівник роботи Баталова О.А.
затверджена наказом по університету від № від « 30 » 08 2024 року
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 28 січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ.
Розділ 1. (*Теоретичні підходи до проблематики розвитку персоналу підприємства*).
Розділ 2. (*Аналіз розвитку персоналу на підприємстві АТ АКБ «Львів»*).
Розділ 3. (*Розробка програми розвитку персоналу підприємства АТ АКБ «Львів»*). Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в _3.4_ таблицях, _3.5_ рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint
6. Дата видачі завдання _30_ серпня 2024 року

Керівник _____ *Баталова О.А.*
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____ *Ім'я та прізвище здобувача*
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	*виконано*
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	*виконано*
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	*виконано*
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	*виконано*
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	*виконано*
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	*виконано*
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	*виконано*
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	*виконано*
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	*виконано*
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	*виконано*
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	*виконано*
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____ *Валерія Пивовар*

(підпис здобувача)

Керівник роботи _____ *О. Баталова*

(підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

Пивовар В.О. Розроблення програми розвитку персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 роки.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні підходи до розвитку персоналу підприємств. Визначено сутність розвитку персоналу, ключові моделі та стратегії управління цим процесом, а також сформульовано сучасне трактування терміну.

Другий розділ присвячений аналізу стану розвитку персоналу на підприємстві АТ АКБ «Львів». Надано характеристику техніко-економічних показників підприємства, кадрового складу та його відповідності сучасним вимогам. Проведено оцінку ефективності кадрової політики та визначено основні проблеми в організації розвитку персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів». Запропоновано впровадження сучасних методів навчання та розвитку персоналу, зокрема покращення адаптаційних процесів; створення навчальних модулів для різних департаментів; підвищення мотивації до навчання; автоматизацію оцінки результатів навчання у HRM-системах для аналізу ефективності навчальних заходів. Результати дослідження свідчать, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, економічних результатів і зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Робота містить 91 сторінку основного тексту, 19 таблиць, 9 рисунків і 51 найменування у списку використаних джерел.

Ключові слова: *персонал, розвиток персоналу, програма розвитку, адаптація, навчання, мотивація, HRM-система.*

Keywords: *personnel, personnel development, development program, adaptation, training, motivation, HRM system.*

ABSTRACT

Pivovar V.O. Development of an enterprise personnel development program. – Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree was carried out on the materials of JSC JSCB "Lviv" for 2022–2023.

The first section of the work analyzes theoretical approaches to the development of enterprise personnel. The essence of personnel development, key models and strategies for managing this process are determined, and a modern interpretation of the term is formulated.

The second section is devoted to the analysis of the state of personnel development at the enterprise of JSC JSCB "Lviv". A description of the technical and economic indicators of the enterprise, personnel composition and its compliance with modern requirements is provided. An assessment of the effectiveness of personnel policy is carried out and the main problems in the organization of personnel development are identified.

The third section substantiates proposals for improving the personnel development program of JSC JSCB "Lviv". The introduction of modern methods of training and personnel development is proposed, in particular, improving adaptation processes; creating training modules for various departments; increasing motivation for learning; automating the assessment of learning outcomes in HRM systems to analyze the effectiveness of training activities. The results of the study indicate that the implementation of the proposed measures will contribute to increasing the effectiveness of personnel policy, economic results and strengthening the competitive advantages of the enterprise in the market.

The work contains 91 pages of the main text, 19 tables, 9 figures and 51 names in the list of sources used.

Keywords: personnel, personnel development, development program, adaptation, training, motivation, HRM system.

Keywords: personnel, personnel development, development program, adaptation, training, motivation, HRM system.

Отправить отзыв

Боковые панели

История

Сохраненные

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1. Сутність і значення розвитку персоналу на сучасних підприємствах 9
1.2. Характеристика моделей управління розвитком персоналу 18
1.3. Розробка програм розвитку персоналу на підприємствах 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ АКБ «ЛЬВІВ» 38
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ АКБ «ЛЬВІВ» 38
2.2. Аналіз кадрового забезпечення АТ АКБ «ЛЬВІВ» 48
2.3. Оцінка стану розвитку персоналу в АТ АКБ «ЛЬВІВ» 62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ
ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
АТ АКБ «ЛЬВІВ» 72
3.1. Основні напрямки вдосконалення
програми розвитку персоналу АТ АКБ «ЛЬВІВ» 72
3.2. Техніко-економічне обґрунтування
запропонованих заходів 78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів
та їх вплив на основні показники роботи АТ АКБ «ЛЬВІВ» 86

ВИСНОВКИ 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 97
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної інноваційної, цифрової економіки, питання розвитку персоналу набуває особливої актуальності в сфері управління людськими ресурсами, незалежно від стадії розвитку підприємства. Ретельно спланована та систематично організована діяльність із розвитку кадрів сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищує її конкурентні переваги та забезпечує адаптивність до організаційних змін.

Розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, створення й впровадження програм розвитку персоналу стає пріоритетним напрямом для підприємств, які прагнуть не лише зберегти свої позиції на ринку, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті дослідження проблематика розроблення програм розвитку персоналу набуває особливої актуальності.

Важливість вивчення процесів удосконалення системи управління розвитком персоналу зумовлена відсутністю в економічній літературі детального опису механізмів реалізації цього процесу на корпоративному рівні, а також необхідністю визначення тісного взаємозв'язку між стратегією розвитку підприємства та заходами, що спрямовані на зміцнення його кадрового потенціалу. Іншими словами, ефективно вибудована система розвитку персоналу стає визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення актуальних питань розвитку персоналу, що має стратегічне значення для підприємств у сучасній економіці України.

Мета дослідження полягає у розробці програми розвитку персоналу підприємства АТ АКБ «Львів», яка сприятиме підвищенню ефективності роботи

підприємства, зміцненню його позицій на ринку та реалізації потенціалу працівників.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено такі *завдання:*

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності та значення розвитку персоналу на підприємствах;
- дослідити існуючі моделі та підходи до управління розвитком персоналу;
- вивчити досвід сучасних підприємств у побудові програм розвитку персоналу;
- дати характеристику підприємства АТ АКБ «Львів», вивчити його технічно-економічні показники;
- проаналізувати кадрове забезпечення підприємства;
- дати оцінку стану розвитку персоналу на підприємстві АТ АКБ «Львів»;
- розробити комплекс заходів вдосконалення Програми розвитку персоналу для підприємства АТ АКБ «Львів»;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства АТ АКБ «Львів».

Предмет дослідження – процеси та інструменти розроблення програми розвитку персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використовувалися такі методи:

- загальнонаукові: аналіз, синтез, узагальнення для вивчення теоретичних основ і практичних аспектів розвитку персоналу;
- економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності діяльності підприємства та кадрової політики;
- порівняльний аналіз – для визначення переваг і недоліків існуючих підходів до розвитку персоналу;

- експертне оцінювання – для розроблення рекомендацій і обґрунтування ефективності запропонованої програми.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні комплексної програми розвитку персоналу для АТ АКБ «Львів», яка враховує специфіку підприємства, сучасні тенденції на ринку праці та інноваційні підходи до управління. Також в роботі дане авторське визначення поняття «розвиток персоналу».

Практична значущість полягає у можливості застосування розробленої програми на практиці, що сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики підприємства та його конкурентоспроможності.

Джерела інформації, використані в роботі, включають: наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, внутрішню документацію підприємства, статистичні дані. Зокрема, в роботі використанні дослідження таких авторів, як

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 104 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 91 сторінку. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків, 3 додатки на 3 сторінках, список використаної літератури – 51 джерело.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення розвитку персоналу на сучасних підприємствах

Об’єктивна потреба у розвитку персоналу обумовлюється стрімкими змінами на ринку праці, зростанням ролі знань і навичок у виробничих процесах, а також необхідністю адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. В успішних підприємствах добре розуміють, що інвестиції у розвиток людського капіталу сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури.

В економічних джерелах є безліч визначень поняття «розвиток персоналу» (РП), що пояснюється його комплексністю, багатогранністю та належністю не лише до економічної, а й до психологічної, соціальної та педагогічної сфер. Внаслідок фокусування уваги на різних аспектах цього поняття не існує єдиного трактування поняття «розвиток персоналу».

Як зазначають І.А. Грузіна та І.В. Дериховська, «термін «розвиток людських ресурсів» був вперше сформований наприкінці 1960-х рр. Л. Недлером і спочатку означав певний ряд організованих дій, спрямованих на зміну професійної поведінки. Згодом, зі змінами підходів до управління персоналом, почали трактувати розвиток персоналу як комплексну функцію управління, що передбачає прямі капіталовкладення в працівників, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, а, відповідно, і конкурентоспроможності підприємства» [13, с. 54].

Загалом, можна виділити два підходи до трактування поняття «розвиток персоналу» - вузький та широкий. У вузькому підході розвиток персоналу практично ототожнюється із навчанням персоналу. До представників такого підходу можемо віднести В.М. Данюка, В.М. Петюха, В.А. Савченка, С.О.

Цимбалюка, які під розвитком персоналу розуміють «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [28, с. 17; 24, с. 125].

Інші автори (О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук) розглядають поняття «розвиток персоналу» ширше, включаючи сюди планування кар'єри. Так, науковці визначають розвиток персоналу як «процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [19, с. 101]. Далі автори включають до навчальних заходів також і розвиток кар'єри [19, с. 102].

Подібним чином розглядають розвиток персоналу і зарубіжні економісти М. Педлер, Дж. Бургойн, Т. Бойделл [43], які під розвитком персоналу розуміють складний процес, що обмежений у часі та просторі та спрямований на формування й покращення професійних навичок працівників. Заходи із розвитку персоналу науковці поділяють на довгострокові (як от планування кар'єри) та короткострокові (до яких відносять участь у різноманітних тренінгах, навчальних програмах, семінарах, тощо).

Переважна ж більшість сучасних дослідників визначають розвиток персоналу як складний процес, який включає в себе багато складових.

Так, О.А. Грішнова визначає розвиток персоналу як «сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших» [12, с. 16].

О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова під розвитком персоналу підприємства розуміють «центральну сферу діяльності менеджменту персоналу,

яка націлена на розвиток саме кадрового потенціалу, а також здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, що відповідає зростаючим вимогам; здатність колективу усвідомлювати необхідність командного або групового управління при активізації всього персоналу та керівників; здатність підприємства усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника й необхідність розвитку його потенціалу» [31, с. 39].

І.А. Грузіна визначає розвиток персоналу як «комплексний системно організований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених завдань» [13, с. 57].

Як складний, комплексний процес розглядають розвиток персоналу і такі вітчизняні науковці як В.Я. Брич та О.Я. Гугул. Так, автори зазначають, що «розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу. Найважливішою складовою розвитку персоналу, на нашу думку, є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства» [11, с. 14].

Схожих поглядів на розвиток персоналу притримується і Ю.А. Плугіна. Науковиця не погоджується із ототожненням понять «розвиток персоналу» та «професійний розвиток персоналу». Останнє, на думку дослідниці, стосується здобуття працівниками нових знань, навичок, умінь і компетенцій, які вони застосовують або будуть застосовувати у своїй професійній діяльності. Професійний же розвиток досягається через навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам опановувати нові виробничі функції, виконувати поставлені завдання й обов'язки, адаптуватися до змін у

роботі підприємства та підвищувати рівень готовності до виконання професійних завдань.

Водночас розвиток персоналу має значно ширше значення. Він включає безперервне вдосконалення як організаційних, так і особистісних аспектів через розширення знань, покращення навичок, підвищення рівня компетентності, формування здатності до навчання, посилення мотивації та працездатності. Цей процес сприяє загальному зростанню потенціалу персоналу і його внеску в ефективність діяльності підприємства [25, с. 324].

Визначення поняття «розвиток персоналу» в інтерпретації Ю.А. Плугіної наступне: «Розвиток в загальному розумінні – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без них. Відповідно, РП (розвиток персоналу) підприємства є зміною його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри. В свою чергу, фізіологічний розвиток персоналу, під яким розуміємо зміцнення його здоров'я, розвиток фізичної сили та витривалості, збільшення рівня «віддачі» роботі і т.д., не лише підвищує продуктивність праці персоналу, а також підвищує рівень його лояльності до підприємства (що впливає на зниження плинності кадрів) та збільшує тривалість періоду «найефективнішого використання» персоналу. Під періодом «найефективнішого використання» персоналу розуміємо час, в який віддача від працівника теоретично та практично перевищує «вкладання» підприємства в нього – як фінансові, так і організаційні. Це період, коли рівень професійного розвитку працівника є вже достатньо високим (тобто він пройшов як первинну професійну підготовку, так і адаптацію на робочому місці, його можна характеризувати як «достатньо кваліфікованого працівника»), а також рівень його амбіцій знаходиться в стадії зростання – тобто працівник знає, що може досягти більшого в своїй кар'єрі і хоче цього, його ініціативність, прагнення до інтелектуального розвитку, набуття нових знань, вмінь, навичок є дуже високою. Працівник прагне розвитку не лише задля задоволення своїх амбіцій, він жадає

бути потрібним своєму підприємству, бути «поміченим» керівництвом задля службового, професійного, матеріального зростання» [25, с. 325].

Н.С. Маркова визначає розвиток персоналу як «один з елементів системи роботи з персоналом, який передбачає здійснення кількісних та якісних перетворень, що стосуються такого: підвищення професійно-компетентнісного рівня, кар'єрними сходами, ступеня адаптованості та професійної орієнтації до певних умов господарювання, рівня мотивації; проведення оцінювання та сертифікації персоналу; формування дієвої організаційної культури» [23, с. 12].

Схожі погляди на розвиток персоналу має і зарубіжна дослідниця Л. Юань, яка зазначає, що розвиток персоналу охоплює стратегічні зусилля організацій, спрямовані на підвищення знань, навичок, досвіду, відданості та загальної цінності працівників. Ключовим аспектом цього процесу є виявлення та розвиток унікальних сильних сторін кожної людини за допомогою всебічних оцінок. Створюючи середовище, яке сприяє використанню працівниками їхніх природних талантів, організації можуть розкрити нові рівні продуктивності, залученості та зростання свого персоналу. Коли організація інвестує у своїх людей, вона прокладає шлях до успіху. Розвиток персоналу надає працівникам можливості для зростання, щоб вони могли працювати на найвищому рівні. Цей процес виходить за межі простого набуття нових навичок — він спрямований на те, щоб допомогти працівникам знайти свою пристрасть і розкрити свій потенціал. Крім того, розвиток персоналу дає можливість співробітникам отримувати нові ідеї та розширювати свій кругозір [51].

Погоджуємось із поглядами тих науковців, які розглядають розвиток персоналу як багатогранний процес, який включає певний комплекс заходів. В сучасних умовах функціонування підприємств непродуктивно розглядати розвиток персоналу лише як його навчання, адже інвестиції у розвиток персоналу безпосередньо впливають на продуктивність працівників, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Вважаємо, що розвиток персоналу виступає не лише засобом підвищення кваліфікації, але й стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам забезпечити довгострокову ефективність і стабільність у сучасному конкурентному середовищі. Виходячи із цього, пропонуємо власне визначення поняття «розвиток персоналу»:

Отже, розвиток персоналу – це системний та багатовимірний процес постійного вдосконалення знань, навичок, компетенцій і потенціалу працівників, спрямований на підвищення їх професійної ефективності, адаптацію до змін у середовищі, зміцнення мотивації й забезпечення стратегічних цілей організації. Він поєднує заходи з навчання, перепідготовки, планування кар'єри, оцінювання та розвитку особистісних і професійних якостей, сприяючи формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

Якщо до визначення поняття «розвиток персоналу» не існує єдиного підходу, то щодо його значення дослідники одностайні – успішне функціонування сучасного підприємства неможливе без інвестицій у розвиток працівників.

Як зазначає І.А. Грузіна, усвідомлення необхідності розвитку персоналу сприяє визначенню ключових переваг, які отримують як працівники, так і підприємство в цілому. До таких переваг дослідниця відносить гарантовану зайнятість та високу цінність кваліфікованих фахівців; перспективу швидкого кар'єрного зростання; здатність персоналу до адаптації та високий рівень підготовки для вирішення різних завдань і реагування на загрози; належну мотивацію і задоволення від роботи; постійну підтримку з боку керівництва та менеджменту.

Крім того, дослідниця вважає, що розвиток персоналу дозволяє виявляти талановитих працівників і керівників, створювати кадровий резерв, мотивувати кваліфікованих спеціалістів через ефективні системи заохочення, навчання та підвищення кваліфікації. Це також дає можливість впроваджувати новітні технології завдяки наявності підготовленого персоналу, що позитивно впливає

на якість продукції та послуг, збільшує кількість задоволених клієнтів і забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Висококваліфіковані та навчені працівники здатні оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й вимоги споживачів, що підвищує ефективність і економічну вигоду від безперервного розвитку чинного персоналу, порівняно з наймом нових співробітників [13, с. 57].

На думку О. Матросова, В. Дюжева та В. Матросової, успішний розвиток персоналу залежить від трьох ключових чинників: знань, можливостей та поведінки співробітників. Важливим є не лише розширення базових знань і професійних компетенцій працівників, але й ефективне застосування їх на практиці. Від того, наскільки отримані знання відповідають можливостям працівників, значною мірою залежить ефективність їхньої діяльності. При цьому значну роль відіграють особливості поведінки працівників, взаємодія у колективі, а також міжособистісні та неформальні комунікації. Усі ці чинники в сукупності визначають успіх розвитку персоналу і його позитивний вплив на ефективність підприємства.

Розглядаючи сучасні виклики у сфері підвищення кваліфікації кадрів і враховуючи мінливість зовнішнього середовища, автори акцентують увагу на необхідності дотримання принципів, які сприяють комплексному розвитку ділових навичок на всіх рівнях організації. Це дозволяє впроваджувати узгоджену стратегію управління персоналом, яка відповідає цілям підприємства, формувати єдину систему корпоративних цінностей і вдосконалювати організаційну культуру.

До основних принципів розвитку персоналу, на думку згаданих дослідників, належать:

- Випереджаючий підхід до навчання – розвиток працівників відповідно до прогнозів науково-технічного прогресу та стратегічних потреб підприємства.
- Складність і делегування завдань – орієнтація на виконання складних і відповідальних завдань, що розвивають професійні навички.

- Ефективна система зворотного зв’язку – забезпечення комунікації між усіма рівнями організації.
- Цілісність і гнучкість системи розвитку – використання різних методів і форм навчання з урахуванням потреб підприємства та співробітників.
- Професійна і моральна мотивація – стимулювання розвитку через створення відповідної системи заохочень.
- Урахування можливостей підприємства – планування розвитку персоналу з огляду на соціально-економічний стан організації.

Ці принципи створюють основу для побудови ефективної системи розвитку персоналу, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, покращенню кваліфікації співробітників та гармонізації організаційної культури [31, с. 117].

Таким чином, у сучасному робочому середовищі розвиток працівників відіграє ключову роль у досягненні успіху. Це приносить переваги як для окремих співробітників, так і для організацій в цілому. Зокрема, розвиток персоналу сприяє підвищенню залученості працівників, їх утриманню на роботі та загальній продуктивності компанії.

Розвиток співробітників є надзвичайно важливим, оскільки відіграє ключову роль у залученні найкращих талантів до команди компанії. Наприклад, дослідження показують [48], що 59% мілленіалів віддають перевагу можливостям для розвитку під час розгляду вакансій, а отже, організації, які акцентують увагу на розвитку персоналу, мають більше шансів залучити висококваліфікованих спеціалістів.

Можливості для зростання також відіграють важливу роль у збереженні талантів у компанії. Якщо працівникам не надаються можливості для кар’єрного розвитку та навчання, ймовірність того, що 37,4% із них покинуть компанію, значно зростає. Працівники, позбавлені шансів для навчання та розвитку, у два рази частіше звільняються протягом року. Доступ до навчальних курсів допомагає зміцнити лояльність і відданість працівників.

Розвиток підвищує залученість і продуктивність. Коли працівники розвиваються, вони стають більш мотивованими. Це сприяє кращим результатам і інноваціям, що позитивно впливає на компанію. Розвиток персоналу також покращує бізнес-результати. Він допомагає працівникам залишатися обізнаними, що підвищує їх ефективність та сприяє інноваціям. Такі інвестиції забезпечують успіх і розвиток компанії в довгостроковій перспективі [48].

Безперервний розвиток персоналу допомагає людям, які щодня працюють у компанії та над її розвитком, розуміти, що відбувається зараз і чого очікувати в їхньому відділі, компанії та галузі загалом. Згідно з дослідженням LinkedIn [37], 89% фахівців з навчання та розвитку (L&D) вважають, що розвиток навичок співробітників полегшить адаптацію до майбутніх викликів у сфері праці.

Погоджуємось із К. Хейнц, яка виділяє наступні переваги розвитку персоналу:

- Підвищує залученість працівників.
- Збільшує рівень утримання персоналу.
- Залучає найкращих кандидатів на вакансії.
- Покращує продуктивність.
- Допомагає працівникам реалізувати свій потенціал.
- Збільшує прибутки [38].

Отже, розвиток персоналу є багатовимірним процесом, який забезпечує не лише професійне зростання працівників, але й зміцнення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Об’єктивна необхідність розвитку персоналу обумовлена стрімкими змінами на ринку праці, зростанням ролі знань і компетенцій у виробничих процесах, а також потребою адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу охоплює низку заходів, серед яких професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, планування кар’єри та вдосконалення організаційної культури. В економічній літературі виділяються вузький та широкий підходи до трактування цього поняття: від системного

професійного навчання до формування кадрового резерву, стратегічного планування та підтримки корпоративних цінностей.

Розвиток персоналу виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності підприємства, сприяючи підвищенню залученості працівників, їхньої мотивації, адаптивності та лояльності. Інвестиції у людський капітал дозволяють знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність і забезпечити довгостроковий успіх компанії. Водночас, організації, які приділяють увагу розвитку своїх співробітників, мають більше шансів залучити висококваліфікованих спеціалістів і зберегти їх у своїй команді.

Таким чином, розвиток персоналу слід розглядати не лише як засіб навчання, але і як стратегічний інструмент управління, що формує конкурентні переваги підприємства на сучасному ринку.

1.2. Характеристика моделей управління розвитком персоналу

Ефективність розвитку персоналу невід’ємна від якості управління цим процесом. Як зазначає Ю.А. Плугіна, «управління РП можна поділити на два рівні: рівень підприємства та рівень особистості. Існує ще державний рівень, що стосується розвитку людських ресурсів, тобто суспільства, взагалі» [25, с. 325].

Н.П. Базалійська та У.О. Пилипчук визначають підсистему управління розвитком персоналу як «сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку

персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації» [9, с. 73].

А.О. Кузьменко та Г.Б. Мирошниченко дають таке визначення управління розвитком персоналу: «управління розвитком персоналу є розробленням та вжиттям заходів, які спрямовані на вдосконалення якісних характеристик працівників» [20, с. 875].

Вважаємо, що управління розвитком персоналу можна визначити як систематичний процес організації, планування та реалізації заходів, спрямованих на підвищення професійних, особистісних і соціальних якостей працівників для досягнення стратегічних цілей організації, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку. Цей процес включає навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, розвиток кадрового резерву та впровадження інновацій. Ефективне управління розвитком персоналу дозволяє збільшити конкурентоспроможність організації та сприяти її прогресивним трансформаціям.

Різноманітність підходів до управління розвитком персоналу знайшла відображення у численних концепціях та моделях, кожна з яких акцентує увагу на окремих аспектах цього процесу.

Еволюційний розвиток моделей управління персоналом, як зазначає Н.С. Маркова, можна умовно поділити на п'ять основних етапів (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Етапи еволюції моделей управління персоналом

Етап	Період	Характеристика
1	**2**	**3**
Етап використання трудових ресурсів	Кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.	Управління працею з наукової точки зору, внесок У. Тейлора, працівник як допоміжний ресурс без врахування особистісних характеристик
Етап управління персоналом	Початок 20-х рр. XX ст.	Зосередження на організаційній структурі, акцент на ролі працівника в ієрархії, соціальні аспекти залишалися поза увагою

продовження табл. 1.1

1	2	3
Етап управління людськими ресурсами	Початок 50-х рр. XX ст	Соціальноорієнтований підхід, значущість людського фактору, врахування особистісних, психофізіологічних та професійних якостей
Етап управління людиною	Початок 60-х рр. XX ст.	Людина як ключова фігура, концепція 'організація – сім'я', акцент на організаційній культурі, інтересах, цінностях та мотивах
Етап ефективності менеджменту персоналу	З кінця XX ст.	Фокус на знаннях та інтелектуальному капіталі, знання як основа соціально-економічної ефективності

Джерело: складено автором на основі [22

1. Етап використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.). У цей період управління працею та персоналом починає розглядатися з наукової точки зору. Вагомий внесок зробив У. Тейлор, якого вважають засновником наукового управління. У своїй праці «Принципи наукового управління» [47] він запропонував підходи до організації та нормування праці. Працівник у цей час сприймався як допоміжний ресурс, «придаток» до машини, без врахування його особистісних характеристик.

2. Етап управління персоналом (початок 20-х рр. XX ст.). Цей етап характеризується зосередженням на організаційній структурі як ключовому елементі раціоналізації праці. Дослідження М. Вебера [49] та А. Файоля [36] акцентують увагу на ролі працівника в ієрархії організації, його функціях і обов'язках. При цьому соціальні аспекти управління залишалися поза увагою.

3. Етап управління людськими ресурсами (початок 50-х рр. XX ст.). Поворот до соціальноорієнтованого підходу був зумовлений Хоуторнським експериментом під керівництвом Е. Мейо [41]. Він довів значущість людського фактору в діяльності організації. На цьому етапі працівники почали розглядатися як основний ресурс підприємства, враховуючи їхні особистісні, психофізіологічні та професійні якості.

4. Етап управління людиною (початок 60-х рр. XX ст.). Людина стає ключовою фігурою як суб'єкт і об'єкт організації. Управління персоналом набуває концепції «організація – сім'я», де важливу роль відіграє організаційна

культура. Ця культура формується з урахуванням інтересів, цінностей і мотивів працівників та керівників, а також національних особливостей, звичаїв і традицій.

5. Етап ефективності менеджменту персоналу (з кінця XX ст.). Цей етап фокусується на домінуючій ролі знань і інтелектуального капіталу працівників. Як зазначено в концепції інтелектуального капіталу, розробленій Г. Беккером [34] і В. Шульцем [44], знання стають основою соціально-економічної ефективності [22].

Такий шлях еволюції моделей управління розвитком персоналу демонструє перехід від технічного використання працівників до визнання їх ключовим ресурсом, що впливає на успіх організації.

На сьогоднішній день на практиці найчастіше застосовуються наступні моделі розвитку персоналу (рис. 1.1):

Рис. 1.1. Сучасні моделі розвитку персоналу

Модель конкурентних переваг, як зазначає Ю.А. Плугіна, «передбачає створення умов для конкуренції працівників на підприємстві, згідно неї індивідуальні здібності, навички, знання працівників повинні бути

якнайефективніше використані для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання даної моделі передбачає постійний аудит персоналу задля виявлення реальних потреб підприємства як в його кількості, так і в рівні якості. Передбачається постійний контроль за працівниками, оцінка їх здібностей та рівня знань, встановлення відповідностей між потребами підприємства на даний час та відповідності цій потребі кожного з працівників. Встановлення такого типу організаційної культури, за яким кожен працівник «сам за себе» та не націлений на роботу в команді» [25, с. 326].

Дослідниця виділяє як переваги, так і недоліки даної моделі. На думку Ю.А. Плугіної, до переваг можна віднести стимулювання працівників до постійного самовдосконалення, підвищення рівня знань і вдосконалення навичок. Однак модель також супроводжується серйозними недоліками, такими як: підвищений рівень конфліктів і стресу на робочому місці; значна плинність кадрів, зумовлена такими причинами, як нездатність працівників витримувати постійний стрес, низький рівень згуртованості команди, невідповідність темпам зростання вимог підприємства, вплив хедхантингу. Хедхантинг, або «полювання за головами», є способом пошуку та залучення ключових фахівців з рідкісними професійними навичками та високим рівнем експертності. Це створює значні проблеми для підприємств із такою моделлю управління персоналом, оскільки вони можуть або втратити цінних співробітників, переманених конкурентами, або потрапити в залежність від них. У таких ситуаціях працівники можуть маніпулювати підприємством, розуміючи свою критичну важливість для його функціонування [25, с. 326].

Щодо наступної моделі, то, як зазначають В. Колосок та А. Алістаєва, «у рамках реалізації розвитку персоналу за моделлю «Підтримка працівників» підприємство як основну ціль розвитку персоналу встановлює підвищення якості його трудового життя. Основним механізмом досягнення цілі за такою моделлю виступає безпосередній розвиток забезпечення працівника гідними умовами існування та проведення трудової діяльності. Якість трудового життя в

загальному значенні означає умови, при яких здійснюється трудова діяльність працівника» [18, с. 10].

На думку В. Дубенського, дана модель спрямована на спрощення та покращення умов роботи працівників. Це включає зменшення фізичного навантаження, автоматизацію процесів, забезпечення соціальної підтримки, а також розробку програм охорони праці та здоров'я. Основна ідея цієї моделі полягає у стимулюванні внутрішньої мотивації працівників, що базується на саморозвитку, відчутті захищеності, довірі та лояльності з боку керівництва. Однак, незважаючи на позитивні ініціативи, цей підхід не завжди забезпечує реальне зростання професійних знань працівників. Часто працівники виявляються неготовими самостійно підвищувати свою кваліфікацію, віддаючись роботі в тій же мірі, як підприємство інвестує в них. Ця невідповідність є головним недоліком моделі підтримки працівників [15].

Щодо моделі підтримки суспільства, то, як зазначають В. Колосок та А. Алістаєва, «третій вид моделі розвитку персоналу підприємства «Підтримка суспільства» - реалізується через механізм становлення соціально відповідального підприємства. На підприємствах, які застосовують таку модель, соціальна відповідальність бізнесу декларується як елемент корпоративної культури й загальної стратегії ведення бізнесу. При реалізації управління розвитком персоналу за цим видом моделі основною ціллю підприємства з розвитку персоналу виступає становлення соціально відповідального підприємства. Головним механізмом досягнення цілі є безпосередній розвиток соціального середовища, що оточує в повсякденному житті як працівників підприємства, так і членів їхніх родин і співмешканців» [18, с. 11].

Четверту модель-концепцію людського розвитку Ю.А. Плугіна описує як таку, яка «включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї. Головною метою такої моделі є розкриття та реалізація потенціалу працівника, за якої здійснюється орієнтація на різні

аспекти потенціалу: інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного та трудового. Тобто реалізація такої моделі РП включає всі найкращі характеристики вище перелічених моделей, націлена на багатогранний розвиток працівників, зближення коаліційних цілей на підприємстві, що природно призводить до зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак дана модель є найбільш важко реалізованою через великі фінансові, управлінські, організаційні вкладення для її реалізації» [25, с. 327].

Таким чином, кожна перерахована модель має як недоліки, так і переваги. На практиці підприємства обирають таку модель управління розвитком персоналу, яка б оптимально відповідала стратегії управління розвитком персоналу та стратегії розвитку підприємства загалом.

Стратегічний аспект розвитку персоналу, як зазначають Н.С. Якимова, О.В. Марценюк та В.О. Мойсєєва, визначає місце стратегії розвитку в системі управління персоналом підприємства та передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, підбір, найм, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу [33].

Розвиток персоналу тісно пов’язаний з іншими аспектами роботи з персоналом та базується на потребах підприємства загалом. При цьому стратегія управління персоналом підприємства може включати залежно від ситуації (поєднання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища) кілька альтернативних стратегій розвитку персоналу, а саме:

Концентрована стратегія розвитку передбачає вузьконаправлене навчання та просування певних груп працівників, акцентуючи увагу на їхньому пріоритетному розвитку.

Стратегія розвитку потенційних працівників орієнтована на інтенсивні програми навчання для новоприйнятих співробітників, спрямовані на їхню професійну орієнтацію та адаптацію в організації.

Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу передбачає отримання працівниками додаткових професій, впровадження ротації кадрів і заходів для покращення комунікації та формування згуртованих команд.

Інтегрована стратегія розвитку персоналу забезпечує цілісний підхід до навчання, використання спеціалізованих програм і створення умов для формування поведінки, що відповідає потребам організації.

Кваліфікаційна стратегія спрямована на аналіз професійного рівня працівників і впровадження програм, які дозволяють усунути прогалини в їхніх знаннях і навичках.

Мотиваційна стратегія базується на поєднанні аналізу потреб організації та потенціалу співробітників, охоплюючи професійну орієнтацію та кар'єрне зростання [33].

О.Ю. Поліщук та К.Ю. Поляк зауважують, що обрана стратегія управління розвитком персоналу може бути ситуативною чи системною. Ситуативна стратегія орієнтована на вирішення конкретної бізнес-задачі. Для її реалізації зазвичай організовуються зовнішні тренінги із залученням фахівця – це може бути фрілансер або консалтингова компанія. Використання послуг фрілансера дозволяє знизити витрати, однак якість навчання в цьому випадку не завжди гарантована. Співпраця з консалтинговою компанією передбачає укладення договору, який забезпечує гарантію якості, проте вимагає значно більших фінансових вкладень.

Системна стратегія спрямована на постійне навчання і розвиток персоналу в межах самої компанії. Такий підхід дозволяє працівникам отримувати нові навички без перерви у виробничому процесі. Організація навчання може здійснюватися або внутрішнім кадровим відділом, або консалтинговою компанією. У першому випадку забезпечується індивідуальний підхід, однак виникає потреба в створенні матеріальної бази. У другому випадку навчання

супроводжується значними витратами, але забезпечується професійність тренерів і впровадження сучасних методик розвитку [26, с. 21].

Щоб забезпечити успішне управління розвитком персоналу, необхідно узгодити основну стратегію компанії зі стратегією розвитку персоналу. На основі цього слід розробити план, а згодом і програму управління розвитком персоналу. Незалежно від стратегічної мети компанії – це може бути освоєння нових ринків, підвищення конкурентоспроможності чи розширення збутових каналів – важливо продумати, як програма розвитку персоналу може підтримати цю стратегію та сприяти її успішному виконанню [26, с. 21].

Отже, аналіз моделей управління розвитком персоналу демонструє, що їх еволюція відображає зростання ролі працівників як ключового ресурсу підприємства. Модель конкурентних переваг акцентує увагу на індивідуальних досягненнях працівників, але підвищує ризик конфліктів, стресу та плинності кадрів. Модель підтримки працівників забезпечує поліпшення умов праці та стимулює внутрішню мотивацію, проте обмежена в здатності сприяти професійному зростанню. Модель підтримки суспільства сприяє формуванню соціально відповідального підприємства, але вимагає значних ресурсів. Модель людського розвитку пропонує всебічний розвиток працівників, але складна для реалізації через високі фінансові й організаційні витрати. Застосування цих моделей на практиці залежить від стратегічних цілей підприємства, доступних ресурсів та потреб організації. Найбільш ефективним є комбінований підхід, який поєднує переваги різних моделей для досягнення сталого розвитку й конкурентних переваг. На основі моделі та стратегії управління розвитком персоналу розробляються план та програми розвитку персоналу.

1.3. Розробка програм розвитку персоналу на підприємствах

Під програмами розвитку персоналу розуміємо систематизований комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників, що реалізується з метою забезпечення їх адаптації до сучасних викликів, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей організації. Програма розвитку персоналу може охоплювати навчання, перепідготовку, розвиток лідерських якостей, управління кар'єрою, а також впровадження інноваційних підходів для стимулювання мотивації та залученості працівників. Такі програми можуть бути спрямовані як на адаптацію нових працівників, ознайомлення їх із процесами та очікуваннями компанії, так і на постійний розвиток уже наявного персоналу. Програми розвитку персоналу, як ми вже зазначали, мають базуватися на стратегічних цілях організації та враховувати специфіку її діяльності, потреби ринку, а також індивідуальні особливості працівників.

Як зазначає С. Конопка, фокус програми може варіюватися від вдосконалення технічних знань, пов'язаних із конкретними робочими обов'язками (наприклад, освоєння програмного забезпечення), до розвитку особистісних навичок, таких як ефективна комунікація або лідерські здібності, що сприяють гармонії та продуктивності на робочому місці. Основні етапи розробки програми розвитку в організації включають визначення цих напрямків та створення відповідного навчального контенту [40].

Погоджуємось із М. Дзямулич, який обґрунтовує важливість наявності ефективних програм розвитку персоналу на підприємствах тим, що «ефективність системи розвитку персоналу на підприємстві залежить не лише від її наявності та відповідності завданням стратегічного розвитку підприємства, але й значною мірою на неї впливає результативність самих програм підвищення кваліфікації або перепідготовки працівників підприємства. Щоправда, у даному випадку існує об'єктивний підхід до оцінки ефективності таких програм, котрий

полягає в динаміці продуктивності праці персоналу до та після проходження програм підвищення рівня його кваліфікації. Отже, забезпечення результативності програм вдосконалення фахової компетентності, може напряму впливати на ефективність виробничої діяльності підприємства. Відповідно, оцінка результативності змін, які відбуваються внаслідок зростання якості та кваліфікації працівників підприємства, має безпосередній вплив на загальну ефективність виробничого процесу та загальну прибутковість суб'єкта господарювання» [14, с. 6].

Розробка програм розвитку персоналу передбачає декілька етапів (рис. 1.2)

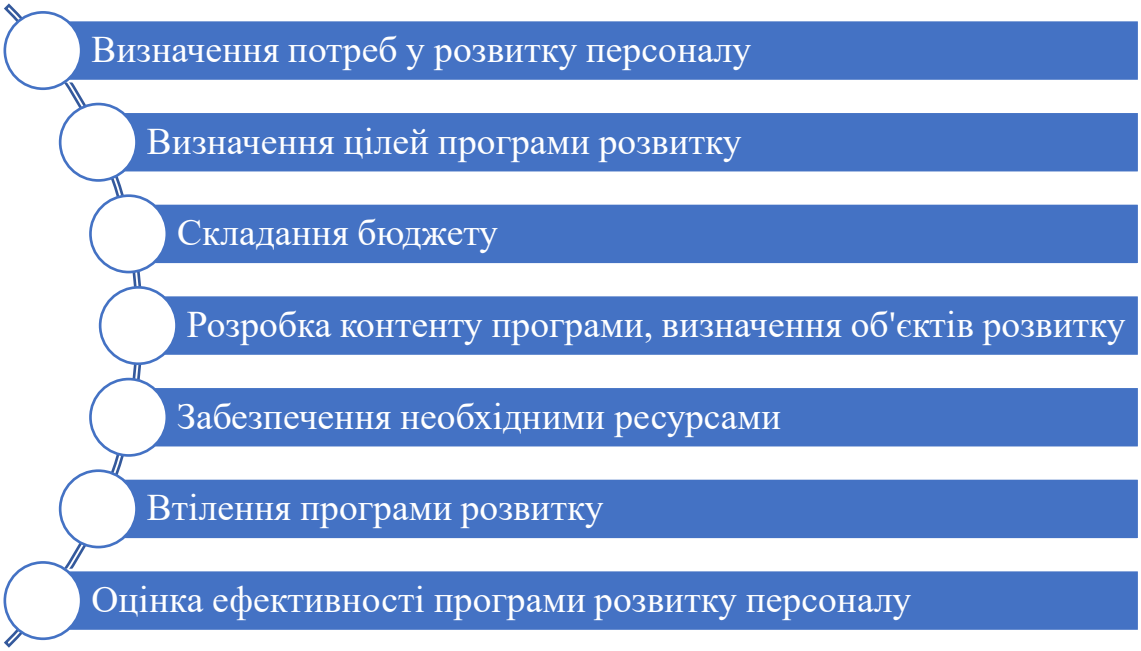


Рис. 1.2. Етапи розробки програми розвитку персоналу

Аналіз потреб у розвитку персоналу, як зазначає А.О. Сухенко, є важливим кроком у створенні програми розвитку, оскільки він дозволяє глибше зрозуміти вимоги та можливості, необхідні для ефективного впровадження програми та досягнення стратегічних цілей організації. Для успішного виконання цього етапу необхідно реалізувати низку ключових завдань.

По-перше, це виявлення слабких сторін і недостатніх навичок працівників. Аналіз має на меті визначення тих аспектів, у яких працівники можуть мати

прогалини чи потребувати покращення. Для цього використовуються такі джерела, як звіти про роботу, відгуки керівників і колег, результати оцінки відділу кадрів та інші дані.

По-друге, важливим є аналіз ринку праці та його тенденцій. Щоб програма розвитку відповідала актуальним вимогам ринку, необхідно досліджувати сучасні тренди та інновації в галузі. Це забезпечить підготовку працівників до майбутніх викликів і нових можливостей.

По-третє, необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників. Аналіз повинен включати персоналізований підхід, щоб кожен співробітник міг висловити свої потреби та цілі щодо професійного розвитку. Це досягається через бесіди з керівниками, оцінку кар'єрних планів, опитування та збір зворотного зв'язку.

Таким чином, ретельний аналіз потреб персоналу є основою для створення ефективної програми розвитку, яка сприятиме досягненню цілей організації та підвищенню професійного рівня працівників [30, с. 15].

Після того, як потреби визначені, необхідно перетворити їх на практичні навчальні цілі – це стосується встановлення чітких очікувань. Як зазначає А.О. Левченко, «на основі визначення потреби у професійному навчанні організації служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути: конкретними та чітко сформульованими; орієнтувати на одержання умінь і практичних навичок; піддаватись оцінюванню у процесі і після закінчення навчання» [21].

Кожна ціль має чітко встановлювати, які зміни мають відбутися після навчання. Наприклад, замість «розуміти управління проектами» краще обрати «застосовувати принципи управління проектами в повсякденній роботі».

Встановлення SMART цілей — конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі — може прояснити, чого працівникам потрібно досягти в короткостроковій перспективі, щоб досягти довгострокових цілей [50].

Розробка програми розвитку персоналу передбачає аналіз необхідних ресурсів і бюджетування, що включає визначення фінансових та інших ресурсів, потрібних для її реалізації.

Першим етапом є оцінка фінансових ресурсів, які будуть спрямовані на розвиток працівників. Це передбачає визначення загального бюджету програми, включаючи всі потенційні витрати, такі як навчання, тренінги, консультаційні послуги, необхідні матеріали тощо.

Після затвердження загального бюджету слід провести його розподіл між складовими програми. Наприклад, визначити витрати на навчання працівників, тренінги, інші форми навчання, розвиток кар'єри та інші ініціативи. Особливу увагу варто приділити джерелам фінансування програми розвитку. Це можуть бути кошти з основного бюджету організації, спеціальні фонди для розвитку персоналу, гранти або зовнішнє фінансування.

Окрім фінансових ресурсів, необхідно оцінити людські ресурси, які будуть задіяні у програмі. Слід визначити, скільки тренерів, інструкторів чи консультантів буде потрібно, а також уточнити, якими навичками та досвідом мають володіти ці фахівці [32, с. 9].

Західні компанії зазвичай виділяють від 2% до 5% свого загального бюджету на навчання. Щоб оцінити вартість програми навчання, витрати розбивають на такі категорії, як плата за курси, витрати та час, проведений поза роботою. Використання галузевих стандартів може допомогти зробити точні оцінки витрат і встановити реалістичний бюджет [46].

Наступний етап – складання власне наповнення програми та встановлення об’єктів розвитку. На цьому етапі визначаються працівники, які візьмуть участь у програмі розвитку, складаються конкретні навчальні курси, програми адаптації, підвищення кваліфікації, індивідуальні плани розвитку, тощо.

У своїй основі план розвитку співробітника — це індивідуальна подорож, розроблена спеціально для просування конкретної людини в компанії. Це персоналізована дорожня карта, створена для вирішення конкретних потреб і досягнення цілей. З іншого боку, програма розвитку — це ширша ініціатива,

спрямована на вирішення повторюваних проблем або досягнення організаційних цілей для групи або відділу.

Коли організація виявляє постійні проблеми, наприклад, труднощі під час адаптації нових співробітників або недостатній рівень лідерських навичок серед персоналу, вона може вибрати програму розвитку. Такі ініціативи охоплюють широку аудиторію, маючи на меті забезпечити більшу кількість співробітників необхідними навичками та знаннями. Це можна порівняти із системним підходом до вирішення загальних проблем, з якими стикаються багато людей.

Натомість план розвитку співробітника зосереджується на потребах окремої людини або невеликої групи. Уявіть, як менеджер розробляє план підвищення продуктивності для працівника, який не справляється з обов'язками, або працює разом зі співробітником над вдосконаленням конкретних навичок, необхідних для його ролі. Такі плани є гнучкими й адаптованими до унікальних викликів і прагнень [42].

До програми розвитку персоналу включають як індивідуальні плани розвитку співробітників, так і програми розвитку для окремих підрозділів чи груп працівників.

Основою ефективної програми розвитку співробітників є навчання. Можна різні методи, від електронного навчання до мікронавчання до класних або гібридних класів. Кожен із цих методів навчання може включати матеріали, які стосуються кількох стилів навчання для досягнення максимального ефекту. Один із найпростіших способів створити відмінне навчання — це мати цілісну навчальну платформу, як-от Learning Cloud від WorkRamp, яка дозволяє створювати та впроваджувати кілька типів навчання, від адаптації до продажу та навчання клієнтів.

Крім навчальних занять, більшість співробітників потребують індивідуальної уваги, щоб допомогти їм зрозуміти та застосувати нові навички. Це відбувається через коучинг або наставництво, яке може здійснюватися менеджерами або іншими більш досвідченими працівниками [45].

Створення програми розвитку може передбачати також закупівлю необхідних матеріальних ресурсів, таких як навчальні посібники, технічне обладнання, програмні засоби та інше. Першочерговим завданням є визначення, які саме ресурси знадобляться, а також оцінка їх вартості [16, с. 15].

На наступному етапі відбувається власне реалізація програми розвитку – проходження персоналом навчання, адаптації, індивідуальних планів, тощо. За кожен етап та напрям призначаються відповідальні співробітники.

Останнім, але дуже важливим етапом є оцінка ефективності програми розвитку персоналу. Методи оцінки ефективності програм розвитку персоналу наведено на рис. 1.3.

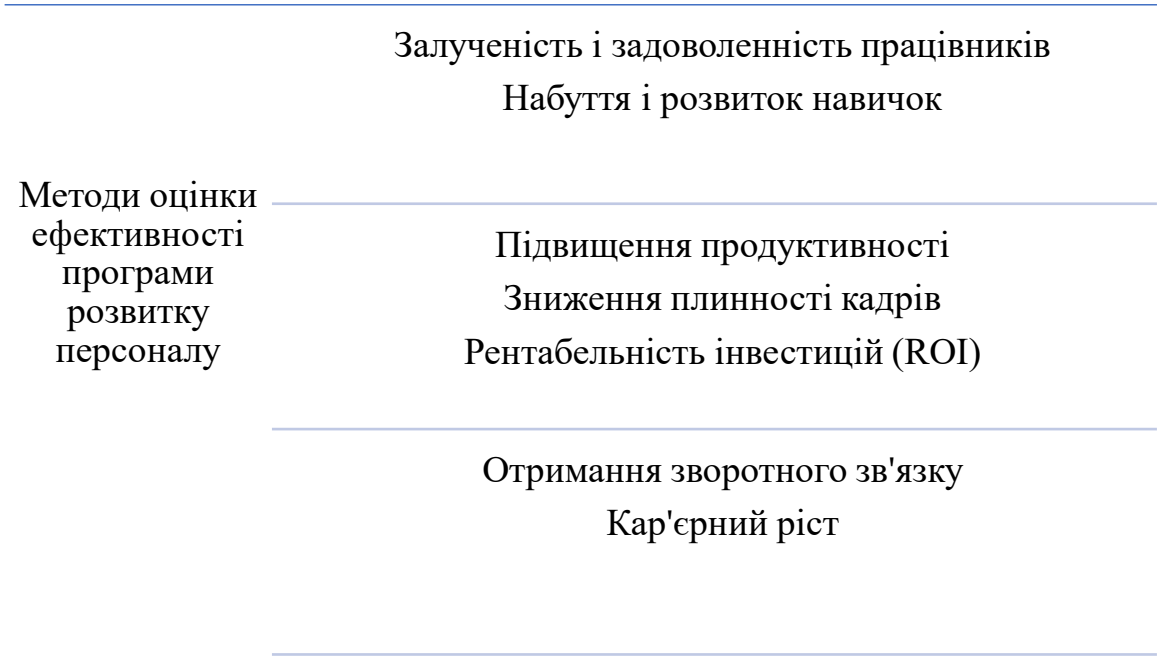


Рис. 1.3. Методи оцінки ефективності програми розвитку персоналу

1. Залученість і задоволеність співробітників. Згідно з численними дослідженнями, програми розвитку персоналу є надзвичайно ефективними для підвищення рівня залученості та задоволеності роботою. Тому важливо вимірювати рівень залученості співробітників до і після впровадження програм розвитку. Для цього можна використовувати такі інструменти, як опитування та сесії зворотного зв’язку. Крім того, слід оцінити задоволеність співробітників

змістом навчальних матеріалів, методами викладання та загальним досвідом навчання, щоб визначити ефективність програми. Високий рівень залученості та задоволеності свідчить про те, що програми розвитку знаходять відгук серед співробітників і сприяють створенню позитивного робочого середовища.

2. Набуття і розвиток навичок. Ефективні програми розвитку мають сприяти отриманню та вдосконаленню ключових навичок. Таким чином, коли співробітники набувають нових навичок і застосовують їх на практиці, це свідчить про ефективність програми. Для досягнення цієї мети слід відстежувати набуття і вдосконалення конкретних навичок, на які спрямовані програми розвитку. Оптимально проводити оцінювання до та після навчання, тести на основі навичок або оцінки продуктивності, щоб виміряти розвиток навичок. Прогрес доцільно аналізувати в часі, щоб визначити області зростання та ті, що потребують додаткової уваги або посилення [39].

3. Підвищення продуктивності. Основною метою розвитку співробітників є підвищення індивідуальної та організаційної ефективності. Тому необхідно оцінювати зміни в продуктивності окремих співробітників та команд після участі в програмах розвитку. Для цього порівнюються показники ефективності, такі як продуктивність, якість роботи та ефективність до і після навчання. Встановлюється зв’язок між навчальними ініціативами та покращеннями в ключових показниках ефективності (KPI), які мають відношення до робочих ролей або цілей організації.

4. Зниження плинності кадрів. Однією з головних причин високого рівня плинності кадрів є відсутність можливостей для професійного зростання. Однак програми розвитку співробітників виявилися ефективним вирішенням цієї проблеми. Тому доцільно аналізувати рівень плинності кадрів, щоб оцінити вплив програм розвитку на утримання співробітників. Аналіз має зосереджуватись на тому, чи працівники, які беруть участь у навчанні, з більшою ймовірністю залишаються в організації, ніж ті, хто не бере участі.

5. Рентабельність інвестицій (ROI). Програми розвитку співробітників потребують фінансових витрат, що вимагає організації складати бюджети для їх

реалізації. У зв’язку з цим важливо розуміти їхній фінансовий вплив для оцінки ефективності. Для цього розраховується рентабельність інвестицій у програми розвитку (порівняння витрат на навчання з отриманими вигодами). Формула розрахунку ROI:

ROI=(Загальні вигоди-Загальні витрати)/Загальні витрати×100%. (1.1)

Необхідно враховувати як матеріальні вигоди, такі як підвищення продуктивності або збільшення доходів, так і нематеріальні, наприклад, покращення морального стану співробітників і задоволеності роботою. Важливим є довгостроковий вплив програм розвитку на ефективність організації та кінцеві результати.

6. Отримання зворотного зв’язку. Зворотний зв’язок відіграє важливу роль у розумінні впливу програм розвитку на продуктивність та поведінку. Тому необхідно збирати відгуки від керівників та колег про зміни в поведінці, ефективності та компетенціях співробітників після навчання. Для цього необхідно сприяти відкритій комунікації та заохочувати надання зворотного зв’язку через оцінки продуктивності, 360-градусні оцінювання або неформальні обговорення. Також доцільно використовувати якісний зворотний зв’язок для доповнення кількісних даних і отримання глибшого розуміння ефективності програм розвитку.

7. Кар’єрний ріст. Здебільшого співробітників мотивує перспектива професійного зростання під час участі в програмах розвитку. Тому такі програми мають відповідати можливостям кар’єрного росту в межах організації.

Щоб оцінити успішність програм, доцільно відстежувати кар’єрний розвиток співробітників, які брали участь у програмах. Знадобляться дані про підвищення, внутрішні переведення та можливості для просування. Це допоможе визначити, чи забезпечують навчальні ініціативи співробітників навичками та знаннями, необхідними для кар’єрного росту [39].

Отже, оцінка ефективності програм розвитку персоналу є критично важливою для організацій, які прагнуть розвивати таланти, стимулювати інновації та залишатися конкурентоспроможними. Використовуючи ключові

метрики, такі як залученість співробітників, набуття навичок, покращення продуктивності, рівень утримання кадрів, ROI, зворотний зв’язок та кар’єрний ріст, організації можуть отримати цінну інформацію про вплив своїх інвестицій у розвиток співробітників. Озброївшись цими даними, можна вдосконалювати свої стратегії, оптимізувати ресурси та постійно підвищувати ефективність ініціатив з розвитку, підтримуючи ріст та успіх організації [39].

При впровадженні програм розвитку персоналу підприємства часто стикаються із викликами, найпоширенішими з яких є наступні:

- Обмеженість ресурсів. Однією з головних проблем є нестача ресурсів, як фінансових, так і часових. Інвестиції в розвиток персоналу потребують значних витрат на навчальні матеріали, тренерів та, можливо, навіть на спеціально виділені приміщення для проведення навчання. Це особливо складно для малих бізнесів або стартапів із обмеженими бюджетами.
- Залучення співробітників. Утримувати працівників зацікавленими та мотивованими до участі у програмах розвитку може бути складно. Якщо працівники вважають, що зміст програми не відповідає їхнім ролям або що вони не мають достатньо часу для навчання новим навичкам, вони можуть не повністю залучитися до програми.
- Оцінка ефективності. Оцінити успішність програм розвитку може бути складно. Це часто вимагає використання як якісних, так і кількісних метрик, проте отримані дані не завжди дають однозначну відповідь.
- Адаптація програм до індивідуальних потреб. Кожен співробітник має різні стилі навчання та цілі професійного розвитку. Розробка програми, яка враховує ці відмінності, може стати складним завданням.
- Підтримання актуальності. Швидкі зміни в бізнес-середовищі вимагають постійного оновлення навичок і знань. Забезпечення того,

щоб програми розвитку залишалися актуальними та відповідали сучасним вимогам, є серйозним викликом.

Організація може сприяти формуванню культури, яка заохочує розвиток співробітників, акцентуючи увагу на навчанні та зростанні як ключових цінностях. Це можна досягти через чітке донесення від керівництва важливості професійного розвитку та надання співробітникам можливостей для навчання і вдосконалення. Організації також можуть підтримувати культуру безперервного навчання, включаючи цілі розвитку в показники ефективності та винагороджуючи працівників, які демонструють прагнення до навчання та розвитку.

Крім того, надання різноманітних ресурсів і можливостей для навчання, таких як програми наставництва, внутрішнє навчання та субсидії на освіту, дає зрозуміти співробітникам, що їхній розвиток є пріоритетом для організації. Нарешті, створення безпечного середовища, де працівники можуть вільно ставити запитання, звертатися за допомогою та ризикувати у прагненні до навчання та вдосконалення, ще більше сприяє формуванню культури розвитку [35].

Отже, розробка програм розвитку персоналу на підприємствах є важливим стратегічним інструментом, спрямованим на підвищення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників. Ефективні програми забезпечують адаптацію співробітників до сучасних викликів, підвищення продуктивності їхньої праці та досягнення стратегічних цілей організації. Успішна реалізація таких програм передбачає системний і етапний підхід, який включає аналіз потреб персоналу, формулювання цілей, розробку змісту навчання, планування ресурсів, впровадження заходів і подальшу оцінку їхньої ефективності.

Особливу увагу доцільно приділяти індивідуалізації програм, що враховує професійні цілі, стилі навчання та особисті потреби працівників. Такий підхід сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та ефективності. Водночас реалізація програм розвитку нерідко стикається із викликами, пов’язаними з

обмеженістю ресурсів, зокрема фінансових, часових і кадрових. Для подолання цих труднощів важливим є ретельне планування бюджету та впровадження інноваційних методів навчання, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів.

Вимірювання ефективності програм розвитку є критичним етапом, що потребує використання як кількісних, так і якісних показників. До ключових метрик відносять рівень залученості працівників, зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та рентабельність інвестицій. Оцінка впливу програм на загальну ефективність організації дозволяє не лише аналізувати їхню результативність, але й удосконалювати стратегії розвитку персоналу.

Ключовим аспектом успішності програм є їх інтеграція в загальну стратегію підприємства та відповідність сучасним вимогам ринку. Створення культури безперервного навчання та розвитку працівників формує стабільну й конкурентоспроможну команду, здатну ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Регулярний аналіз потреб і трендів у галузі забезпечує актуальність програм та їхню відповідність сучасним викликам, сприяючи довгостроковому успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ АКБ «ЛЬВІВ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства АТ АКБ «ЛЬВІВ»

Банк «Львів» засновано у 1990 році. У 2007 році він набув статусу банку зі стовідсотковим іноземним капіталом. 29 січня 2019 року 51% акцій банку придбав швейцарський фонд responsAbility, а у 2022 році Північна Екологічна Фінансова Корпорація Nefco стала власником 13,94% акцій.

Щорічно діяльність банку оцінюється різними авторитетними рейтинговими агентствами. Рейтингове агентство «IBI-Rating» у 2023 році присвоїло банку наступні рейтинги:

- Рівень кредитного рейтингу – uaAA (позитивний).
- Рейтинг надійності банківських вкладів – 5 (відмінна надійність).
- Сертифікат надійності – 5 (відмінна надійність).

Організаційно-правова форма підприємства – приватне акціонерне товариство. Форма власності – приватна. Юридична адреса: 79008, м. Львів, вул. Сербська, 1. Повна назва – Акціонерне товариство Акціонерно-комерційний банк «Львів» [7].

Банк веде діяльність на основі законодавства України, зокрема, законів України «Про акціонерні товариства» [2], «Про банки і банківську діяльність» [3], «Про відпустки» [4], «Про оплату праці» [5], «Про професійний розвиток працівників» [6], Кодексу законів «Про працю» [1], законодавства України про цінні папери, інвестиційну діяльність та згідно з нормативно-правовими актами Національного банку України та інших.

Організаційна структура Банку включає наступні структурні підрозділи Банку:

- Головний Банк;

- Відділення.

Головний Банк виконує функції центру стратегічного управління, що формує політику Банку, зокрема щодо: стратегії Банку; фінансового планування; пропозиції продуктів і послуг, пристосованих до потреб клієнтів; впровадження нових технологій; відповідності організаційних структур; обмеження ризику і забезпечення безпеки Банку; забезпечення функціонування і розвитку внутрішнього контролю; кадрової політики і розробки внутрішніх нормативних документів; а також реалізує окремі операційні завдання.

Відділення є структурним підрозділом Банку, основним завданням якого є залучення і обслуговування клієнтів з метою забезпечення реалізації цілей, визначених у Фінансовому плані Банку та планових завданнях відділення. Переважна діяльність зосереджена у Західній Україні — Львівська, Івано-Франківська, Рівненська, Тернопільська, Закарпатська, Волинська області, а також м. Київ. Загальне число відділень – 19 [17].

Вищим керівним органом Банку є Загальні збори акціонерів, що визначають місію, філософію та стратегію діяльності. Органом управління, що здійснює контроль за діяльністю Банку, є Наглядова рада. Наглядова рада Банку представляє інтереси акціонерів у час між проведенням Загальних зборів акціонерів. Правління, як виконавчий орган Банку, відповідає за поточне управління його діяльністю [8].

Правління очолює Голова Правління, який має трьох заступників: з корпоративного бізнесу; з роздрібного бізнесу; з питань розвитку банку. До структурних одиниць та підрозділів банку також належать:

- Головний бухгалтер, який має заступника;
- Управління правового захисту, яке складається із юридичного відділу та відділу ведення реєстрів;
- Управління справами, до якого входять відділ по роботі з персоналом та господарський відділ;
- Служба безпеки;
- Служба внутрішнього аудиту;

- Управління корпоративного бізнесу, яке включає відділ видачі кредитів та відділ супроводження кредитів юридичних осіб;
- Відділ операцій з цінними паперами;
- Відділ депозитарної діяльності;
- Відділ VIP клієнтів;
- Управління роздрібного бізнесу, яке включає відділ роздрібних кредитів, відділ супроводження кредитів фізичних осіб, відділ платіжних карток, відділ обслуговування населення, сектор переказів, неторгових і розрахунково-касових операцій та депозитарій;
- Управління ризиків та економічного аналізу, до якого входить відділ з управління ризиками та відділ економічного аналізу;
- Інформаційно-технічне управління, яке включає відділ програмного супроводу та відділ технічної підтримки;
- Відділ казначейських операцій;
- Відділ розвитку та маркетингу;
- Відділ грошового обігу та касових операцій (операцій з банківськими металами);
- Операційне управління, до якого входить відділ валютного контролю та відділ розрахункових операцій;
- Управління обліку, звітності та контролю, яке включає відділ звітності та контролю та відділ банківських операцій;
- Безбалансові відділення [17].

Організаційна структура Банку наведена в додатку А.

Відповідно до Статуту [29], основною метою діяльності Банку є одержання прибутку шляхом надання банківських та інших фінансових послуг в національній та іноземній валютах та здійснення іншої діяльності, яка може бути дозволеною для банків згідно з чинним законодавством України.

Банк здійснює свою діяльність на підставі банківської ліцензії №54 від 26.10.2011 р., згідно якої має право на надання банківських послуг, визначених

частиною третьою статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» [3], а саме:

1) залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;

2) відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах;

3) розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги, у тому числі шляхом укладення з юридичними особами (комерційними агентами) агентських договорів. Банк, крім надання фінансових послуг, має право здійснювати також діяльність щодо:

1) інвестицій;

2) випуску власних цінних паперів;

3) випуску, розповсюдження та проведення лотерей;

4) зберігання цінностей або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа;

5) інкасації коштів та перевезення валютних цінностей;

6) ведення реєстрів власників іменних цінних паперів (крім власних акцій);

7) надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг.

Аналіз надання послуг у розрізі асортиментних груп наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз надання послуг у розрізі асортиментних груп АТ АКБ «Львів»

‘	1	2		3	
№ з/п	Найменування послуг	Обсяг надання послуг в натуральному виразі, од.		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсол., +/-	віднос., %

продовження табл. 2.1

	1	2		3	
1.	Розрахунково-касове обслуговування (електронний банкінг)	295 432	342 512	+47 080	+15,94
2.	Кредитні операції для бізнесу (довгострокові кредити)	45 023	49 214	+4 191	+9,3
3	Кредитні операції для бізнесу (швидкі кредити без застави)	30 540	33 045	+2 505	+8,2
4	Депозити для бізнесу (ощадний рахунок)	22 312	24 012	+1 700	+7,62
5	Депозити для бізнесу (термінові депозити)	18 521	19 654	+1 133	+6,12
6	Кредитні операції для приватних клієнтів (іпотека)	32 451	34 821	+2 370	+7,3
7	Кредитні операції для приватних клієнтів (енергозбереження)	25 431	26 873	+1 442	+5,6
8	Депозити для приватних клієнтів (пенсійний депозит)	20 231	22 045	+1 814	+8,97
9	Депозити для приватних клієнтів (ощадний рахунок)	38 412	40 234	+1 822	+4,74
10	Інші послуги (консультації, овердрафти, обмін валют, індивідуальні сейфи та інше)	19 304	21 054	+1 750	+9,06
	Разом	547 157	613 464	+66 307	+12,12

Джерело: складено автором на підставі [7, 8, 17]

З таблиці бачимо, що загальний обсяг надання послуг зріс із 547 157 од. у 2023 році до 613 464 од. у 2024 році (+12,12%). Це свідчить про стабільне зростання попиту на банківські послуги та розширення клієнтської бази.

Найбільший приріст обсягів (+47 080 од., +15,94%) спостерігався в розрахунково-касовому обслуговуванні, що вказує на популярність електронного банкінгу серед клієнтів. Довгострокові кредити зросли на 9,3%, що свідчать про зацікавленість бізнесу в інвестиціях. Зростання послуги швидких кредитів без застави (+8,2%) вказують на затребуваність простих і швидких фінансових продуктів. Ріст в сегменті депозитів для бізнесу був невеликим, але стабільним. Можна вважати це підвищення довіри бізнесу до банківських послуг.

Найбільший приріст в іпотечному кредитуванні приватних клієнтів (+7,3%) може бути пов'язаний із зростанням ринку нерухомості загалом. Кредити на енергозбереження (+5,6%) свідчать про зростання зацікавленості клієнтів у забезпеченні енергонезалежності в умовах триваючої війни. Інші послуги для приватних клієнтів також продемонстрували невелике зростання.

Кредити як для бізнесу, так і для приватних клієнтів демонструють позитивну динаміку. Це свідчить про активну роль банку у фінансуванні потреб економіки. Популярність депозитів серед бізнесу та приватних клієнтів свідчить про надійність банку та привабливість його фінансових продуктів. Зростання обсягів усіх типів послуг говорить про збільшення кількості клієнтів і ефективну маркетингову політику банку.

Проналізуємо також динаміку змін у структурі асортименту (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури надання послуг АТ АКБ «Львів»

	1	2		3		4
№ з/п	Найменування послуг	Обсяг надання послуг, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	
1	Розрахунково-касове обслуговування (електронний банкінг)	755,226	1,004,984	53,9	55,8	1,9
2	Кредитні операції для бізнесу (довгострокові кредити)	115,094	144,402	8,2	8	-0,2
3	Кредитні операції для бізнесу (швидкі кредити без застави)	78,1	97	5,6	5,4	-0,2
4	Депозити для бізнесу (ощадний рахунок)	57	70,5	4,1	4	-0,16
5	Депозити для бізнесу (термінові депозити)	47,3	57,7	3,4	3,2	-0,18
6	Кредитні операції для приватних клієнтів (іпотека)	83	102,2	5,9	5,7	-0,2
7	Кредитні операції для приватних клієнтів (енергозбереження)	65	78,9	4,6	4,4	-0,26

продовження табл. 2.2

	1	2		3		4
8	Депозити для приватних клієнтів (пенсійний депозит)	51,7	64,7	3,69	3,6	-0,1
9	Депозити для приватних клієнтів (ощадний рахунок)	98,2	118	7	6,6	-0,46
10	Інші послуги (консультації, овердрафти, обмін валют, індивідуальні сейфи та інше)	49,35	61,8	3,5	3,4	-0,09
	Разом	1,400,000	1,800,00	100	100	-

Джерело: складено автором на підставі [7: 8; 17]

З таблиці бачимо, що загальний обсяг надання послуг збільшився з 1,400,000 тис. грн у 2022 році до 1,800,000 тис. грн у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку бізнесу.

Найбільше зростання спостерігається у таких послугах, як розрахунково-касове обслуговування (електронний банкінг) приблизно на 33% та кредитні операції для бізнесу (довгострокові кредити) приблизно на 25,4%. Зростання обсягів підтверджує затребуваність цих послуг на ринку.

Найбільшу частку в структурі займає розрахунково-касове обслуговування, що свідчить про його значну роль у доходах. Частка інших послуг, таких як депозити та кредити для бізнесу та приватних клієнтів, залишається стабільною або трохи знижується, що може свідчити про конкуренцію в цих сегментах.

Зростання в усіх ключових послугах свідчить про стабільну позицію на ринку. Однак зниження частки деяких послуг в загальній структурі може бути викликане конкурентним тиском, що потребує розширення асортименту послуг.

Отже, асортимент послуг загалом відповідає потребам ринку, але є можливості для покращення конкурентоздатності через розвиток екологічних та цифрових продуктів. Розрахунково-касове обслуговування є лідером, що підтверджує ефективність обраної стратегії в цьому напрямку.

Проаналізуємо також основні техніко-економічні показники діяльності підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ АКБ «Львів»

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	абсол.,±	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	183 981	263 023	+79 042	42,96
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	150 852	196 058	+45 206	29,97
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	480	485	+5	+1,04
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	272 990	355 715	+82 725	+30,32
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	180 635	276 841	+96 206	+53,2
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	108 613	135 278	+26 665	+24,55
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	42 239	60 780	+18 541	+43,89
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	8 700	6 311	-2389	-27,47
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	81 841	98 020	+16179	+19,76
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	29 229	35 007	+5778	+19,77
11.	Витрати на збут	тис. грн.	5 846	7 001	+1155	+19,76
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	225 529	275 306	+49 777	+22,07
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.12 – (п.7 +п.8)	тис. грн.	174 590	208 215	+33 625	+19,26
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	150 852	196 058	+45 206	+29,97
15.	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /осіб	314 275	404 243	+89 968	+28,63
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	31 423	47580	+16 157	+51,41
17.	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн.	568 730	733 730	+165 000	+29
18.	Рентабельність діяльності (п.14/п.12*100)	%	66,91	71,19	-	+6,38
19.	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	38,91	44,94	-	+15,5
20.	Рентабельність персоналу (п.14/п.3)	тис. грн. /осіб	314 270	404 250	+89 980	+28,63

Джерело: складено автором на підставі [8]

З таблиці бачимо, що за звітний період відбулось зростання доходів: дохід від реалізації продукції зріс на 42,96% (+79 042 тис. грн.), а чистий дохід – на 29,97% (+45 206 тис. грн.). Це свідчить про ефективне збільшення обсягів продажів або покращення цінової політики.

Також спостерігалось поліпшення прибутковості - валовий прибуток збільшився на 43,89%, а чистий прибуток – на 29,97%. Це вказує на підвищення операційної ефективності, навіть за умов зростання витрат.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 24,55% (+26 665 тис. грн.), адміністративні витрати – на 19,76%, витрати на збут – на 19,76%, а повні витрати – на 22,07%. Витрати ростуть повільніше за доходи, що позитивно впливає на рентабельність.

Рентабельність діяльності підвищилася на 6,38% (до 71,19%), а рентабельність продукції – на 15,5% (до 44,94%). Це свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Також збільшилась продуктивність праці на 28,63% (+89 968 тис. грн. на одного працівника), що демонструє позитивний вплив оптимізації процесів або залучення нових технологій.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 19,26% (+33 625 тис. грн.), що свідчить про стабільність основної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата штатного працівника зросла на 51,41% (+16 157 грн.), що підвищує мотивацію персоналу та сприяє залученню кваліфікованих працівників. Також зросла рентабельність персоналу на 28,63% (+89 980 тис. грн.), що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Фондоозброєність зросла на 29% (+165 000 грн.), що вказує на оновлення основних засобів або збільшення їх вартості.

Отже, АТ АКБ «Львів» в звітному періоді демонстрував позитивну динаміку більшості показників. Зростання доходів, прибутків та ефективності використання ресурсів свідчить про стабільний розвиток і

конкурентоспроможність. Варто звернути увагу на контроль витрат, особливо адміністративних та операційних, для забезпечення сталого зростання рентабельності в майбутньому

Вбачається доцільним також проаналізувати рейтинг стійкості банків за підсумками 3 квартала 2023 від Мінфіну [27] для оцінки положення АТ АКБ «Львів» на ринку банківських послуг.

Банк «Львів» займає 22-ге місце в рейтингу стійкості банків України із загальним балом 3,02 із 5 можливих.

Станом на 1 липня 2023 року активи банку становили 11 745,62 млн. грн., власний капітал - 1 235,72 млн. грн., депозити фізичних осіб - 3 816,15 млн. грн.

Оцінка за компонентами рейтингу:

- Стресостійкість: 2,46 бала
- Лояльність вкладників: 3,8 бала

Рейтинг свідчить про високий рівень довіри клієнтів. Це підтверджує і додаткове залучення 127,67 млн. грн. від фізичних осіб у другому кварталі 2023 року.

Отже, АТ АКБ «Львів» демонструє стабільний розвиток та зростання ключових фінансових показників, що свідчить про ефективність управління та конкурентоспроможність на ринку банківських послуг. Завдяки диверсифікованому асортименту послуг, зокрема популяризації електронного банкінгу та кредитних програм, банк зміцнює свою позицію на ринку. Організаційна структура банку забезпечує стратегічне планування та оперативну діяльність через розгалужену мережу підрозділів, переважно в Західній Україні.

Рейтингові оцінки підтверджують високу надійність банку, що сприяє зростанню довіри клієнтів і збільшенню обсягів депозитів. Попри позитивну динаміку доходів і прибутковості, збереження ефективності потребує посилення контролю витрат, зокрема адміністративних. Загалом, банк має всі передумови для подальшого розвитку, зокрема шляхом розширення цифрових послуг і впровадження інноваційних фінансових продуктів.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства

Стратегія управління персоналом в АТ АКБ «Львів» спрямована на забезпечення професійного росту та адаптації персоналу до змін у фінансовому секторі. Вона гармонійно інтегрована у загальну стратегію розвитку банку, яка базується на підвищенні конкурентоспроможності через високу якість обслуговування клієнтів та розвиток цифрових технологій. Основним завданням є формування ефективного, вмотивованого та компетентного персоналу, який забезпечує досягнення фінансових цілей.

Мета кадрової політики Банку - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного та якісного складу персоналу, відповідно до потреб Банку щодо досягнення планованих фінансових результатів та з дотриманням вимог чинного законодавства та з врахуванням стану ринку праці [17].

Отже, політика підприємства у сфері управління персоналом спрямована на:

- Забезпечення оптимального балансу оновлення та збереження кадрового складу.
- Розвиток професійних навичок співробітників через навчання та сертифікацію.
- Формування корпоративної культури, яка відображає цінності банку.
- Забезпечення соціальної захищеності працівників.

Стратегічні, тактичні та оперативні цілі у сфері управління персоналом Банку наведено у таблиці 2.4.

Забезпечення відповідності персоналу стратегічним завданням банку реалізується через акцент на відповідності професійних навичок співробітників стратегічним цілям розвитку. Для цього проводяться регулярні оцінки ефективності персоналу, запроваджуються індивідуальні плани розвитку та системи моніторингу досягнень.

Таблиця 2.4

Стратегічні, тактичні та оперативні цілі у сфері управління персоналом АТ АКБ «Львів»

Стратегічні цілі	Тактичні цілі	Оперативні цілі
Забезпечення відповідності персоналу стратегічним завданням банку	Оптимізація процесу адаптації нових співробітників	Підготовка кадрової документації
Впровадження сучасних технологій у процеси управління персоналом	Організація регулярного навчання та тренінгів	Контроль дотримання трудового законодавства
Розширення кадрового резерву через програми розвитку молодих фахівців		

Джерело: складено автором

Впровадження сучасних технологій у процеси управління персоналом: банк використовує передові HRM-системи, що дозволяють автоматизувати процеси обліку, підбору та управління персоналом. Технології також інтегруються у системи внутрішнього навчання та звітності.

Розширення кадрового резерву через програми розвитку молодих фахівців: завдяки програмі «Школа молодих банкірів» банк успішно залучає молодих фахівців, які після навчання проходять стажування та отримують роботу в банку. У програмі — основи банківської справи, ризик-менеджмент, ефективні перемовини і продажі.

Оптимізація процесу адаптації нових співробітників здійснюється через адаптаційні програми, що включають ознайомчі сесії, менторство та надання інструкцій щодо внутрішніх процедур. Ці заходи скорочують період адаптації нових співробітників та підвищують їх продуктивність.

Організація регулярного навчання та тренінгів: проводяться внутрішні та зовнішні тренінги для підвищення кваліфікації співробітників. Тематика навчань охоплює банківську справу, фінансовий аналіз, клієнтоорієнтованість, технологічні інновації та управлінські навички.

Функції кадрової служби на підприємстві виконує відділ по роботі з персоналом. Склад робітників відділу та їх обов'язки:

- Начальник відділу відповідає за загальне стратегічне управління персоналом; розробляє стратегії управління, оцінює їх ефективність; контролює роботу підрозділів департаменту.
- Фахівці з підбору персоналу проводять пошук і відбір кандидатів через співбесіди, тести та оцінювання навичок; організовують програми адаптації для нових співробітників.
- HR-аналітики здійснюють моніторинг кадрових показників (плинність, продуктивність); проводять аналіз результатів атестації та оцінювання співробітників; формують звітності для керівництва.
- Фахівці з навчання та розвитку персоналу організовують тренінги та навчальні програми; розробляють програми підвищення кваліфікації, індивідуальні плани професійного розвитку.
- Діловод-кадровик відповідає за кадрове діловодство.

Переваги організаційної будови відділу по роботі з персоналом вбачаємо в чіткому розподілі функцій між відділами, що забезпечує ефективність роботи, а орієнтація на спеціалізацію підрозділів підвищує якість виконання завдань.

Недоліком організаційної будови відділу по роботі з персоналом бачимо високу залежність від керівника департаменту – його центральна роль може спричинити затримку в прийнятті рішень у разі його незапланованої відсутності.

Завдання та функції з управління персоналом розподіляються між відділом по роботі з персоналом та керівниками структурних підрозділів, що забезпечує ефективність і комплексність виконання завдань. Основні аспекти розподілу:

Відділ по роботі з персоналом:

- пошук, відбір та оформлення нових працівників;
- організація адаптаційних програм для нових працівників;
- проведення тренінгів, семінарів і програм підвищення кваліфікації;
- ведення особових справ, трудових договорів та іншої кадрової документації;

- здійснення контролю за дотриманням трудового законодавства;
- формування звітів про плинність кадрів, навчання та виконання KPI.

Керівники структурних підрозділів:

- оцінка ефективності роботи співробітників у межах підрозділів;
- формулювання запитів на нових співробітників із зазначенням необхідних навичок та досвіду;
- надання зворотного зв'язку про результати роботи працівників;
- забезпечення виконання співробітниками політик і процедур банку;
- закріплення в організаційно-розпорядчих документах внутрішніх положень банку про кадрову політику, посадових інструкцій співробітників, регламентів та політики щодо оцінки, навчання та розвитку персоналу, колективного договору.

Цей чіткий розподіл функцій забезпечує злагоджену роботу всієї системи управління персоналом, сприяючи ефективності та розвитку кадрового потенціалу банку.

Департамент з управління персоналом має добре технічне оснащення, зокрема, кожен співробітник відділу забезпечений сучасним комп'ютером із доступом до локальної мережі та інтернету; використовуються потужні сервери для зберігання даних і забезпечення безперебійної роботи HRM-систем.

Програмне забезпечення відділу з управління персоналом включає HRM-платформи, аналітичні інструменти, системи резервного копіювання та захист даних.

Автоматизація рутинних процесів знижує адміністративне навантаження на працівників. Інтеграція даних у єдину систему дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію. Електронний документообіг забезпечує точність і контроль за виконанням завдань. Співробітники мають доступ до своїх даних і можуть самостійно управляти частиною процесів (наприклад, плануванням відпусток). Дистанційний доступ до систем забезпечує безперебійну роботу навіть за умов віддаленого режиму роботи.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у менеджмент персоналу та кадрове діловодство в АТ АКБ «Львів» значно підвищило ефективність роботи департаменту управління персоналом. Використання HRM-систем, електронного документообігу та дистанційного навчання дозволило автоматизувати ключові процеси, знизити адміністративні витрати та покращити управління даними про співробітників. Технічне оснащення відповідає сучасним стандартам і забезпечує високий рівень захисту інформації, що є критично важливим для фінансових установ.

Чисельність та структура персоналу АТ АКБ «Львів» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури працівників АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 роки

№	Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абс., осіб	структурні зруш., п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	480	100	485	100	+5	-
2	Непромисловий персонал	50	10,42	52	10,72	+2	+0,30
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	430	89,58	433	89,28	+3	-0,30
3.1	*Управлінський:*	120	25	122	25,15	+2	+0,15
3.1.1	– керівники	25	5,21	26	5,36	+1	+0,15
3.1.2	– спеціалісти	70	14,58	71	14,64	+1	+0,06
3.1.3	– службовці	25	5,21	25	5,15	-	-0,06
3.2	*Виробничий:*	310	64,58	311	64,12	+1	-0,46
3.2.1	– робітники	280	58,33	281	57,94	+1	-0,39
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	30	6,25	30	6,19	-	-0,06

Джерело: складено автором за даними [8]

З таблиці бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників у 2022 році становила 480 осіб, а в 2023 році — 485 осіб. Зростання на 5 працівників свідчить про зміцнення кадрового потенціалу (+1,04%). Кількість працівників у категорії непромислового персоналу зросла на 2 особи (+4%), що

підвищило частку непромислового персоналу на 0.30 п.п. Це свідчить про зростання інвестицій у функції підтримки.

Кількість промислово-виробничого персоналу збільшилась на 3 особи (+0.70%), проте їх частка у загальному складі зменшилась на 0.30 п.п. Зменшення частки пов’язане з пріоритетом автоматизації процесів.

Кількість керівників зросла на 1 особу, а спеціалістів — на 1 особу. Загальне зростання управлінського персоналу (+2 осіб) відповідає тенденціям збільшення управлінських функцій у банківських установах.

Основна частка виробничих працівників (робітники) збільшилась на 1 особу (+0.35%), а чисельність іншого персоналу залишилася незмінною.

Невеликі зміни у відсотковій структурі відображають стабільність кадрової політики банку. Зростання управлінського персоналу на 0.15 п.п. вказує на потребу у спеціалізації та контролі в умовах складної ринкової ситуації.

Аналіз структури персоналу за статтю наведено на рис. 2.1.

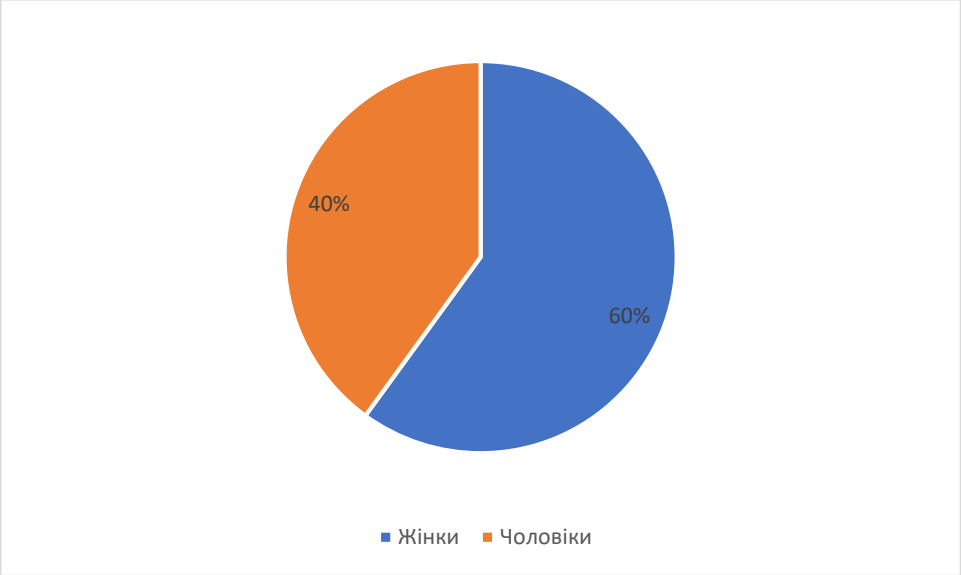


Рис. 2.1. Структура персоналу АТ АКБ «Львів» за статтю

З рисунку бачимо, що жінки становлять 60% від загальної чисельності персоналу (292 особи), а чоловіки - 40% (193 особи). Превалювання жінок у загальній структурі персоналу відповідає загальним тенденціям у банківській сфері.

Вікова структура персоналу зображена на рис. 2.2.

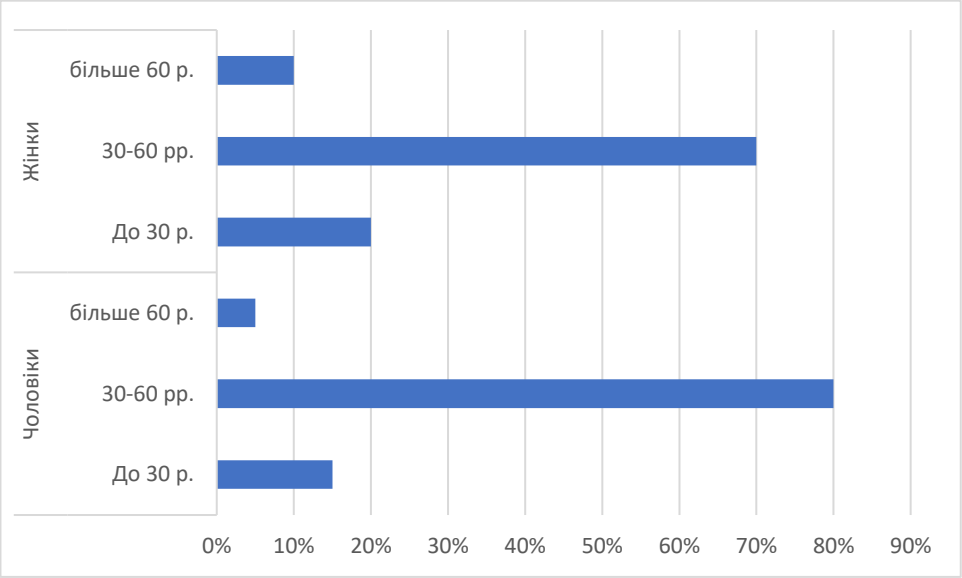


Рис. 2.2. Структура персоналу АТ АКБ «Львів» за віком

Бачимо, що основна частка працівників знаходиться у вікових межах 30-50 років, що свідчить про зрілу команду з хорошим досвідом.

Розподіл персоналу за рівнем освіти зображено на рис. 2.3.

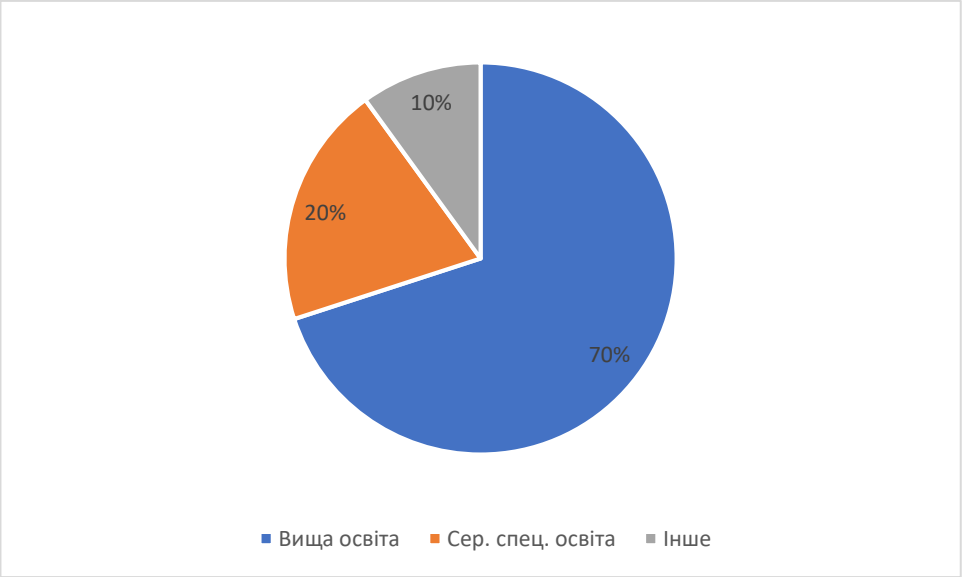


Рис. 2.3. Структура персоналу АТ АКБ «Львів» за рівнем освіти

Отже, працівники з вищою освітою складають 70% (340 осіб); працівники із середньою спеціальною освітою - 20% (97 осіб), працівники з іншою освітою

складають 10% (48 осіб). Значний рівень вищої освіти серед персоналу (70%) відповідає потребам такої фінансової установи, як банк та забезпечує високий рівень кваліфікації працівників.

Структура персоналу за стажем показана на рис. 2.4.

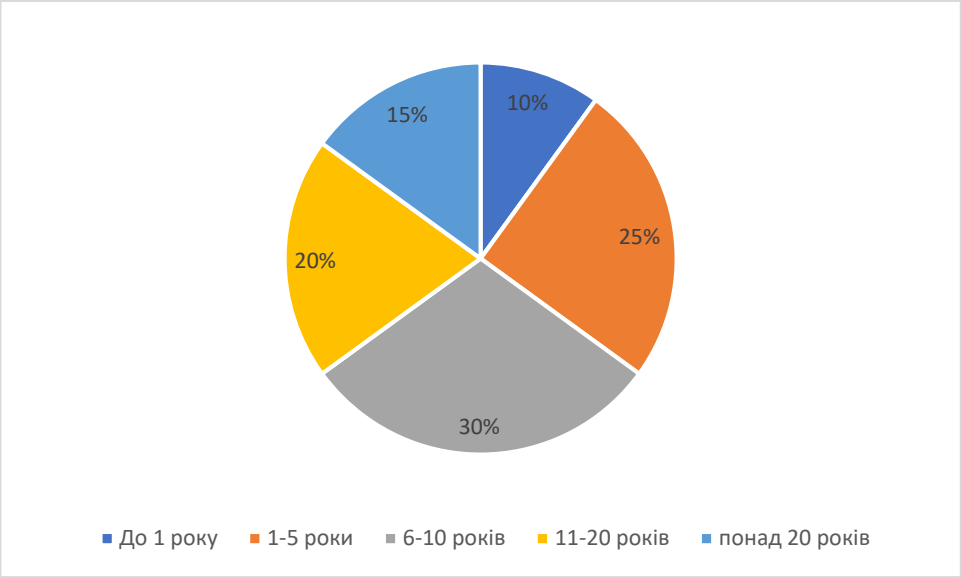


Рис. 2.4. Структура персоналу АТ АКБ «Львів» за стажем

Отже, стаж до 1 року мають 10% працівників банку (або 48 осіб), від 1 до 5 років - 25% (121 особа), працівники зі стажем від 5 до 10 років складають 30% (145 осіб), стаж від 10 до 20 років мають 20% (або 97) працівників банку. 15% складають працівники зі стажем понад 20 років (73 особи). Більшість працівників має стаж роботи понад 5 років, що свідчить про стабільність кадрового складу.

Розподіл працівників за розміром заробітної плати показано на рис. 2.5.

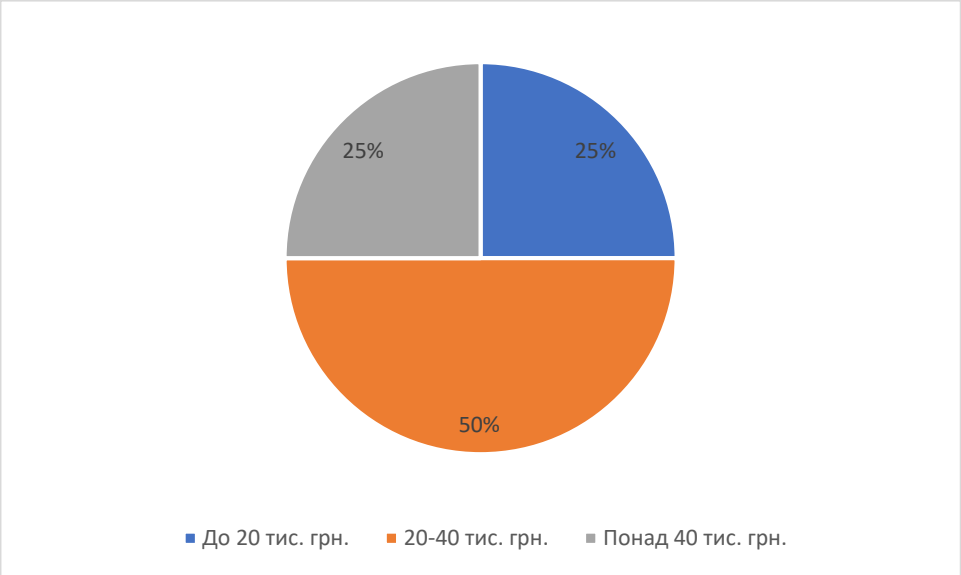


Рис. 2.5. Структура персоналу АТ АКБ «Львів» за розміром зарплатні

Працівники із заробітною платою до середнього рівня (20 000 грн) складають 25% персоналу (або 121 особа). Найбільшу частку складають працівники із середньою заробітною платою (20 000 — 40 000 грн) - 50% (або 242 особи). Працівники з високою заробітною платою (понад 40 000 грн) складають 25% (або 121 особа). Високий відсоток середньої та високої заробітної плати відображає конкурентоспроможність банку як роботодавця.

Потреби банку у персоналі змінюються під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чинники зміни потреб банку у персоналі

Суб'єктивні	Об'єктивні
Плинність кадрів Корпоративна культура	Зміни у внутрішній кон'юктурі Технологічні інновації Економічні умови

Джерело: складено автором

Під змінами у ринковій кон'юнктурі мається на увазі зростання конкуренції у банківському секторі, яке потребувало більш високої кваліфікації персоналу та адаптації до нових умов. Технологічні інновації - впровадження цифрових банківських сервісів вимагає нових компетенцій у працівників, особливо у сфері ІТ та аналітики. Щодо економічних умов, то коливання валютних курсів та інфляція впливають на фінансові потреби банку, що дещо змінило попит на фінансових аналітиків.

Також спостерігалась невелика плинність кадрів через зміни у життєвих обставинах працівників. Формування позитивного іміджу роботодавця допомогло залучити нових співробітників.

Використання комплексних методів аналізу поточних і перспективних потреб у персоналі дозволяє банку ефективно планувати кадрові ресурси. Це

забезпечує своєчасне заповнення вакансій, розвиток трудового потенціалу та адаптацію до змін ринкових умов.

Щодо джерел поповнення та оновлення персоналу, то відділ по роботі з персоналом АТ АКБ «Львів» використовує такі внутрішні джерела:

- Ротація працівників у вигляді переведення працівників між підрозділами для оптимізації використання кадрів;
- Кадровий резерв, який формується включенням працівників із резерву на керівні або спеціалізовані посади;
- Підвищення кваліфікації через навчання та підготовку наявних працівників до виконання нових функцій.

Відділ по роботі з персоналом використовує також зовнішні джерела:

- Рекрутинг, тобто пошук нових працівників через кадрові агентства, ярмарки вакансій, професійні спільноти;
- Програми для молодих фахівців, зокрема, «Школа молодих банкірів», яка забезпечує підготовку студентів та випускників до роботи в банку;
- Інтернет-ресурси – фахівці банку використовують платформи з працевлаштування (наприклад, Work.ua, Rabota.ua) для залучення кандидатів;
- Соціальні мережі, зокрема, використання LinkedIn для пошуку спеціалістів у сфері банківської діяльності.

Різноманітні джерела поповнення та оновлення персоналу дозволяє АТ АКБ «Львів» забезпечувати як оперативне закриття вакансій, так і довгострокове планування кадрових ресурсів.

Фахівці відділу по роботі з персоналом АТ АКБ «Львів» використовують інформаційні технології, зокрема, систему ATS (Applicant Tracking System), за допомогою якої відбувається автоматизація процесу відбору, ранжування кандидатів за релевантністю до вакансії. Також використовуються онлайн-платформи для проведення дистанційних співбесід.

Аналіз руху персоналу АТ АКБ «Львів» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху працівників АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 роки

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	480	485	5	1,04
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	30	33	3	10
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	25	28	3	12
в т. ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	5	6	1	20
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	20	22	2	10
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	485	487	2	0,41
Коефіцієнт загального обороту		0,115	0,13	0,015	13,04
Коефіцієнт обороту по прийому		0,062	0,072	0,01	16,13
Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,052	0,058	0,006	11,54
Коефіцієнт плинності кадрів		0,042	0,045	0,003	7,14
Коефіцієнт відновлення працівників		1,2	1,25	0,05	4,17
Коефіцієнт постійності кадрів		0,948	0,942	-0,006	-0,63

Джерело: складено автором на основі [8]

У 2023 році банк прийняв 33 нових співробітника, що свідчить про активну рекрутингову політику. Основною причиною прийому нових співробітників була заміна звільнених працівників, а також залучення молодих спеціалістів через програму «Школа молодих банкірів».

У 2023 році звільнилося 28 працівників, із них більшість — за власним бажанням або за угодою сторін. Основними причинами звільнень були: недостатня адаптація нових співробітників та пошук кращих можливостей на ринку праці. Кілька звільнень були спричинені реорганізацією підрозділів банку.

У банку застосовується практика ротації співробітників між відділеннями для збагачення досвіду та кращої адаптації до роботи в різних умовах. Це особливо стосується молодих спеціалістів, які проходять стажування.

Коефіцієнт відновлення кадрів становить 125% у 2023 році, що свідчить про успішний найм. Водночас коефіцієнт постійності — 94.2%, що демонструє стабільність основного складу працівників.

Внутрішніми факторами руху персоналу були:

Адаптація та адаптаційні програми. Нові співробітники не завжди успішно адаптовуються на новому місці. Попри наявність менторів і вступних тренінгів, деякі працівники відзначали, що відчували дискомфорт в перші місяці роботи.

Кар'єрні перспективи. В організаційній структурі банку обмежена кількість управлінських посад, що уповільнює кар'єрне зростання. Молоді спеціалісти, які прагнуть швидких підвищень, можуть шукати інші можливості.

Умови праці. Хоча зарплата в банку є конкурентною, деякі працівники зазначали високий рівень навантаження, особливо в період впровадження нових послуг. Це створювало стресові ситуації, які могли стати причиною звільнень.

Зовнішніми факторами руху персоналу стали:

Конкуренція на ринку праці. Конкуренція серед банків у Західній Україні висока. Деякі працівники звільнялися, отримавши вигідніші пропозиції від конкурентів, які пропонували кращі умови роботи або кар'єрні можливості.

Економічні умови. У складних економічних умовах працівники прагнуть стабільності. Однак невизначеність ринку спричиняла тривожність, особливо серед молодих співробітників, які вперше починали свою кар'єру.

Соціально-політична ситуація. У 2023 році спостерігалися звільнення через переїзди працівників у безпечніші регіони або за кордон через військову ситуацію.

Автоматизація процесів. Впровадження цифрових технологій, таких як CRM-системи, зменшило потребу в частині адміністративного персоналу.

Отже, рух персоналу в АТ АКБ «Львів» зумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Успішна рекрутингова політика та стабільність

основного складу є сильними сторонами банку. Водночас, вирішення питань адаптації нових працівників, зниження навантаження та посилення комунікації всередині команди можуть суттєво знизити плинність кадрів і покращити роботу банку в майбутньому.

Проаналізуємо також використання робочого часу штатними працівниками (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 роки

Показники	2022р.		2023 р.		Відхилення	
	люд.-год	%	люд. -год	%	абс., (+/–)	у с-рі, %
Фонд робочого часу	998400,0	100	1016560,0	100	18160.0	-
Відпрацьований час	850000,0	85,14	850000,0	83,60	-	-1,54
Невідпрацьований час	148400,0	14,86	166560,0	16,40	18160,0	1,54
в т. ч. з причин щорічних відпусток (основних та додаткових)	75000,0	50,53	80000,0	48,03	5000,0	-2,50
тимчасової непрацездатності	45000,0	30,33	50000,0	30,02	5000,0	-0,31
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	15000,0	10,11	15000,0	9,01	-	-1,10
інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	8000,0	5,39	8000,0	4,80	-	-0,59
переведення з економічних причин на неповний робочий день	-	-	-	-	-	-
масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
інші причини	5300,0	3,57	5560,0	3,34	260,0	-0,23

Джерело: складено автором на основі [17]

Збільшення фонду робочого часу обумовлене зростанням середньооблікової кількості працівників із 480 у 2022 році до 485 у 2023 році. Також додатковий робочий день у 2023 році (високосний рік) теж став фактором збільшення цього показника.

Попри збільшення загального фонду робочого часу, відпрацьований час залишився стабільним. Це пов’язано зі збільшенням невідпрацьованого часу, що зменшило частку відпрацьованого часу у структурі фонду.

Зростання невідпрацьованого часу обумовлене збільшенням випадків тимчасової непрацездатності (+5,000 людино-годин) та інших причин (+260 людино-годин). Це може свідчити про погіршення здоров’я працівників, підвищення рівня стресу або інші організаційні чинники.

Частка абсентеїзму у 2022 та 2023 роках у банку склала 6.54% та 6.94% відповідно. Показники є помірними для організацій банківської сфери, але зростання у 2023 році свідчить про деякі внутрішні проблеми.

Найбільший внесок у 2023 році зробила тимчасова непрацездатність (+5,000 людино-годин), що може бути пов’язано із сезонними захворюваннями, стресом чи іншими медичними причинами. Відпустки без збереження зарплати залишилися на стабільному рівні, що свідчить про контроль з боку банку.

Інші причини (5,560 людино-годин у 2023 році) вимагають додаткового аналізу для виявлення точних факторів. Абсентеїзм у банку знаходиться на контрольованому рівні, проте зростання на 0,4% у 2023 році вказує на необхідність заходів щодо підтримки здоров’я та мотивації працівників. Зменшення тимчасової непрацездатності та усунення інших невиправданих причин відсутності дозволить покращити ефективність роботи банку.

Отже, АТ АКБ «Львів» активно залучає нових співробітників, що свідчить про ефективну рекрутингову політику. Основною метою є заміна звільнених працівників та залучення молодих спеціалістів через спеціалізовані програми. Звільнення здебільшого пов’язані із власним бажанням працівників або угодою сторін, що може бути наслідком недостатньої адаптації нових працівників, стресу на робочому місці чи обмежених кар’єрних можливостей. Практика ротації працівників є ефективним інструментом для адаптації молодих спеціалістів і розвитку їхніх професійних навичок.

Загальний фонд робочого часу зріс завдяки збільшенню кількості працівників та додатковому робочому дню, проте частка відпрацьованого часу

зменшилася через зростання невідпрацьованого часу. Основними причинами невідпрацьованого часу є тимчасова непрацездатність і використання щорічних відпусток. Це типові явища для банківської сфери, але збільшення частки тимчасової непрацездатності може свідчити про потребу в покращенні умов праці та заходах профілактики.

Отже, АТ АКБ «Львів» демонструє ефективну кадрову політику, орієнтовану на підтримку стабільності персоналу, залучення молодих фахівців та розвиток професійних навичок співробітників. Завдяки програмам адаптації, ротації та навчання, банк забезпечує відповідність персоналу стратегічним завданням і зберігає високий рівень кваліфікації працівників. Проте, зростання невідпрацьованого часу через тимчасову непрацездатність і стресові фактори вказує на необхідність посилення заходів із профілактики, мотивації та покращення умов праці. Загалом, кадрова політика банку сприяє розвитку трудового потенціалу, але потребує оптимізації для мінімізації плинності та підвищення ефективності використання робочого часу.

2.3. Оцінка стану розвитку персоналу на підприємстві

На підприємстві АТ АКБ «Львів» діє комплексна програма розвитку персоналу. Її основні положення наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Програма розвитку персоналу АТ АКБ «Львів»

1	2
Мета	Підвищення кваліфікації співробітників, їх професійного зростання та мотивації; створення умов для ефективного виконання стратегічних цілей банку; формування стабільного та згуртованого кадрового складу
Завдання	1. Підвищення кваліфікації працівників 2. Зміцнення корпоративної культури 3. Розвиток кадрового резерву 4. Впровадження інновацій 5. Оптимізація процесів адаптації

продовження табл. 2.9

1	2
Основні напрями	1. Навчання та професійний розвиток 2. Кар'єрний ріст 3. Мотивація та залученість 4. Інноваційний підхід
Результати реалізації	1. Зростання професійного рівня 2. Зміцнення кадрового складу 3. Збільшення залученості працівників

Джерело: складено автором

Отже, програма розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» спрямована на підвищення кваліфікації співробітників, їх професійного зростання та мотивації, створення умов для ефективного виконання стратегічних цілей банку, а також на формування стабільного та згуртованого кадрового складу.

До завдань програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» належить:

- Підвищення кваліфікації працівників через забезпечення доступу до навчальних заходів та тренінгів, розвиток навичок, які відповідають сучасним вимогам ринку банківських послуг.
- Зміцнення корпоративної культури через створення атмосфери довіри, відкритості та співпраці між працівниками; підвищення рівня лояльності співробітників до банку.
- Розвиток кадрового резерву шляхом виявлення перспективних працівників та їх підготовки до виконання управлінських функцій, формування системи індивідуальних планів розвитку.
- Впровадження інновацій за допомогою використання цифрових інструментів для організації навчання та управління персоналом; забезпечення працівників доступом до сучасних технологій навчання.
- Оптимізація процесів адаптації шляхом забезпечення нових працівників ресурсами для швидкої інтеграції у роботу; призначення менторів для супроводу новачків.

Детальніше зупинимось на основних напрямках програми:

1. Навчання та професійний розвиток.

Цей напрям включає різноманітні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та їхню адаптацію до змін у банківській сфері.

Насамперед сюди відносимо «Школу банкірів» - власну програму банку «Львів» для випускників вишів або студентів. Програма включає основи фінансової справи, навички продажів і прийоми ефективних перемовин. Терміни програми - від одного до двох місяців, понеділок–п'ятниця з 9:00 до 18:00, у форматі офлайн. Цьогоріч школа провела вже 12-й набір.

В практиці банку також проведення внутрішніх тренінгів на теми фінансової грамотності, клієнтоорієнтованості, управління проектами, робота з банківськими продуктами. Організація тренінгів проводиться за участю внутрішніх експертів та зовнішніх консультантів.

Працівники мають можливість брати участь також у спеціалізованих курсах і семінарах, що проводяться зовнішніми організаціями. Діють програми сертифікації для фінансових аналітиків, бухгалтерів та IT-фахівців.

Банк надає і доступ до онлайн-платформ для самостійного навчання.

Використання вебінарів, відео-курсів і тестових завдань для перевірки засвоєних знань.

В рамках навчання та професійного розвитку регулярно проводиться оцінка ефективності навчання. Так, проводиться тестування після навчання для визначення рівня засвоєння матеріалу, відстежується вплив навчання на продуктивність працівників через HRM-систему.

2. Кар'єрний ріст.

Банк створює умови для професійного розвитку та кар'єрного росту працівників. Для цього в банку діє система оцінювання - щорічні оцінки ефективності працівників (performance review), на основі оцінок визначають сильні сторони працівників та зони для їх розвитку. Виходячи із оцінювання персоналу, формується резерв для заповнення вакансій керівних посад із внутрішніх ресурсів. Для таких працівників проводяться спеціалізовані

програми підготовки для працівників кадрового резерву, які включають навчання управлінським навичкам.

Також для працівників банку розробляються індивідуальні плани персонального розвитку. Це послідовний план удосконалення співробітника в рамках компанії. Він враховує розвиток як професійних (hard skills), так і особистісних (soft skills) навичок, орієнтуючись на індивідуальні цілі спеціаліста, потреби проєкту та компанії.

Загалом цілі в персональному плані розвитку можуть охоплювати як кар'єрний ріст на поточній посаді, так і перехід на іншу. Крім вертикального розвитку (наприклад, з Junior до Middle чи Senior), цей план може стати інструментом для горизонтального зростання — зміни сфери діяльності або розширення компетенцій.

Для співробітника персональний план розвитку дозволяє:

- визначити свої професійні цілі та узгодити їх із цілями компанії;
- розробити чіткий план дій для їх досягнення;
- обрати шляхи реалізації: освоєння нової ролі, опанування суміжних навичок, вивчення технологій, участь у менторстві тощо;
- домовитися про конкретні результати, наприклад, підвищення заробітної плати чи кар'єрне зростання після успішного виконання плану.

Компанії зауважують, що працівники швидше й ефективніше виконують завдання, які відповідають їхнім інтересам. Наприклад, для Junior-фахівця персональний план розвитку може стати інструментом адаптації до колективу або отримання ключових навичок для посади. Він також сприяє управлінню очікуваннями співробітників — вони розуміють, на які перспективи можуть розраховувати за певних умов.

При цьому враховуються і інтереси компанії. Для роботодавця персональний план розвитку важливий, щоб:

- оцінювати потенціал працівників і прогнозувати їхній розвиток у випадку змін чи кризових ситуацій;

- підвищувати продуктивність і компетентність персоналу;
- формувати привабливий бренд роботодавця;
- зберігати талановитих фахівців, створювати кадровий резерв і знижувати плинність кадрів [10].

В банку «Львів» індивідуальні плани розвитку є добровільними для персоналу. На певних етапах кар'єри такий план можуть порекомендувати, але остаточне рішення про його виконання залишається за співробітником.

3. Мотивація та залученість.

Даний напрям зосереджений на створенні умов, які сприяють утриманню працівників і підвищенню їхнього інтересу до виконання своїх обов'язків.

В АТ АКБ «Львів» діють системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація включає заробітну плату а також систему преміювання та бонусів.

Аналіз зміни середньої заробітної плати в банку за 2022–2023 рр. наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз зміни середньої заробітної плати в АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 рр.

1	2	3	4	5	6	
№ з/п	Показники	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					абс., ±	відн., %
1.	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього, в т. ч.: - *виробничий персонал** - *управлінський персонал*	осіб	430 310 120	433 311 122	3 1 2	0,7 0,32 1,67
2.	Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього, в т. ч.: - *виробничий персонал* - *управлінський персонал*	тис. грн.	180635 108381 72254	276841 165421 111420	96206 57040 39166	53,26 52,63 54,21

продовження табл.2.10

1	2	3	4	5	6	
3.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП) в т.ч.: - *виробничий персонал* - *управлінський персонал*	грн.	35029 29167 50253	53113 44264 74733	18084 15097 24480	51,63 51,76 48,71
4.	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до середньомісячної заробітної плати виробничого персоналу	х	1,72	1,69	-0,03	-1,74

Джерело: складено автором на основі [8]

Середньомісячна заробітна плата працівників ПВП зросла з 35,029 грн у 2022 році до 53,113 грн у 2023 році (+51,63%). Середня заробітна плата виробничого персоналу збільшилася на 52%, а управлінського — на 48,76%. Зростання середньомісячної заробітної плати відображає заходи, спрямовані на покращення мотивації працівників. Вищий відсоток зростання заробітної плати виробничого персоналу свідчить про орієнтацію на підвищення ефективності працівників, які безпосередньо виконують ключові операції.

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до виробничого зменшився з 1,72 у 2022 році до 1,69 у 2023 році (-1.74%). Зниження коефіцієнта вказує на поступове вирівнювання заробітних плат між виробничим і управлінським персоналом, що може бути частиною політики стимулювання працівників, які виконують основні операційні функції.

Динаміка зміни структури фонду заробітної плати банку наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз складу та структури фонду оплати праці АТ АКБ «Львів»

№ з/п	Показники	2022р.		2023 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абс., (+/–)	відн., %	у структурі, %
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	180,635	100	276,841	100	96,206	53,26	-
2.	Фонд основної заробітної плати	108,381	60,01	165,421	59,75	57,04	52,63	-0,26
3.	Фонд додаткової заробітної плати	45,159	25,00	69,21	25,00	24,05	53,26	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	27,095	15,00	42,21	15,25	15,115	55,8	0,25

Джерело: складено автором на основі [8]

Незначне зменшення частки основної заробітної плати у загальному ФОП свідчить про більшу увагу до заохочувальних виплат, що створює можливості для мотивації працівників. Зростання додаткової заробітної плати, зокрема надбавок та доплат, відображає підвищення гнучкості політики винагороди та адаптацію до потреб працівників. Зростання заохочувальних виплат свідчить про прагнення банку зміцнити нематеріальну мотивацію працівників, стимулюючи їхню продуктивність та залученість.

Аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 роки

	1	**2**		**3**		**4**		
№ з/п	Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абс., (+/–)	відн.,%	у стр., %
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього	49,159	100	69,210	100	24,051	53,26	-

продовження табл.2.12

	1	2		3		4		
1.1	у тому числі - Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	18,000	39,86	27,000	39,01	9,000	50,00	-0,85
1.2	- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	15,000	33,21	24,000	34,67	9,000	60,00	1,46
1.3	- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	9,000	19,93	13,500	19,50	4,500	50,00	-0,43
1.4	- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	3,159	7,00	3,710	6,82	551	17,43	-0,18

Джерело: складено автором на основі [8]

Зростання фонду додаткової заробітної плати є позитивним індикатором уваги банку до матеріального стимулювання працівників. Зменшення частки може свідчити про збалансований підхід до розподілу виплат, при цьому надбавки залишаються основним компонентом додаткової заробітної плати. Зростання премій демонструє прагнення банку посилити регулярну мотивацію працівників через систематичні виплати. Збільшення виплат за індексацію вказує на реакцію банку на інфляційні процеси та економічні умови, що сприяє підтриманню реального доходу працівників. Затримки виплат є поодинокими випадками.

Аналіз складу та структури заохочувальних та компенсаційних виплат наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз складу та структури заохочувальних та компенсаційних виплат АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 роки

1	2		3		4		
Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абс., +/- тис. грн	відн.,%	у ст-і, %

продовження табл.2.13

1	2		3		4		
Заохочувальні та компенсаційні виплати	27,095	100	42,210	100	15,115	55,8	x
в т.ч. - матеріальна допомога	15,000	55,37	24,000	56,87	9,000	60,00	1,50
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	8,000	29,52	12,000	28,43	4,000	50,00	-1,09
- оплата за невідпрацьований робочий час	4,095	15,11	6,210	14,70	2,115	51,63	-0,41

Джерело: складено автором на основі [8]

Значне зростання загального обсягу виплат демонструє прагнення банку зміцнити фінансову підтримку працівників, підвищуючи їхню задоволеність та мотивацію. Підвищення матеріальної допомоги свідчить про орієнтацію банку на підтримку працівників у вирішенні їхніх індивідуальних потреб. Зниження частки пільг, що мають індивідуальний характер, може свідчити про більшу увагу до інших компонентів заохочувальних виплат, зокрема матеріальної допомоги та оплати невідпрацьованого часу.

Окрім матеріального, в рамках програми розвитку персоналу банку діє і система нематеріального стимулювання, яке включає в себе:

- визнання досягнень працівників на корпоративних заходах;
- нагороди за інноваційні ідеї або внесок у розвиток банку;
- розвиток корпоративної культури, зокрема, організація командних заходів, корпоративних свят і спортивних змагань; регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення стратегій та викликів.

4. Інноваційний підхід.

В рамках цього напрямку програми Банк активно впроваджує сучасні технології для покращення роботи з персоналом. Основні технологічні рішення включають:

- HRM-системи (Human Resource Management Systems), яка забезпечує автоматизацію обліку персоналу, моніторинг продуктивності, управління рекрутингом;
- Програмне забезпечення для електронного документообігу, за допомогою якого здійснюється ведення трудових договорів, заяв про відпустки та інші кадрові документи в цифровій формі; електронний підпис для швидкого погодження та затвердження документів; інтеграція з державними реєстрами для перевірки відповідності вимогам законодавства;
- Системи дистанційного навчання, наприклад, платформи для онлайн-навчання, вебінарів та сертифікаційних програм;
- Внутрішня корпоративна мережа забезпечує комунікацію між департаментами - співробітники мають доступ до політик, інструкцій та інших важливих документів; інформаційна панель із новинами та оголошеннями.

Реалізація програми розвитку персоналу дає наступні результати:

- зростання професійного рівня: працівники відзначають підвищення навичок і знань завдяки тренінгам та навчальним заходам;
- зміцнення кадрового складу: завдяки кадровому резерву забезпечується заповнення вакансій керівних посад із внутрішніх ресурсів;
- збільшення залученості працівників: система мотивації та корпоративні заходи сприяють формуванню згуртованості команди.

Отже, аналіз стану розвитку персоналу в АТ АКБ «Львів» демонструє системний підхід до управління людськими ресурсами, що забезпечує професійний ріст працівників, їхню мотивацію та адаптацію до динамічних змін у банківському секторі. Програма розвитку персоналу, орієнтована на навчання, кар’єрний ріст, інновації та мотивацію, дозволяє зміцнювати кадровий склад і забезпечувати реалізацію стратегічних цілей банку.

Реалізація програми сприяла зростанню кваліфікації співробітників через внутрішні та зовнішні тренінги, сертифікацію і використання сучасних навчальних платформ. Упровадження HRM-систем і автоматизація процесів оптимізували управління персоналом, зменшили адміністративне навантаження та підвищили прозорість комунікацій.

Мотиваційна політика банку, яка включає як матеріальні (премії, надбавки) так і нематеріальні заходи (корпоративні події, визнання досягнень), сприяла підвищенню залученості працівників і формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Програма розвитку кадрового резерву дозволила ефективно заповнювати керівні вакансії з внутрішніх ресурсів, зменшуючи ризики плинності кадрів. Попри успіхи, є потенціал для вдосконалення процесів подальшого розвитку персоналу, адаптації нових працівників.

Отже, АТ АКБ «Львів» забезпечує ефективний розвиток персоналу, що сприяє зростанню продуктивності, зміцненню команди та підтримці конкурентних переваг на ринку банківських послуг.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА АТ АКБ «ЛЬВІВ»

3.1. Основні напрямки вдосконалення Програми розвитку персоналу підприємства АТ АКБ «ЛЬВІВ»

Аналіз програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» демонструє комплексний та системний підхід до управління людськими ресурсами. Програма спрямована на підвищення кваліфікації, мотивацію співробітників, підтримку інновацій та зміцнення кадрового резерву.

Основні досягнення програми розвитку персоналу:

- Навчання та професійний розвиток:

Успішне функціонування «Школи банкірів» та внутрішніх тренінгів забезпечило адаптацію новачків і розвиток фахових компетенцій працівників.

Доступ до зовнішніх курсів і сертифікацій сприяв підвищенню професійного рівня співробітників.

Використання онлайн-платформ і HRM-систем покращило доступ до навчання, зробивши процес прозорим та інтерактивним.

- Кар’єрний ріст:

Впровадження системи оцінки ефективності персоналу та індивідуальних планів розвитку дозволило підтримувати прозорість кар’єрного зростання.

Програми кадрового резерву сприяли ефективному заповненню керівних посад із внутрішніх ресурсів.

- Мотивація та залученість:

Зростання матеріальної винагороди, включаючи премії, надбавки та індексацію зарплати, підвищило задоволеність працівників.

Нематеріальна мотивація, зокрема визнання досягнень і корпоративні заходи, сприяла зміцненню командного духу та залученості.

- Інноваційний підхід:

Автоматизація управління персоналом через HRM-системи та цифровий документообіг оптимізувала адміністративні процеси.

Впровадження платформ для дистанційного навчання збільшило можливості професійного розвитку.

Водночас аналіз показує наявність кількох «вузьких місць», які обмежують ефективність системи:

- Процесу адаптації приділяється недостатньо уваги.
- Відсутність автоматизованої оцінки результатів навчання у HRM-системах.
- Не всі департаменти в рівній мірі охоплені доступом до навчальних матеріалів.

На основі виявлених проблем пропонуються наступні заходи для вдосконалення системи розвитку персоналу АТ АКБ «ЛЬВІВ» (рис. 3.1):

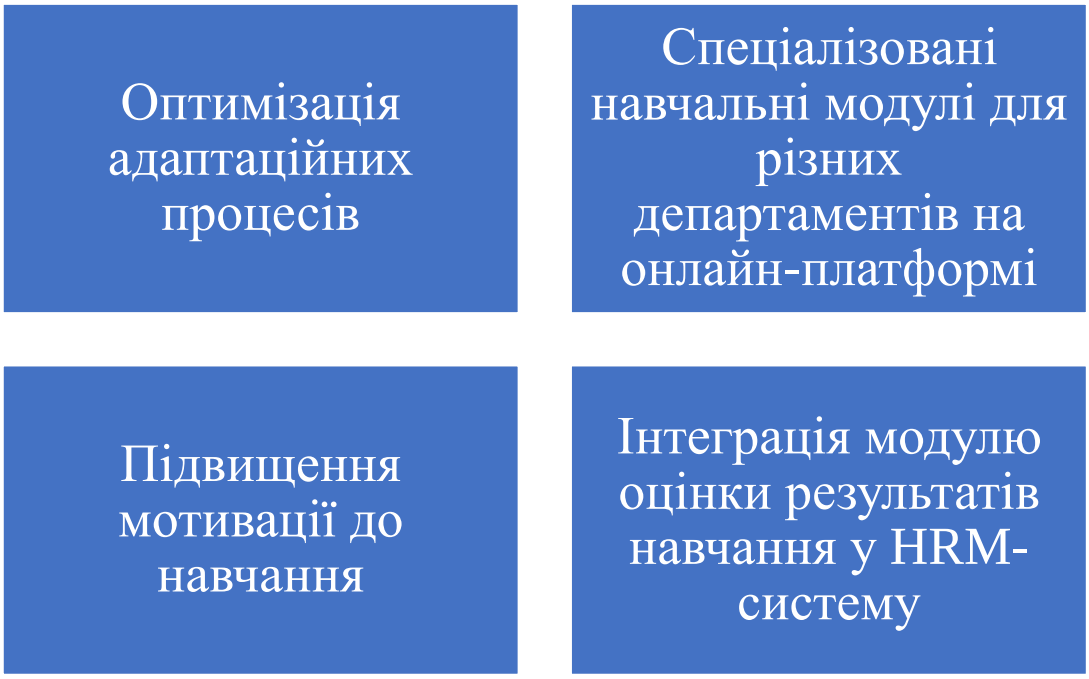


Рис. 3.1. Заходи для вдосконалення розвитку персоналу АТ АКБ «Львів»

Як видно з рисунку, в рамках вдосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» пропонується розробити нові заходи у сфері адаптації персоналу, підвищення мотивації до навчання, скласти нові навчальні модулі для

різних департаментів банку із доступом працівників до них на онлайн-платформі, а також автоматизувати оцінку результатів навчальних програм та курсів. Деталізація по кожному запропонованому напрямку наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення програми персоналу АТ АКБ «Львів»

Оптимізація адаптаційних процесів	**Спеціалізовані навчальні модулі**	**Підвищення навчальної мотивації**	**Інтеграція модулю оцінки результатів навчання у HRM-систему**
Розробка адаптаційних тренінгів	Модуль для фахівців з кредитування	Визнання досягнень	Функціонал для автоматизованого збору та аналізу даних щодо результатів навчання
Запровадження «Welcome Package»	Модуль для фахівців фінансового моніторингу	Гейміфікація	
Оцінка ефективності адаптації	Модуль для фахівців з управління ризиками	Кар'єрні перпективи	
Впровадження програми інтеграції у корпоративну культуру		4.Зворотний зв'язок	

Джерело: розроблено автором

Адаптаційні процеси є критично важливими для забезпечення швидкої інтеграції нових працівників у робоче середовище, підвищення їхньої продуктивності та залученості. Для покращення існуючої системи менторства в банку доцільно вжити такі заходи:

1. Розробка адаптаційних тренінгів.

Мета: надати новим співробітникам базові знання про банківські продукти, корпоративну культуру, стандарти роботи та очікування.

Структура тренінгів:

Вступний модуль: ознайомлення з місією, цінностями та стратегією банку.

Огляд банківських продуктів та послуг.

Основи клієнтоорієнтованості та комунікацій.

Ознайомлення з внутрішніми політиками та процедурами (документообіг, IT-системи, правила безпеки).

Формат проведення:

Очні тренінги або онлайн-курси з інтерактивними модулями.

Використання реальних кейсів та симуляцій для закріплення знань.

Тестування знань після завершення кожного модуля.

2. Запровадження «Welcome Package»

Мета: забезпечити нових працівників необхідною інформацією та ресурсами для швидкого старту.

Вміст пакета:

Посібник співробітника з інформацією про політики компанії, основні контакти, графік роботи.

Інструкції щодо доступу до IT-систем і платформ для навчання.

Привітальні подарунки для формування лояльності до компанії (фірмова продукція банку, блокнот, ручка тощо).

3. Оцінка ефективності адаптації.

Впровадити анкетування нових співробітників через 1, 3 та 6 місяців роботи для оцінки задоволеності процесом адаптації.

Відстежувати продуктивність працівників у перші три місяці через HRM-систему, аналізуючи відповідність KPI.

Збирати зворотний зв'язок від менторів та керівників щодо прогресу співробітника.

4. Впровадження програми інтеграції у корпоративну культуру

Організація командних активностей для знайомства з колегами.

Включення нових співробітників у корпоративні заходи (тимбілдинги, тренінги, святкування).

Залучення нових працівників до стратегічних обговорень, щоб сформувати їхню зацікавленість у розвитку компанії.

Очікувані результати:

- Швидка інтеграція нових працівників у робочий процес.

- Підвищення рівня задоволеності та залученості працівників.
- Зменшення плинності кадрів у перші місяці роботи.
- Підвищення продуктивності нових співробітників.

Оптимізована система адаптації сприятиме формуванню ефективної команди, здатної забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів і досягати стратегічних цілей банку.

Наступний напрям вдосконалення розвитку персоналу – розробка спеціалізованих навчальних модулів для різних департаментів на онлайн-платформі.

Сучасні онлайн-платформи надають можливість створювати вузькоспеціалізовані курси для різних департаментів банку, що дозволяє максимально враховувати їх специфіку.

Ключові напрямки модулів:

- Кредитування: навчання з аналізу кредитоспроможності клієнтів, оформлення кредитних угод та оцінки ризиків.
- Фінансовий моніторинг: курси з виявлення підозрілих транзакцій та дотримання вимог фінансового регулювання.
- Управління ризиками: розробка стратегій мінімізації фінансових ризиків та навчання методам їх оцінки.
- Обслуговування клієнтів: практичні поради щодо ефективної презентації банківських продуктів.

Формат навчання:

- Інтерактивні відеолекції.
- Кейси та симуляції для вирішення реальних задач.
- Тестування для оцінки засвоєного матеріалу.

Очікувані результати:

- Підвищення кваліфікації працівників у специфічних сферах.
- Забезпечення єдиного стандарту навчання у всіх департаментах.
- Збільшення продуктивності завдяки більшій компетенції персоналу.

Наступний напрям - відвищення мотивації до навчання.

Мотивація є ключовим чинником успішного навчання. Для підвищення залученості працівників необхідно впровадити матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання.

Основні заходи:

- Визнання досягнень: нагородження найкращих працівників сертифікатами та відзнаками.
- Гейміфікація: впровадження системи балів, рейтингів та внутрішніх конкурсів з цінними призами.
- Кар’єрні перспективи: забезпечення прозорої системи зростання для тих, хто успішно проходить навчання.
- Позитивний зворотний зв'язок: організація регулярних зустрічей для обговорення досягнень та прогресу.

Очікувані результати:

- Зростання зацікавленості працівників у професійному розвитку.
- Підвищення загального рівня кваліфікації.
- Зменшення плинності кадрів завдяки кращій залученості та мотивації.

Також пропонується інтеграція модулю оцінки результатів навчання у HRM-систему.

Для цього необхідно додати функціонал для автоматизованого збору та аналізу даних щодо результатів навчання.

Ключові функції:

- Автоматичне тестування після завершення навчальних модулів.
- Аналіз динаміки результатів працівників (наприклад, відсоток правильних відповідей, час виконання тесту).
- Візуалізація результатів у вигляді звітів (графіки, таблиці) для співробітників та керівництва.

В результаті очікується прозора і швидка оцінка засвоєних знань та їх відповідності KPI.

Отже, для підвищення ефективності програми розвитку персоналу в АТ АКБ «Львів» важливо посилити адаптацію нових співробітників, адже

адаптаційні процеси відіграють вирішальну роль у швидкій інтеграції нових співробітників у робоче середовище, що сприяє їх продуктивності та залученості. Запровадження адаптаційних тренінгів, використання «Welcome Package» та інтеграції нових працівників у корпоративну культуру дозволить забезпечити позитивний старт для новачків і зменшити плинність кадрів. Паралельно важливим є впровадження спеціалізованих навчальних модулів на онлайн-платформах, що дозволить врахувати специфіку різних департаментів, а також підвищить загальний рівень кваліфікації персоналу через використання сучасних інтерактивних форматів навчання.

Ще одним важливим аспектом є підвищення мотивації до навчання, адже зацікавленість працівників у професійному розвитку прямо впливає на ефективність навчального процесу. Використання таких підходів, як гейміфікація, визнання досягнень і прозорість кар'єрних перспектив, дозволить зміцнити залученість співробітників. Автоматизація оцінки результатів навчання у HRM-системах забезпечить прозорість та об'єктивність аналізу, а також зменшить адміністративне навантаження.

Загалом, впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню ефективності програми розвитку персоналу, підвищенню професійного рівня співробітників та їх залученості, що стане важливим чинником досягнення стратегічних цілей АТ АКБ «Львів» та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи з удосконалення Програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» базуються на аналізі поточної економічної ситуації банку та спрямовані на оптимізацію роботи персоналу. Вони включають адаптаційні тренінги, впровадження «Welcome Package», розробку

спеціалізованих навчальних модулів, підвищення мотивації до навчання та автоматизацію оцінки результатів навчання через HRM-систему.

Прогнозовані капітальні витрати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані капітальні втрати (початкові інвестиції, ПІ)

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Розробка адаптаційних тренінгів	270
Впровадження «Welcome Package»	130
Розробка спеціалізованих навчальних модулів	200
Підвищення мотивації до навчання	140
Інтеграція модулю оцінки результатів навчання у HRM-систему	150
Всі витрати	890

Джерело: розроблено автором

Загальні капітальні витрати на реалізацію запропонованих заходів оцінюються у 890 тис. грн. Покрокова деталізація витрат:

Розробка адаптаційних тренінгів – 270 тис. грн.

Розробка навчальних матеріалів (включаючи поліграфію та створення цифрового контенту) – 100 тис. грн.

Організація очних тренінгів:

Витрати на оренду приміщень для тренінгів – 40 тис. грн.

Оплата праці тренерів – 80 тис. грн.

Закупівля технічного обладнання (проєктори, ноутбуки) – 50 тис. грн.

Впровадження «Welcome Package» – 130 тис. грн.

Розробка інформаційних матеріалів (посібники, інструкції) – 30 тис. грн.

Закупівля привітальних наборів для нових працівників (200 комплектів по 500 грн.) – 100 тис. грн.

Розробка спеціалізованих навчальних модулів – 200 тис. грн.

Створення вузькопрофільних онлайн-курсів:

Аналіз потреб кожного департаменту – 50 тис. грн.

Розробка контенту для 5 курсів (по 30 тис. грн. на курс) – 150 тис. грн.

Підвищення мотивації до навчання – 140 тис. грн.

Впровадження системи гейміфікації:

Розробка програмного забезпечення для балів і рейтингів – 50 тис. грн.

Організація внутрішніх конкурсів і нагородження працівників:

Призовий фонд – 40 тис. грн.

Друк сертифікатів і нагород – 10 тис. грн.

Проведення корпоративних заходів (тимбілдинги, визнання досягнень) – 40 тис. грн.

Інтеграція модулю оцінки результатів навчання у HRM-систему – 150 тис. грн.

Розробка функціоналу для автоматизованого тестування та аналізу результатів – 100 тис. грн.

Налаштування системи та навчання персоналу її використанню – 50 тис. грн.

Прогноз додаткового чистого прибутку (ΔПр) наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозування чистого прибутку (ΔПр) від впровадження заходів

Сфера росту	Сума, тис. грн. на рік
Зростання продуктивності працівників	1000
Зменшення плинності кадрів	350
Підвищення якості обслуговування клієнтів	250
Всього, прогноз	1600

Джерело: розроблено автором

Таким чином, додатковий чистий прибуток, який очікується в результаті реалізації заходів, базується на:

Зростанні продуктивності працівників: очікується підвищення продуктивності на 12%, що забезпечить збільшення доходу банку на 1 000 тис. грн. щорічно завдяки покращенню якості роботи та скороченню часу на виконання завдань.

Зменшенні плинності кадрів: завдяки зниженню плинності на 15%, витрати на найм і навчання нових співробітників скоротяться на 350 тис. грн. на рік.

Підвищенні якості обслуговування клієнтів: поліпшення роботи з клієнтами за рахунок навчання працівників та впровадження HRM-системи дозволить залучити нових клієнтів, що забезпечить додатковий прибуток у розмірі 250 тис. грн. щорічно.

Таким чином, сумарний додатковий чистий прибуток становитиме 1 600 тис. грн. на рік.

Термін окупності розраховується за формулою:

$$T = ПІ / \Delta Пр, \quad (3.1)$$

де, ПІ – початкові інвестиції (890 тис. грн);

ΔПр – додатковий чистий прибуток (1 600 тис. грн).

Отже:

T = 890 / 1 600 = 0,56 року або приблизно 7 місяців.

Завдяки високій рентабельності запропонованих заходів, додатковий чистий прибуток майже вдвічі перевищує початкові інвестиції. Це забезпечує швидке повернення вкладених коштів.

Термін окупності у 7 місяців є обґрунтованим, враховуючи прогнозоване зростання доходів і зниження витрат завдяки заходам. Реалізація тренінгів та автоматизація HRM-системи одразу дають відчутний результат.

Покрокова оцінка ефективності:

Перший місяць: проведення адаптаційних тренінгів та впровадження «Welcome Package» забезпечують базову підтримку нових працівників.

Другий-четвертий місяці: навчальні модулі починають приносити користь, зростає продуктивність у департаментах.

П’ятий-сьомий місяці: зменшення плинності кадрів та підвищення якості обслуговування сприяють зростанню доходів.

Таким чином, інвестиції у розмірі 890 тис. грн повністю окупляться вже за 7 місяців, після чого банк почне отримувати стабільний чистий прибуток у розмірі 1 600 тис. грн щорічно.

Щодо чистого грошового потоку (ЧГП), то, оскільки запропоновані заходи не вимагають значних змін у матеріально-технічній базі, чистий грошовий потік дорівнює додатковому чистому прибутку:

ЧГП = ΔПр (3.2)

ЧГП = ΔПр = 1 600 тис. грн.

Термін економічного життя проєкту визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (НАм). (Для розрахунку використовуємо норму амортизації встановлену для третьої групи ОВЗ 21,925%):

$$T_{ж.ц} = N = \frac{100}{НАм}, \quad (3.3)$$

Т ж.п=10/21,925≈4,56 років.

Розрахунок терміну економічного життя на основі норми амортизації у 21,925% дозволяє оцінити реальний період використання активів до повного знецінення. Отриманий термін у 4,56 року демонструє середньострокову перспективу реалізації заходів і їхнього впливу на операційну діяльність банку. Такий термін дозволяє здійснювати достатній аналіз ефективності заходів у майбутньому.

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків за термін економічного життя проєкту розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^{N} НВ_i = \sum_{i=1}^{N} \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^{N} ЧГП \cdot \alpha_i, \quad (3.4)$$

ЧГП – щорічний чистий грошовий потік (1 600 тис. грн).

rrr – ставка дисконту (16% або 0,16).

NNN – термін економічного життя проєкту (4,56 року, округлено до 5 років для розрахунків).

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків = 5 239,04 тис. грн.

Нинішня вартість у 5 239,04 тис. грн свідчить про значний внесок запропонованих заходів у створення додаткової вартості. Дисконтування грошових потоків на основі ставки 16% (рефінансування НБУ) підтверджує реалістичність прогнозованих доходів. Така значна вартість грошових потоків у

термін економічного життя є позитивним сигналом для фінансової стабільності банку та інвестиційної привабливості проєкту.

Чисту нинішню вартість розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^{N} НВ_i - ПІ = \quad (3.5)$$

ЧНВ = 4 349,04 тис. грн.

Висока чиста нинішня вартість (4 349,04 тис. грн) у порівнянні з початковими інвестиціями (890 тис. грн) вказує на рентабельність заходів.

Дисконтовий (гарантований) термін повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_г = \frac{ПІ}{НВ_{ср}} = \quad (3.6)$$

де НВср – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{ср} = \frac{\sum_{i=1}^{N} НВ_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^{5} НВ_i}{5} = \quad (3.7)$$

Дисконтований термін повернення інвестицій = 3.17 роки.

Даний дисконтований термін означає, що підприємство поверне свої інвестиції трохи більше ніж за три роки. Це порівняно короткий термін, що є бажаним для більшості інвестиційних проєктів.

Такий результат вказує на високу ефективність програми. Якщо нормативний термін повернення інвестицій для підприємства становить 5 років, цей результат значно перевищує очікування.

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^{N} НВ_i}{ПІ} = \quad (3.8)$$

ІП=1.58

Значення 1.58 означає, що на кожну інвестовану гривню підприємство отримає 1.58 грн доходу (0.58 грн чистого прибутку). Оскільки ПІ>1ПІ > 1ПІ>1, заходи є економічно доцільними. Це означає, що інвестиції в розвиток персоналу генерують значний прибуток, перевищуючи витрати.

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \quad (3.9)$$

ІД=0.58. Це означає, що чистий дохід становить 58% від суми початкових інвестицій. Це свідчить про високу рентабельність заходів. Значення ІД підтверджує, що програма розвитку персоналу є вигідною, адже забезпечує значний чистий дохід для підприємства.

Усі показники ефективності пропонованих заходів зведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Капітальні втрати (початкові інвестиції), ІП	890 тис. грн.
Додатковий чистий прибуток (ΔПр)	1600 тис. грн.
Термін окупності, Т	Приблизно 7 місяців
Чистий грошовий потік (ЧГП)	1600 тис. грн.
Термін економічного життя проєкту, Т е.ж.	4,56 роки
Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, НВ	5239 тис. грн.
Чиста нинішня вартість, ЧНВ	4349 тис. грн.
Дисконтований термін повернення інвестицій, Тг	3,17 роки
Індекс прибутковості, ІП	1.58
Індекс доходності, ІД	0.58

Джерело: розраховано автором

Отже, початкові інвестиції у розмірі 890 тис. грн є повністю обґрунтованими, оскільки прогнозований чистий прибуток становить 1 600 тис. грн на рік, що майже вдвічі перевищує капітальні витрати.

Термін окупності заходів становить 7 місяців, що свідчить про надзвичайно високу рентабельність. Такий короткий термін є важливим показником для прийняття рішень про інвестування.

Щорічний чистий грошовий потік становить 1 600 тис. грн, що гарантує стабільність фінансового стану підприємства після реалізації заходів.

Індекс прибутковості 1.58 свідчить, що на кожну інвестовану гривню підприємство отримує 1.58 грн доходу, з яких 0.58 грн є чистим прибутком. Таке значення підтверджує доцільність заходів.

Індекс дохідності 0.58 показує, що чистий дохід становить 58% від початкових інвестицій.

Термін економічного життя заходів оцінюється у 4,56 року, що дозволяє підприємству протягом середньострокового періоду забезпечити сталий економічний ефект.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків 5 239 тис. грн. та чиста нинішня вартість 4 349 тис. грн. значно перевищують початкові витрати, що демонструє високий потенціал створення додаткової вартості.

Результати техніко-економічного обґрунтування підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів з удосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів». Високі показники рентабельності, короткий термін окупності та значна чиста нинішня вартість свідчать про значний потенціал створення економічної вигоди для банку.

Рекомендації:

Запровадити заходи в короткостроковій перспективі, зосередивши зусилля на адаптаційних тренінгах та впровадженні «Welcome Package».

Контролювати реалізацію заходів через інтеграцію модулю оцінки результатів навчання у HRM-систему для досягнення запланованого економічного ефекту.

Проводити регулярний моніторинг ефективності, щоб своєчасно адаптувати програму та максимізувати результати.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, а їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та покращенню якості обслуговування клієнтів, забезпечуючи стабільний розвиток банку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи АТ АКБ «ЛЬВІВ»

Розрахуємо очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів, враховуючи їхній вплив на продуктивність праці, плинність кадрів, фінансові результати, середньомісячну заробітну плату та інші показники.

1. Зростання продуктивності праці

Формула для розрахунку продуктивності праці:

ПП=Чистий дохід від реалізації продукції / Середньооблікова кількість працівників (3.10)

Вихідні дані:

Чистий дохід у 2024 році: 196 058 тис. грн.

Середньооблікова кількість працівників: 485 осіб.

Базова продуктивність праці у 2024 році:

ПП баз=196058/485≈404 тис.грн/осіб.

Очікується, що завдяки підвищенню кваліфікації та впровадженню нових методів роботи продуктивність праці зросте на 15%. Новий рівень продуктивності:

ПП нов=ПП баз×(1+0.15)=404×1.15≈465 тис. грн/осіб.

Очікуваний чистий дохід:

Онов=ПП нов×Кількість працівників=465×485≈225225 тис.грн.

Додатковий дохід:

ΔО=Онов−Обаз=225225−196058=29167 тис. грн.

Зростання продуктивності праці є ключовим результатом впровадження запропонованих заходів з розвитку персоналу. Аналіз показників продуктивності праці на підприємстві дозволяє зробити наступні висновки:

Базовий стан продуктивності праці: у 2023 році продуктивність праці становила 404 тис. грн/особу, що було досягнуто при чистому доході від реалізації продукції 196 058 тис. грн та середньооблікової чисельності працівників 485 осіб.

Впровадження заходів, таких як професійне навчання, підвищення кваліфікації, вдосконалення методів роботи та технологічна адаптація, має сприяти підвищенню продуктивності праці на 15%.

Очікуваний рівень продуктивності праці після реалізації заходів складе 465 тис. грн/особу, що на 61 тис. грн/особу більше за базовий рівень.

Загальний чистий дохід підприємства зросте з 196 058 тис. грн до 225 225 тис. грн, тобто на 29 167 тис. грн.

Це свідчить про ефективне використання інвестицій у людський капітал та їх значний вплив на фінансові результати підприємства.

Підвищення продуктивності праці позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволить збільшити обсяги реалізації без залучення додаткових трудових ресурсів.

Зростання продуктивності також свідчить про ефективну інтеграцію навчання та розвитку персоналу в операційну діяльність.

Витрати на впровадження програми розвитку персоналу компенсуються додатковим чистим доходом, що забезпечує не лише окупність інвестицій, але й створює довгострокову фінансову вигоду.

Зростання продуктивності праці на 15% матиме позитивний вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Окрім фінансових вигод, цей показник демонструє підвищення ефективності управління персоналом та інвестицій у людський капітал. Такі результати підтверджують, що програми розвитку персоналу є не лише соціально, але й економічно доцільними, формуючи основу для стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

2. Зниження плинності кадрів.

Формула для розрахунку рівня плинності кадрів:

ПК=Кількість звільнених працівників / Середньооблікова кількість працівників×100%. (3.11)

Вихідні дані:

Кількість звільнених працівників у 2023 році: 28 осіб.

Середньооблікова кількість працівників: 485 осіб.

Рівень плинності кадрів у 2023 році:

ПК 2024=28485×100%≈5.8%.

Очікується, що заходи з розвитку персоналу знизять рівень плинності до 4.5%. Різниця у плинності:

ΔПК=ПК2024−ПКочікув.=5.8%−4.5%=1.3%.

Середня вартість заміни одного працівника (рекрутинг, навчання, адаптація) оцінюється в 30 тис. грн. За зниження плинності на 1.3% економія становитиме:

Е=ΔПК×Кількість прац.×Вартість заміни одного прац. (3.12)

Е=0.013×485×30=189 тис. грн.

Зниження плинності кадрів є одним із важливих результатів впровадження заходів розвитку персоналу, що має як економічні, так і соціальні наслідки для підприємства.

У 2023 році рівень плинності становив 5,8%, що відповідає 28 звільненим працівникам за середньооблікової чисельності персоналу 485 осіб.

Такий рівень плинності можна вважати високим, оскільки він призводить до значних витрат на рекрутинг, навчання нових працівників та зниження продуктивності в період адаптації новачків.

Запропоновані заходи з розвитку персоналу спрямовані на підвищення задоволеності працівників, включаючи:

- створення можливостей для професійного та кар’єрного зростання;
- покращення умов праці;
- впровадження систем мотивації та заохочення.

Очікується, що рівень плинності знизиться до 4,5%, тобто кількість звільнень скоротиться до 22 осіб.

Вартість заміни одного працівника (витрати на рекрутинг, навчання, адаптацію) оцінюється в 30 тис. грн.

Зменшення кількості звільнень на 6 осіб забезпечить економію в 189 тис. грн.

Зменшення плинності сприятиме формуванню згуртованого колективу, підвищенню лояльності працівників і довготривалим відносинам між персоналом і підприємством.

Менша кількість нових працівників дозволяє зменшити витрати на первинну підготовку та адаптацію персоналу.

Стабільний колектив знижує ризик втрати знань і досвіду, що позитивно впливає на продуктивність.

Низька плинність сприяє привабливості підприємства на ринку праці, полегшуючи залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Отже, зниження плинності кадрів на 1,3% забезпечить економію 189 тис. грн за рахунок зменшення витрат на заміну персоналу. Окрім економічного ефекту, це дозволить покращити корпоративний клімат, зберегти досвідчених працівників та створити сприятливі умови для підвищення продуктивності праці. Результати демонструють, що впровадження запропонованих заходів є ефективним як з точки зору зниження витрат, так і з точки зору підвищення стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

3. Підвищення середньомісячної заробітної плати.

Формула для середньомісячної заробітної плати:

СЗ=Фонд оплати праці

/Середньооблікова кількість працівників×12. (3.13)

Вихідні дані:

Фонд оплати праці у 2023 році: 276 841 тис. грн.

Середньооблікова кількість працівників: 485 осіб.

Середньомісячна заробітна плата:

СЗ 2024=276841/485×12≈47580 грн/міс.

Очікується, що запропоновані заходи сприятимуть додатковому підвищенню зарплати на 10% завдяки зростанню продуктивності праці. Новий рівень зарплати:

СЗ нов=СЗ2024×(1+0.1)=47580×1.1≈52338 грн/міс.

Додаткові витрати на фонд оплати праці:

ΔФОП=(СЗнов−СЗ2024)×Кількість працівників×12. (3.14)

ΔФОП=(52338−47580)×485×12≈27670 тис. грн.

Підвищення середньомісячної заробітної плати є важливим результатом впровадження заходів розвитку персоналу, яке має значний вплив як на економічні показники, так і на мотивацію працівників.

Завдяки підвищенню продуктивності праці (на 15%) і покращенню фінансових результатів підприємства очікується зростання середньомісячної заробітної плати на 10%. Підвищення середньомісячної заробітної плати спричинить зростання фонду оплати праці.

Очікуваний додатковий чистий дохід підприємства становить 29 167 тис. грн, що перевищує збільшення витрат на заробітну плату. Підвищення зарплати слугує важливим інструментом для зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності та залученості працівників.

Таким чином, підвищення середньомісячної заробітної плати на 10% забезпечує працівникам більш комфортні умови життя, сприяє зниженню плинності кадрів і підвищує їхню лояльність. Додаткові витрати на ФОП у розмірі 27 670 тис. грн. повністю компенсуються зростанням продуктивності праці та додатковим чистим доходом, що підтверджує економічну доцільність цього заходу. Водночас підприємство зміцнює свої позиції як роботодавець, який інвестує в розвиток персоналу, що сприяє довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності.

4. Очікуваний загальний економічний ефект.

Формула загального економічного ефекту:

Езаг=ΔО−ΔФОП+Е (3.15)

Підставляємо значення:

Езаг=29167−27670+189=1686 тис. грн.

Очікуваний загальний економічний ефект у розмірі 1 686 тис. грн є вагомим аргументом на користь впровадження заходів з розвитку персоналу. Він не лише покриває витрати, але й створює довгострокові переваги для підприємства. Поєднання економічної доцільності, покращення умов праці та підвищення корпоративної культури забезпечують підприємству стабільний розвиток, посилюють його конкурентні позиції на ринку та створюють основу для подальшого зростання.

Показники впливу впровадження запропонованих заходів вдосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» на діяльність підприємства зведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив запропонованих заходів на показники діяльності АТ АКБ «Львів»

Показник	Вплив
Продуктивність праці	+225225 тис.грн.
Додатковий чистий дохід	+29167 тис. грн.
Плинність кадрів	-1,3%
Економія внаслідок зниження плинності кадрів	+189 тис. грн.
Середньомісячна заробітна плата	+10%
Фонд оплати праці	+27670 тис. грн.
Загальний економічний ефект	1686 тис.грн.

Джерело: розраховано автором

Отже, запропоновані заходи вдосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» мають значний вплив на техніко-економічні показники банку. Зростання продуктивності праці на 15% підвищує чистий дохід з 196 058 тис. грн до 225 225 тис. грн, що забезпечує додатковий дохід у 29 167 тис. грн. Це демонструє ефективне використання інвестицій у людський капітал, сприяючи фінансовій стабільності та конкурентоспроможності банку.

Зниження плинності кадрів з 5,8% до 4,5% дозволяє зекономити 189 тис. грн та покращує кадрову стабільність, що знижує ризик втрати знань і досвіду. Це створює позитивний ефект для організації як у фінансовій, так і в управлінській площині.

Підвищення середньомісячної заробітної плати на 10% (до 52 338 грн) не лише стимулює працівників до більш ефективної роботи, а й зміцнює репутацію банку як привабливого роботодавця, покращуючи його позиції на ринку праці.

Окрім цього, запропоновані заходи сприяють формуванню позитивного корпоративного клімату, підвищують задоволеність працівників та їх лояльність, а також створюють умови для особистісного і професійного зростання. Такий підхід зміцнює імідж банку як соціально відповідальної організації, яка інвестує в розвиток свого персоналу.

Загальний економічний ефект у розмірі 1 686 тис. грн разом із значними соціальними перевагами підтверджує доцільність впровадження заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток банку та його конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, вважаємо, що впровадження запропонованих заходів з метою вдосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» є доцільним та обґрунтованим.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. Розвиток персоналу – це системний та багатовимірний процес постійного вдосконалення знань, навичок, компетенцій і потенціалу працівників, спрямований на підвищення їх професійної ефективності, адаптацію до змін у середовищі, зміцнення мотивації й забезпечення стратегічних цілей організації. Він поєднує заходи з навчання, перепідготовки, планування кар'єри, оцінювання та розвитку особистісних і професійних якостей, сприяючи формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

2. Розвиток персоналу виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності підприємства, сприяючи підвищенню залученості працівників, їхньої мотивації, адаптивності та лояльності. Інвестиції у людський капітал дозволяють знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність і забезпечити довгостроковий успіх компанії. Розвиток персоналу слід розглядати не лише як засіб навчання, але і як стратегічний інструмент управління, що формує конкурентні переваги підприємства на сучасному ринку.

3. Управління розвитком персоналу можна визначити як систематичний процес організації, планування та реалізації заходів, спрямованих на підвищення професійних, особистісних і соціальних якостей працівників для досягнення стратегічних цілей організації, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку. Цей процес включає навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, розвиток кадрового резерву. впровадження інновацій, тощо.

4. Аналіз моделей управління розвитком персоналу продемонстрував, що їх еволюція відображає зростання ролі працівників як ключового ресурсу підприємства. Вибір моделей управління розвитком персоналу на практиці залежить від стратегічних цілей підприємства, доступних ресурсів та потреб організації.

5. Під програмами розвитку персоналу розуміємо систематизований комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників, що реалізується з метою забезпечення їх адаптації до сучасних викликів, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей організації. Програма розвитку персоналу може охоплювати навчання, перепідготовку, розвиток лідерських якостей, управління кар'єрою, а також впровадження інноваційних підходів для стимулювання мотивації та залученості працівників. Такі програми можуть бути спрямовані як на адаптацію нових працівників, ознайомлення їх із процесами та очікуваннями компанії, так і на постійний розвиток уже наявного персоналу. Програми розвитку персоналу, як ми вже зазначали, мають базуватися на стратегічних цілях організації та враховувати специфіку її діяльності, потреби ринку, а також індивідуальні особливості працівників.

6. Об'єктом дослідження було підприємство АТ АКБ «Львів». Аналіз діяльності банку показав, що АТ АКБ «Львів» є успішним підприємством на ринку банківських послуг. Збільшення доходу на 42,96% та чистого прибутку на 29,97% за 2023 рік свідчить про ефективність діяльності та підвищення операційної ефективності. Позитивна динаміка в асортименті послуг, зокрема у розрахунково-касовому обслуговуванні (+15,94%) та кредитних програмах для бізнесу, вказує на адаптивність банку до потреб ринку.

Зростання продуктивності праці на 28,63% та середньомісячної заробітної плати на 51,41% підтверджує покращення умов роботи та ефективності використання трудових ресурсів. Водночас підвищення фондоозброєності на 29% свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази банку. Загалом, АТ АКБ «Львів» має міцні позиції на ринку банківських послуг, що забезпечує його конкурентоспроможність.

7. Щодо кадрового забезпечення, то АТ АКБ «Львів» проводить ефективну кадрову політику, спрямовану на залучення, розвиток та збереження персоналу. Завдяки інтеграції сучасних HRM-технологій, програмам адаптації та навчання, банк підтримує високий рівень професійної кваліфікації працівників, що

відповідає його стратегічним цілям. Позитивним є зростання чисельності персоналу (+1,04%) та стабільність основного складу працівників (коефіцієнт постійності 94,2%).

Однак зростання невідпрацьованого часу (+1,54 п.п.) та тимчасової непрацездатності вказує на необхідність посилення заходів з підтримки здоров'я та профілактики стресу. Плинність кадрів (+7,14%) залишається помірною, але вимагає уваги до причин звільнень, таких як адаптація нових співробітників та обмежені кар'єрні перспективи.

Загалом, кадрова політика банку сприяє розвитку трудового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності, проте потребує вдосконалення механізмів мотивації та управління робочим часом для подальшого зміцнення кадрової стабільності та ефективності.

8. Аналіз програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» демонструє комплексний та системний підхід до управління людськими ресурсами. Програма розвитку персоналу, орієнтована на навчання, кар'єрний ріст, інновації та мотивацію, дозволяє зміцнювати кадровий склад і забезпечувати реалізацію стратегічних цілей банку.

9. Водночас, аналіз програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» показав наявність кількох «вузьких місць», які обмежують ефективність системи: процесу адаптації приділяється недостатньо уваги; відсутність автоматизованої оцінки результатів навчання у HRM-системах; не всі департаменти в рівній мірі охоплені доступом до навчальних матеріалів.

10. На основі виявлених проблем були запропоновані заходи для вдосконалення системи розвитку персоналу, а саме: оптимізація адаптаційних процесів; розробка спеціалізованих навчальних модулів для різних департаментів банку на онлайн-платформі; підвищення навчальної мотивації; інтеграція модулю оцінки результатів навчання у HRM-систему.

11. Аналіз запропонованих заходів дозволяє стверджувати, що початкові інвестиції у розмірі 890 тис. грн є повністю обґрунтованими, оскільки прогнозований чистий прибуток становить 1 600 тис. грн на рік, що майже вдвічі

перевищує капітальні витрати. Термін окупності заходів становить 7 місяців, що свідчить про надзвичайно високу рентабельність. Щорічний чистий грошовий потік становить 1 600 тис. грн, що гарантує стабільність фінансового стану підприємства після реалізації заходів. Індекс прибутковості 1.58 свідчить, що на кожну інвестовану гривню підприємство отримує 1.58 грн доходу, з яких 0.58 грн є чистим прибутком. Таке значення підтверджує доцільність заходів. Індекс дохідності 0.58 показує, що чистий дохід становить 58% від початкових інвестицій. Термін економічного життя заходів оцінюється у 4,56 року, що дозволяє підприємству протягом середньострокового періоду забезпечити сталий економічний ефект. Нинішня вартість майбутніх грошових потоків 5 239 тис. грн. та чиста нинішня вартість 4 349 тис. грн. значно перевищують початкові витрати, що демонструє високий потенціал створення додаткової вартості.

Результати техніко-економічного обґрунтування підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів з удосконалення програми розвитку персоналу АТ АКБ «Львів». Високі показники рентабельності, короткий термін окупності та значна чиста нинішня вартість свідчать про значний потенціал створення економічної вигоди для банку.

12. Також було розраховано, що впровадження запропонованих заходів спричинить зростання продуктивності праці на 15%, що підвищить чистий дохід з 196 058 тис. грн до 225 225 тис. грн. Зниження плинності кадрів з 5,8% до 4,5% дозволить зекономити 189 тис. грн. Підвищення середньомісячної заробітної плати на 10% (до 52 338 грн) не лише стимулює працівників до більш ефективної роботи, а й зміцнює репутацію банку як привабливого роботодавця, покращуючи його позиції на ринку праці. Загальний економічний ефект у розмірі 1 686 тис. грн разом із значними соціальними перевагами підтверджує доцільність впровадження заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток банку та його конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, вважаємо, що запропоновані заходи вдосконалять програму розвитку персоналу АТ АКБ «Львів» і рекомендуються до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс Законів «Про працю» України із змінами та доповненнями. Чинна редакція від 27.09.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення 15.12.2023).

2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року № 2121-III. Із змінами та доповненнями. Редакція від 08.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення 11.12.2024).

3. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-IX. Із змінами та доповненнями. Редакція від 19.10.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985 (дата звернення 10.12.2024).

4. Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 року № 504/96-ВР. Із змінами та доповненнями. Редакція від 24.12.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 16.12.2024).

5. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. Із змінами та доповненнями. Редакція від 24.08.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 15.12.2024).

6. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI. Із змінами і доповненнями від 27.12.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text (дата звернення 26.11.2024).

7. АТ АКБ «ЛЬВІВ». Офіційний сайт. URL: https://www.banklviv.com/ (дата звернення 5.12.2024).

8. АТ АКБ «ЛЬВІВ». Проміжна фінансова звітність за ІІІ квартал 2023 року. URL: https://www.banklviv.com/finansova-zvitnist (дата звернення 5.12.2024).

9. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. Економічні науки. 2014. № 6 (9). С. 73-75.

10. Бойко А. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює. Листопад, 2020. URL: https://dou.ua/lenta/articles/individual-development-plan/ (дата звернення 11.01.2025).

11. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 5. С. 13-16.

12. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О.А. Грішнова, В. Небукін. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: зб. наук. пр. Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.

13. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

14. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

15. Дубенський В.Р. Управління розвитком персоналу організації. Кваліфікаційна робота магістра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Львів, 2022. 97 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/Dubenskyy-V.R.pdf (дата звернення 19.12.2024).

16. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Тарнавський Михайло Іванович ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Луцьк, 2018. 25 с.

17. Звіт керівництва (звіт про управління) АТ АКБ «ЛЬВІВ». URL: https://www.banklviv.com/finansova-zvitnist (дата звернення 9.12.2024).

18. Колосок В., Алістаєва А. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка*. 2009. № 9. С. 8-12.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. К. : Кондор, 2006. 292 с.

20. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 874-880.

21. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/45d42d56-ce3c-4185-bede-2105fb88af45/content (дата звернення 20.12.2024).

22. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_14 (дата звернення 18.12.2024).

23. Маркова Н.С. Розвиток персоналу : навчальний посібник / Маркова Н.С. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

24. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

25. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 323-327.

26. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Національна економіка*. 2021. № 4. С. 19-22.

27. Рейтинг стійкості банків за підсумками 3 квартала 2024. URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/ (дата звернення 11.12.2024).

28. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

29. Статут Акціонерного товариства Акціонерно-комерційний банк «Львів». Львів, 2023. 58 с.

30. Сухенко А.С. Розробка та обгрунтування програми розвитку персоналу компанії : магістер. диплом. робота : 051, Економіка / Сухенко Анна Сергіївна ; наук. керівник Рєпіна І. М. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. бізнес-економіки та підприємництва. Київ, 2023. 110 с.

31. Управління персоналом / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін. 2-ге вид., допов. та перероб. Х. : НТУ «ХПІ», 2009. 248 с.

32. Управління потеціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Бшарат Нуман Абдел Карім Мохаммад ; Межрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2020. 20 с.

33. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5.

34. Becker H. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 268 p.

35. Diard A. Employee Development : Strategies and Challenges to Consider. URL: https://peoplespheres.com/employee-development-strategies-and-challenges-to-consider/ (дата звернення 23.12.2024).

36. Fayol H. Principal Management. Kindle Edition. 2019. URL: https://www.amazon.com/principal-management-henri-fayol-ebook/dp/B0DTHFPRD6 (дата звернення 18.12.2024).

37. Global Talent Trends. Data-driven insights into the changing world of work. October 2024. URL: https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends (дата звернення 17.12.2024).

38. Heinz K. 6 Reasons Why Employee Development Is Key. Mar 15, 2024. URL: https://builtin.com/company-culture/employee-development (дата звернення 17.12.2024).

39. How to Evaluate the Effectiveness of Employee Development Programs. 2024. URL: https://www.linkedin.com/pulse/how-evaluate-effectiveness-employee-development-c2yif (дата звернення 23.12.2024).

40. Konopka Z. 7 Steps Guide for Developing a Training Programs for Employees. 20 March 2024. URL: https://ttms.com/uk/7-steps-guide-for-developing-a-training-programs-for-employees/ (дата звернення 19.12.2024).

41. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. London : Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p.

42. Paul A. Employee Development Programs: Structure, Benefits & Evaluation. 2024. URL: https://www.linkedin.com/pulse/employee-development-programs-structure-benefits-evaluation-paul-w8xpf (дата звернення 21.12.2024).

43. Pedler M. The learning Company: 2nd end / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. Maidenhead : McGraw-Hill, 1997. 635 p.

44. Schultz W. Investing in People: The Economics of Population Quality. University of California Press, 1982. 173 p.

45. Spooner A. What is an Employee Development Program? The Key to Staying Competitive in a Rapidly-Evolving Landscape. August 2, 2023. URL: https://www.workramp.com/blog/what-is-an-employee-development-program/ (дата звернення 23.12.2024).

46. Stoop M.A. Training Budget: Investing in Employee Development. Human in progress. 2023. URL: https://humaninprogress.com/set-training-budget-employee-development/ (дата звернення 20.12.2024).

47. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Dover Publications, 1997. 80 p.

48. The importance of employee development in the modern workplace. 2023. URL: https://www.risk.inc/blog/the-importance-of-employee-development-in-the-modern-workplace (дата звернення 17.12.2024).

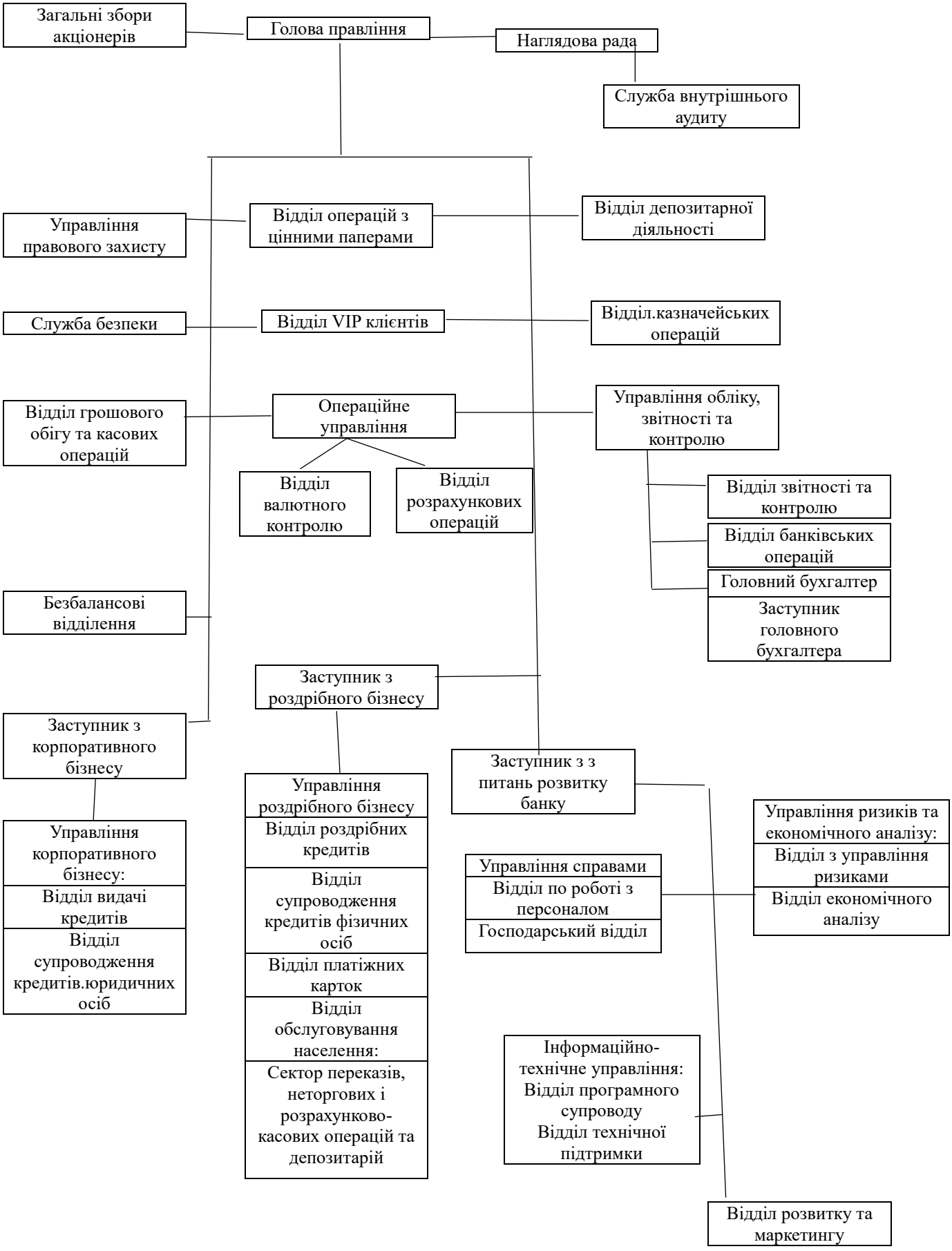
49. Weber M. Economy and Society: A New Translation. Harvard University Press, 2019. 520 c.

50. What Are Professional Development Goals? 10 Examples + How to Set Them. 2025. URL: https://www.coursera.org/articles/professional-development-goals (дата звернення 2.01.2025).

51. Yuan L. Personnel Development: Definition, Standards, Plans & Programs. 2023. URL: https://high5test.com/personnel-development/ (дата звернення 15.12.2024).

Додаток А

Організаційна структура управління АТ АКБ «Львів»



Додаток Б

Проміжний скорочений звіт про фінансовий стан (баланс)

ПРОМІЖНИЙ СКОРОЧЕНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН (БАЛАНС) НА 30.09.2024

(тис. грн.)

Найменування статті	Примітки	30.09.2024	31.12.2023
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	1 386 257	1 386 763
Кредити та інші залишки банків	5	540 785	555 590
Кредити та заборгованість клієнтів	6	8 298 705	6 794 995
Інвестиції в цінні папери	7	1 377 624	1 488 648
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		3 259	-
Основні засоби	8	355 715	272 990
Нематеріальні активи	8	54 294	60 423
Інші фінансові активи	9	5 472	40 551
Інші нефінансові активи	9	95 319	39 118
Усього активів		**12 117 430**	**10 639 078**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	10	355 030	355 045
Кошти клієнтів	11	7 980 037	6 774 528
Інші залучені кошти	12	1 885 830	2 006 732
Поточні податкові зобов'язання		22 672	92 079
Відстрочені податкові зобов'язання		14 709	16 298
Резерви за зобов'язаннями		519	591
Інші фінансові зобов'язання	13	263 731	232 325
Інші нефінансові зобов'язання	13	69 710	73 570
Субординований борг	14	211 068	212 645
Усього зобов'язань		**10 803 306**	**9 763 813**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	15	713 370	713 370
Емісійні різниці	15	1 661	1 661
Незареєстрований статутний капітал		241 696	-
Інший додатковий капітал	16	22 184	22 184
Резервні та інші фонди банку		50 301	17 413
Резерви переоцінки		82 320	84 677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		202 592	35 960
Усього власного капіталу		**1 314 124**	**875 265**
Усього зобов'язань та власного капіталу		**12 117 430**	**10 639 078**

Затверджено до випуску та підписано
25 жовтня 2024 року

Голова Правління **Головний бухгалтер**

Додаток В

Проміжний скорочений звіт про фінансові результати

ПРОМІЖНИЙ СКОРОЧЕНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ) ЗА III-Й КВАРТАЛ 2024 РОКУ

(тис. грн.)

Найменування статті	Примітки	Звітний період		Попередній період	
		за III-й квартал 2024 року	наростаючим підсумком із початку 2024 року до 30.09.2024	за III-й квартал 2023 року	наростаючим підсумком із початку 2023 року до 30.09.2023
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи	17	437 341	1 239 048	337 660	876 593
Процентні витрати	17	(215 120)	(653 915)	(171 919)	(486 246)
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)		**222 221**	**585 133**	**165 741**	**390 347**
Комісійні доходи	18	61 551	170 241	54 928	152 092
Комісійні витрати	18	(19 490)	(57 325)	(12 601)	(30 765)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій із іноземною валютою		9 894	28 860	9 465	25 703
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти		324	653	(314)	(520)
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів		(409)	(671)	74	(94)
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	19	(5 531)	(12 791)	1 607	(32 412)
Чистий збиток/(прибуток) від збільшення/(зменшення) резервів за зобов'язаннями		34	72	88	147
Інші операційні доходи	20	782	6 311	3 030	8 700
Витрати на виплати працівникам		(98 344)	(276 841)	(62 775)	(180 635)
Витрати зносу та амортизація	8	(15 446)	(40 590)	(10 544)	(31 666)
Інші адміністративні та операційні витрати	21	(51 276)	(140 029)	(42 576)	(116 916)
Прибуток/(збиток) до оподаткування		**104 310**	**263 023**	**106 123**	**183 981**
Витрати на податок на прибуток	22	(25 904)	(66 965)	(18 989)	(33 129)
Прибуток/(збиток) за рік		**78 406**	**196 058**	**87 134**	**150 852**
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:					
Інший сукупний дохід, який в подальшому не буде перекласифікований до складу прибутків та збитків					
Переоцінка основних засобів		-	3 462	(1 185)	(2 643)
Інший сукупний дохід після оподаткування		**-**	**3 462**	**(1 185)**	**(2 643)**
Усього сукупного доходу за рік		**78 406**	**199 520**	**85 949**	**148 209**

Затверджено до випуску та підписано
25 жовтня 2024 року

Голова Правління _____

Головний бухгалтер _____