

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КЕРІВНОГО
ПЕРСОНАЛУ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Крючок Марина Віталіївна

Керівник: кандидатка економічних наук

Чмут А.В.

Рецензент: директор ТОВ

«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»

Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність поняття ефективності роботи керівного персоналу та його значення для діяльності підприємства	6
1.2 Управлінські рішення, особливості їх ухвалення та виконання в кризовий період	10
1.3 Методи оцінки ефективності керівного персоналу підприємства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ТА НАПРЯМКІВ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «SENSE BANK»)	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Sense Bank»	24
2.2. Оцінка ефективності роботи керівного персоналу банку	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ПАТ «SENSE BANK» В УМОВАХ КРИЗИ ВОЄННОГО ЧАСУ	41
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з ключових управлінських аспектів функціонування підприємства, яке розглядається як інтегрована виробничо-економічна система, нарівні з управлінням господарською діяльністю, є керування персоналом. Оцінюючи значення роботи персоналу для підприємства, в першу чергу виокремлюють продуктивність праці як кількісний показник внеску окремого працівника в результативність діяльності всього підприємства. Тому управління продуктивністю праці та оптимізація витрат на підвищення продуктивності є ключовими проблемами, які виникають в процесі кадрової роботи українських підприємств. Одним з напрямків визначення чинників впливу на продуктивність праці є оцінювання ефективності та результативності роботи керівного персоналу.

Розгляду аспектів управління персоналом, включаючи і оцінку ефективності діяльності керівного персоналу, присвячені праці Р. Марра, Г. Шмідта та інших науковців. Підкреслюють значний розвиток різноманітних аспектів управління персоналом підприємства дослідження таких українських економістів. В.М. Геєць, В.М. Гриньова, О.А. Грішнова, М.С. Дороніна, А.М. Колот, Л.І. Михайлова, П.Г. Перерва, В.М. Петюх, М.В. Семикіна, В.О. Сумін, В.М. Жуковська, О.В. Величко, І.П. Приходько.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідницької теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» - номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені особливості управління персоналом в банківській сфері в умовах кризи воєнного часу).

Метою роботи є дослідження управління ефективністю роботи керівного персоналу.

Для досягнення поставленої мети були сформовані такі **завдання**:

- розглянути сутність поняття ефективності роботи керівного персоналу та його значення для діяльності підприємства;
- дослідити управлінські рішення, особливості їх ухвалення та виконання в кризовий період;
- проаналізувати методи оцінки ефективності керівного персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Sense Bank»;
- провести оцінку ефективності роботи керівного персоналу банку;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності керівного персоналу ПАТ «Sense Bank»;
- окреслити напрямки підвищення ефективності роботи керівного персоналу ПАТ «Sense Bank» в умовах кризи воєнного часу.

Об'єктом дослідження є процес управління роботою керівного персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних заходів управління роботою керівного персоналу підприємств.

Вибір методів та прийомів дослідження відповідає обраній тематиці та специфіці кваліфікаційної роботи. З цією метою використовується: історичний метод для вивчення основних засад формування управлінських рішень щодо підвищення ефективності праці керівного персоналу; аналітичний метод для аналізу стану управлінської діяльності в контексті ефективності праці керівного персоналу підприємств; компаративний метод для порівняння рівня впливу на ступінь ефективності праці керівного персоналу та конкурентоспроможності підприємства в залежності від критеріїв прийняття управлінських рішень в кризових умовах; загальнонауковий

метод для розгляду загальних питань та дослідження літературних джерел.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування на підприємствах при управлінні керівним персоналом.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2023 р.); на VIII Щорічній студентській науково-практичній конференції факультету бізнесу і права ХДУ «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (м. Івано-Франківськ, 29 березня 2024 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність поняття ефективності роботи керівного персоналу та його значення для діяльності підприємства

Психологічна природа управління полягає в тому, що керувати людьми у процесі діяльності тієї чи іншої структури набагато складніше, ніж фізичними об'єктами, оскільки реакції людини на зауваження чи вимоги командира, її мотиви, емоції надзвичайно різноманітні. Людина іноді може вдавати, що працює, але насправді уникає виконання роботи будь-якою ціною. Тому суб'єкт управління повинен чітко прогнозувати поведінку і реакції своїх підлеглих, оцінювати їх поведінку на основі фактів, а не ставлення до них [19, с. 88].

Управління об'єктом управлінської діяльності потребує достовірної інформації про його поточний стан. Раціональне управління не може відноситись лише до загального ресурсу інформації, яким користуються всі, оскільки в процесі спілкування люди часто суб'єктивно сприймають та інтерпретують її. Тому керівник не завжди володіє правильною та достовірною інформацією. Все це спотворює інформацію про проблеми, завдання, які необхідно вирішувати за допомогою підлеглих. У цьому випадку успіх керівництва багато в чому буде залежати від способу отримання інформації підлеглими, чіткості її формулювання, каналів передачі. Не менш важливо, наскільки добре співробітники знають вимоги та завдання, які необхідно виконати.

Це суттєво впливає на ефективність управління та оновлює значення психологічної складової в управлінні зворотним зв'язком. Адже управління може існувати лише тоді, коли система управління отримує

інформацію про ефект від конкретної операції керованої системи, досягнення чи не досягнення мети [33, с. 101].

Інформація, отримана від підлеглих, може бути як позитивною, так і негативною. Позитивний мотивуючий вплив керівника, налагоджений зворотний зв'язок є сильним стимулом для позитивного настрою та виконання роботи підлеглими. Недостатня обізнаність з вимогами керівника унеможливує досягнення належних результатів. У цьому випадку отримана від підлеглих інформація буде негативною. З огляду на це, керівництво повинно забезпечити зворотній зв'язок та комунікацію, що гарантуватиме ефективне виконання завдань з мінімальними людськими ресурсами.

Ефективність управління залежить від ясності, з якою сформульовані цілі організації. Коли ці цілі чітко визначені, вони забезпечують основу для розвитку організаційної системи та сприяють вдосконаленню практики індивідуального та колективного управління. Найвигідніше встановлювати цілі, спрямовані не тільки на виконання завдань, але й на досягнення відчутних результатів. Важливо досліджувати всі можливі шляхи досягнення цих цілей, водночас дозволяючи співробітникам автономію вибирати найбільш прийнятні підходи та методи реалізації [26, с. 104].

На ефективність управлінської діяльності керівника впливають різні чинники, такі як його інтелектуальний потенціал, комунікативні здібності, професійні знання, вроджені таланти та набуті здібності. Ці фактори взаємодіють у певному моральному, психологічному, соціокультурному та етнопсихологічному контексті, формуючи підхід менеджера до лідерства та прийняття рішень. Суспільні норми, законодавчі норми та культурні очікування, в рамках яких працює менеджер, відіграють значну роль у визначенні його стилю управління, поведінки та цінностей. Ці фактори зрештою впливають на траєкторію

розвитку менеджера та його здатність успішно керувати окремими людьми та командами в організації.

Зовнішні фактори впливають на людину зсередини, що призводить до унікальних реакцій на зовнішнє середовище. На ці реакції впливають знання, стосунки та психічний стан людини. Реалізація соціокультурних програм є складним процесом, який відбувається в кілька етапів. Соціальна інформація тече через суспільство, проходячи через свідомість індивідів і різні соціальні відносини, такі як економічний, екологічний, національний і професійний контексти. Ця інформація несе в собі відбиток конкретних потреб, які можуть виникнути на індивідуальному, командному чи суспільному рівні [8, с. 150].

Специфічні умови, що впливають на суб'єктів управління, процеси формування та розвитку особистості лідера - це ті елементи середовища, з якими активно взаємодіє дана людина, в яких існує і функціонує управління: політико-правова ситуація в суспільстві, різноманітність зв'язок, матеріальні умови, науково-технічна розробка, людська готовність до управління, стан здоров'я, національні особливості регіону і т. д. Багато умов і факторів впливають на управлінську діяльність лише в поєднанні з іншими.

Отримання, зберігання та обробка інформації про об'єкт управління є найважливішим аспектом ролі менеджера. Ця стадія значною мірою залежить від різноманітних когнітивних процесів, таких як відчуття, сприйняття, мислення, уява, увага та пам'ять. Ці психічні процеси відіграють значну роль у сприянні безперебійному виконанню цього етапу.

Першу інформацію про властивості предметів і явищ докільця отримуємо за допомогою перцептивних процесів - відчуттів (зорових, слухових, нюхових, смакових, тактильних, статичних та кінестетичних), як відповідь організму на сенсорні стимули, що відбувається на рівні нервової діяльності сенсорних органів; та сприймання.

Сприймання – це процес інтерпретації, аналізу та інтеграції усієї сенсорної інформації. Що більше різноманітних відчуттів, тим точніше сприймання (простору і часу). Відбувається в нервовій системі на рівні мозку. Сприймання є вибіркоvim, тобто залежить від мети, професії, уваги, інтересу. Сприйняття (перцепція) формує чуттєвий досвід керівника та визначається своєрідністю особистості, характером та обсягом інформації.

Важливу роль в управлінській діяльності грають індивідуальні стилі сприйняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Індивідуальні стилі сприйняття

Стиль	Характеристика
Синтетичний	характеризується схильністю до узагальненого відображення явищ та визначення загального, основного їх змісту.
Аналітичний	характеризується схильністю до виокремлення частин, деталей, дрібниць.
Аналітико-синтетичний	характеризується комбінацією цих особливостей при меншому прояву кожної. (Найкращий для управлінської діяльності).
Емоційний	характеризується підвищеною емоційною реакцією на ситуацію, що заважає її адекватному сприйняттю. (Найгірший для управлінської діяльності).

Джерело: складено автором на основі [34].

Узагальненою характеристикою сприйняття є спостережливість, що характеризує вибіркoву, довільну, усвідомлену та пов'язану з оцінкою на основі минулого досвіду фіксацію важливих та найсуттєвих особливостей ситуації.

Тому ефективність роботи керівного персоналу, виваженість прийняття ним управлінських рішень має безпосередній вплив на роботу всього підприємства, оскільки від цих рішень залежить стабільність роботи та прибутковість діяльності.

1.2 Управлінські рішення, особливості їх ухвалення та виконання в кризовий період

Дослідження сучасних психологічних станів управлінської діяльності в організаціях дає змогу з упевненістю стверджувати, що цей вид діяльності може мати місце лише тоді, коли керуюча особа здійснює цілеспрямований вплив на суб'єкт шляхом реалізації управлінських рішень та інших управлінських дій. Управлінське рішення стосується вибору одного варіанту над іншим, прийнятого керівником у межах його офіційних повноважень і досвіду, з наміром досягти цілей, поставлених організацією [21, с. 11]. Існують різні типи рішень, які можуть бути прийняті, включаючи стандартні рішення із заданою кількістю варіантів, двійкові рішення лише з вибором «так» або «ні», багатовимірні рішення з широким діапазоном альтернатив та інноваційні рішення, коли прийнятних альтернатив немає. Ключові обов'язки в процесі прийняття управлінських рішень включають делегування повноважень для прийняття рішень, координацію зусиль осіб, які приймають рішення, і забезпечення того, щоб керівники мали необхідні ресурси для прийняття ефективних рішень.

У науковій літературі існує комплексне та складне розуміння процесу прийняття рішень у сфері управління. Якщо розглядати в більш широкому контексті, прийняття рішень охоплює весь процес управління. Це просунуте розуміння охоплює не тільки акт прийняття рішень, але й подальшу реалізацію та контроль результатів, отриманих від цих рішень. Однак існує також більш обмежений погляд на прийняття рішень, у якому воно розглядається виключно як акт вибору найбільш оптимального вибору з безлічі альтернатив. Важливо мати на увазі, що ці альтернативи не виникають спонтанно; вони вимагають активного дослідження та розгляду. Процес прийняття рішення охоплює не тільки акт вибору найкращого варіанту, але також тягне за собою пошук альтернативних

варіантів, встановлення критеріїв оцінки, вибір відповідного методу оцінки альтернатив тощо.

Вчені припускають, що при прийнятті управлінських рішень важливо враховувати кілька ключових факторів. До них відносяться наявність різних варіантів дій і вибір одного з них з урахуванням поточних обставин, інтересів і потреб середовища. Процес прийняття рішень передбачає цілеспрямований аналіз командою менеджменту, кінцевою метою якого є сприяння ефективній співпраці між окремими особами. Вирішальну роль в активізації та організації діяльності людей відіграють також управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію умов спільних дій. Зрештою, унікальна особливість управлінських рішень полягає в тому, що вони спрямовані на створення найкращого середовища для спільної роботи людей [8, с. 57].

Прийняття організаційних рішень передбачає цілеспрямований вибір доступних варіантів або варіантів, які подолають розрив між поточним станом організації та її бажаним майбутнім станом. Цей процес прийняття рішень охоплює різні компоненти, включаючи визначення проблем, встановлення цілей і розгляд альтернативних рішень. Він служить основою для планування діяльності організації, оскільки план, по суті, є набором рішень, які визначають, як ресурси будуть розподілятися та використовуватися для досягнення цілей організації. Прийняття рішень виступає центральною рушійною силою функціонування організації, причому рішення сприймаються як результат управлінської роботи, а їх прийняття або схвалення є вирішальним кроком у створенні цього результату. Для ефективного здійснення процесу прийняття рішень суб'єкти управління повинні здійснити вісім основних кроків (рис.1.1).

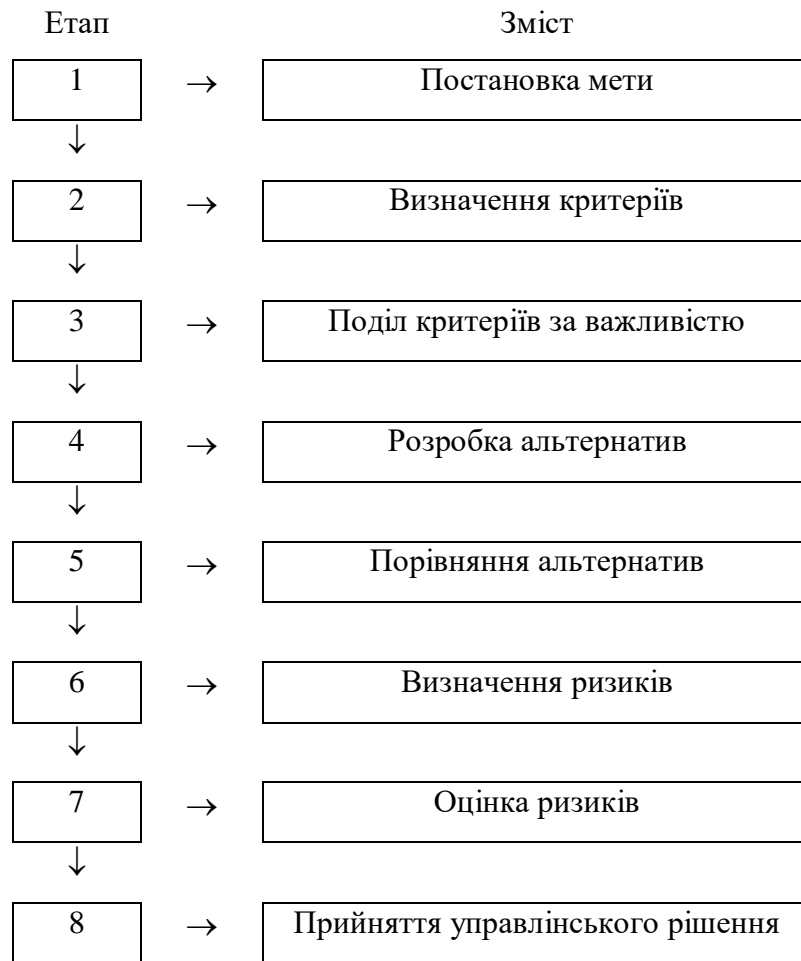


Рис. 1.1. Процес прийняття управлінського рішення

Джерело: складено автором на основі [8].

Для виконання своїх складних функцій управлінці повинні мати конкретні знання та вміння використовувати їх у повсякденному управлінні компанією, організацією чи службою.

Необхідність прийти до висновків викликана існуванням дилем - складних теоретичних головоломок або реальних життєвих сценаріїв, позначених невідповідністю між поточним станом справ і бажаним результатом. Поняття «методологія прийняття рішень» вимагає відповідей на безліч запитів: сама концепція, її обґрунтування (яка мета?); кількість і калібр приміщень (які дії вжити?); наявні ресурси (за рахунок чого?); використані методики (як це реалізувати?); задіяний персонал (хто відповідальний?); терміни (коли це має бути здійснено?); цільова аудиторія (на кого розрахована?); місце розташування (де має

відбутися?); економічний, соціальний, екологічний і технічний вплив (яку вигоду це принесе?).

Процес прийняття рішень відзначається низкою взаємопов'язаних інтелектуальних дій із залученням як менеджменту, так і персоналу, а також впровадження відповідних організаційних та науково обґрунтованих технологій. У процесі прийняття рішення необхідно враховувати кілька основних компонентів, включаючи мету рішення, особу, відповідальну за вибір, різноманітні доступні альтернативні рішення, переважаючі умови, очікувані результати та використовувані критерії для остаточного вибору.

Процес прийняття рішень передбачає створення та використання певного алгоритму. На даний момент не існує загальновизнаної технології прийняття рішень. Суттєва вимога до точності та надійності рішення дозволяє гарантувати дотримання певних процедур на етапах вирішення проблеми: створення альтернатив рішення, вибір рішення, організація виконання рішення та оцінка його результатів [29, с. 44].

Існує три різні підходи до прийняття рішень: по-перше, менеджер має автономію для прийняття рішень за власним бажанням; по-друге, менеджер шукає інформацію від інших перед остаточним прийняттям рішення; і, нарешті, рішення приймаються колективно, коли особи, на яких це рішення безпосередньо впливає, узгоджують це як група, а лідер бере участь як рівноправний член групи.

Є кілька корисних блок-схем, які можуть допомогти в прийнятті рішень, включаючи модель сміттевого бака, раціонально-дедуктивну модель, наукове управління (тейлоризм), дискретно-інкрементну модель, універсальне передбачення, редукціонізм, тотальне управління якістю, теорію хаосу та теорію ігор. Різні методи також можуть сприяти прийняттю конкретного рішення, такі як алгоритм прийняття рішення,

діаграма скелета риби (метод Ісікави), процес відображення та уявні діаграми.

Коли виникають несподівані зміни в ділових обставинах, може виникнути необхідність приймати кілька рішень одночасно. Однак обмежений час і ресурси можуть стати проблемою для тих, хто приймає рішення. Щоб вирішити цю проблему, для них вкрай важливо знати дві основні методи визначення пріоритетів завдань: метод АВС і кольорове кодування.

Логіка, інтуїція та досвід є важливими компонентами, які слід враховувати під час прийняття та захисту рішень. В ідеалі ці елементи повинні мати однакову вагу в процесі прийняття рішень, але насправді важливість кожного може змінюватися залежно від стилю прийняття рішення (незалежно від того, приймається воно групою чи окремою особою) і характеру рішення. виготовляється [29, с. 158].

Приймаючи рішення як на стратегічному, так і на операційному рівнях, люди можуть підходити до процесу різними способами, наприклад, інтуїтивно, ретельно або раціонально. Особистість і характеристики особи, яка приймає рішення, часто відіграють значну роль у формуванні характеру рішення. На основі індивідуального підходу можна визначити різні типи рішень, такі як виважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та обережні рішення. Крім того, теорія управління визнає три основні моделі прийняття рішень - класичну, поведінкову та ірраціональну моделі. На процес прийняття рішення можуть впливати різні фактори, включаючи терміновість рішення, контекст, у якому воно приймається, і середовище прийняття рішення. Рівень достовірності наявної інформації також відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень, коли умови варіюються від визначеності до невизначеності до ризику.

Отже, процес управління є дуже складним і вимагає від менеджера, відповідального за прийняття рішень, володіння широким спектром якостей і навичок для забезпечення успішного управління. Отже, важливо брати до уваги психологічний та управлінський аспекти прийняття рішень, а також їх відмінні характеристики у владних структурах.

Процеси прийняття рішень є невід'ємною частиною людського існування, охоплюючи акт вибору одного варіанту з низки можливостей. Часто ми приймаємо рішення без особливих роздумів через укорінені звички та шаблони, вироблені роками практики. Деякі рішення вважаються незначними, тому перед тим, як зробити вибір, потрібно трохи подумати. Однак бувають і складні ситуації прийняття рішень, які вимагають тривалого обдумування. Як правило, ці проблеми є унікальними за своєю природою та передбачають оцінку кількох альтернатив. У таких випадках або доступні варіанти, або обставини, пов'язані з рішенням, є новими. Вкрай важливо дотримуватися «золотого правила» управлінських рішень, яке передбачає, що якщо ситуація пропонує лише одне життєздатне рішення, воно, швидше за все, буде неправильним.

Управлінські рішення приймаються особами, які займають керівні посади в організаціях. Ці організації вважаються відкритими системами, тобто вони взаємодіють із різними факторами навколишнього середовища та зазнають їхнього впливу. Ці фактори відіграють вирішальну роль у процесі прийняття рішень у системі охорони та безпеки. Набір цих факторів відомий своєю великою різноманітністю та складністю. Вони охоплюють такі аспекти, як виробничо-технологічний, соціально-економічний, суб'єктивно-психологічний, культурний, демографічний та ін. Це розмаїття походить від складної природи організаційних систем, які мають як соціальні, так і технічні аспекти, а також їх багатогранну взаємодію із зовнішнім середовищем. Ці фактори можна далі класифікувати на зовнішні та внутрішні фактори. Однак у

галузі теорії менеджменту загально визнано, що існує три ключових параметри середовища, які суттєво впливають на процес прийняття рішень. Такими параметрами є невизначеність, складність і динамізм, які разом формують середовище прийняття рішень.

Недостатність даних, неможливість ідентифікувати усі фактори дуже ускладнює процес формування якісного бачення ситуації і збільшує ризик прийняття хибних управлінських рішень, що веде до фінансових чи людських збитків. Тому існує нагальна потреба у визначенні поведінки керівника в умовах невизначеності в світлі необхідності швидкого прийняття управлінського рішення.

Невизначеність відіграє значну роль у процесах прийняття рішень і часто є визначальним фактором. Ця невизначеність виникає через відсутність відповідної інформації, яка необхідна менеджерам для вибору найбільш прийнятної курсу дій. Коли ми посилаємося на релевантну інформацію, ми маємо на увазі дані, які точно відображають і характеризують проблему, що виникає, і необхідні для прийняття обґрунтованого рішення. Важливо визнати, що невизначеність є невід'ємним аспектом управлінської діяльності та постійно присутня. Менеджери часто виявляють, що приймають рішення в умовах різного ступеня невизначеності, будь то оцінка поточного стану системи або розгляд потенційних майбутніх результатів. Отже, вирішальною вимогою до будь-якого керівника є здатність приймати обґрунтовані рішення навіть у невизначених обставинах.

Є два основні фактори, які сприяють невизначеності, і спочатку вони здаються абсолютно протилежними. Одним із факторів є брак інформації, що може призвести до невизначеності. Однак невизначеність може також виникати через надлишок інформації, відомий як інформаційне перевантаження. Зіткнувшись із величезним обсягом інформації, стає надзвичайно складно визначити відповідну інформацію, необхідну для вирішення проблеми. Це може призвести до невпевненості

у визначенні правильного курсу дій. У сфері управлінської діяльності в системі безпеки компанії важливо відзначити, що люди часто є основними джерелами інформації для менеджерів. Однак ці особи мають здатність, а іноді й схильність маніпулювати об'єктивними даними. Вони можуть спотворювати інформацію, фальсифікувати її або навіть приховувати певні деталі. Ці дії також сприяють невизначеності, оскільки керівник може не мати доступу до точної та повної інформації, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень.

Однією з головних проблем, які необхідно враховувати при прийнятті рішень у сучасних компаніях, які стикаються з кризовими обставинами, є потенціал для досягнення лише часткового успіху або повного успіху в досягненні бажаних цілей проекту, особливо під час війни. Основна причина цього скрутного становища в першу чергу випливає з усвідомлення того, що навіть найбездоганніше впровадження проекту залежить від численних потенційних результатів у результаті конкретних дій, що робить його за своєю суттю неоднозначним через непередбачуваність випадкових змінних.

Під невизначеністю реалізації проекту слід розуміти неоднозначність розвитку конкретних подій в майбутньому внаслідок неповної або неточної інформації щодо умов здійснення проекту [12, с. 32].

Зрозуміло, що через невизначеність існує діапазон величини затрат та відповідний їм діапазон результатів реалізації проекту. Існування таких інтервалів значень не дає змоги прийняти однозначне рішення щодо прийняття чи відхилення окремого рішення. Для прийняття певного рішення необхідно визначити негативні наслідки реалізації проекту, дії, виконання задачі тощо, або, як кажуть, оцінити ризик певного виду діяльності.

Ризик означає наявність невизначеності, яка пов'язана з ймовірністю виникнення несприятливих обставин під час виконання

проекту. У разі виникнення цих обставин вони призведуть або до фінансових втрат, або до зниження ефективності задіяних силових структур.

З огляду на характер дії ризику можна класифікувати на дві категорії: прості ризики та складні ризики. Комплексні ризики утворюються шляхом злиття кількох простих ризиків, тоді як прості ризики визначаються виникненням незалежних подій. Таким чином, необхідно створити комплексний перелік ризиків і визначити відносну значущість кожного ризику для всієї сукупності.

Особливо вагомим є вміння приймати управлінські рішення в умовах небезпеки, під час війни, адже в діяльності компаній цей чинник є надто непередбачуваним.

1.3 Методи оцінки ефективності керівного персоналу підприємства

Ефективність роботи персоналу підприємства, його результативність та її вплив на загальні показники діяльності підприємства є основними критеріями, які можуть бути використані в процесі управління продуктивністю праці. Дані чинники можуть бути виміряні в числовому значенні і порівняні з певними нормативами чи показниками результативності роботи інших працівників даного підрозділу чи іншого підприємства галузі. В залежності від обраної методики для оцінки можуть бути залучені як внутрішні показники діяльності працівника, так і зовнішні експертні висновки щодо результативності роботи.

Для оцінки результативності роботи персоналу можуть бути використані різноманітні методи. Проведемо огляд окремих методів, що застосовуються для оцінки персоналу на підприємствах України (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки персоналу

Група методів	Методи даної групи	Показники оцінки
Кількісні методи	Ранговий метод	Формується таблиця рангів певних показників і проводиться порівняння з ними
	Метод бальної оцінки	Формується група основних завдань та система оцінки їх виконання (наприклад, 5-бальна)
	Метод оцінювання результативності праці	Оцінювання продуктивності праці та інших кількісних критеріїв порівняно з показниками за минулий період чи у порівнянні з іншими працівниками
Якісні методи	Матричний метод	Формується матриця «ідеального співробітника» і проводиться порівняння з еталоном
	Метод оцінки виконання завдань	Формується група основних завдань (аналогічно бальному методу) та система оцінки їх виконання (виконано / не виконано)
	Метод «360 градусів»	Оцінювання роботи працівника усіма зацікавленими особами (керівництво, колеги, клієнти тощо)
Комбіновані методи	Метод сумарної середньої оцінки	Розрахунок суми всіх оцінок і виведення середньої для порівняння з еталоном
	Метод групової оцінки	Метод схожий на рейтинговий, тільки в залежності від рейтингу працівників поділяють на відповідні групи за якістю робіт

Джерело: складено автором на основі [34; 9; 36].

Як можна побачити з даної таблиці, більшість запропонованих методів зводяться до визначення числової оцінки (якісні методи теж можна звести до бальної оцінки на кшталт 0 – негативна, 1 – позитивна) і порівняння підсумкового значення з еталоном чи середнім по підприємству. Тому для проведення оцінювання можна використати будь-які комбіновані методи, визначивши критерії нарахування балів за досягнення певних результатів.

Для більш точного розуміння роботи систем оцінювання ефективності керівного персоналу наведемо приклад роботи менеджера по персоналу. В організації ключовими керівними посадами є посади

заступників директора, начальників відділів, бо саме вони відповідають за своєчасну і якісно виконану роботу своїх відділів, за роботу своїх підлеглих, включаючи їх трудову дисципліну, а також завідувача складським господарством.

Основними функціональними обов'язками, які варто включити до процесу оцінювання персоналу, є виконання виробничого завдання, інноваційна діяльність, виконання взятих зобов'язань, прояви творчості у роботі та участь у суспільній роботі.

Для виконання покладених функцій дані посадові особи повинні мати вищу фахову освіту, стаж роботи не менше 3-5 років, їм повинні бути присутні компетентність, дисциплінованість, професіоналізм. Вік посадових осіб особливого значення не має, тому що професіоналом можна бути у будь-якому віці, тим більше що час отримання освіти та набуття трудового стажу виключає роботу на ключових позиціях осіб молодше 25 років.

Для досягнення високих оцінок потрібно мати такі компетенції, як: самостійність в роботі, добрі взаємовідносини з колегами, а також прояви творчості у роботі.

Для оцінки ефективності роботи персоналу використовують такі методи оцінки (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності роботи персоналу

Методи	Сутність
Метод стандартних оцінок	Керівник заповнює спеціальну форму, що характеризує кожний аспект роботи працівника. Цей метод простий та його легко досягнути, але носить суб'єктивний характер
Метод анкет та порівняльних анкет	набір питань та описів. Той, хто проводить оцінку, ставить позначку проти кожної характеристики, або залишає пусте місце. Інколи такі анкети заповнюють не лише керівники, а й співробітники, щоб потім порівняти їх за допомогою експертної комісії
Метод вимушеного вибору	Полягає в тому, що експерти обирають найбільш характерну для працівника рису з заданого набору (наприклад: досвід праці, вміння планувати, спостережливість, тощо)
Описовий метод	Послідовна характеристика чеснот та недоліків робітника. Інколи цей метод об'єднують з попереднім
Метод вирішальної ситуації	Найчастіше використовується при оцінці виконавця, щоб прослідити за його поведінкою у тій чи іншій ситуації
Метод шкали догляду за поведінкою	Має на увазі поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, але потрібно фіксувати скільки разів та як людина вела себе в них
Метод шкали рейтингів поведінських настанов	Заповнення працівником анкети з 6-10 питань-характеристик, та аналіз експертом 5-6 вирішальних ситуацій. Експерт оцінює рівень кваліфікації та доповідає працівнику про його рейтинг, на основі цього складаються прогнози на майбутнє
Метод комітетів	Працівника обговорюють в групі
Метод незалежних ідей	Оцінка працівника людьми, які його раніше не знали, на основі «перехресного допиту»
Метод інтерв'ю оцінки	Цілеспрямовані співбесіди, в рамках яких перевіряються інтелект, мотивація, темперамент, досвід; в рамках структурованого інтерв'ю задаються питання безпосередньо пов'язані з роботою, в рамках ситуаційного – розглядаються кілька ситуацій, задаються питання щодо дій у них
Метод моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних ситуацій та аналіз поведінки у них
Метод групових дискусій	Обговорення працівником проблеми разом з 9-15 іншими людьми, дискусія записується, а потім аналізується експертом
Метод інтерв'ювання	Людині, що проходить іспит, пропонують провести співбесіду з кількома кандидатами на дану посаду та прийняти рішення. Цей метод направлений на оцінку здатності працівника прийняти відповідне рішення

Джерело: складено автором на основі [36].

Після оцінювання співробітники проходять співбесіди, під час яких вони ознайомлюються з результатами оцінювання та надають

індивідуальні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи. Згодом на основі результатів оцінювання приймаються рішення щодо надання можливостей професійного розвитку або потенційного просування по службі для працівника.

Використовуючи метод бальної оцінки з врахуванням оцінюваних критеріїв можна провести оцінювання керівного персоналу підприємства. Наведемо приклад оцінки ефективності керівного персоналу на умовному підприємстві. На даному підприємстві керівні посади займають 10 осіб. Оцінювання було проведено за участю працівників відділу кадрів та керівників відповідних підрозділів за 14 критеріями використовуючи 5-бальною шкалу. Результати дослідження наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінки показників результативності роботи персоналу

Показники	Працівники									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Виконання виробничого завдання	5	3	4	4	3	5	5	4	5	3
2. Якість роботи	4	5	3	4	4	3	5	5	4	4
3. Інноваційна діяльність	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4
4. Компетентність	4	3	4	5	5	3	4	4	3	5
5. Надійність	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5
6. Самостійність в роботі	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4
7. Дисциплінованість	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4
8. Виконання взятих зобов'язань	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3
9. Відношення до роботи	5	4	3	4	4	4	5	3	3	4
10. Бажання підвищити кваліфікацію	4	3	3	3	4	4	5	4	5	3
11. Взаємовідносини з колегами	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4
12. Участь у суспільній роботі	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3
13. Прояви творчості у роботі	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4
14. Професіоналізм	4	3	4	5	5	3	4	4	3	5
Усього балів	58	51	50	56	55	54	58	58	59	55

Джерело: складено автором на основі [35].

За результатами оцінювання, найвищий бал отримав працівник №9 – 59 балів, що значно перевищує бали, що отримали працівники №2 та

№3. В подальшому менеджеру по персоналу доцільно звернути увагу на мотивацію праці цих працівників та визначити шляхи щодо підвищення їх професійного рівня.

Таки чином, критерії оцінювання ефективності роботи керівного персоналу розробляються відповідно до стратегічних задач, що має підприємство, і можуть переглядатись в залежності від змін та вимог зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ТА НАПРЯМКІВ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «SENSE BANK»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Sense Bank»

ПАТ «Sense Bank» відомий як одна з найвидатніших фінансових установ в Україні, має багаторічну історію, яка бере свій початок з моменту заснування в 1992 році. Упродовж багатьох років банк зазнав значних трансформацій у 2001 році, коли він прийняв назву АТ. «Альфа-Банк» зміцнює свою присутність в українському банківському секторі. Демонструючи свою відданість інноваціям і зростанню, АТ «Сенс Банк», раніше відомий як «Альфа-Банк», розпочав знаменний шлях у 2022, коли прийняв стратегічне рішення попрощатися з брендом Альфа-Банку. Ця ключова зміна призвела до визначної трансформації, оскільки юридичну назву банку було змінено на Sense Bank JSC, що супроводжувалося створенням захоплюючого та динамічного бренду Sense Bank.

22 липня 2023 року між Міністерством фінансів України та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб було досягнуто угоди про угоду купівлі-продажу, яка передбачала придбання всього пакету акцій АТ «Сенс Банк». Таким чином, Sense Bank офіційно перетворився на державну установу, що перебуває у власності уряду України.

Sense Bank займає чільні позиції в усіх секторах банківської галузі та вважається одним із найбезпечніших та надійніших банків України. Він був визнаний системно значущим банком Національним банком України згідно з його офіційним рішенням у 2023 році [25].

Структура та динаміка активів банку за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -),		Відносне відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Грошові кошти та еквіваленти	7228506	7973050	5094427	744544	-2878623	10,30	-36,10
Кредити юридичних осіб	29697663	36004887	29463327	6307224	-6541560	21,24	-18,17
Кредити фізичних осіб	18139785	24329261	13199595	6189476	-11129666	34,12	-45,75
Активи, всього	97490789	115721503	75034967	18230714	-40686536	18,70	-35,16

Джерело: розраховано автором на основі [25].

Як бачимо з табл. 2.1., у 2023 році наявне значне зниження стану активів, що викликано воєнним станом в Україні, а також недовірою до банку внаслідок того, що до його акціонерів входили представники РФ. Саме тому в 2023 році банк перейшов у власність держави.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка пасивів банку за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -),		Відносне відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. / 2021 р.	2023 р. / 2022 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Кошти банків	130363	83335	32398	-47028	-50937	-36,07	-61,12
Депозити юридичних осіб	30445323	40582337	18180378	10137014	-22401959	33,30	-55,20
Депозити фізичних осіб	43641268	48910668	42981711	5269400	-5928957	12,07	-12,12
Власний капітал	9679363	12932981	5969278	3253618	-6963703	33,61	-53,84

Джерело: розраховано автором на основі [25].

Динаміка пасивів також є від'ємною, кошти банків та юридичних осіб мали відтік більше ніж на 50%, депозити фізичних осіб мали менш

вагомий спад, оскільки багато фізичних осіб не мали можливості звернутись до банку за поверненням коштів внаслідок воєнних дій.

Таблиця 2.3

**Структура та динаміка фінансових результатів за 2021-2023 рр.,
тис.грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -),		Відносне відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. / 2021 р.	2023 р. /2022 р.	2022 р. /2021 р.	2023 р. /2022 р.
Процентні доходи	8731981	10093038	11659710	1361057	1566672	15,59	15,52
Процентні витрати	3667399	3760451	4687146	93052	926695	2,54	24,64
Чистий процентний дохід	5064583	6332587	6972564	1268004	639977	25,04	10,11
Комісійні доходи	4548960	5641465	4318792	1092505	-1322673	24,02	-23,45
Комісійні витрати	1189176	1782634	1476376	593458	-306258	49,90	-17,18
Прибуток/(збиток)	1209666	3346112	-6965441	2136446	- 10311553	176,61	-308,17

Джерело: розраховано автором на основі [25].

Незважаючи на незначне зростання процентних доходів, інші показники мали зниження, і банк станом на кінець 2023 року отримав значний збиток у розмірі 6,9 млрд. грн.

Таблиця 2.4

**Структура та динаміка основних фінансових індикаторів за 2021-
2023 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -),		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 р. /2021 р.	2023 р. /2022 р.	2022 р. /2021 р.	2023 р. /2022 р.
Капіталізація (%)							
Власний капітал / Активи	9,9	11,2	8,0	1,3	-3,2	13,13	-28,57
Статутний капітал / Активи	29,5	24,8	38,3	-4,7	13,5	-15,93	54,44
Фондування (%)							
Поточні депозити/ Депозити	61,7	66,9	54,8	5,2	-12,1	8,43	-18,09
Депозити фізосіб/ Зобов'язання	49,7	47,6	62,2	-2,1	14,6	-4,23	30,67
Кредити/Депозити	64,5	67,4	69,7	2,9	2,3	4,50	3,41
Якість активів (%)							

Джерело: розраховано автором на основі [25].

Продовження таблиці 2.4

Коеф. резервування кредитів	31,0	15,9	46,8	-15,1	30,9	-48,71	194,34
Покриття резервами NPLs	-	-	-	-	-	-	-
Ліквідність (%)							
Ліквідні активи/ Активи	7,4	6,9	6,8	-0,5	-0,1	-6,76	-1,45
Ліквідні активи/ Залучені ресурси	9,7	8,9	8,3	-0,8	-0,6	-8,25	-6,74
Ліквідні активи/ Зобов'язання	8,2	7,8	7,4	-0,4	-0,4	-4,88	-5,13
Рентабельність (%)							
ROAA	1,4	3,1	-7,3	1,7	-10,4	121,43	-335,48
ROAE	13,5	29,6	-73,7	16,1	-103,3	119,26	-348,99
Чиста % маржа	7,2	6,9	8,5	-0,3	1,6	-4,17	23,19
%Витрати/%Доходи	-42,0	37,3	40,2	79,3	2,9	-188,81	7,77

Джерело: розраховано автором на основі [25].

Отже, діяльність банку погіршилась і виникла потреба в зміні політики стосовно роботи з клієнтами, а також управління, тому доцільно дослідити діяльність керівного персоналу, систему управління персоналом та визначити ефективність даної діяльності і напрямки її вдосконалення.

2.2. Оцінка ефективності роботи керівного персоналу банку

Управління людськими ресурсами в банківській галузі починається з встановлення та створення стратегічних цілей і завдань установи. Ці цілі завжди мають бути зосереджені на розвитку суспільства та враховувати різноманітні потреби та пріоритети всіх верств населення. Розглядаючи шлях співробітника в банку, його можна спростити на три основні процеси: найм і відбір, розвиток співробітників і звільнення або подальша праця. Потім ці процеси можна розділити на кілька ключових процесів:

- пошук і підбір персоналу, який передбачає проведення попередніх співбесід, заповнення анкет, проведення перевірок;
- процес адаптації співробітників до їхніх ролей, що включає ознайомлення їх з основними обов'язками, умовами праці та найближчим соціальним оточенням;

- оцінка працівників, яка оцінює їх психологічні якості особистості, знання, уміння, навички, поведінку, ефективність праці;
- процес мотивації, який передбачає надання працівникам винагороди, соціальних гарантій, заохочення;
- процес розвитку людських ресурсів і управління кар'єрою, а також кадровий облік і навчання персоналу;

Система управління людськими ресурсами є набором методів, процедур і програм, що дозволяють організації впливати на своїх співробітників з метою максимального розкриття їх потенціалу.

Методичний та організований підхід до процесу управління є прикладом взаємозв'язку різних аспектів управління людськими ресурсами та демонструється через встановлення кінцевих цілей, визначення стратегій для їх досягнення та створення ефективної системи управління, яка включає ретельне планування, координацію та мотивація персоналу в рамках діяльності банківської установи.

Система управління персоналом вважається частиною як економічної, так і соціальної системи, що підпадає під сферу управління. У результаті її діяльність і розвиток регулюються економічними, соціологічними та адміністративними принципами та правилами.

Система управління персоналом ПАТ «Sense Bank» включає в себе різні підсистеми, які адаптовані до конкретних функцій кадрових служб організації (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система управління персоналом ПАТ «Sense Bank»

Джерело: складено автором на основі [8; 25].

Вивчаючи рекомендації щодо безпеки персоналу в управлінні персоналом, викладені в матеріалах, наданих ПАТ «Sense Bank», очевидно, що діюча система, яка впроваджується в банку, показала високу ефективність. Ретельний аналіз практики управління персоналом у ПАТ «Sense Bank» показує, що більшість співробітників висловлюють задоволеність своїми ролями та обов'язками, про що свідчить нещодавнє опитування служби безпеки, яке засвідчило вражаючий рівень лояльності співробітників у 62%.

Тим не менш, хоча результати опитування дають деякі цінні відомості, важливо визнати, що система управління персоналом далеко не бездоганна. Це очевидно з включення різних значущих факторів, що сприяють невдоволенню працівників, включаючи, але не обмежуючись, неадекватний рівень заробітної плати та незадоволення існуючими механізмами оцінки та оцінки працівників.

Основа стратегії управління персоналом банку базується на глибокому аналізі потенційного зростання та успіху банку в світлі очікуваних змін у навколишньому середовищі, зокрема у зв'язку з демографічними та соціальними змінами. Вирішальним аспектом цього аналізу є визначення позиції банку в умовах гострої конкуренції за надання першокласного обслуговування клієнтам на ринках різноманітних послуг і продуктів [23].

ПАТ «Sense Bank» ефективно реалізує та вдосконалює різноманітні аспекти своєї кадрової політики для забезпечення повноцінного та задовільного робочого середовища для своїх співробітників. Це включає велику увагу до політики працевлаштування, яка включає наймання висококваліфікованих спеціалістів і створення привабливих умов праці, які надають перевагу безпеці та пропонують можливості для кар'єрного зростання. Крім того, банк дотримується комплексної політики навчання, надаючи співробітникам доступ до надійної навчальної бази, яка дозволяє їм підвищувати свої навички та професійно просуватися. Крім того, політика банку щодо винагороди виділяється конкурентоспроможною заробітною платою, яка відповідає здібностям, досвіду та рівню відповідальності працівника. Крім того, політика соціального забезпечення банку виходить за рамки, надаючи ширший спектр послуг і переваг порівняно з іншими роботодавцями. Це гарантує, що соціальні умови є не тільки привабливими для працівників, але й взаємовигідними як для працівників, так і для банку.

Кадрова політика у сфері зайнятості охоплює різні аспекти, такі як аналіз робочого місця, процедури найму, методи відбору та просування по службі, політика відпусток та звільнення. Подібним чином у сфері навчання передбачається оцінка нових співробітників, надання практичного навчання та сприяння їх професійному розвитку. Що стосується оплати праці, то політика передбачає оцінку якості роботи, впровадження пільгових схем, застосування ковзних ставок. Крім того,

політика поширюється на заходи соціального забезпечення, такі як пенсії, допомога в разі хвороби або інвалідності, медичні та транспортні послуги, забезпечення житлом і харчуванням, спортивні заходи, соціальна активність та допомога в особистих справах. Крім того, ця політика стосується трудових відносин шляхом впровадження заходів для розвитку ефективних стилів управління та підтримки позитивних відносин із профспілками. Аналізуючи кадрову політику ПАТ «Сенс Банк», стає очевидним, що банк активно надає пріоритет розвитку персоналу через спеціальну кадрову службу, яка є найважливішим інструментом реалізації кадрової політики банку. Банк використовує сучасні підходи до навчання персоналу, включаючи дистанційні методи та обов'язкові регулярні загальносистемні навчання.

Питання мотивації персоналу є загальноновизнаним у сучасному світі. Проте існує недостатня системна адаптація класичних теорій мотивації до вимог сучасності, що, у свою чергу, ускладнює практичне впровадження технологій і методів мотивації. Ключові показники ефективності (KPI) відіграють вирішальну роль у цьому контексті, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність вжитих заходів. KPI можна використовувати для оцінки загальної ефективності компанії, її різних відділів і навіть окремих співробітників. Впровадження системи KPI не тільки може стати більш ефективним моніторингом та оцінкою дій, але й сприяє створенню ефективної системи винагороди.

Важливо визнати, що впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) базується на кількох фундаментальних принципах. Ці принципи включають узгодження цілей персоналу з головними цілями компанії, прийняття підходу «оплата за результати» та сприяння мотивації співробітників прагнути до вищого заробітку шляхом досягнення або перевищення заздалегідь визначених цілей на місяць, квартал або рік. . Щоб глибше заглибитися в мотиваційні аспекти менеджерів з обслуговування клієнтів і менеджерів з кредитування

клієнтів, важливо розуміти, що ці мотивації охоплюють як фіксовані, так і змінні компоненти. Для того, щоб претендувати на бонусну винагороду, основною вимогою є досягнення місячних контрольних показників ефективності для окремих продажів.

Для ілюстрації розглянемо оцінку ефективності основних ключових показників ефективності (КРІ) для професіонала, який спеціалізується на задоволенні потреб як окремих клієнтів, так і корпоративних організацій.

Показник виконання планового показника, як зазначено в табл. 2.5, визначає розмір мотиваційної виплати. На цей коефіцієнт впливає рівень виконання основного показника, який можна встановити як для місячного, так і для річного плану. Хоча конкретні показники можуть бути різними, кожен з них вносить свій внесок у загальну матеріальну мотивацію.

Таблиця 2.5

Коефіцієнт виконання планового показника

Рівень виконання ключового показника	Коефіцієнт виплати від рівня виконання
> 110%	1,3
≥ 105% - 110%	1,2
≥ 100% - 105%	1
≥ 90% - 100%	0,8
≥ 80% - 90%	0,5
< 80%	0

Джерело: розраховано автором на основі [25].

Що стосується самих показників, то керівництво сформулювало основні ключові показники ефективності (КРІ) для спеціалістів, які працюють як з фізичними, так і з юридичними особами. Ці показники наведено в таблиці 2.6. Метою КРІ є оцінка ефективності, надаючи керівництву компанії цінний інструмент для оцінки того, наскільки їхні стратегії узгоджуються з досягненням головних цілей, зокрема підвищення та розширення ринкової вартості компанії.

Таблиця 2.6

Ключові показники спеціалістів по роботі з фізичними та юридичними особами

Посада	КРІ 1	КРІ 2	КРІ 3	КРІ 4
Спеціаліст по роботі з фізичними особами	Кредитні продукти	Комісійний дохід по додатковим продуктам	Приріст пасивів	Нові клієнти
Спеціаліст по роботі з юридичними особами	Портфель нових активованих клієнтів	Залучення нових клієнтів	Комісійний дохід по новим клієнтам	Приріст пасивів

Джерело: складено автором на основі [25].

Є кілька переваг використання ключових показників ефективності (КРІ) як засобу оцінки продуктивності співробітників. По-перше, виконання особистих КРІ співробітника безпосередньо впливає на розмір його премії, тим самим стимулюючи його для досягнення поставлених цілей. По-друге, кожному працівнику призначаються конкретні обов'язки в рамках визначеної ним сфери роботи, що дозволяє чітко розмежувати завдання та відповідальність. Зрештою, використання КРІ дозволяє співробітникам визнати та оцінити їхній індивідуальний внесок у загальний успіх спільних цілей компанії. Це не лише розвиває відчуття мети та мотивації, але й покращує розуміння їхньої ролі в ширшому організаційному контексті. З іншого боку, є кілька недоліків, пов'язаних із численними ключовими показниками ефективності (КРІ), включеними до загальної структури бонусів. По-перше, розподіл бонусу розбавляється, оскільки кожен окремий КРІ отримує лише невелику частку, що зменшує вплив кожного показника. Крім того, коли один певний показник має надмірну вагу в системі КРІ, це може потенційно спотворити увагу співробітника та знехтувати функцією, яка має найменшу вагу. Цей дисбаланс у розподілі уваги може призвести до неоптимальної продуктивності в певних сферах. Встановлення реально недосяжних ключових показників ефективності може демотивувати

працівників, оскільки вони можуть відчувати себе приголомшеними або збентеженими цілями, які здаються недосяжними [3]. Пріоритетом ПАТ «Sense Bank» є підвищення кваліфікації працівників та надання можливостей додаткового навчання персоналу. Для цього в банку впроваджено комплексну систему внутрішнього навчання, що включає різноманітні дистанційні курси, доступ до додаткових знань через корпоративний Інтернет-портал, внутрішні освітні програми та ініціативи постійного професійного розвитку.

2.3. SWOT-аналіз діяльності керівного персоналу ПАТ «Sense Bank»

Окрім вищезазначених, було виявлено ряд інших проблем у системі управління персоналом банку. До них належать відсутність можливостей для просування по службі та професійного розвитку, помітна відсутність ентузіазму серед працівників на нижчих посадах щодо того, щоб сприяти зростанню та прогресу банківської галузі, робоче середовище з високим стресом і надмірні вимоги до працівників, умови навантаження та очікування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності керівного персоналу ПАТ «Sense bank»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високий рівень управлінських навичок Наявність програм професійного розвитку Середня заробітна плата відповідає ринку праці Регулярна оцінка ефективності працівників, Залежність доходу від результату роботи Широкий соціальний пакет	Недостатній професіоналізм персоналу Неконкурентна заробітна плата на нижчих посадах Зростання плинності кадрів Відсутність кар'єрного зростання Стресовий характер роботи.
Можливості (O)	Загрози (T)
Поліпшити імідж компанії Інноваційні процеси у системі управління персоналом Застосування практик із міжнародного досвіду Розвивати нові види послуг та	Нестабільність економічної ситуації в Україні Існує сильна конкуренція за найкращих співробітників з іншими банками

післяпродажного обслуговування Збільшення робочої сили за рахунок впровадження нових послуг	Обмежені фінансові можливості Низька ефективність системи мотивації персоналу Мала зацікавленість підлеглих у розвитку банку
---	--

Джерело: складено автором на основі [25].

Однією з першочергових проблем існуючої системи управління персоналом ПАТ «Sense Bank» є непрофесіоналізм персоналу. Цей недолік можна пояснити недостатньою кількістю та якістю доступних навчальних програм. Щоб компенсувати невдоволення своєю зарплатою, працівники часто беруть на себе надмірне навантаження, що призводить до завищених очікувань щодо їх продуктивності. Однак ті, хто постійно працює понаднормово і перевершує очікування, отримуючи високу зарплату, часто відчують постійний стрес. З іншого боку, більшість середньостатистичних і неефективних працівників залишаються з низькою оплатою праці та посередніми або мінімальними бонусами, що в кінцевому підсумку призводить до звільнень. Іншою значною проблемою в банківському секторі є повільне кар'єрне зростання та монотонний характер роботи. Ці фактори можуть сприяти витоку конфіденційної інформації, такої як банківська чи комерційна таємниця, що становить значну загрозу для установи.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.7, зрозуміло, що ПАТ «Sense Bank» має бути пріоритетом впровадження горизонтальної ротації персоналу та зміни характеру роботи. Щоб досягти цього, банк може розглянути різні стратегії в межах своїх піддоменів. Ці стратегії включають переміщення співробітників між різними бізнес-процесами в організації, створення нових посад, які потребують оновлених знань і навичок, і залучення співробітників як внутрішніх консультантів з різних сфер. Застосовуючи ці заходи, банк може підвищити свою загальну ефективність і забезпечити, щоб співробітники залишалися залученими та адаптувалися до індустрії, що швидко розвивається.

Ротації такого характеру відіграють вирішальну роль у підвищенні рівня креативності в роботі, відкриваючи шляхи для професійного розвитку без необхідності відходу від поточної посади, а головне, без необхідності додаткового навчання. Ці ротації також мають додаткову перевагу, оскільки зменшують стрес і підвищують загальну ефективність працівників. Однак важливо зазначити, що горизонтальні ротації не слід розглядати як заміну підвищення по службі. Натомість система управління людськими ресурсами банку несе відповідальність за покращення системи планування кар'єри для працівників, враховуючи унікальні вимоги до ролі кожної особи.

Крім того, найважливішим аспектом забезпечення особистої безпеки банку є ретельна оцінка ефективності впроваджених заходів. Ця оцінка передбачає порівняння сукупних витрат, понесених на запобіжні заходи, з потенційними збитками, яких може зазнати банк. Отже, безпека персоналу вимагає встановлення взаємовигідних робочих відносин і етичної поведінки. Обов'язково, щоб забезпечення безпеки персоналу було колективним обов'язком, у якому безпосередньо задіяні спеціалісти підрозділу безпеки та опосередкований внесок кожного працівника підприємства.

Якщо говорити далі, то надзвичайно важливо визначити пріоритетність безпеки банківського персоналу з двох основних причин. По-перше, це передбачає мінімізацію будь-яких потенційних небезпек, які можуть виникнути з боку працівників банківської установи. По-друге, це передбачає створення сприятливого робочого середовища, яке мотивує кожного співробітника ефективно виконувати свої обов'язки. Основна вимога для забезпечення безперебійного функціонування банку полягає в наявності команди висококваліфікованих і відданих своїй справі співробітників. Отже, необхідно приділяти максимальну увагу процесам найму та навчання, приділяючи особливу увагу забезпеченню безпеки та благополуччя персоналу банку.

Запровадження запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Sense Bank» дозволить не лише вдосконалити існуючу систему управління персоналом, а й значно підвищити ефективність роботи Банку в цілому, зокрема в частині безпеки персоналу. Це пов'язано з тим, що цінні людські ресурси Банку можна без особливих зусиль перетворити на інтелектуальний капітал, забезпечуючи тим самим безмежні можливості для зростання та вдосконалення.

Одним із головних напрямків розвитку банку є відповідальність за створення належних робочих умов для своїх співробітників. В умовах карантину та тривожної світової та української епідеміологічної ситуації, спричиненої поширенням коронавірусної інфекції, у кадровій політиці банку на 2023 рік зроблено значний акцент на кількох ключових пріоритетах. Ці пріоритети включають збереження здоров'я працівників, гарантування найвищого рівня безпеки на робочому місці, піклування про фінансове благополуччя працівників, надання їм комплексної інформаційної, моральної та психологічної підтримки в зв'язку з воєнними діями .

Під час карантину працівникам ПАТ «Sense Bank» була надана унікальна можливість займатися дистанційною роботою, гарантуючи, що їх оплата не зміниться порівняно з докарантинним рівнем. Крім того, було докладено значних зусиль для створення безпечного робочого середовища як для співробітників, так і для клієнтів, проведено необхідні перетворення в приміщеннях банку та придбано сучасне дезінфекційне обладнання. Щоб пом'якшити будь-які несприятливі наслідки, спричинені карантинними обмеженнями, було покращено управління внутрішніми комунікаціями, ефективно тримаючи співробітників у курсі останніх подій у банківській справі та державних справах, а також пропонуючи цінні рекомендації щодо адаптації до нових умов роботи.

Згідно з табл. 2.4, банківська мережа наразі складається з 4460 зайнятих осіб. Ця цифра включає 1334 чоловіки та 3126 жінок. Варто зазначити, що ця кількість співробітників відображає зростання на 3% у порівнянні з попереднім роком.

Непохитне прагнення банку дотримуватись сімейних цінностей стало очевидним у 2023 році, коли значна кількість жінок, а саме 188, отримали відпустку у зв'язку з вагітністю та пологами для виконання своїх сімейних обов'язків. Після завершення цього вирішального періоду варто відзначити, що гідна похвали кількість 118 жінок у супроводі одного сміливого чоловіка вирішили відновити свою роботу, демонструючи інклюзивне та сприятливе середовище банку для всіх співробітників.

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу ПАТ «Sense Bank» за віком станом на 01.01.2023

Віковий діапазон	Кількість	Структура, %	Чоловіки	Жінки
до 24 років	141	4	45	96
від 25 до 34 років	986	26	255	731
від 35 до 49 років	2467	52	696	1771
від 50 до 54 років	420	9	142	278
від 55 до 59 років	295	6	119	176
від 60 років	151	3	77	74
РАЗОМ	4460	100	1290	3029

Джерело: складено автором на основі [25].

ПАТ «Sense Bank» налаштований на підтримку гендерної рівності на робочому місці шляхом забезпечення справедливої оплати праці жінок та надання їм сприятливих умов праці (як зазначено в табл. 2.5). Крім того, банк активно прагне залучати та утримувати талановитих людей. Як доказ цього, лише у 2023 році банк прийняв значну кількість нових співробітників: 552 жінки та 255 чоловіків приєдналися до штату, довівши загальну кількість працівників до 807 осіб. Крім того, з точки зору лідерських можливостей, загалом 79 працівників, у тому числі як чоловіків, так і жінок, були висунуті на керівні посади, причому 42

чоловіки та 37 жінок розглядалися на посади керівників відділів, заступників керівників, директорів та інших керівних посад. Крім того, прихильність банку до виховання майбутніх талантів підтверджується прийняттям 8 студентів на стажування протягом 2022 року.

Всього було проведено 96 тренінгів з більшістю персоналу банку. Ці сесії охоплювали широкий спектр важливих курсів, включаючи, але не обмежуючись:

- розуміння основних вимог антикорупційного законодавства, які у 2022 році показали рівень завершення 92,5% працівників;
- впровадження управління безперервністю діяльності ПАТ «Сенс Банк», навчання 91% персоналу у 2023 році;
- рекомендації щодо запобігання конфлікту інтересів, які у 2023 році пройшли 45% працівників;
- навчання ділової етики як невід’ємної частини системи управління банком із завершенням 95% співробітників у 2023 році;
- інформаційний курс «зеленого» банкінгу, розроблений спеціально для нових співробітників банку;
- навчання з цілей сталого розвитку ООН;
- спеціалізовані програми з різних аспектів «зеленого» фінансування, таких як екологічний транспорт, енергоефективна модернізація виробництва, фінансування проектів у сфері охорони здоров’я, боротьба з пандемічними захворюваннями;
- забезпечення безпеки у воєнний час, робота з клієнтами в небезпечних умовах та дотримання протоколів під час повітряної тривоги;
- численні інші спеціалізовані програми для різних груп працівників.

Таблиця 2.9

Відсоткове співвідношення фактично нарахованої заробітної плати жінок до чоловіків по категоріям в ПАТ «Sense Bank»

Назва посад	Всього працівників, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	З/п, коеф.
Вище керівництво: Наглядова Рада, Голова Правління, заступники Голови Правління, члени Правління, головний бухгалтер	16	13	3	0,70
Заступники головного бухгалтера, директори/заступники директорів департаментів	71	43	28	1,15
Начальники/заступники начальників управлінь	294	147	147	1,09

Джерело: складено автором на основі [25].

Крім того, ПАТ «Sense Bank» постійно щотижня організовує для своїх співробітників інформаційні бюлетені, присвячені різним аспектам сталого розвитку. Ці інформаційні бюлетені охоплюють низку тем, таких як збереження навколишнього середовища та впровадження систем управління енергією та навколишнім середовищем.

Крім того, співробітники банку з ентузіазмом беруть участь у різноманітних зовнішніх заходах з метою отримання свіжої інформації та вдосконалення своїх навичок. Як ілюстрація, протягом 2023 року значна кількість 381 співробітників взяла активну участь 64 різних заходів, успішно отримавши безцінні знання та збагативши свій професійний досвід.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ПАТ «SENSE BANK» В УМОВАХ КРИЗИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Кожен працівник визнає особисту відповідальність за виконання спільних завдань. Крім того, команда відіграє вирішальну роль у житті людини, надаючи їй можливості для задоволення своїх соціальних потреб, таких як спілкування, взаємодія та залучення до суспільства. Команда також допомагає зменшити занепокоєння щодо безпеки та благополуччя. Ця динаміка впливає на особистісний ріст і розвиток людини, формуючи її світогляд і систему цінностей. Ключовим фактором збереження стабільних стосунків у сучасному колективі ПАТ «Sense Bank» є ефективне лідерство. Це передбачає встановлення ефективної комунікації з підлеглими, прояв щирого інтересу до їхніх проблем, делегування повноважень і виховання почуття єдності через інтелект і досвід. Створення позитивного робочого середовища має важливе значення для розкриття повного потенціалу кожного працівника, що забезпечує сприятливий соціальний та психологічний клімат у колективі.

Під соціально-психологічним кліматом розуміється стан міжособистісних стосунків у колективі, який безпосередньо впливає на продуктивність колективу. Для підвищення ефективності управління персоналом в ПАТ «Sense Bank» необхідно встановити та впровадити стандарти відповідності працівників займаній посаді. Отже, слід розробити комплексну програму оцінки персоналу, яка охоплює кілька важливих аспектів. Вони можуть включати оцінку рівня людського капіталу фахівця, забезпечення його відповідності стандартам посади, оцінку його знань, навичок і здібностей, а також визначення того, чи відповідають вони необхідним стандартам. Крім того, важливо визначити осіб, які володіють достатнім рівнем компетентності, і встановити

бажаний рівень компетентності на основі вимог до посади. Крім того, програма оцінки персоналу має заохочувати працівників передбачати шляхи вдосконалення своїх професійних навичок і досвіду, таким чином сприяючи постійному зростанню та розвитку.

Важливо зазначити, що розірвання контракту з працівником не впливає негативно на діяльність ПАТ «Sense Bank». Для запобігання подібним ситуаціям заступник директора з персоналу повинен розробити комплексну стратегію розвитку персоналу на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу. Ця стратегія повинна включати положення про навчання осіб в організації, які потенційно можуть замінити керівні посади з числа працівників середнього та нижчого рангу. Якщо працівник не відповідає вимогам для займаної посади, він несе відповідальність за самостійний вибір і дотримання методів професійного зростання для підвищення кваліфікації. Важливо, щоб усі керівники та професіонали брали участь у програмі, яка повинна впроваджуватися регулярно на основі конкретних потреб (наприклад, раз на рік, кожні півроку або щокварталу). Оцінка компетентності персоналу вимірюється за шкалою від 0 до 10 балів. Коли кожен працівник проходить тест на відповідність, результати документуються в його особистій справі, яка потім зберігається та накопичується щорічно.

Для того, щоб забезпечити високу якість персоналу та прискорити зростання підприємства, важливо реалізувати низку стратегій. По-перше, необхідно покращити управління цим безцінним активом за допомогою різних підходів. Це включає підвищення стандартів відбору персоналу під час найму, запровадження програм розвитку та виховання навичок працівників, надання всебічних можливостей навчання, підвищення мотивації персоналу, забезпечення належної інформаційної підтримки для зростання персоналу, сприяння позитивному колективному клімату та покращення соціальних та трудових відносин. Крім того, необхідно покращити умови праці, проживання та відпочинку персоналу.

Невід'ємною частиною є створення стратегічного плану розвитку персоналу на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Цей план дозволить організації ефективно прогнозувати необхідну кількість персоналу в майбутньому, сприяти плавній заміні співробітників, накопичувати та максимізувати людський капітал і, зрештою, отримувати оптимальні прибутки. Вкрай важливо створити комплексний комплекс заходів, спрямованих на розвиток і збереження капіталу ПАТ «Sense Bank». Ці заходи охоплюють правові, психологічні, фінансові та екологічні аспекти. Життєво важливо запровадити програми оцінювання працівників, які б точно оцінювали їхню продуктивність та придатність до відповідних посад.

Рішення про активізацію інвестицій у людський капітал ПАТ «Sense Bank» має бути реалізовано на всіх рівнях управління одночасно. Для досягнення вищого рівня інвестиційної інтенсивності компанія повинна запроваджувати програми, які підвищують престиж професійного розвитку відповідно до інноваційної спрямованості компанії. Крім того, органи державної влади мають запровадити комплексні заходи щодо пошвавлення та підтримки суб'єктів господарювання в їх інвестиціях у людський капітал. Ці заходи мають включати правові, фінансові, організаційні та мотиваційні стимули.

На психологічну атмосферу в команді впливають соціальна мета команди, спільні цінності групи, почуття колективної та особистої відповідальності, а також взаємозалежність членів команди. Ці елементи сприяють узгодженню особистих інтересів з колективними інтересами. Однак згуртованість команди не ґрунтується лише на спільних цілях і роботі; воно також спирається на організацію спільної діяльності. У зв'язку з цим роль лідера стає визначальною у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі.

На внутрішню структуру групи також впливають внутрішні чинники, зокрема стиль управління, імідж, основні аспекти діяльності,

поведінка керівника. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що наші пропозиції щодо вдосконалення методичного забезпечення управління персоналом ПАТ «Sense Bank» дозволять значно підвищити ефективність управління персоналом. Це буде досягнуто шляхом впровадження стандартів, які гарантують, що працівники відповідають їхнім посадам, і використання ряду психологічних заходів для мотивації робочої сили. Ці заходи включають індивідуальні та групові бесіди, опитування та анкетування, що дозволить керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки та вжити заходів щодо стимулювання працівників до продуктивної роботи в довгостроковій перспективі.

У практичному плані наша рекомендація для визначення складових кадрового потенціалу ПАТ «Sense Bank» та їх оцінки полягає в застосуванні методу експертних оцінок. Цей метод передбачає визначення ключових складових, що характеризують кадровий потенціал. Одним з ефективних підходів до аналізу командних стосунків і вивчення взаємодії керівника з підлеглими в ПАТ «Sense Bank» є використання соціометричних вимірювань. Ці вимірювання дозволяють як кількісно, так і якісно оцінити людські стосунки в групі на основі взаємних симпатій і антипатій. Використовуючи результати соціометричних вимірювань, менеджер може проаналізувати соціально-психологічний клімат у групі.

В умовах воєнного стану колектив банку та його керівництво перебувають у стані невизначеності, що відбивається на ефективності діяльності. До того ж у 2022-2023 роках робота відділень банку значним чином залежала від повітряних тривог та відключень електроенергії, що також дестабілізувало роботу і психологічний стан колективу. Тому керівний персонал для підвищення ефективності повинен приділяти увагу таким методикам, як самоменеджмент і тайм-менеджмент.

Для успішного впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством необхідно виконати кілька основних вимог:

- зростаючий попит на підвищення кваліфікації співробітників підкреслює важливість володіння навичками ефективного планування, організації, визначення пріоритетів і ефективного й автономного досягнення цілей, оскільки це має вирішальне значення для успіху [8];

- збільшення вартості нематеріальних активів у компанії призводить до зміщення уваги до важливості її персоналу як основного джерела конкурентної переваги. Це призвело до більшої складності у зовнішньому управлінні працівниками, особливо тими, хто займається творчими завданнями, і підкреслило потребу в тому, щоб люди брали на себе більше відповідальності за організацію своєї роботи, практикуючи самодисципліну та виявляючи самоконтроль.

Питання тайм-менеджменту виникає в першу чергу, коли люди мають можливість вибирати, як вони розподіляють свій час, особливо це стосується працівників, які займаються творчою роботою. В операційних відділах компанії важливо враховувати психофізіологічні здібності людини виконувати повторювані завдання, покладені на її конкретні робочі станції. У сучасному контексті підвищення ефективності підприємства важливо розрізняти два рівні управління часом:

- управління особистим часом охоплює різноманітні стратегії та інструменти, які допомагають людям ефективно організувати власні завдання та обов'язки, дозволяючи їм переслідувати свої особисті інтереси, не витрачаючи дорогоцінний час. Він включає методи особистого розвитку та максимізації продуктивності шляхом ефективного використання часу;

- корпоративне управління часом приділяє першочергову увагу організації розкладів і завдань усіх працівників компанії, що забезпечує оптимальне використання часу кожною особою. Це передбачає

впровадження вказівок і контрольних показників для забезпечення ефективного та продуктивного використання робочого часу.

Управління особистим тайм-менеджментом тісно пов'язане з особистим саморозвитком і самовдосконаленням. Це індивідуальна практика, яку люди здійснюють, щоб підвищити свою продуктивність і досягти успіху в різних аспектах життя. З іншого боку, створення корпоративної системи управління часом зазвичай передбачає допомогу консалтингових фірм. Основна мета – створити комплексну структуру, яка регулює організацію роботи всього підприємства. Ця система спрямована на те, щоб працівники мали чітке розуміння своїх цілей і завдань, могли ефективно розставляти пріоритети та ефективно виконувати покладені на них обов'язки. По суті, у той час як корпоративне управління дотримується підходу «зверху вниз», впроваджуючи складну систему для оптимізації використання часу всіма співробітниками, управління особистим часом використовує підхід «знизу вгору». Це починається з підвищення особистої ефективності окремих працівників і в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності в межах підрозділу або всієї організації.

Відповідно до нашої точки зору, корпоративний тайм-менеджмент можна сприймати як набір методів тайм-менеджменту, які складно переплітаються в загальній системі управління підприємством. Він служить потужним інструментом для побудови всієї структури управління, що дозволяє управлінському персоналу ефективно використовувати особисті стратегії управління часом для підвищення ефективності та продуктивності організації. Важливо визнати, що на успіх професійної діяльності співробітників безпосередньо впливає організація та структура процесів управління часом як у підрозділі, так і на підприємстві в цілому.

У сучасному світі існує безліч різноманітних стратегій і технік, розроблених різними авторами для оптимізації особистого тайм-

менеджменту. Від відомого принципу Парето до інноваційної системи планування Франкліна, від стратегічного «АБВ-аналізу» до ефективного принципу Ейзенхауера, від структурованого методу «Альпи» до збалансованої системи планування «60/20/20» – існує безліч варіантів доступний для людей, які прагнуть підвищити свою продуктивність. Однак важливо визнати, що не існує універсального підходу до управління часом, оскільки те, що працює для однієї людини, не обов'язково працює для іншої. Людям важливо досліджувати та експериментувати з різними методами, щоб знайти той, який найкраще відповідає їхнім унікальним потребам і вподобанням.

Самоменеджмент зосереджується на здатності працівника ефективно використовувати свої навички та ефективно керувати своїм робочим часом. Як результат, зростає наголос на важливості здатності керівника організувати себе та свої завдання.

Самоменеджмент зазвичай визначається як послідовне та навмисне використання встановлених методів і практичних підходів керівником, фахівцем або будь-якою особою у виконанні їхніх повсякденних завдань і обов'язків з метою підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, зрештою керуючи до досягнення бажаних цілей.

Самоменеджмент є важливим і обнадійливим аспектом наукового менеджменту, який набув популярності завдяки вимогам суспільства. Він спрямований на підвищення ефективності індивідуальної діяльності, допомагаючи людям досягати своїх особистих і професійних цілей [6].

Основною метою самоменеджменту є оптимізація особистих можливостей, активне спрямування життєвого шляху (самовизначення) та ефективного керування зовнішніми факторами як у професійній, так і в особистісній сферах. Це стосується всіх людей, але особливо тих, хто прагне зайняти керівні посади, оскільки надзвичайно важливо мати здатність перетворювати ситуацію, на яку впливають зовнішні обставини,

які часто призводять до непередбачуваних дій, у ситуацію, що складається з цілеспрямованих і досяжних цілей.

Почнемо з того, що самоменеджмент охоплює практику самоорганізації, за допомогою якої люди володіють здатністю ефективно керувати своїми діями, а також ширші процедури управління, які охоплюють час, простір, комунікацію та бізнес-сферу. Оволодіти цією дисципліною не просто, і для початківців молодих менеджерів обов'язково потрібно розпочати самоосвіту. Однак важливо зазначити, що одного лише отримання знань недостатньо; необхідно також активно застосовувати ці знання в практичних сценаріях. Заняття самоуправлінням вимагає значних зусиль і самовіддачі, потребує готовності до постійного самовдосконалення.

У сучасній перспективі роль менеджера як лідера команди розглядається як важлива для сприяння інноваційній організаційній культурі та стимулювання постійних змін в організації. Ключові характеристики сучасного лідера включають професіоналізм, навички лідерства в команді та здатність культивувати позитивну робочу атмосферу, і всі вони вимагають самовдосконалення та самоуправління. Успішні керівники та менеджери повинні володіти такими якостями, як компетентність, організованість, наполегливість і сміливість, щоб сприяти скоординованим та ефективним діям. Менеджерам важливо мислити глобально та дотримуватися міжнародних стандартів, щоб забезпечити ефективність. Використання різних інструментів впливу на членів команди також є необхідним для ефективного управління.

Концептуальну модель самоменеджменту можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Концептуальна модель самоменеджменту в ПАТ «Sense Bank»

Джерело: складено автором на основі [22].

При цьому має бути розроблена ефективна система самоменеджменту (рис. 3.2).

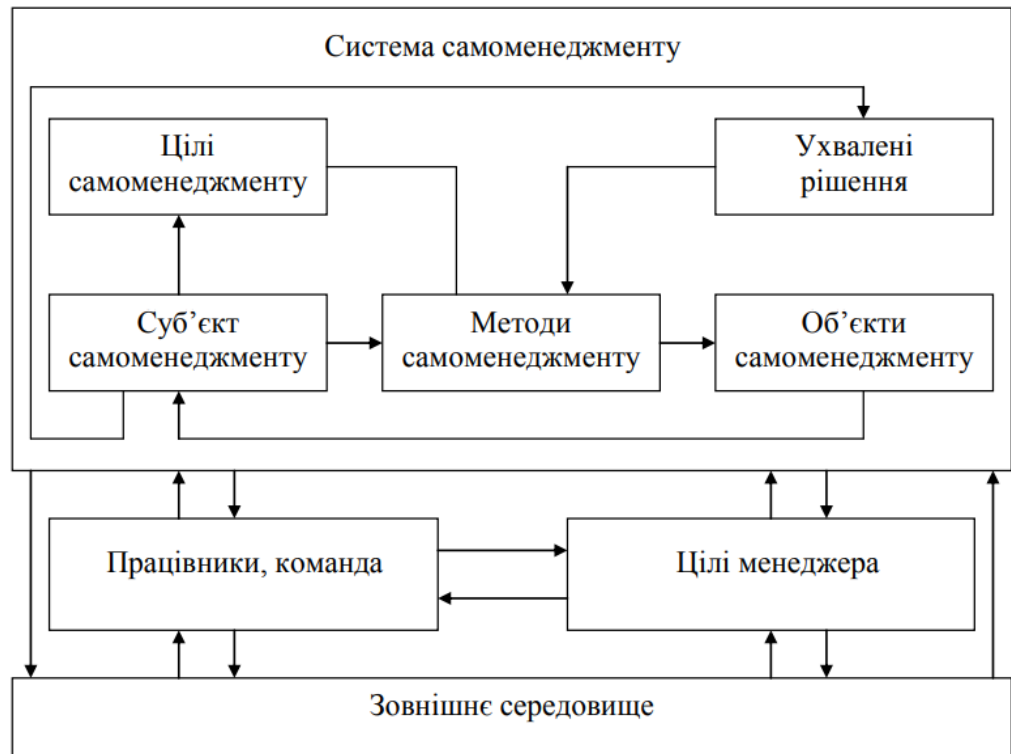


Рис. 3.2. Система самоменеджменту в ПАТ «Sense Bank»

Джерело: складено автором на основі [20].

Витрати на підвищення ефективності керівного персоналу визначаються з вартості відповідних курсів з підвищення кваліфікації, тренінгів з тайм-менеджменту та самоменеджменту та ін. За досвідом інших компаній та аналізом ринкової пропозиції на підвищення кваліфікації офіціантів, ці витрати складають близько 300 тис. грн.. на рік, що складає 7-8% від звичайних витрат підприємства на персонал.

Дані результати розраховані за внутрішніми методиками банку.

Вихідні дані проекту:

- термін реалізації проекту – 3 роки;
- ставка дисконтування – 24%;
- податок на прибуток – 25%.

Таблиця 3.1

Аналіз інвестицій в розвиток персоналу ПАТ «Sense Bank»

Роки	0	1	2	3
Грошові вкладення	300000	300000	300000	-
Додатковий дохід	-	3877000	4825000	6011000
Розрахункова собівартість	-	3500000	4200000	5500000
Додаткові витрати	-	60000	60000	60000
Валовий прибуток від проекту	-	17000	265000	551000
Податок на прибуток	-	4250	66250	137750
ОГП	-300000	12750	198750	413250
Кумулятивний грошовий потік	-300000	-287250	-88500	324750
Коефіцієнт дисконтування	1	0,8065	0,6504	0,5245
Дисконтований грошовий потік	-300000	10282,26	129259,9	216744,4

Джерело: розраховано автором на основі [5; 9; 25].

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (1.1)$$

$$NPV = -300\,000 + 12\,750 * 0,8065 + 198\,750 * 0,6504 + 413\,250 * 0,5245 = 56\,300 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо період окупності інвестицій у проект:

$$ПОІ = \frac{ІВ}{ЧГП} \quad (1.2)$$

$$ПОІ = 900\,000 / 624\,750 = 1,44 \text{ років.}$$

Тобто проект окупиться за півтора року.

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика показників результативності
керівного персоналу ПАТ «Sense Bank»**

Показники результативності персоналу	До впровадження проекту	Після впровадження проекту		
		2023	2024	2025
Продуктивність праці, тис. грн. на одного працівника	252	390	405	420
Питома вага витрат на навчання персоналу методикам самоменеджменту та тайм-менеджменту в загальній сумі витрат на персонал, %	5	7	8	10
Ефект від реалізації особистих творчих планів, млн. грн.	5,621	6,855	7,215	8,114
Зростання прибутку підприємства, яке отримано за рахунок зміни продуктивності праці та відшкодування витрат на персонал у результаті підвищення ефективності керівного персоналу, млн. грн.	2,340	3,877	4,825	6,011

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 25].

Як бачимо, є значний результат від впровадження системи вдосконалення роботи керівного персоналу в кризових умовах, тобто цей захід є дієвим. Загальне зростання прибутку складе:

– порівняно зі станом до впровадження заходів: $6,011 - 2,340 = 3,671$ млн. грн. за 3 роки, в середньому 1,22 млн. грн. на рік;

– порівняно з 1 роком впровадження заходів: $6,011 - 3,877 = 2,134$ млн. грн.

Таким чином, впровадження інноваційних заходів з розвитку навичок самоменеджменту і тайм-менеджменту персоналу як засобу підвищення ефективності використання соціально-економічного потенціалу керівного персоналу ПАТ «Sense Bank» має значний матеріальний економічний ефект.

ВИСНОВКИ

В роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

– ґрунтовно розглянуто та проаналізовано сутність та значення управління ефективністю керівного персоналу в сучасних економічних умовах. Загальний висновок полягав у тому, що управління персоналом є багатограним завданням, яке вимагає від керівників володіння цілим рядом якостей і навичок для ефективного виконання своїх обов'язків. Отже, рекомендується враховувати особливості, пов'язані з прийняттям управлінських рішень у сфері управління персоналом, враховуючи його безперервний розвиток та потенційний вплив ініціатив з розвитку персоналу на загальні показники діяльності підприємства;

– досліджено управління ефективністю праці керівного персоналу як чинником конкурентоспроможності підприємства. Отримано висновки, що ефективність керівного персоналу є одним з критеріїв конкурентоспроможності підприємства, тому ефективністю праці в цілому та окремі її елементи є важливими чинниками діяльності сучасних підприємств. Також було визначено, що розвиток навичок поведінки керівного персоналу у кризових умовах як чинника конкурентоспроможності повинен відбуватись регулярно, і потім використовуватись як один з аспектів привабливості підприємства для потенційних працівників та партнерів, як свідчення про соціальну відповідальність підприємства та його стурбованість перспективами розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. Також розвиток персоналу підвищить якість наданих послуг, що також позитивним чином вплине на діловий імідж підприємства та його конкурентоспроможність;

– проведено аналіз основних моделей управлінням ефективності керівного персоналу в Україні та світі. Дослідивши основні напрямки управління ефективністю праці керівного персоналу шляхом оцінки

спеціалістів та підвищення кваліфікації працівників, детальніше розглянуто загальні засади та специфіку управління ефективністю керівного персоналу на прикладі підприємства ПАТ «Sense Bank»;

– досліджено поточний стан трудових ресурсів та ефективності праці керівного персоналу ПАТ «Sense Bank». Поточний стан трудових ресурсів є досить стабільним, проте робота з персоналом майже не ведеться, окрім безпосередньо оплати праці згідно штатного розпису та відпрацьованого часу, та застосування окремих елементів матеріальної та нематеріальної мотивації;

– проведено аналіз ефективності запропонованих рішень. Таким чином, впровадження інноваційних заходів з оцінки персоналу як засобу підвищення ефективності використання соціально-економічного потенціалу сервісного персоналу ПАТ «Sense Bank» має значний матеріальний економічний ефект.

Отже, в результаті проведеної роботи запропоновано проведення заходів з підвищення кваліфікації керівного персоналу та тренінгів з оволодіння навичками тайм-менеджменту і самоменеджменту, а також розраховано майбутній економічний ефект від проведених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук І. П. Дослідження особливостей Я-концепції майбутніх практичних психологів. *Практична психологія та соціальна робота*. № 8. 2013. С. 11-13.
2. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посіб. Київ : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: вид-во. УАДУ, 2010. 328 с.
4. Беззубко Л. В. Управління трудовими конфліктами: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 256 с.
5. В пошуках ефективного керування : під заг. ред. проф. Г. В. Ангелова. О : Аспект. 2002. 292 с.
6. Вакулич В. М. Законодавство України і тероризм. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/2/01.pdf> (дата звернення: 25.03.2024).
7. Гбур З., Кошова С. Нормативно-правові засади боротьби з тероризмом в Україні. *Аспекти публічного управління*. Том 9. № 1. 2021. С. 72-80.
8. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151.
9. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення 12.03.2024).
10. Жайворонок О. І. Міжнародний досвід протидії інформаційному тероризму та його імплементація в Україні. *Публічне*

управління у сфері державної безпеки та митної справи. 2020. № 1 (24). С. 91-96.

11. Жуковська В. М. Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 8. С. 50-55.*

12. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

13. Кириченко О. В. Діяльність та перспективи розвитку центру оперативного управління. *Бюлетень обміну досвідом роботи : науково-практичне видання. 2011. №185. С. 82-87.*

14. Коваль Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади: автореферат дис. канд. наук. Запоріжжя. Класичний приватний університет. 2008. 24 с.

15. Колот А. М. Оцінка персоналу як складова мотивації. Мотивація персоналу : підручник. Київ. 2011. 397 с.

16. Концепція впровадження системи аудиту інформаційної безпеки. URL : http://www.dsszzi.gov.ua/dsszzi/control/uk/publish/article?art_id=281277&cat_id=38837 (дата звернення: 01.04.2024)

17. Концепція інформаційної безпеки України. URL: <https://www.osce.org/uk/fom/175056?download=true> (дата звернення: 08.04.2024).

18. Кулініч О. І. Психологія управління. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка. 2007.

19. Лесечко М. Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навч. посібник. Львів, ЛРІДУ УАДУ, 2013. 100 с.

20. Лефтеров В. О. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності : автореферат дис. д-ра психол. наук. Х., 2009. 37 с.

21. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. К.: ТОВ “УВГПС ЕксСБ”, 2010. 512 с.
22. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 4. С. 176-182.
23. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління: монографія. Івано-Франківськ: „Плай”, 2010. 426 с.
24. Основи інформаційного права України : навч. посіб. 3-е вид. К. : Знання, 2014. 274 с.
25. Офіційний сайт АТ «Sense bank». URL: <https://sensebank.ua/> (дата звернення 20.01.2024).
26. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
27. Петюх В. М. Формування моделі компетенцій рекрутера. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2852/1/Petyuh%20V.pdf> (дата звернення: 16.04.2024).
28. Пожуєва Т. О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. № 43. 2010. с. 247-254.
29. Потапчук Є. М. Управлінець як суб’єкт та об’єкт збереження психічного здоров’я: зб. наук. праць НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2002. Вип. 15. С. 350–354.
30. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
31. Ревак І. О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України: дисертація д.е.н. спец. 21.04.01. Львів, ЛНУ ім. Франка, 2016. 474 с.
32. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ : «Центр учбової літератури». 2015. 360 с.

33. Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями. *Журнал управлінської компетентності*. К. : Плеяди, 2007. № 1. С. 34-53.

34. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.

35. Шатун В. Т. Інформаційна безпека – невід’ємна складова національної безпеки України. *Наукові праці. Державне управління*. 2016. Вип. 255, Т. 267. С. 174-180.

36. Шило Л. А., Пікуліна Н. Ю., Кіржа Х. Ю. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. № 14. С.

37. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776> (дата звернення: 16.02.2024).

38. Чмут А.иВ., Осодчий Д. Сутність гармонізації як економічної категорії. *Modern Economics*. 2017. №1. С. 61-65.

39. Чмут А. В., Федорова Т. В. Гармонізація інтересів акціонерів корпорацій та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2017. Вип.2 (75). С.91-97.

40. Chmut A. V., Fedorova T. V. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets *Manager of Donetsk State University of Management*. 2017. 2 (75). С. 91-97.

