

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Кафедра міжнародної економіки і туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

МІЖНАРОДНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ, ЙОГО ФОРМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Київ-2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Кафедра міжнародної економіки і туризму

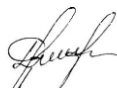
Допущено до захисту
Зав. кафедрою
міжнародної економіки і туризму
Проф. Д'яченко Ю.Ю.

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

МІЖНАРОДНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ, ЙОГО ФОРМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Студент-виконавець:



Дашковська Д.А
(П.І.Б., підпис)

IV курс, група МЕВ-20д
(курс, група)

Науковий керівник

д.е.н., проф. Д'яченко Ю.Ю.
(П.І.Б., підпис)

(П.І.Б., підпис)

Київ– 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ПОДІЛУ ПРАЦІ..... | 6 |
| 1.1. Сутність міжнародного поділу праці та чинники, що на нього впливають.. | 6 |
| 1.2. Теоретичні підходи до вивчення міжнародного поділу праці | 12 |
| 1.3. Методи дослідження міжнародного поділу праці..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..... | 25 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»..... | 25 |
| 2.2 Аналіз системи управління персоналом та плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк»..... | 35 |
| 2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом на основі підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу організації..... | 40 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»..... | 48 |
| 3.1. Перспективи участі України в міжнародному поділі праці в умовах війни..... | 48 |
| 3.2 Модернізація системи управління персоналом на основі підсистеми навчання та розвитку персоналу з використанням цифрових рішень..... | 53 |
| 3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів..... | 60 |
| ВИСНОВКИ..... | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 70 |
| ДОДАТКИ..... | 74 |

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом глобалізації економічні відносини країн світу все більше виходять за рамки національних економік. Інтеграція всіх без виключення країн у глобальний економічний простір поглиблює їхню взаємозалежність та ставить економічний розвиток кожної країни в залежність від її місця у системі міжнародного поділу праці. Будучи об'єктивною основою торговельного, виробничого та науково-технічного співробітництва між країнами світу, міжнародний поділ праці відіграє вирішальну роль в процесі формування світового господарства та міжнародних економічних відносин. Міжнародний поділ праці призводить до зниження витрат виробництва та максимального задоволення потреб споживачів, стаючи в такий спосіб найважливішою матеріальною передумовою налагодження ефективної економічної взаємодії країн у глобальному вимірі. Міжнародний поділ праці має багатовікову історію, але дослідження цього явища не тільки не втрачають своєї актуальності з плином часу, але й набувають все більшого значення в умовах глобалізації, виклики якої посилюються, як до кожної країни світу та і до усього світового господарства. Саме тому дослідження новітніх тенденцій в розвитку міжнародного поділу праці, що зумовлені глобалізацією, є своєчасною та актуальною проблемою міжнародних економічних відносин. Теоретичне обґрунтування явища міжнародного поділу праці та причин з яких країни спеціалізуються на певному виробництві належить до числа фундаментальних питань міжнародних економічних відносин. Засадничі підходи до вивчення міжнародного поділу праці були визначені в наукових працях А. Сміта, Д. Рікардо, Б. Хекшера, Е. Оліна, В. Леонтьєва, М. Познера, Г. Хуфбаужра, Л. Уеллса, Р. Вернона, П. Кругмана, К. Ланкастера, Б.Бассара, Ф. Фробеля та інших видатних вчених. Серед сучасних українських вчених питання розвитку МПП та набуття країнами міжнародної спеціалізації досліджуються в роботах Андрійчук В.Г. , Будкін В. С., Голіков А.П., Дерід

I.O., Довгаль О. А., Казакова Н. А., Козак Ю.Г., Найдюк А. С., Новицький В.Є., Редькіна В. А., Резнікова Н.В., Рогач О.І., Філіпенко А.С., Фомішин С.В. та інших науковців. Мета дипломної роботи полягає у виявленні новітніх тенденцій в розвитку міжнародного поділу праці зумовлених глобалізацією світогосподарських відносин та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної спеціалізації України.

В процесі дослідження були поставлені та вирішені наступні завдання:

- з'ясувати сутність міжнародного поділу праці та чинники, що на нього впливають;
- дослідити теоретичні підходи до вивчення міжнародного поділу праці;
- визначити методи дослідження міжнародного поділу праці;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- зробити аналіз системи управління персоналом та плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести оцінку ефективності системи управління персоналом на основі підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу організації;
- визначити перспективи участі України в міжнародному поділі праці в умовах війни;
- розробити модернізацію системи управління персоналом на основі підсистеми навчання та розвитку персоналу з використанням цифрових рішень;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес становлення та розвитку міжнародного поділу праці у світовому господарстві.

Предметом дослідження є новітні тенденції в розвитку міжнародного поділу праці зумовлені глобалізацією світогосподарських відносин.

Методи дослідження. В дипломній роботі в процесі дослідження міжнародного поділу праці використовуються загальнонаукові та конкретно-економічні методи, зокрема: діалектичний метод, індукція і дедукція, метод

порівняння, аналіз, синтез, поєднання історичного і логічного методів, методи узагальнення і абстрагування, статистичний метод, табличний метод, графічний метод та інші.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи виступили навчальні та методичні посібники, наукові статті вітчизняних і закордонних дослідників з питань міжнародного поділу праці; дані офіційної міжнародної статистики та звіти міжнародних організацій - ООН, СОТ, ЮНКТАД; статистичні матеріали та документи Державного Комітету статистики України та Міністерства Фінансів України, а також електронні джерела мережі Інтернет.

Мета дослідження, його завдання, а також вимоги методичних рекомендацій з написання дипломних робіт визначили структуру і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та викладена на сторінці. Зміст роботи включає рисунки та таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ПОДІЛУ ПРАЦІ

1.1. Сутність міжнародного поділу праці та чинники, що на нього впливають

Національні господарства поєднуються в світову економіку на основі міжнародного поділу праці (МПП), який являє собою спеціалізацію країн на виробництві окремих видів продукції, якою вони обмінюються між собою. Така спеціалізація призводить до формування галузей зорієнтованих на експорт.

Міжнародний поділ праці – об’єктивне підґрунтя міжнародного обміну товарами, послугами, знаннями, основа розвитку виробничого, науково-технічного, торговельного та інших форм співпраці між усіма країнами світу, незалежно від рівня їхнього розвитку та суспільного ладу. В сучасних умовах МПП має великий вплив на розподіл праці і спеціалізацію виробництва всередині країн; забезпечує взаємозв’язок процесів розширеного відтворення в країнах світу, а також формує відповідні міжнародні пропорції в галузевому та територіальному аспектах [26].

Задля розкриття глибинної сутності терміну «міжнародний поділ праці» необхідно, перш за все, пояснити сутність поділу праці (або суспільного поділу праці) в економіці, оскільки МПП є закономірним результатом еволюції суспільного поділу праці, в ході якого відбувається поділ різних видів трудової діяльності людства. Суспільний поділ праці – це природний історичний процес, з одного боку, якісної диференціації, відокремлення різних видів праці, що складаються в ході історичної еволюції суспільства (спеціалізація), і, з іншого боку – система відносин доповнення та співіснування різних проявів трудової діяльності (кооперування) [20]. В науковій літературі здебільшого виділяють такі функціональні види суспільного поділу праці:

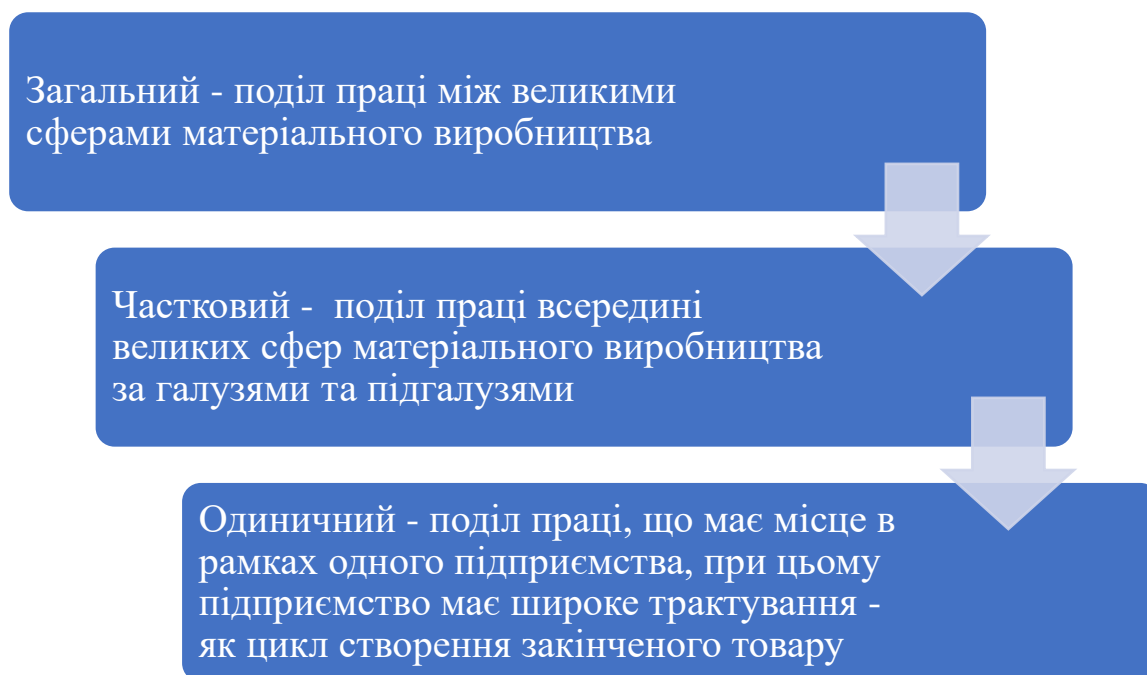


Рис.1.1. Функціональні види суспільного поділу праці

Прикладом загального поділу праці є розподіл на такі сфери як промисловість, сільське господарство, зв'язок, торгівля та інші великі сфери. Прикладом часткового поділу праці (більш глибокого ніж загальний) є поділ на важку та легку промисловість, а також поділ всередині цих галузей. В якості прикладу широкого трактування одиничного поділу праці, слід навести діяльність ТНК, виробничі потужності яких розташовані по всьому світу, але закінчений цикл виробництва здійснюється в рамках одного підприємства. Різновидом суспільного поділу праці є суспільний територіальний поділ праці (СТПП), який розрізняється за відокремленими у різний спосіб територіями (рис. 1.2).

Різновидом міжфірмового поділу праці є міжкорпоративний поділ праці, суб'єктами якого виступають ТНК. Межкорпоративний поділ праці - це форма ОТРТ, яка відображає спеціалізацію фірм, що сформувалися на транснаціональній основі (ТНК), які здійснюють свою діяльність в рамках «пульсуючих» економічних кордонів і виступаючих в організаційно-управлінському плані в якості «блукаючих» інтернаціоналізованих виробничо-збутових ланцюгів [20].

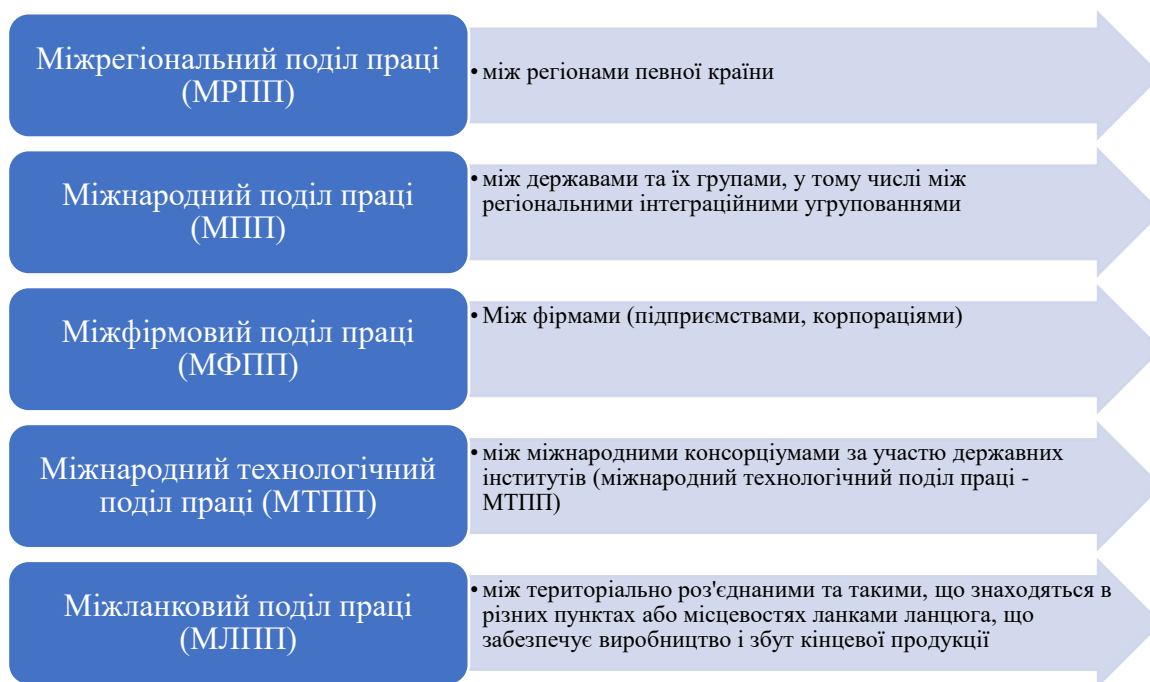


Рис.1.2. Міжнародний поділ праці серед інших видів суспільного територіального поділу праці

Слід врахувати, що міжнародний між фірмовий поділ праці може переростати у внутріфірмовий при об'єднанні активів компаній шляхом злиття та поглинання (СП), тобто шляхом повного злиття капіталів з утворенням нової компанії або придбання однієї компанії контролю над іншою; і навпаки – внутріфірмовий поділ праці може переростати в міжфірмовий при відокремленні компаній. Таким чином, міжфірмовий поділ праці можна розглядати як самостійну різновид суспільного територіального поділу праці, так і - крізь призму міжнародного поділу праці [20]. Для розуміння суті МПП на новітньому етапі його розвитку, розглянемо більш поглиблено зазначені вище аспекти. У загальному розумінні, міжнародний поділ праці є вищим ступенем розвитку суспільного територіального поділу праці між країнами, що передбачає стійку концентрацію виробництва певної продукції в окремих країнах, які в силу об'єктивних причин (історичних, географічних, кліматичних, економічних) можуть виробляти дані товари відносно більш ефективно, ніж інші країни[16].

Водночас, міжкорпораційний поділ праці є результатом еволюції, діалектики міжнародного поділу праці: він виник на базі внутрішньофірмового МПП. Втім, міжкорпораційний поділ праці суттєво відрізняється від МПП [15]:

- по-перше, різні суб'єкти, які беруть участь в кожній з цих форм поділу праці (держави - ТНК);

- по-друге, різні межі (перетини), в межах яких спеціалізуються ці суб'єкти (політичні (адміністративні) кордону - «пульсуючі» економічні кордони).

На новітньому етапі розвитку міжнародного поділу праці відбувається розширення самого поняття «міжнародний поділ праці». Завдяки діяльності міжнародних корпорацій МПП на сучасному етапі став набувати внутрішньофірмову форму, тобто заглиблюватися всередині ТНК через інтернаціоналізовані виробничо-збутові ланцюги. Сьогодні більше ніж 1/3 міжнародних товарних потоків мають саме внутрішньофірмовий характер. Такий високий показник обумовлений тим, що кількість ТНК постійно зростає, а географія їх базування розширюється [50]. Таким чином, можна говорити про те, що «міжнародний поділ праці» як глобальний економічний процес став вмещувати в себе більш складний зміст. З одного боку, він традиційно висловлює процес розподілу виробничих обов'язків між країнами, як виробничими одиницями, з іншого - виробничі обов'язки планомірно розподіляються всередині ТНК (інтернаціоналізовані виробничо-збутові ланцюги), не виходячи за їхні рамки, але переступаючи державні кордони [50].

Слід зазначити, що хоча міжнародний і міжкорпоративний поділ праці відрізняються один від одного, вони не є відокремленими, а на новому етапі розвитку МПП відбувається їх злиття. Взаємодія цих двох видів поділу праці проявляється в діяльності інтернаціоналізованих економічних систем, якими є міжнародні консорціуми за участю державних інститутів. У рамках інтернаціоналізованих економічних систем відбувається злиття, злиття МПП

з міжкорпоративним поділом праці, в результаті чого з'являється ще одна нова форма суспільного територіального поділу праці, назва якої відображає важливість НТП. як фактор, що сприяє його виникненню, - міжнародний технологічний поділ праці.

Таким чином, на новітньому етапі розвитку світового господарства, який характеризується посиленням процесів глобалізації, міжнародний технологічний поділ праці постає як особлива форма суспільно-територіального поділу праці в умовах глобалізації, яка є синтез міжкорпораційного та міжнародного поділу праці. Ця новітня форма суспільного територіального поділу праці відображає спеціалізацію інтернаціоналізованих економічних систем, які діють як міжнародні консорціуми, за участю державних інститутів. Найважливішою умовою МПП є значні відмінності в забезпеченості країн економічними ресурсами (факторами виробництва) та різноманітні комбінації їх використання, зумовлені, насамперед, рівнем науково-технічного розвитку суспільства. Таким чином, міжнародний поділ факторів виробництва є більш важливою передумовою для розвитку ДПП. [16]

Розподіл факторів міжнародного виробництва-це концентрація окремих факторів виробництва в різних країнах, яка відбувається через поєднання природних, географічних та історичних факторів і стає основою для виробництва певних товарів, які економічно ефективніші, ніж в інших країнах.

Соціально-географічні фактори проявляються у відмінностях між штатами в розташуванні, розмірах, демографічних показниках, історичному досвіді, традиціях і психіці населення регіону [16].

Природні та кліматичні фактори обумовлені відмінностями в кліматичних умовах штату, наявністю природних ресурсів, таких як корисні копалини, річки, озера, моря, орні землі, ліси та різноманітна дика природа.

Техніко-економічні фактори - у зв'язку з тим, що країни мають різний рівень економічного, науково-технічного розвитку, це призводить до відмінностей у доцільності виробництва певних видів продукції для різних

країн, доступності їх власних технологій і знань. Наукові відкриття, нові технології, машини та обладнання тощо.

Ці досягнення можуть бути використані тільки за допомогою обміну цінною інформацією між державами і співтовариствами, що в кінцевому підсумку призводить до взаємодії і формування єдиної економічної системи світу [19]. Слід зазначити, що в контексті глобалізації технічні та економічні фактори стали визначальними для участі країн у МВФ. Перерахуємо основні показники, що визначають параметри участі країни в МФП в контексті глобалізації світової економіки [31, с. 199]:

1. Обсяг внутрішньої торгівлі в країні. Для великих країн з розвиненими зв'язками набагато простіше знайти необхідні елементи виробництва і споживчих товарів. Тобто вони не дуже потребують міжнародної спеціалізації та обміну, але, з іншого боку, такі країни користуються великим попитом, що сприяє імпорту можливих продуктів для реалізації спеціалізації.

2. Рівень економічного розвитку країни. Країни з низьким економічним потенціалом завжди потребуватимуть участі в дипломатії.

3. Забезпечення природними ресурсами. Якщо країна забезпечена достатніми природними ресурсами або не має достатніх природних ресурсів, участь цієї країни в МФП завжди буде продовжуватися.

4. Частка основних галузей промисловості в економічній структурі держави. Як правило, чим більша частка енергетики, металургії та інших базових галузей в економіці, тим менша частка у ВВП. Слід розуміти, що ці фактори не є абсолютними і можуть певною мірою зменшити їх вплив (наприклад, бажано обмежити імпорт для міжнародної конкуренції, беручи до уваги їх вплив та заохочуючи участь у злітно-посадковій смузі). Через обмежені ресурси, зростаючих потреб суспільства економіка робочої сили країни приєднується до ВПП. Вчені, які спостерігають за його постійним розвитком, стверджують, що процес поглиблення триватиме і що це сприятиме зростанню міжнародної торгівлі.

1.2. Теоретичні підходи до вивчення міжнародного поділу праці

Теоретичне обґрунтування явища міжнародного поділу праці та причин спеціалізації країн на певному виробництві належить до числа фундаментальних питань міжнародних економічних відносин. Теоретичним вирішенням питання про ефективну участь країни в МРР вперше зацікавилися меркантилісти, вчення яких наголошувало на необхідності залучення в країну якомога більшої вартості, зазвичай у формі золота, що Тобто, щоб досягти багатства та добробуту країни, експорт обов'язково має перевищувати імпорт. Сучасні теорії МПП беруть початок від класичних теорій А. Сміта і Д. Рікардо, які першими проголосили взаємовигідну участь у міжнародній торгівлі та міжнародному поділі праці. Так, згідно з класичним підходом, завдяки абсолютним перевагам (за А. Смітом) і порівняльним перевагам (за Д. Рікардо) країні вигідно не тільки продавати, а й купувати товари на зовнішньому ринку. У ході еволюції світової економіки напрямки і структура світової торгівлі зазнали змін, які неможливо пояснити виключно класичними теоріями. Тому відбувався подальший розвиток вже існуючих теорій, а також розвиток альтернативних теоретичних концепцій. У світовій економічній науці теоретичне пояснення переваг, яких країни досягають завдяки міжнародному розподілу праці, а також причин міжнародної спеціалізації країн здійснено в працях Б. Хекшера, Е. Оліна, В. Леонтьєва, М. Познер, Г. Хуфбаурж, Л. Уеллс, Р. Вернон, П. Кругман, К. Ланкастер, Б. Бассар, Ф. Фрьобель та інші видатні вчені. На сучасному етапі розвитку світової економічної науки виділяється ряд наукових течій, які так чи інакше пояснюють причини здобуття країнами певного місця в міжнародному поділі праці.

Розвиваючи класичний підхід, сформульований у працях А. Сміта та Д. Рікардо, Б. Хекшер та Е. Олін розвинули концепцію факторів виробництва, яку згодом збагатили П. Самуельсон, В. Столпер, В. Леонтьєв та ін. вчені. Таким чином, у дослідженні міжнародного поділу праці визначився певний напрям, який отримав назву «теорія факторів виробництва».

Згодом низка економістів (Д. Пау, Т. Сцітовські, Б. Беласса, Гаррі Р. Джонсон (США), Дж. Літл, М. Скотт (Великобританія) та інші вчені) сформулювали концептуальні положення теорії розвиток, орієнтований на зовнішні зв'язки. Вони ґрунтувалися на неадекватності внутрішньої ринкової політики промислового розвитку та імпортозаміщення в країнах, що розвиваються, а також на необхідності формування експортоорієнтованої промисловості.

Згадані автори брали за основу необхідність індустріалізації країн, що розвиваються, але, дотримуючись положень теорії Е. Хекшера – Б. Оліна, вважали, що ці країни повинні розвивати насамперед трудомісткі галузі, засновані на використанні дешевих праці та орієнтовані на експорт [36]. Враховуючи різке зростання з початку 1970-х рр., вплив досліджень і розробок на всю систему світогосподарських зв'язків розвинувся і відповідні нові інтерпретації теорії Е. Хекшера - Б. Оліна відображають значне зростання роль технологічних факторів у виробництві і, як наслідок, нерівномірність технологічного розвитку. Ці інтерпретації можна об'єднати під назвою теорії технологічного розриву. Основу розвитку цієї теорії поклали праці англійського економіста М. Познера, в яких він виходив з того, що своєрідний поштовх розвитку торгівлі між країнами дають технічні зміни, які відбуваються в будь-якій галузі, що торгівлі між країнами. Зменшуючи витрати, вони створюють для неї порівняльні переваги. Як вважав М. Познер, впровадження таких технічних змін і створення на їх основі якісно нового продукту надає цій країні квазімонополію, що дозволяє їй отримувати додатковий прибуток, що, у свою чергу, спонукає до розширення експорту даної продукції. новий продукт [36].

Недосконалість неокласичної теорії порівняльних переваг зумовила пошук нових шляхів вирішення теоретичних питань міжнародного поділу праці й в інших сферах. Одним із напрямків у розвитку концепцій міжнародного поділу праці стала теорія життєвого циклу товару, авторами якої є М. Познер, Г. Хуфбаурж, Л. Уеллс. Теорія життєвого циклу товару визначає наступне: розвиток світової торгівлі готовою продукцією залежить

від періодів її життя, тобто періоду часу, протягом якого товар має життєздатність на ринку і забезпечує досягнення цілі продавця. Теорія вказує на прямий зв'язок між місцем галузі в експорті країни та рівнем наукових досліджень галузі. Наукоємні галузі визначають конкурентоспроможність країни в міжнародній торгівлі [39]. На початку 1980-х років П. Кругман, К. Ланкастер, М. Обстфельд та інші економісти доповнили теоретичні основи МПП положеннями про масштаб виробництва, що в науковому середовищі отримало назву «теорія ефекту масштабу».

Економіка за рахунок масштабу виробництва тісно пов'язана з міжнародною внутрішньогалузевою спеціалізацією виробництва і, відповідно, міжнародним внутрішньогалузевим обміном, що найбільшою мірою проявляється в країнах, які наділені приблизно однаковими факторами виробництва і мають приблизно однакові витрати. НДДКР призводить до ускладнення та більшої диференціації продукції, що стає фактором посилення міжнародної внутрішньогалузевої спеціалізації та збільшення міжнародного внутрішньогалузевого обміну [36]. Суть теорії ефекту масштабу полягає в тому, що при визначенні технології та організації виробництва багаторічні середні витрати зменшуються зі збільшенням обсягу виробництва, тобто виникає економія, зумовлена масовим виробництвом. Згідно з теорією, більшість країн (особливо промислово розвинених) забезпечені основними факторами виробництва в однакових пропорціях, і саме в цих умовах вони отримують вигоду від торгівлі між собою зі спеціалізацією в тих галузях, для яких характерний ефект масового виробництва.

Спеціалізація в цьому випадку дозволяє розширити обсяги виробництва і виробляти продукцію з низькими витратами, в результаті чого ви можете виробляти їх за низькою ціною. Щоб домогтися ефекту масового виробництва, повинен бути досить широкий. Важливу роль в цьому відіграє міжнародна торгівля, що дозволяє створити єдиний інтегрований збут. Іншими словами, це дозволяє створити єдиний інтегрований механізм, який ширше, ніж ринок окремої країни. В результаті споживачам буде пропонуватися більше товарів і

нижчі ціни [39]. Однак реалізація економії від масштабу, як правило, пов'язана з концентрацією виробництва та консолідацією монополістичних підприємств, що призводить до порушення конкуренції. Коли переважає міжгалузева торгівля і стає олігополістичною, або вони стають монополістичними конкурентними ринками, де процвітає внутрішньогалузева торгівля диференційованою продукцією. У той же час міжнародна торгівля все більше концентрується в руках великих міжнародних підприємств, транснаціональних корпорацій, напрямом яких залежить від принципу порівняльної переваги та пропозиції факторів виробництва, обсяг внутрішньої торгівлі збільшується [29].

Напрямки розвитку теорій міжнародного поділу праці та міжнародної торгівлі включають напрям, що розглядається як синтез теорій порівняльних переваг. Поява цього напрямку економічної думки була зумовлена тим, що жодна з основних теорій міжнародної торгівлі, заснована на принципах порівняльних переваг, не дала повного, системного пояснення всього комплексу причин розвитку міжнародної торгівлі. Гіпотеза С. Гірша про те, що країни спеціалізуються на виробництві (і, відповідно, експорті) або матеріаломістких товарів (які Гірш визначає як товари Рікардо), або капіталомістких чи трудомістких товарів (товари Хекшера-Оліна), або наук. - інтенсивні товари [36] була спробою вирішити ці проблеми. Серед сучасних теорій міжнародного поділу праці місце займає теорія конкурентних переваг М. Портера.

Згідно з цією теорією, набуття Україною міжнародного досвіду визначається чотирма загальними рисами країни, які створюють середовище, в якому конкурують місцеві компанії. Таке середовище може сприяти або перешкоджати виникненню конкурентної переваги в країні. Теорія М. Портера передбачає, що країни досягають міжнародного успіху в певних сферах завдяки взаємодії детермінант конкурентної переваги (національних характеристик чотирьох країн):

- факторних умовах;

- умови попиту;
- суміжні та обслуговуючі галузі;
- стратегія фірми, її структура і конкуренція, — пов'язані в динамічну систему, так званий ромб. Перевага цієї теорії полягає в тому, що вона показує роль, яку відіграє економічне середовище інституцій, політика, культурні цінності та лідери країни в забезпеченні успіху фірм цієї країни в певних сегментах ринку та окремих секторах економіки [33].

Іншими словами, теорія М. Портера пояснює національні детермінанти, які є передумовою успіху національної промисловості на світовому ринку, визначаючи таким чином міжнародну спеціалізацію країни. У розвитку теорії міжнародного поділу праці та міжнародної торгівлі об'єктивно значне місце займають проблеми, пов'язані з тією значною роллю, яку відіграють транснаціональні корпорації (ТНК) у сучасній світовій економіці. Стосовно їхньої діяльності склався напрям економічної думки, який визначається як теорія інтерналізації. До представників цього напрямку можна віднести канадського економіста А. Рагмана та англійського економіста Р. Коуза, лауреата Нобелівської премії з економіки 1991 р., удостоєної за відкриття та визначення ролі трансакційних витрат і прав власності в базових структурах економіки. функціонування економіки. Суть цієї теорії полягає в тому, що в процесі свого розвитку з метою усунення негативного впливу зовнішнього ринку провідні ТНК фактично створюють власні внутрішні ринки, на яких розкидані по світу основні (материнські) фірми та дочірні фірми. брати участь. . Це дозволяє ТНК здійснювати торгівлю на основі внутрішніх договірних угод за так званими трансфертними цінами», часто значно відрізняються від загальних цін світової торгівлі, ухилятися від оподаткування, використовувати фактори дешевої робочої сили і дешевої сировини, т.к. також низькі екологічні стандарти тощо [36].

Значну увагу дослідженню впливу ТНК на формування міжнародної спеціалізації країн та їх ролі у світовому економічному розвитку приділив і Ф. Фрьобель, який запропонував термін «новий міжнародний поділ праці».

Транснаціональні компанії завжди розміщують частину виробництва в країнах, що характеризуються низькою вартістю робочої сили. Термін «новий міжнародний поділ праці» використовувався для позначення широкомасштабного перенесення економічної діяльності в країни «третього світу» в 1970-х роках, що було одним із способів реагування транснаціональних компаній на зростання конкуренції у світі. ринків, зниження прибутковості та темпів зростання світової економіки. Цьому зрушенню сприяли нові технології, такі як комп'ютеризація інформаційних систем управління, нові форми телекомунікацій і більш досконала транспортна система. Такого роду зміни є одним із аспектів процесу, який позначається поняттям глобалізація [17]. Згідно з теорією нового міжнародного поділу праці, операції, що переміщуються транснаціональними компаніями в країни «третього світу», являють собою базові виробничі процеси, які передбачають низький рівень кваліфікації, тоді як процеси, що вимагають більш високої кваліфікації (такі як дослідження, проектування, розробки, а також виробничі операції, пов'язані з високими технологіями) залишаються в «першому світі» [17].

Таким чином, новий міжнародний поділ праці характеризується тим, що одні країни і регіони світу залучаються до нього як ланки світового господарства, що забезпечують виконання рутинних і малооплачуваних виробничих операцій, а інші спеціалізуються на тих елементах виробництва, які є ланками світового господарства. процес, який створює високу додану вартість. У сучасних теоріях міжнародного поділу праці слід виділити два провідні напрями: концепцію «взаємозалежності» та теорію модернізації існуючої моделі міжнародного поділу праці. Концепції взаємозалежності набули поширення з середини 70-х років ХХ століття і є офіційними економічними доктринами ряду індустриально розвинених країн і міжнародних економічних організацій [19].

Видатними розробниками цієї концепції є голландський вчений К. Ноувенхузе та його американський колега Р. Купер. Обґрунтовуючи

взаємозалежність, К. Нувенгузе звертається до екологічних чинників, серед яких виділяє нестабільність навколишнього середовища, обмеженість і вичерпність природних ресурсів Землі. Оскільки, на думку К. Ноувенхюза, розвинуті країни залежать від країн, що розвиваються, щодо сировини, а країни, що розвиваються, залежать від тих, що розвинені в техніці та техніці, існує їх взаємна залежність одна від одної та «взаємний тиск».

На основі цього має будуватися міжнародний поділ праці [19]. До досягнень Р. Купера можна віднести виділення чотирьох типів взаємозалежності між країнами, а саме: структурної (тобто країни настільки взаємопов'язані та відкриті одна до одної, що зміни в економіці однієї країни обов'язково позначаються в інших країнах); взаємозалежність цілей у сфері економічної політики; взаємозалежність зовнішніх факторів економічного розвитку, а також політична взаємозалежність. Теорія досить позитивно і чітко висвітлює тенденції зростання взаємозалежності країн у світовій економіці. Концепції взаємозалежності мають загальний характер і є вихідними для теорій «модернізації» міжнародного поділу праці [49]. Щодо теорій модернізації існуючої моделі МПП, то їх основна ідея полягає в обґрунтуванні відмови від політики протекціонізму та широкого залучення іноземного капіталу в економіку країн, що розвиваються. Натомість розвинутим країнам надається спеціалізація на напрямках з інтенсивним розвитком НТП і залученням висококваліфікованих кадрів. Прихильники цих теорій рекомендують будувати галузеву спеціалізацію країн за трирівневою схемою, а саме [19]:

- найменш розвинені з числа країн, що розвиваються, мають зосередити зусилля на виробництві трудомісткої продукції та постачанні сировини. матеріалів на світовий ринок (найменш розвинені країни в цю схему взагалі не потрапляють);

- нові індустріальні країни повинні виробляти товари, які потребують відносно кваліфікованої робочої сили та відносно сучасних технологій;

- розвиненим країнам необхідно спеціалізуватися на виробництві капіталомісткої та високотехнологічної продукції.

Слід зазначити, що теорії модернізації послідовно реалізуються на практиці. Сучасні концепції міжнародного поділу праці, а також їх недоцільна реалізація в ряді країн (зокрема, в країнах Південної Азії) свідчать про те, що на новітньому етапі розвитку світового господарства формується новий тип формується міжнародна спеціалізація і кооперація між промислово розвинутими країнами і країнами, що розвиваються, і відбувається подальша інтеграція країн, що розвиваються, у світове господарство.

1.3. Методи дослідження міжнародного поділу праці

Для вивчення міжнародного поділу праці використовуються загальнонаукові методи дослідження, такі як: діалектичний метод, індукція та дедукція, порівняльний метод, аналіз, синтез, поєднання історичного та логічного методів, методи узагальнення та абстрагування. Ці звичайні методи доповнюються специфічними економічними методами: статистичним, табличним, графічним та ін. Найважливішу роль у вивченні міжнародного поділу праці відіграє збір і обробка статистичної інформації, яка є основою для міжкраїнових порівнянь. Застосування експериментального методу дослідження МПП стосовно наших досліджень є вкрай проблематичним, оскільки неможливо створити умови, необхідні для чистоти експерименту. Застосування конкретних економічних методів у нашому дослідженні передбачає розрахунок низки показників, що характеризують участь України в міжнародному поділі праці, зокрема, експортної квоти, імпоротної квоти та зовнішньоторговельної квоти. Ці показники також є мірилом відкритості національної економіки України до світової економіки. У загальному вигляді методологія оцінки участі будь-якої країни в міжнародному поділі праці передбачає наступні етапи.

Таблиця 1.1 Методи дослідження міжнародного поділу праці

| Метод дослідження | Опис | Переваги | Недоліки |
|-----------------------------|--|---|--|
| Теоретичний аналіз | Аналіз економічних теорій і моделей, які пояснюють механізми міжнародного поділу праці. | - Глибоке розуміння концепцій. Розробка теоретичних рамок. | - Можлива абстрактність. Відсутність емпіричної перевірки. |
| Статистичний аналіз | Збір і аналіз статистичних даних про міжнародну торгівлю, зайнятість, продуктивність тощо. | - Об'єктивність даних. Кількісна оцінка явищ. | - Вимога якісних і актуальних даних. Можлива односторонність. |
| Емпіричне дослідження | Проведення опитувань, інтерв'ю, анкетування для збору первинних даних від учасників процесу. | - Реальні дані від учасників. Можливість глибокого аналізу. | - Висока вартість і тривалість. Суб'єктивність відповідей. |
| Порівняльний аналіз | Порівняння міжнародного поділу праці в різних країнах або регіонах. | - Виявлення відмінностей і схожостей. Використання найкращих практик. | - Труднощі в порівнянні різних економічних систем. Відмінності в даних. |
| Історичний аналіз | Вивчення еволюції міжнародного поділу праці з часом. | - Глибоке розуміння динаміки процесу. Виявлення трендів. | - Можлива нерелевантність до сучасних умов. Складність в отриманні історичних даних. |
| Моделювання | Створення економічних моделей для прогнозування і аналізу поділу праці. | - Можливість сценарного аналізу. Кількісна оцінка впливів. | - Високі вимоги до точності даних. Спрощення реальних умов. |
| Системний аналіз | Аналіз міжнародного поділу праці як складової частини глобальної економічної системи. | - Комплексний підхід. Врахування взаємозв'язків. | - Складність і масштабність аналізу. Вимога міждисциплінарних знань. |
| Геоеткономічний аналіз | Вивчення впливу географічних факторів на міжнародний поділ праці. | - Врахування регіональних особливостей. Аналіз ресурсних і транспортних факторів. | - Вимога спеціальних знань. Можлива обмеженість регіональних даних. |
| Політико-економічний аналіз | Дослідження впливу політичних рішень і регуляцій на міжнародний поділ праці. | - Розуміння регуляторних впливів. Аналіз політичних ризиків. | - Залежність від політичної ситуації. Можлива суб'єктивність оцінок. |

Щоб охарактеризувати різні аспекти участі кожної країни у міжнародному розподілі праці (ВПП), спочатку необхідно знати обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Тому що він характеризує

концентрацію зусиль окремих країн на виробництві частини всього світового виробництва [36].

При знаходженні показника інтенсивності виробництва ВВП в будь-якій країні необхідно мати інформацію про його виробництво як в окремих країнах, так і у всіх країнах світу в цілому. На основі цих даних визначається частка кожної країни в загальному обсязі виробництва світової продукції, а потім визначається кількість країн, в яких зосереджена велика частина її виробництва [36].

Частка країни в загальному обсязі виробництва країни Всесвітнього Економічного Співтовариства визначає місце економіки в міжнародній виробничій системі, але не рівень участі національної економіки країни в ДПП. Отже, необхідно використовувати інформацію, що стосується розвитку зовнішньої торгівлі між цією країною та іншими учасниками ВПП [36]. Дані про ВВП окремих країн та їх загальний експорт на світовий ринок є відправною точкою для визначення ступеня участі ресурсів країн у процесі МФП. Цей показник розраховується по відношенню загальної вартості експорту окремої країни до її світової частки і ВВП. Цей показник називається експортною квотою. Показник демонструє залежність виробництва національної економіки від продажу товарів на ринках інших країн і здатність даної країни виробляти певну кількість продукції для продажу на світовому ринку [36].

Таким чином, експортна квота характеризує роль країни як продавця на світовому ринку товарів і послуг і визначається як відсоток експорту до ВВП країни. Ступінь включення економіки країни до МРР також повинна оцінюватися за імпортною квотою, тобто співвідношенням імпорту країни до ВВП. Квоти на імпорт характеризують ступінь, в якій країна включена в МФУ, а також залежність країни від зовнішніх поставок товарів і послуг. Рекомендується використовувати метод порівняння для порівняння імпортних квот та експортних квот, а також для визначення співвідношення експорту та

імпорту. Як правило, імпорнтні та експортні квоти різні, але можуть бути рівними.

Важливим показником, що використовується для вимірювання ступеня включення всіх ресурсів окремої країни в систему ДПП, є темпи зростання загального обсягу експорту по відношенню до темпів зростання валового внутрішнього продукту країни, на підставі яких можна визначити тенденцію щодо ступеня участі країни в МРР. Якщо темпи зростання всього експорту перевищать темпи зростання виробництва всього набору вітчизняних товарів і послуг, а обгін буде відбуватися з недостатньою узгодженістю, то можна говорити про більшу привабливість всіх ресурсів для ФМС. Тобто існують невикористані можливості для подальшого включення ресурсів в систему ДПП, і затримка вказує на те, що процес залучення ресурсів в систему ДПП в цій країні слабшає [36]. Цей коефіцієнт також характеризує тенденцію до концентрації виробництва ВВП в окремих країнах. Його також можна використовувати для порівняльного аналізу. Порівняння коефіцієнта прогресу країн дозволяє визначити специфіку участі країни в МФП для конкретної країни.

Ресурси країни, коефіцієнт якої вище, ніж у її партнерів [36], будуть більш активно задіяні в системі МФУ. Також застосовується відношення зростання імпорту до зростання валового внутрішнього продукту. На відміну від імпорнтних квот, цей показник дає уявлення про тенденцію розвитку імпорту, залежність національної економіки від закупівель товарів з-за кордону [36]. Для вимірювання рівня розвитку зовнішньоекономічних зв'язків тієї чи іншої країни також використовується зовнішньоторговельна квота, яка являє собою співвідношення розміру зовнішньоторговельного обороту країни і її ВВП. Він показує загальний обсяг зовнішньої торгівлі конкретної країни із спільною країною або всім світовим співтовариством, але не дає її якісних характеристик. Квоти на зовнішню торгівлю обмежені як показник розвитку VAG, і для цього рекомендується використовувати квоти на імпорт та експорт [36].

У міжнародній статистиці найчастіше використовується показник залежності від міжнародної торгівлі, який визначається як відношення експорту та імпорту країни до ВВП, що становить половину від загального обсягу, і характеризує середню залежність країни від світової торгівлі [31]:

- високозалежні ($qzt > 45\%$), до яких переважно належать малі країни з різним рівнем розвитку (Бельгія, Люксембург, Швейцарія, Данія, Швеція, Сінгапур, США). Арабські Емірати, Бруней, Панама, Македонія та ін.);

- середньозалежні ($14\% < qzt < 44\%$), до яких належать великі розвинені країни (Німеччина, Велика Британія, Франція);

- низька залежність ($0 < qzt < 13\%$), до якої належать різні високорозвинуті країни, орієнтовані насамперед на власний потужний економічний потенціал (США, Японія), та країни з низьким рівнем залучення до зовнішньоекономічних зв'язків і міжнародної конкурентоспроможності. Щодо України цей показник аналізується у другому розділі дипломної роботи. Крім розглянутих показників, що характеризують ступінь залучення ресурсів у систему ДПП, існує група інших показників, вивчення яких дозволяє простежити розвиток окремих сторін цього процесу, наприклад, встановити місце будь-якого міжнародного регіону в усій системі зовнішньоекономічних зв'язків окремої країни. При цьому так само, як і при визначенні рівня залученості ресурсів країни в ППП, можна застосувати дані експорту, імпорту та зовнішньої торгівлі, провести аналіз за даними за одним із цих параметрів [36].

Наведені вище показники характеризують різні аспекти участі країни в системі міжнародного поділу праці в народногосподарській формі. Але крім національної економіки існують і інші форми МПП - внутрішньогалузеві, міжгалузеві та міжродові. Кожен з них представляє великий самостійний інтерес для аналізу процесу розвитку міжнародного поділу праці. Для цього можна використовувати одні і ті ж показники і методи їх розрахунку, але кількісні значення цих показників будуть вже різними, оскільки внутрішньогалузеві, міжгалузеві і міжродові форми припускають поділ праці

не за рівень усіх валового внутрішнього продукту країн, а в масштабах окремих підрозділів національних економік [36].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ Приватбанк існує з 1992 року і є великим банком в банківському секторі України. Згідно з результатами опитування СBR-Україна, у 2022 році 64,7% українців старше 16 років працювали у банку. АТ КБ ПриватБанк-один з найбільш інноваційних банків у світі. Цей приклад стався більше 10 років тому, коли Приватбанк був першим у світі, хто використовував одноразовий SMS-пароль для своєї роботи. Серед останніх нововведень, які отримали всесвітнє визнання,-такі винаходи, як використання QR-деків. Отримайте доступ до десятків міні-платіжних терміналів, онлайн-банкінгу, онлайн-реєстрації та інших мобільних додатків. Місія банку - підтримувати розвиток економіки, розвиток бізнесу, реалізацію мрій окремих клієнтів та надавати фінансові послуги найвищої якості.

Стратегія «бери і роби» Приватбанку забезпечує стійке зростання і перетворення в банк, який обслуговує, зокрема, малі та середні підприємства і корпоративних клієнтів, обслуговує приватних клієнтів і розширює сферу своєї діяльності. Корпоративна діяльність Приватбанку заснована на законності, прозорості, компетентності, повазі прав та інтересів клієнтів, кредиторів банку. Він спрямований на підвищення ефективності діяльності банку з акціонерами і співробітниками, а також на підтримку прибутковості і фінансової стабільності [6].

Оскільки активи Банку є одним з найважливіших показників його діяльності, почнемо з аналізу динаміки сукупних активів і кредитної діяльності (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Динаміка загальних активів та кредитної діяльності АТ КБ
«ПРИВАТБАНК» за 2021-2023 рр.

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення 2023/2021 |
|---|--------|--------|--------|--------------------------------|
| Загальні активи | 382525 | 401296 | 540596 | 158071 |
| Кредити та Заборгованість клієнтів, млн. грн. | 59348 | 65083 | 60079 | 731 |
| Кредити надані фізичним особам, млн. грн. | 53839 | 60992 | 54739 | 900 |
| Кредити надані юридичним особам, млн. грн. | 5509 | 4091 | 5340 | - 169 |
| Коефіцієнт Резервування кредитів клієнтів | 18,9 | 8,9 | 7,1 | -11,8 |

За період з 2021 по 2023 рр. загальні активи банку збільшилися з 382 525 млн грн до 540 596 млн грн, що становить абсолютне відхилення 158 071 млн грн. Це свідчить про значне зростання активів банку, що може бути пов'язано з успішною стратегією управління активами та збільшенням залучених коштів.

Кредити та заборгованість клієнтів зросли з 59 348 млн грн у 2021 році до 60 079 млн грн у 2023 році, що складає абсолютне відхилення 731 млн грн. Незначне зростання може вказувати на стриману кредитну політику або на обмеження, викликані зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність через війну.

Кредити, надані фізичним особам, зросли з 53 839 млн грн у 2021 році до 54 739 млн грн у 2023 році, що становить абсолютне відхилення 900 млн грн. Це свідчить про стабільний попит на кредитування серед фізичних осіб та довіру до банку з боку цього сегменту клієнтів.

Кредити, надані юридичним особам, зменшилися з 5 509 млн грн у 2021 році до 5 340 млн грн у 2023 році, що складає абсолютне відхилення -169 млн

грн. Це може вказувати на певні труднощі в секторі корпоративного кредитування або на обережну кредитну політику банку щодо юридичних осіб в умовах підвищених ризиків.

Коефіцієнт резервування кредитів клієнтів значно знизився з 18,9% у 2021 році до 7,1% у 2023 році, що становить абсолютне відхилення -11,8%. Зниження цього коефіцієнта може вказувати на покращення якості кредитного портфеля банку або на зміну політики резервування, можливо, завдяки покращенню фінансового стану позичальників.

Одним з пріоритетів діяльності цього банку є розвиток кредитування при збереженні високої якості кредитного портфеля. Стратегічною метою Банку є створення якісного кредитного портфеля, що складається з особистих позик і позик малому бізнесу. Для досягнення цієї мети Банк Японії запровадив збалансовану кредитну політику, яка передбачає надання невеликих позик малим та середнім підприємствам, особливо фізичним особам. Аналіз, проведений в першій частині, показав, що найбільш небезпечним сегментом кредитування є корпоративний сегмент, але відмінною рисою кредитування в цьому сегменті також є великий обсяг виданих кредитів. І попередня практика АТ КБ ПриватБанку довела, що великі позики великим компаніям становлять великий ризик для банку і мільйонів його вкладників [18]. Однак, дотримуючись такої збалансованої кредитної політики банку (невелика сума кредиту на досить короткий період часу), йому вдається стимулювати власну кредитну активність, про що свідчить таблиця.

Таблиця 2.2 Аналіз вартості активів АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та місце у них кредитної діяльності у 2021-2023 рр., млн грн

| Найменування статті | 2021 | 2022 | Відхилення | | 2023 | Відхилення | |
|--|--------|--------|------------|------|--------|------------|-------|
| | | | Абсолют. | % | | Абсолют. | % |
| Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви | 49 911 | 52 835 | 2 924 | 5,86 | 96 380 | 43 545 | 82,42 |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|--------|
| Заборгованість банків | 25 059 | 26 243 | 1 184 | 4,72 | 103 837 | 77 594 | 295,68 |
| Кредити та аванси клієнтам | 55 021 | 68 218 | 13 197 | 23,99 | 68 084 | -134 | -0,06 |
| Інвестиційні цінні папери | 221 661 | 222 277 | 616 | 0,28 | 239 752 | 17 475 | 7,86 |
| Інші активи | 13 576 | 12 357 | - 1 219 | -8,9 | 13 498 | 1 141 | 9,23 |
| Усього активів | 365 228 | 381 930 | 16 702 | 4,57 | 521 551 | 139 621 | 36,55 |

Загальна вартість активів банку зросла з 365 228 млн грн у 2021 році до 521 551 млн грн у 2023 році. Абсолютне відхилення за період становить 139 621 млн грн, що відповідає зростанню на 36,55%. Це свідчить про значне розширення активів банку, що може бути результатом успішного залучення капіталу та ефективного управління активами.

Вартість цієї статті зросла з 49 911 млн грн у 2021 році до 96 380 млн грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 43 545 млн грн (82,42%). Таке значне зростання вказує на підвищення ліквідності банку та збільшення обсягів грошових резервів, що може бути реакцією на підвищену невизначеність та ризики в умовах війни.

Заборгованість банків зросла з 25 059 млн грн у 2021 році до 103 837 млн грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 77 594 млн грн (295,68%). Це свідчить про суттєве збільшення міжбанківської заборгованості, можливо, через активне залучення коштів від інших банків або зростання міжбанківських операцій.

Вартість кредитів та авансів клієнтам зросла з 55 021 млн грн у 2021 році до 68 084 млн грн у 2022 році, але залишилася майже незмінною у 2023 році (-134 млн грн, -0,06%). Це може вказувати на стабільний попит на кредитні послуги або на обмеження з боку банку у видачі нових кредитів в умовах економічної невизначеності.

Вартість інвестиційних цінних паперів зросла з 221 661 млн грн у 2021 році до 239 752 млн грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 17 475 млн грн (7,86%). Це свідчить про збільшення інвестицій у цінні папери, що може бути частиною стратегії диверсифікації активів та зниження ризиків.

Вартість інших активів зменшилася з 13 576 млн грн у 2021 році до 12 357 млн грн у 2022 році, але зросла до 13 498 млн грн у 2023 році. Абсолютне відхилення за період становить 1 141 млн грн (9,23%). Зростання інших активів у 2023 році вказує на певні зміни у структурі активів банку (рис. 2.1).

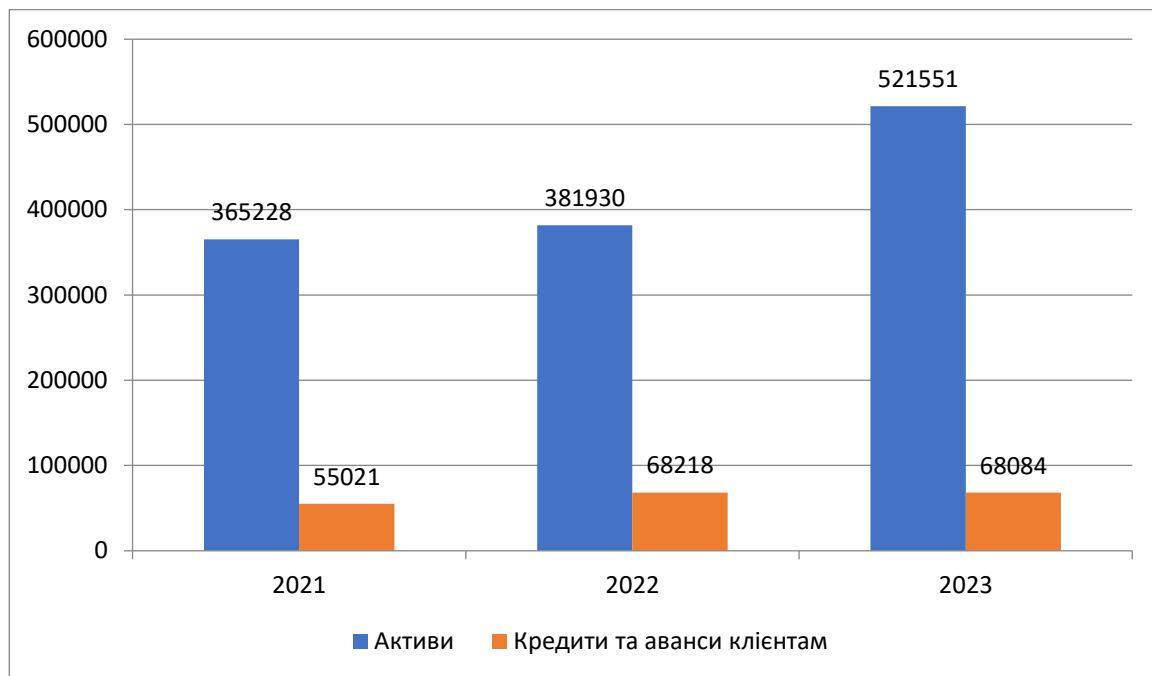


Рис.2.1. Аналіз динаміки зростання вартості активів та кредитного портфелю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021-2023 рр., млн. грн.

Отже, з рис. 2.1 АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє значне зростання загальної вартості активів за період 2021-2023 рр., що свідчить про ефективне управління та стратегію банку в умовах економічної нестабільності. Збільшення ліквідності та міжбанківської заборгованості вказує на підвищену готовність до ризиків та стабільність фінансового становища банку. Стале зростання інвестицій у цінні папери та стабільний рівень кредитної діяльності свідчать про обережний підхід до управління кредитним портфелем та диверсифікації активів. Як видно з табл. 2.3 частка кредитного портфелю у вартості активів банку невелика – за всі три роки вона не перевищувала 20%, позитивом є повільне, але стабільне зростання цієї частки, яка зросла трохи більше ніж на 4 відсотки. балів за три роки. Слід зазначити, що на відміну від інших банків у структурі активів переважають інвестиційні цінні папери, які складають 49% усіх активів цього Банку.

Таблиця 2.3 Аналіз місця кредитного портфелю в активах АТ КБ
«ПРИВАТБАНК» 2021-2023 рр., %.

| Найменування статті | 2021 | 2022 | Відхилення | 2023 | Відхилення |
|--|-------|-------|------------|-------|------------|
| Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви | 13,7 | 13,8 | 0,1 | 18,5 | 4,7 |
| Заборгованість банків | 6,9 | 6,9 | - | 19,9 | 13 |
| Кредити та аванси клієнтам | 15,1 | 17,9 | 2,8 | 13,1 | -4,8 |
| Інвестиційні цінні папери | 60,6 | 58,2 | -2,4 | 45,9 | -12,3 |
| Інші активи | 3,7 | 3,2 | -0,5 | 2,6 | -0,6 |
| Усього активів | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 |

Частка грошових коштів та їх еквівалентів і обов'язкових резервів у загальних активах зросла з 13,7% у 2021 році до 18,5% у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 4,7%. Це вказує на зростання ліквідності банку, що може бути пов'язано з підвищенням обережності у фінансовому плануванні в умовах війни.

Частка заборгованості банків у загальних активах залишалася стабільною на рівні 6,9% у 2021-2022 роках, але значно зросла до 19,9% у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 13%. Це свідчить про значне збільшення міжбанківських операцій або залучення коштів від інших банків, можливо, для підтримки ліквідності.

Частка кредитів та авансів клієнтам зросла з 15,1% у 2021 році до 17,9% у 2022 році, але знизилася до 13,1% у 2023 році. Абсолютне відхилення за 2023 рік становить -4,8%. Зниження частки кредитного портфелю у 2023 році може вказувати на обмежену кредитну активність або перерозподіл активів на користь більш ліквідних або менш ризикованих інструментів.

Частка інвестиційних цінних паперів у загальних активах зменшилася з 60,6% у 2021 році до 45,9% у 2023 році. Абсолютне відхилення становить -

12,3%. Це може вказувати на зменшення інвестицій у цінні папери або на реорганізацію інвестиційної стратегії банку у відповідь на ринкові зміни.

Частка інших активів у загальних активах зменшилася з 3,7% у 2021 році до 2,6% у 2023 році. Абсолютне відхилення становить -0,6%. Це свідчить про незначне зменшення цієї категорії активів, що може бути результатом оптимізації активів банку.

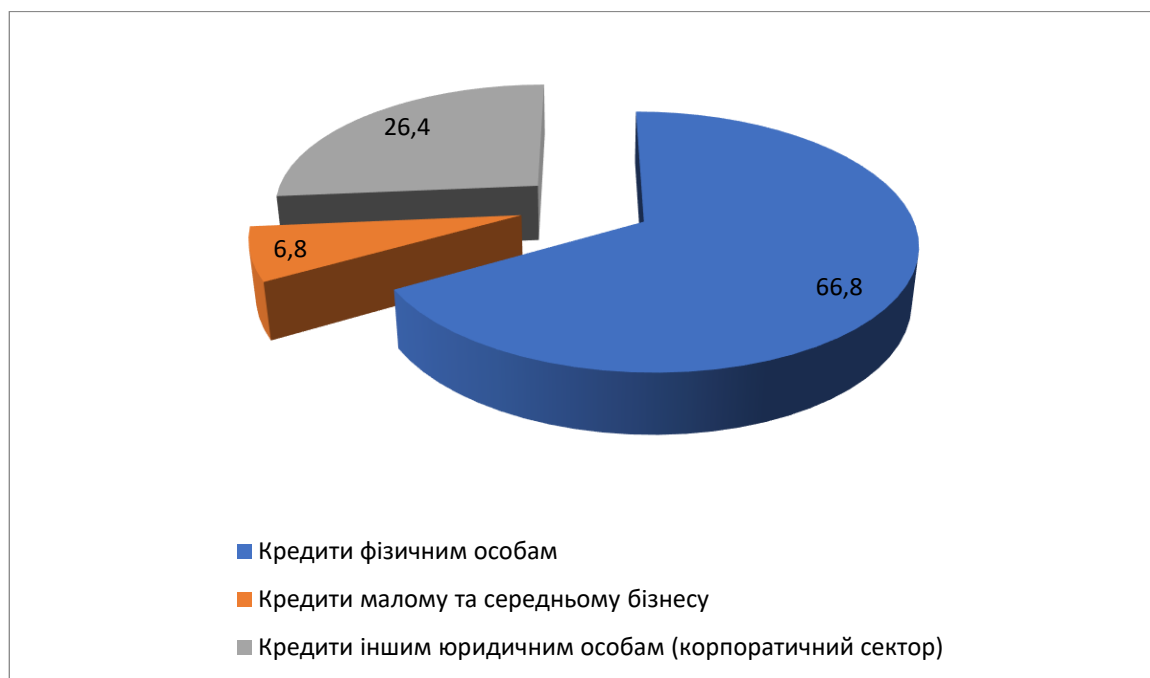


Рис. 2.2. Аналіз структури кредитного портфелю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2023 рр., %

Як видно з рис. 2.2, кредити населенню у 2022 році склали 66,8% – 53 839 млн грн від загального кредитного портфеля банку, а решта 6,8% – 5 509 млн грн – розподілено між сектором малого та середнього підприємств та на сектор великих підприємств – 26,4% – 21311 млн грн, і це при тому, що пільга надається сектору малих і середніх підприємств, що, втім, можна пояснити тим, що кількість позик, наданих цьому сектору, була вищою, але середня вартість позики нижча, ніж сума позики, яка зазвичай надається в корпоративному сегменті. Зауважимо, що в аналіз не входять кредити особам, пов'язаним із колишніми власниками банку, більшість із яких зараз вважаються проблемними.

Таблиця 2.4 Аналіз кредитного портфелю АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за позичальниками у 2020-2023 рр., млн. грн.

| Найменування статті | 2021 | 2022 | Відхилення | | 2023 | Відхилення | |
|--|--------|--------|------------|--------|--------|------------|-------|
| | | | Абсолют. | % | | Абсолют. | % |
| Кредити юридичним особам | 5 340 | 4 091 | - 1 249 | - 23,4 | 5 509 | 1 418 | 34,6 |
| Кредити фізичним особам | 54 739 | 60 992 | 6 253 | 11,4 | 53 839 | - 7 153 | -11,7 |
| Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП) | 6 859 | 11 903 | 5 044 | 73,5 | 21 311 | 9 408 | 322,5 |

У 2021 році обсяг кредитів юридичним особам становив 5 340 млн грн, у 2022 році знизився до 4 091 млн грн (абсолютне відхилення -1 249 млн грн, -23,4%), але в 2023 році зріс до 5 509 млн грн (абсолютне відхилення 1 418 млн грн, 34,6%). Зменшення обсягів кредитування юридичних осіб у 2022 році може бути пов'язане з економічною нестабільністю, однак у 2023 році спостерігається відновлення цього сегменту, що свідчить про покращення економічних умов або про активнішу кредитну політику банку.

У 2021 році обсяг кредитів фізичним особам становив 54 739 млн грн, у 2022 році зріс до 60 992 млн грн (абсолютне відхилення 6 253 млн грн, 11,4%), але в 2023 році знизився до 53 839 млн грн (абсолютне відхилення -7 153 млн грн, -11,7%). Спостерігається зростання у 2022 році, можливо, завдяки збільшенню попиту на споживчі кредити, але зниження у 2023 році може вказувати на обережність клієнтів або посилення умов кредитування.

У 2021 році обсяг кредитів МСП становив 6 859 млн грн, у 2022 році зріс до 11 903 млн грн (абсолютне відхилення 5 044 млн грн, 73,5%), а у 2023 році значно збільшився до 21 311 млн грн (абсолютне відхилення 9 408 млн грн, 322,5%). Значне зростання кредитування МСП свідчить про посилення підтримки малого та середнього бізнесу з боку банку, що може бути відповіддю на потреби цього сектору в умовах економічних викликів. Також у майбутньому це може призвести до суттєвих змін у самій структурі

кредитного портфеля даної фінансової установи, про що свідчать дані таблиці.
2.5.

Таблиця 2.5 Аналіз структури кредитного портфелю АТ КБ
«ПРИВАТБАНК» за позичальниками у 2021-2023 рр., %.

| Найменування статті | 2021 | 2022 | Відхилення | 2023 | Відхилення |
|--|------|------|------------|------|------------|
| Кредити юридичним особам | 7,9 | 5,3 | -2,6 | 6,8 | 1,5 |
| Кредити фізичним особам | 81,7 | 79,2 | -2,5 | 66,7 | -12,5 |
| Кредити підприємствам малого та середнього бізнесу (МСП) | 10,4 | 15,5 | 5,1 | 26,4 | 10,9 |
| Усього кредити (за виключенням резервів та кредити особам, пов'язаним із колишніми власниками) | 100 | 100 | 0 | 100 | 0 |

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє зміни у структурі кредитного портфеля за період 2021-2023 рр., що відображає адаптацію банку до економічних умов і потреб ринку. Відновлення частки кредитів юридичним особам у 2023 році після спаду у 2022 році.

Суттєве зниження частки кредитів фізичним особам у 2023 році, що може бути наслідком змін у попиті на споживчі кредити або умов кредитування. Значне зростання частки кредитів МСП, що відображає підтримку банком цього сегмента, можливо, через його важливість для економічного розвитку та відновлення після кризових явищ.

Банк ефективно перерозподіляє ресурси та фокусується на підтримці малого та середнього бізнесу, що сприяє більш збалансованій структурі кредитного портфеля та адаптації до мінливих умов ринку. Структура

кредитного портфеля за кредитними продуктами АТ КБ «ПРИВАТБАНК» для сегмента фізичних осіб представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Аналіз структури кредитного портфелю для сегменту «приватні особи» АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2021-2023 рр., млн. грн.

| Найменування статті | 2021 | 2022 | Відхилення | | 2023 | Відхилення | |
|--|--------|--------|------------|---------|--------|------------|-------|
| | | | Абсолют. | % | | Абсолют. | % |
| Кредитні картки | 40 609 | 45 314 | 4 705 | 11,5 | 46 593 | 1 279 | 2,8 |
| Іпотечні кредити | 9 566 | 9 858 | 292 | 3,1 | 3 912 | -5 946 | -60,3 |
| Споживчі кредити | 3 500 | 5 343 | 1 843 | 52,7 | 3 880 | -2 037 | -27,4 |
| Кредити на придбання авто | 35 | 394 | 359 | 1 025,7 | 328 | -66 | -16,7 |
| Інші кредити | 129 | 83 | -46 | -35,6 | 26 | -57 | -68,6 |
| Фінансовий лізинг | 1 052 | 735 | -317 | -30,1 | 364 | -371 | -50,4 |
| Усього кредити фізичним особам (за виключенням резервів) | 54 739 | 60 992 | 6 253 | 11,4 | 53 839 | -7 153 | -11,7 |

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» демонструє різні тенденції у структурі кредитного портфеля для приватних осіб за період 2021-2023 рр. Зростання обсягу кредитів за кредитними картками свідчить про їх стабільну популярність та зростаючий попит.

Суттєве зниження обсягу іпотечних кредитів у 2023 році може бути пов'язане з економічною нестабільністю та зниженням попиту на довгострокові зобов'язання. Коливання обсягу споживчих кредитів може вказувати на зміну споживчих настроїв та економічні виклики.

Значне зростання кредитів на придбання авто у 2022 році, з подальшим незначним зниженням у 2023 році, вказує на зростаючий інтерес до цього виду кредитування. Значне скорочення інших кредитів та фінансового лізингу свідчить про зменшення попиту на ці категорії кредитування.

Загалом, банк демонструє гнучкість у відповідь на зміни попиту та економічні умови, але деякі сегменти кредитного портфеля зазнають суттєвих змін через економічну нестабільність та зміну споживчих пріоритетів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк»

Ефективність кадрової політики в банківському секторі характеризується ступенем досягнення результатів реалізації заходів з Управління персоналом для досягнення цілей фінансових установ і визначається відношенням загальних отриманих вигод до загальних витрат організації та використання цих коштів. Однією з найважливіших характеристик якісного Управління персоналом, що впливає на процес управління персоналом в банківських установах, є висока кваліфікація співробітників, значна частина яких переважно виконує функції представників професії. Процес дослідження і зниження плинності кадрів в організації включає наступні етапи: збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності кадрів). База знань: формат статистичного звіту: звіт про роботу, кадровий план підприємства, фактична чисельність підприємства, колективні договори, заробітна плата і положення про бонуси, інші внутрішні документи, що регулюють питання винагороди на підприємстві, інформація про стандартну форму контракту. Бухгалтерські матеріали, розрахунок використання робочої сили та заробітної плати, визначення додаткових стимулів тощо.

Розрахувавши відповідний коефіцієнт, можна зробити висновок, що однією з основних проблем АТ КБ "Приватбанк" є висока плинність кадрів, в таблиці 2.7 показана динаміка показників, за якими можна розрахувати плинність кадрів, а також сам показник плинності кадрів банку. Виявилось, що число звільнених протягом року склало не менше 4000 чоловік.

Таблиця 2.7 Кількість працівників, кількість осіб, що звільнилися, та коефіцієнт плинності персоналу АТ КБ «Приватбанк» протягом 2019-2023

рр.

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Середньорічна кількість штатних працівників, осіб | 31050 | 30580 | 29530 | 28900 | 29210 |
| Кількість осіб, що звільнилися | 4099 | 4373 | 4105 | 4219 | 4148 |
| Коефіцієнт плинності, % | 13,2 | 14,3 | 13,9 | 14,6 | 14,2 |

Середньорічна кількість працівників зменшувалася до 2022 року, але у 2023 році спостерігається незначне збільшення.

Кількість звільнень залишалася відносно стабільною, з певними коливаннями, що може відображати загальну ситуацію на ринку праці та внутрішні зміни в банку.

На рис. 2.3 наведена динаміка даного показника в банку.

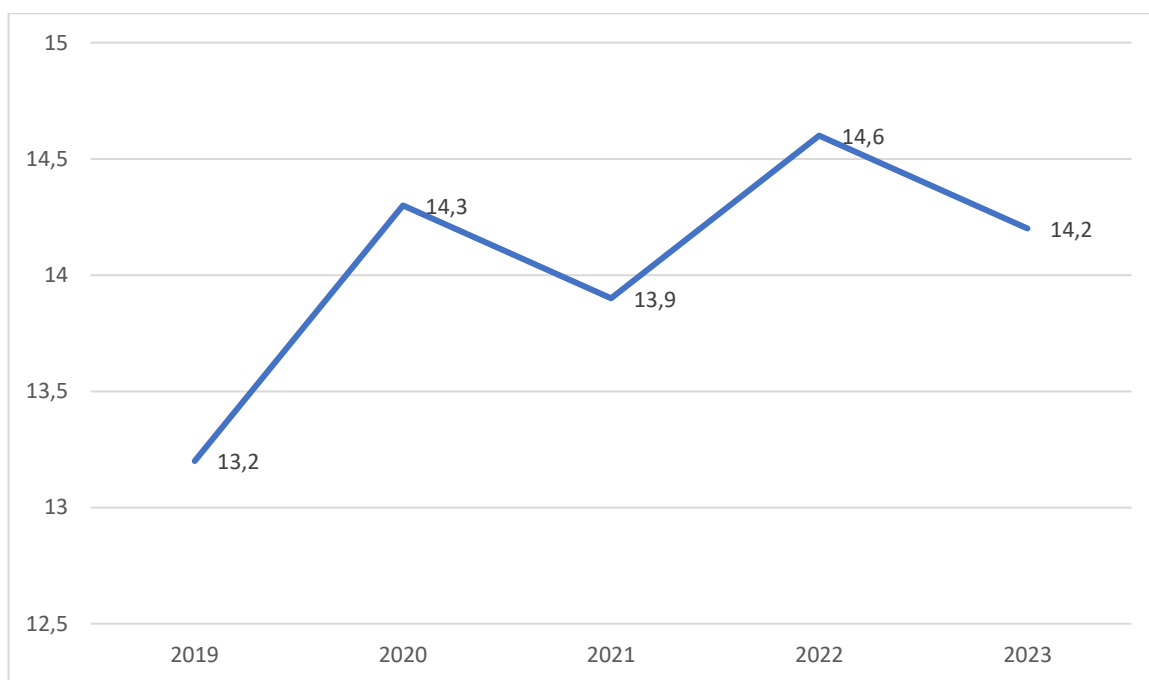


Рис. 2.3 Динаміка плинності кадрів АТ «Приватбанк» протягом 2019- 2023

рр., %

Коефіцієнт плинності персоналу також зазнавав коливань, з максимумом у 2022 році та зниженням у 2023 році, що може свідчити про поліпшення ситуації на ринку праці або стабілізацію внутрішніх умов роботи в банку.

Загалом, банк демонструє стійкість у чисельності та управлінні персоналом в умовах економічних і соціальних змін, однак постійні коливання плинності вказують на необхідність додаткової уваги до утримання працівників та покращення умов праці.

Загалом, протягом 2019-2023 рр. рівень плинності кадрів в банку перебував на рівні 13,2%-14,6%, що є проблемою не лише в окремо взятому році, а в цілому, і ця проблема існує вже протягом багатьох років. Нормативним рекомендованим значенням для банку є до 7-8% на рік. Також підтверджує проблему той факт, що в АТ «Приватбанк» за підсумками 2023 р. працює 13% працівників, які займають свою посаду в банку менше 1 року (рис. 2.4).

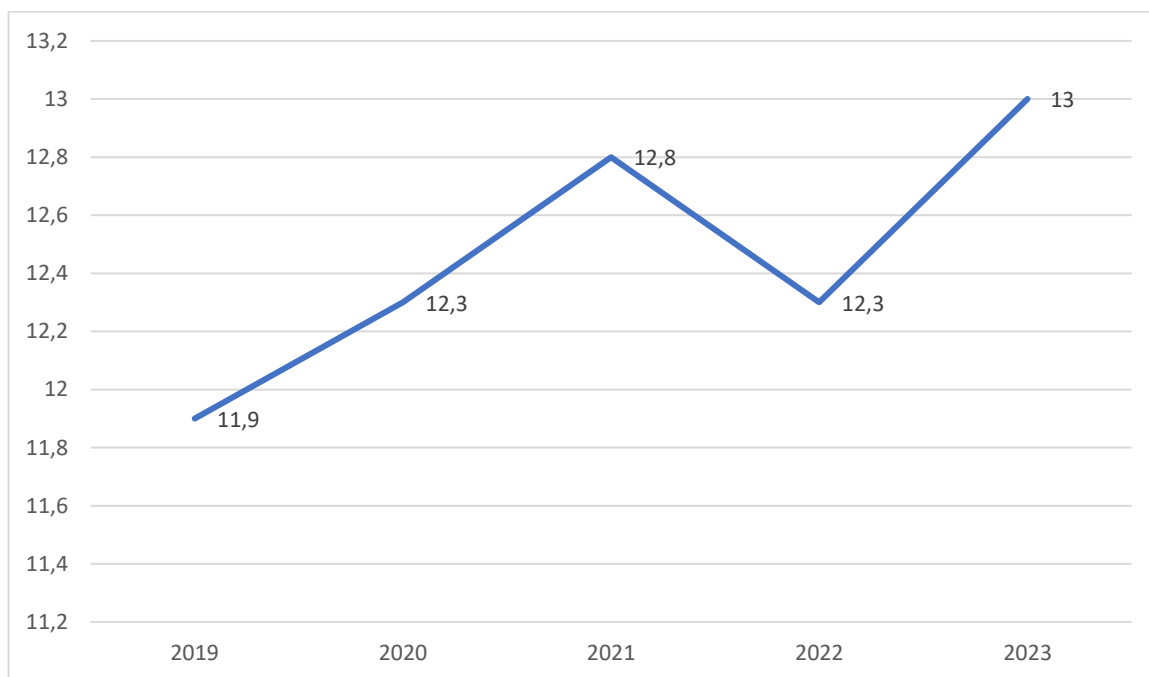


Рис. 2.4 Динаміка частки працівників АТ «Приватбанк», які працюють в банку менше 1 року, % до середньорічної кількості

Відсоток людей, які працюють у банку менше року, досить високий. Це загрожує тим, що банки можуть зазнавати труднощів у своїй операційній роботі, оскільки 13% співробітників не можуть точно вирішити, яке рішення запропонувати для проблеми конкретного клієнта, і практично не розуміють всіх аспектів діяльності банку. Основна причина високої плинності кадрів - незадоволеність інтенсивної сидячою роботою; Це пов'язано з опитуванням,

проведеним співробітниками АТ "Приватбанк" за адресою вулиця Табірна, 46/48, м. Київ щоб показати, що ці причини дійсно існують при відсутності різноманітності діяльності протягом робочого дня і виконанні одноманітних функцій. Число опитаних - 50 співробітників. У таблиці 2.8 наведені основні результати опитування.

Таблиця 2.8 Результати опитування працівників АТ «Приватбанк» щодо інтенсивності та одноманітності роботи, %

| Питання | Так | Ні |
|--|-----|----|
| Чи можете ви відзначити, що ваша робота є інтенсивною? | 78 | 22 |
| Як вам здається, чи не надто багато сидячої роботи доводиться виконувати в банку? | 72 | 28 |
| Чи часто вам вдається змінювати вид діяльності на роботі (міняти положення, змінювати розумову роботу на фізичну)? | 26 | 74 |

Висока інтенсивність роботи у 78% працівників може призводити до підвищеного рівня стресу та зниження задоволеності роботою. Високий рівень сидячої роботи (72%) вказує на необхідність заходів щодо зменшення негативного впливу на здоров'я, таких як впровадження активних перерв та ергономічного обладнання.

Висока одноманітність роботи (74%) може знижувати мотивацію та продуктивність працівників, що свідчить про потребу у впровадженні різноманітності в робочі процеси та зміну видів діяльності. Для підвищення задоволеності працівників і їхньої продуктивності, банку слід розглянути можливість впровадження заходів щодо зменшення інтенсивності роботи, підвищення фізичної активності працівників і зменшення одноманітності в їхніх робочих завданнях.

Повільне кар'єрне зростання-одна з причин високої плинності кадрів в банку, через яку людина довгий час залишається на керівній посаді. Опитуванні брали участь досвідчені співробітники (ті, хто пропрацював у банку більше 5 років), які заявили, що повністю згодні з тим, що перехід на посаду в банку утруднений (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 Результати опитування працівників АТ «Приватбанк» щодо важкості просування в кар'єрі в банку, %

| Питання | Так | Ні |
|--|-----|----|
| Чи вважаєте ви, що в банку важко дається просування по кар'єрним сходам? | 70 | 30 |
| Чи отримували ви підвищення по службі за останні 3 роки? | 32 | 68 |

Результати опитування показують, що в банку може існувати проблеми з системою кар'єрного росту та нагородження працівників. Це може негативно впливати на мотивацію працівників, збереження талановитих співробітників та загальну продуктивність організації. Для вирішення цих проблем слід розглянути впровадження більш прозорих та справедливих систем оцінки та нагородження, а також забезпечення більшого визнання досягнень працівників та створення можливостей для кар'єрного зросту.

Більше половини працівників вважають, що вони занадто зайняті на роботі, і лише 10% вважають, що вони мають низьке навантаження. Високий коефіцієнт оборотності означає, що банки несуть високі витрати на перепідготовку нових співробітників. Таким чином, це негативно позначається на інтересах банків. Цю динаміку можна оцінити в таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10 Динаміка витрат на перенавчання нового персоналу та чистого прибутку АТ «Приватбанк», тис. грн

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Чистий прибуток | -21180 | 23741 | 162239 | 255159 | 225151 |
| Витрати на навчання персоналу | 33474 | 43281 | 37557 | 32942 | 44490 |

За п'ятирічний період чистий прибуток банку зріс із від'ємного значення в 2019 році до значного позитивного значення в 2022 році, а потім знизився трохи в 2023 році. Це свідчить про певні покращення в фінансовій діяльності банку, які можуть бути спричинені різними факторами, такими як оптимізація витрат, зростання обсягів послуг, або покращення управління ризиками.

Витрати на навчання персоналу також зросли протягом розглянутого періоду. Це може свідчити про збільшення зусиль, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Однак в 2023 році витрати на навчання зросли із попереднього року, що може вимагати додаткового аналізу та розгляду їхньої ефективності.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом на основі підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу організації

Навчання і розвиток в АТ КБ Приватбанк є одним з ключових елементів ефективної системи управління персоналом з використанням концепції "управління персоналом". Підсистема управління навчанням і професійним розвитком Приватбанку спрямована на розвиток професійних і особистих навичок і здібностей співробітників, сприяння підвищенню якості обслуговування клієнтів і ефективності банку в цілому. Наші навчальні програми також допомагають зміцнити корпоративну культуру та командну роботу наших співробітників. АТ КБ ПриватБанк не використовує сторонні платформи для реалізації свого проекту. ІТ-відділ банку підтримує програмне забезпечення банківської установи, підтримує роботу служб електронного банкінгу, розробляє і підтримує нові додатки, впроваджує плани машинного навчання для ботів і автовідповідачів, захищає дані клієнтів і партнерів в кіберпросторі, підтримує проекти, програми або рішення для банківських партнерів або структурних відділів. У ньому працює понад 1000 людей для задоволення потреб банку, включаючи створення нових рішень. Зокрема, ІТ-відділ відповідає за співпрацю з відділом кадрів для розробки платформ та програм для навчання та розвитку людських ресурсів, механізмів та навичок. ІТ-спеціаліст встановить функціональність платформи та надасть технічну підтримку. Водночас фахівці з персоналу несуть відповідальність за аналіз змісту та ефективності навчальних курсів. Щоб підвищити кваліфікацію та професійний розвиток співробітників, ІТ-відділ банку розробив платформу навчання Іknow.

Це онлайн-платформа, що містить навчальні матеріали та курси, які дозволяють працівникам банку вивчати та вдосконалювати свої навички в різних сферах. Програма включає понад 1000 курсів з різних галузей, включаючи бізнес, менеджмент, маркетинг, фінанси та технології. Кожен співробітник може самостійно вибрати курс відповідно до своїх потреб і

професійними цілями, а також отримати рекомендації від менеджерів з персоналу і начальника відділу. Проект "Iknow" створив спеціальні навчальні матеріали для співробітників банку, щоб співробітники не відставали від нових тенденцій та технологій у цій галузі. Освітня платформа «Iknow» використовує хмарні технології для зберігання та обробки даних. ПриватБанк використовує хмарні сервіси великих постачальників послуг, таких як Amazon Web Services і Microsoft Azure [28], для забезпечення безпеки та доступності даних. Використання хмарних технологій при впровадженні цифрових рішень в області розвитку і розвитку людських ресурсів дозволяє нам ефективно і безпечно зберігати і обробляти великі обсяги даних про результати курсу банківських співробітників. Для забезпечення безпеки даних банки використовують різні методи, такі як шифрування і аутентифікація, і дотримуються вимог законів в області захисту персональних даних. Крім того, використання хмарних технологій в проектах розробки платформи Iknow робить платформу зручною і доступною для банківських службовців в різних місцях, оскільки вони можуть отримувати доступ до окремих курсів і програм навчання з будь-якого місця або пристрою за допомогою підключення до Інтернету. За результатами аналізу можна зробити висновок, що базова платформа розподілу обмінних курсів Inou Bank ефективна, рентабельна і безпечна у використанні, оскільки ІТ-відділ банку відповідає за підтримку платформи і її обслуговування співробітниками. Модернізація. Програма також допомагає банкам залучати та утримувати талановитих співробітників, дозволяючи їм підтримувати конкурентну перевагу. З тих пір, як розробка зайняла перше місце в ПриватБанку.

Для подальшого аналізу ефективності підсистеми управління навчанням та розвитком ми проводимо поглиблене дослідження проекту 1 на основі вищезазначеної платформи. Проект онлайн-навчання - це 1 з проектів Приватбанку, заснованих на платформі Iknow. Це буде корисно як для банківських службовців і студентів, зацікавлених в роботі в банку, так і для кандидатів на старі вакансії. Проект являє собою онлайн-курс, спрямований на

придбання базових знань і практичних навичок в різних сферах банківської діяльності.

Таким чином, кожен працівник повинен бути знайомий з інформацією про курс відповідно до стратегії "всі працівники є постачальниками". Ця програма навчання в основному проводиться кандидатами на роботу. Співробітники, найняті до проходження цього курсу, пройдуть додаткові курси, щоб ознайомитися з основами банківської справи. Основна мета проекту онлайн-навчання-надати співробітникам банку легкий і зручний доступ до відповідної інформації та інформації, які можуть підвищити ефективність роботи і продуктивність. Платформа Iknow дозволяє розробникам проектів надавати користувачам зручний і доступний інтерфейс, який дозволяє їм швидко знаходити і відкривати нову інформацію. Крім того, в рамках реалізації цього проекту аутентифікація буде здійснюватися через механізм перевірки особи через додаток Приват24.

Однією з ключових переваг проекту онлайн-навчання є надання працівникам банку можливості працювати з будь-якого місця та в будь-який час. Це дозволить підвищити ефективність навчання і поліпшити якість роботи 62 співробітників банку. Крім того, платформа Iknow дозволяє зберігати дані навчання та прогрес для оцінки та відстеження результатів навчання. Який би рівень і предмет ви не вибрали, онлайн-курс навчання включає в себе вивчення 10 модулів з теоретичними матеріалами і тестами даних, а також кілька практичних завдань, які включають обов'язкові навчальні операції за свій рахунок. Критерії оцінки, показані на малюнку, відносяться до кожної з перерахованих вище завдань [22].

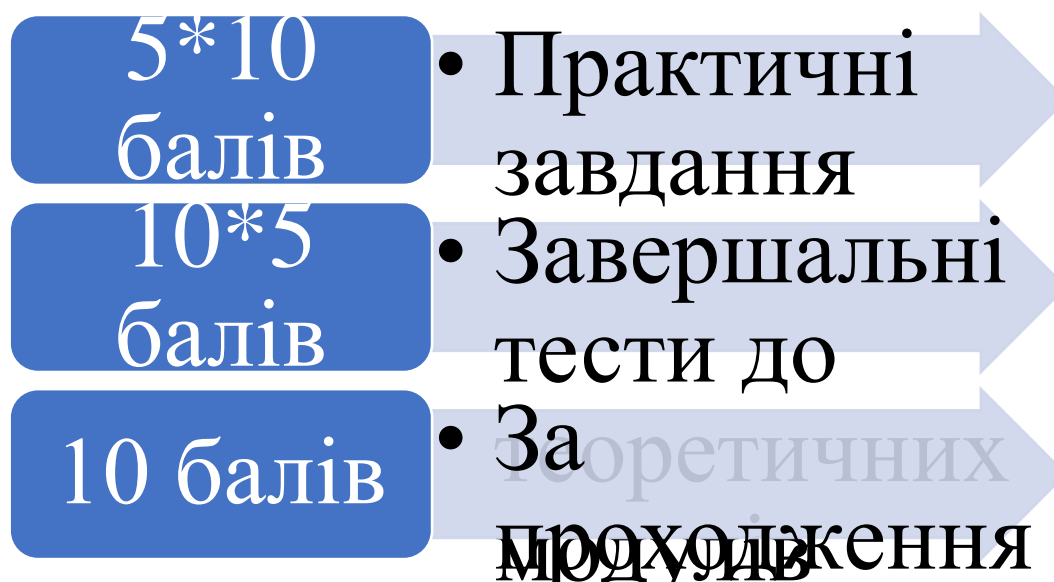


Рис.2.4 Складові оцінки курсу «Онлайн-Навчання»

Як згадувалося вище, для аналізу ефективності організації електронного навчання рекомендується оцінювати різні показники з урахуванням деталей діяльності організації, наприклад: оцінка змісту навчального модуля проекту для визначення швидкості завершення курсу в залежності від рівня знань кандидата і попереднього рівня, середнього часу завершення курсу, окупності інвестицій у відповідний тип навчання і якість змісту навчання.

Таблиця 2.11 Коефіцієнти завершення курсу «Онлайн-Навчання»

| Показники | Роки | | | | | | Абс. відхил. 2018-2023 | Темп приросту 2018-2023, % |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------|----------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | | |
| Коефіцієнт завершення курсу «Онлайн-Навчання», % | 28,00 | 30,83 | 33,13 | 38,78 | 41,00 | 53,75 | 25,75 | 91,96 |

Протягом розглянутого періоду коефіцієнти завершення курсу "Онлайн-Навчання" значно зросли. З 2018 року до 2023 року коефіцієнт завершення збільшився з 28% до 53.75%. Це свідчить про позитивний тренд у підвищенні зацікавленості та активності учасників в процесі завершення навчальних курсів.

Темп приросту коефіцієнтів завершення курсу "Онлайн-Навчання" за період з 2018 по 2023 роки склав значні 91.96%. Це високий темп приросту, що свідчить про швидке зростання активності учасників у завершенні навчальних курсів в онлайн-форматі.

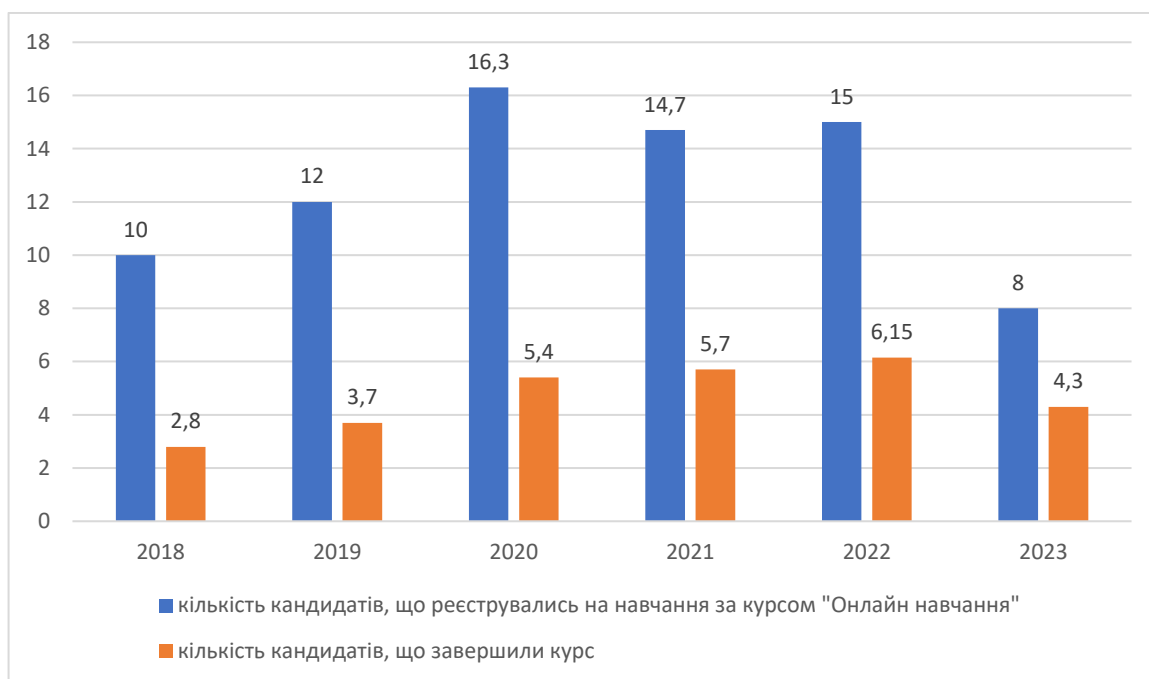


Рис. 2.5 Динаміка завершення курсу кандидатами, 2018-2023рр.

Це також відображається на тому, як оцінюються кандидати. Стовпець "заохочувати друзів", що представляє мотивацію для заохочення проходження цього курсу, оцінюється в 10 балів залежно від зарахування та початку курсу. Тобто, згідно з даними (рис. 2.5), можна припустити, що кожен кандидат, який бажає отримати сертифікат, попросив щонайменше 1 запит. Це створило "порожній" обліковий запис для зареєстрованого Користувача.

АТ КБ ПриватБанк використовує в основному внутрішні резерви для заповнення вакансій на керівних посадах. Це вказує на ефективність цього тренінгу, але ця оцінка не є остаточною. Після проходження онлайн-курсу навчання було проведено дослідження за участю 1,2 добровольців у віці від 20 до 30 років для оцінки рівня зберігання інформації відповідно до рівняння. На початку аналізу кожного музичного кандидата попросили перевірити свою пам'ять і пройти онлайн-курс 3 рази. Щоб забезпечити достовірність отриманих результатів, оцінка проводилася індивідуально, і відібрані добровольці не були знайомі один з одним. Початкова підготовка курсу в рамках дослідження проводилася без ознайомлення з навчально-методичними матеріалами курсу. Тестування проводилося відразу після закінчення навчання і через 2 тижні. Третій тест був проведений через тиждень після

першого. На основі результатів дослідження було створено основу для оцінки ефективності електронного навчання.

Таблиця 2.12 Результати дослідження рівня залишкових знань

| Результати | Час проходження курсу, дні | Оцінка ДО | Оцінка ПІСЛЯ | Рівень збереження знань, % | Оцінка через тиждень | Рівень збереження знань, % |
|------------------|----------------------------|-----------|--------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| Кандидат 1 | 7 | 67 | 100 | 100,00 | 95 | 84,85 |
| Кандидат 2 | 5 | 65 | 92 | 77,14 | 86 | 60,00 |
| Кандидат 3 | 3 | 63 | 96 | 89,19 | 93 | 81,08 |
| Кандидат 4 | 4 | 68 | 98 | 93,75 | 89 | 65,63 |
| Кандидат 5 | 11 | 63 | 100 | 100,00 | 93 | 81,08 |
| Кандидат 6 | 9 | 69 | 98 | 93,55 | 95 | 83,87 |
| Кандидат 7 | 8 | 70 | 94 | 80,00 | 87 | 56,67 |
| Кандидат 8 | 4 | 62 | 96 | 89,47 | 92 | 78,95 |
| Кандидат 9 | 5 | 73 | 98 | 92,59 | 94 | 77,78 |
| Кандидат 10 | 14 | 70 | 98 | 93,33 | 96 | 86,67 |
| Середні значення | 7 | 67 | 97 | 90,90 | 92 | 75,66 |

Середній рівень збереження знань склав 90.90%, що свідчить про те, що більшість учасників успішно засвоїли матеріал курсу та змогли його застосувати після закінчення навчання.

Через тиждень після закінчення курсу середня оцінка знизилася до 92%, а середній рівень збереження знань становив 75.66%. Це може свідчити про певне зниження рівня знань з часом через забуття або нестабільність засвоєного матеріалу. Індивідуальні результати кандидатів варіюються, проте в цілому більшість з них показали добрі результати, зберігаючи більш як 80% знань через тиждень після завершення курсу.

Результати дослідження показують, що учасники успішно засвоїли матеріал курсу, проте рівень збереження знань може знизитися через тиждень після закінчення навчання. Для підтримки та збереження знань важливо розробляти стратегії постійного навчання та практикування, такі як повторення матеріалу, активне застосування знань у роботі, а також доступ до додаткових ресурсів та підтримки.

Для подальшого аналізу ефективності підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі проєкту «Онлайн-Навчання» вважаємо

доцільним оцінити час проходження курсів та зміст навчальної програми курсу.

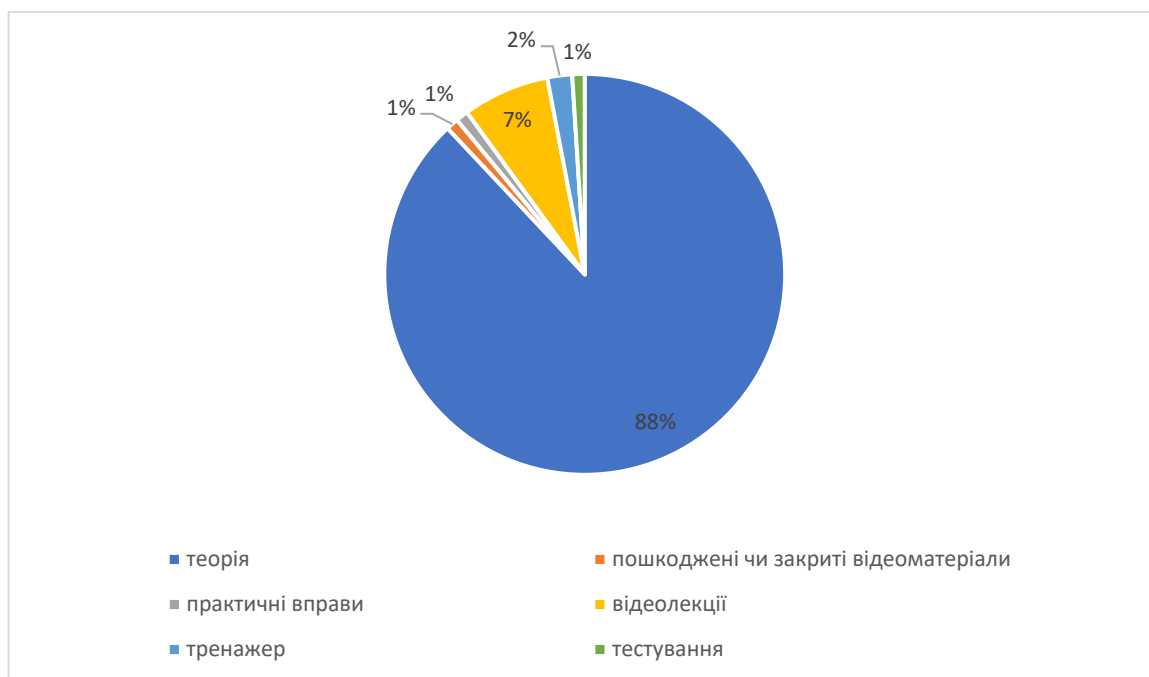


Рис. 2.6 Розподіл навчального часу в межах курсу, хв.

В результаті аналізу було встановлено, що курс неефективний при виборі методу передачі інформації. Як показано на рисунку, кандидати витрачають 92% свого академічного часу на теоретичне навчання, з яких 80,96% працюють самостійно у формі повідомлень на відкритих сторінках банку за допомогою інформації, що міститься у презентації, файлів PDF та навчальних матеріалів, доступних клієнту. Поточна структура розподілу часу не відповідає принципу Парето або принципу "80/20", в якому говориться, що 80% результатів можуть бути досягнуті з 20% зусиль. Щоб ефективно розподілити участь у навчанні за Парето, необхідно 20% часу приділяти теоретичній підготовці, наприклад: б. ми дивимося майстер-класи за матеріалами, відеоуроки, презентації та багато іншого .Витратьте 80% часу на практичну роботу, закріплюючи такі знання, як: вирішуйте проблеми, виконуйте проекти, завдання та тести. Крім неефективності навчальної програми, розміщення матеріалів несприятливо для засвоєння, оскільки знання не інтегровані в курс. Дослідження показало, що матеріал на різних сторінках і сайтах з великою кількістю взаємозв'язків. Час, який кандидат

витрачає на відкриття посилань і пошук інформації, необхідної для навчання під час навчання, оцінюється в 2% від часу, який банк планує витратити на проходження курсу. Існуючі освітні підсистеми використовують приклади онлайн-курсів навчання, щоб надати учасникам курсу можливість застосувати свої знання на практиці та активно взаємодіяти для підвищення обізнаності про навчання. Ця ситуація суперечить принципам навчання дорослих Девіда Колба, заснованим на ідеї, що люди найбільш ефективно вчаться на досвіді, що відображено, і що принципи нових знань і навичок широко використовуються в більшості освітніх програм для дорослих, тому що у дорослих вже є досвід. Отже, цей принцип дає можливість створювати нові знання і навички на основі наявного досвіду. Освітні програми, що використовують принципи Колба, часто включають практичні справи, групові обговорення та інші можливості для активної взаємодії між учасниками та навчальними матеріалами, які дозволяють дорослим зберігати нові знання та навички, які можуть бути застосовані в реальному житті. Оскільки всі добровольці були клієнтами банку, вони стикалися з інформацією про курс у реальному житті. Рекомендується провести окреме дослідження для оцінки окупності інвестицій, оскільки проект буде запущений до 2025 року, а технічна та інтелектуальна база є ресурсом банку, IT-фахівець і персонал відділу кадрів тепер несуть відповідальність за підтримку і оперативне оновлення курсу. Освітня платформа банку включає 1300 таких курсів, тому неможливо розрахувати частку сховища, що використовується в хмарному сховищі.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Перспективи участі України в міжнародному поділі праці в умовах війни

Війна мала значний вплив на внутрішній ринок праці, де відбулися значні коливання та зміни. Невпевненість у війні, скорочення сектору зайнятості, його структурні та якісні зміни, труднощі масштабних потоків біженців та мобілізації посилили проблему зайнятості. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до нових умов праці, безробіття в Україні залишається високим. За оцінкою дослідницького агентства Info Sapiens, рівень безробіття в 2024/1 році склав 17%. Проблема зайнятості посилюється в міру загострення дисбалансів на ринку праці. Станом на 1/1/2024 р. загальне число безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості (СЕС), досягло 96,1 тисячі (у тому числі понад 40% у сфері вищої освіти) і 40,2 тисячі осіб. вакансія. У 2023 році безробітними залишилися 483,2 тис. осіб, у 2022 році – 867,6 тис., у 2023 році - 160,1 тис. осіб, а у 2022 році професійну освіту здобули 32,9 тис. осіб - 248,8 тис. та 46,6 тис. [24].

Протягом 2023 року на ринок праці традиційно впливають сезонні коливання, і загальна тенденція полягає в значному збільшенні попиту на робочу силу. У 2023 році більша частина попиту на ринку праці була представлена роботодавцями в Київській, Дніпропетровській, Львівській, Одеській та Харківській областях. Крім того, у 2023 році кількість вакансій на фронті значно зросла порівняно з 2022 роком. Лінійні регіони країни: у Миколаєві - 77,5%; у Чернігові – 57,2%; у Сумах - 53%; у Запоріжжі - 25,9% [23].

Оскільки довгострокові війни призвели до значних змін у функціонуванні всієї економічної системи, особливо на ринку праці, Питання забезпечення економічних потреб у робочій силі та адаптації сектору зайнятості до умов війни з часом набувало все більшого значення. Заходи

державної політики Російської Федерації в період військової агресії спрямовані на забезпечення гнучкості ринку праці та забезпечення зайнятості, що поступово відбивається на позитивних змінах. Зокрема, у 2023 році були вдосконалені механізми надання роботодавцям компенсацій за працевлаштування певних категорій безробітних та за працевлаштування безробітних при новому працевлаштуванні на підприємствах малого та середнього бізнесу. Протягом цього року в рамках компенсаційної програми було зайнято 5000 безробітних. У 2023 році роботодавці отримують компенсацію за свої трудові витрати при прийомі на роботу 14000 внутрішньо переміщених осіб. Крім того, в 2023 році було прийнято активне рішення про надання субсидій на створення і розвиток робочих місць приблизно 1 мільйону одержувачів, що дозволило створити 20,6 тисячі нових робочих місць. У 2023/4 році проект eRobota розпочав програму стипендій для ветеранів, інвалідів війни та їх сімей, щоб вони могли відкрити або розвивати власний бізнес. У 2023 році було прийнято позитивне рішення про надання субсидій 226 одержувачам та створення 463 нових робочих місць.

Work.ua у 2024/1 році ринок праці відновився на 93% порівняно з 2022/2 роком з точки зору кількості вакансій, але відновлення залежить від регіону. Порівняно з довоєнними показниками найбільше збільшилася кількість вакансій у цих регіонах: Закарпатській (155%), Івано-Франківській (146%), Хмельницькій (125%), Львівській (123%), Вінницькій (120%) областях. . Ви також можете використовувати наступні методи: за абсолютною кількістю вакансій лідирують Київська (30 913 вакансій), Львівська (8 473), Дніпропетровська (8 452), Одеська (5 752) та Харківська (3 347) області. [3]. У цих областях зосереджено 63% всіх вакансій.

За даними сервісу Opendatobot, самозайнятість в Україні зростає. Таким чином, у 2023 році було відкрито понад 30 мільйонів нових FLP (кількість нових компаній перевищила показник 2021 року на 7%), тоді як кількість нових компаній була на 3/1 меншою, ніж у 2021 році. Однак створення нових компаній продовжувало збільшувати зайнятість. За кількістю нових

підприємців та компаній минулого року лідирували Київська, Дніпропетровська та Львівська області, на які припадає майже половина реєстрації нових випадків [4]. Таким чином, в умовах війни внутрішня економіка готується до стабілізації, що дозволяє їй виживати, процвітати і підтримувати зайнятість в складних умовах.

Компанії постійно пристосовуються, розробляючи нові стратегії працевлаштування, орієнтовані на гнучкість і швидке реагування на ситуацію. Але тривалість періоду руйнувань, невизначеність, поширення загрозливих тенденцій в умовах війни унеможливають їх нормальне функціонування. Згідно з опитуванням, проведеним американською торговою палатою, найбільш важливими питаннями для реалізації та розвитку бізнесу в Україні є безпека та захист працівників (91% липні), критично важливої інфраструктури та корпоративних об'єктів (66%); економічний та споживчий спад (45%); обмежений доступ до електрики, води, мобільного зв'язку та теплопостачання (44%). Представники малого бізнесу також вказують на зростаючий тиск з боку державних органів і проблеми регулювання [15]. Подібні проблеми більш-менш характерні для всіх регіонів України без винятку.

Фахівці Центру відновлення економіки визначили основні завдання розвитку ділового клімату в залежності від місця розташування регіону:

- прифронтові райони страждають від фізичного руйнування і скорочення населення;
- зони відновлення - від руйнувань і втрати робочих місць, викликаних війною, міграцією населення, зниженням споживчого попиту;
- так звані зони допомоги-для втрати доступу до морського експорту, порушення логістичних ланцюжків, примусового економічного обороту;
- віддалені райони-відсутність знань про можливості розвитку, брак людських ресурсів, нерівність в освіті та кваліфікації на ринку праці, а також слабкі системи перепідготовки осіб, які шукають роботу [16].

Ці проблеми уповільнюють процес відновлення регіонального ринку праці. Військова Реконструкція та розвиток ринку праці в регіоні мали

значний вплив на регіональний рух українських підприємств. Станом на початок 2023-12 місяців з початку повномасштабної окупації 7820 українських компаній покинули зону постійної реєстрації (840 були переселені в рамках Державної програми). З них 27% виїхали з Києва, 11% з Дніпропетровської області, 8% з Донецька та Одеси і 6% з Харкова. У той же час, незважаючи на військову загрозу і близькість фронту, 22% від загального числа переселенців переїхали до Києва, а 10% підприємств переїхали в Харківську та Одеську області відповідно. Більшість підприємств розташовувалося в західних регіонах, що збільшувало шанси на працевлаштування внутрішньо переміщених осіб і місцевих кваліфікованих робітників [7]. З другої половини 2023 року стався відтік евакуаційних компаній. Наприклад, тільки в Чернівецькій області вони скоротилися на третину [18]. Багато компаній з цього та інших регіонів переїжджають на передову, а кількість вакансій як і раніше значно нижче довоєнних показників.

Широкомасштабна примусова міграція населення працездатного віку за кордон, мобілізація в армію, поглиблення освітньої та професійної нерівності на ринку праці, а також нерівномірне відновлення в географічній та галузевій сферах призвели до нестачі кваліфікованих кандидатів на роботу на регіональному ринку праці. Work.ua у 2023 році багато роботодавців відчували кадрову нестачу, наприклад, у Закарпатській та Івано-Франківській областях, у багатьох регіонах до початку війни не вистачало робочих місць. На початку 2024 року ринок праці в цих регіонах відновив 155% і 146% зайнятості відповідно через переміщення підприємств і відкриття нових заводів в районах, віддалених від передової. Тобто вакансій тут набагато більше, ніж було до великого вторгнення, але кандидатів для заповнення вакансій як і раніше недостатньо. Аналогічні ситуації сталися і в інших західних регіонах. Роботодавці в прифронтових районах також страждають від нестачі персоналу, оскільки труднощі з утриманням працівників посилюються відносною безлюдністю регіону.

Work.ua також у 2023 році найбільша привабливість серед претендентів постійно спостерігалася у Київській, Харківській та Вінницькій областях. Цікаво, що тільки у Вінницькому регіоні серед високопоставлених політиків більше вакансій, ніж було до масового вторгнення. Але принаймні конкуренція була в Закарпатській, Чернівецькій та Херсонській областях.

Згідно з офіційною статистикою Державної служби зайнятості, в регіоні зберігаються розбіжності в кількісних і якісних характеристиках попиту і пропозиції на робочу силу, і існують регіональні відмінності в глибині цих відмінностей. Станом на 1/1/2023 р. найбільше зареєстрованих безробітних було в Запорізькій, Дніпропетровській та Сумській областях. Лідерами з надання вакантних посад є Львівська, Дніпропетровська та Київська області (на Ілл. 2). На кожну вакансію припадало від 1 до 20 безробітних. У 2023 році Львівська область була єдиним регіоном, де кількість вакансій перевищила кількість офіційно зареєстрованих безробітних [19].

Участь України в міжнародному поділі праці в умовах війни має як виклики, так і можливості. Війна значно впливає на економічну діяльність країни, але є і позитивні аспекти, які можуть бути використані для покращення позицій України на міжнародному ринку.

Бойові дії руйнують промислові підприємства, транспортні магістралі, порти та інші об'єкти критичної інфраструктури. Це ускладнює виробництво та експорт товарів. Велика кількість населення змушена виїжджати з зони конфлікту, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів і зменшення робочої сили.

Війна створює великі фінансові навантаження на державний бюджет, що обмежує можливості інвестування в економіку. Високі ризики, пов'язані з військовими діями, знижують інтерес іноземних інвесторів до України.

Підтримка з боку міжнародних партнерів у вигляді фінансової, технічної та гуманітарної допомоги сприяє стабілізації економіки і розвитку. Стратегічний курс на євроінтеграцію відкриває нові можливості для доступу до європейського ринку і впровадження європейських стандартів

виробництва. Війна спонукає до модернізації промислових підприємств і впровадження нових технологій, що може підвищити конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку. Україна залишається важливим експортером аграрної продукції. Війна сприяє диверсифікації ринків збуту і пошуку нових партнерів.

Зменшення залежності від окремих секторів і пошук нових галузей для розвитку, таких як ІТ та зелена енергетика. Залучення міжнародних грантів і кредитів для відновлення та модернізації інфраструктури. Інвестиції в освіту та професійну підготовку кадрів, що допоможе адаптуватися до нових умов ринку. Поліпшення законодавчої бази, боротьба з корупцією та створення прозорих умов для інвесторів.

Участь України в міжнародному поділі праці в умовах війни можлива за умови впровадження стратегічних заходів для подолання викликів і використання можливостей, які відкриваються перед країною.

3.2 Модернізація системи управління персоналом на основі підсистеми навчання та розвитку персоналу з використанням цифрових рішень

Згідно з наведеним вище аналізу, необхідно поліпшити процес управління навчанням і розвитком персоналу в АТ КБ приватбанк. Однією з основних проблем є низький рівень знань про решту, що значно вплинуло на продуктивність праці в першій половині року. Щоквартальна продуктивність праці співробітників ВАТ КБ ПриватБанку 2023 році показана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Продуктивність праці співробітників, що залучені в операційну діяльність банку у 2023 р., тис. грн/чол.

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
| | | Працівники зі стажем менше ніж 1 рік |
|--|--|--------------------------------------|

| Продуктивність праці, тис. грн/чол. | Працівники зі стажем понад 1 рік | Не проходили курс «Онлайн-Навчання» | Відхилення відносно старших, % | Проходили курс «Онлайн-Навчання» | Відхилення відносно старших, % |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Квартал 1 | 575,83 | 460,66 | -20,00 | 489,46 | -15,00 |
| Квартал 2 | 570,31 | 513,28 | -10,00 | 541,79 | -5,00 |
| Квартал 3 | 604,54 | 573,27 | -5,00 | 603,44 | 0,00 |
| Квартал 4 | 194,32 | 194,32 | 0,00 | 194,32 | 0,00 |
| Середня продуктивність за квартал | 486,25 | 435,38 | -10,46 | 457,25 | -5,96 |
| Середня річна продуктивність | 1945,00 | 1741,53 | -10,46 | 1829,01 | -5,96 |
| Питома вага працівників, % | 86,67 | 10,00 | - | 3,33 | - |
| Загальна продуктивність | 1920,8 | | | | |
| Відхилення | 24,2 | -179,27 | - | -91,79 | - |

Таблиця 3.1 надає інформацію про продуктивність праці співробітників банку, що залучені до оперативної діяльності у 2023 році. Продуктивність праці працівників зі стажем понад 1 рік перевищує продуктивність праці працівників з меншим стажем. Працівники, які пройшли курс "Онлайн-Навчання", також показують кращі результати порівняно з тими, хто не проходив цей курс.

Середня продуктивність за квартал для працівників зі стажем менше ніж 1 рік є нижчою, ніж для працівників зі стажем понад 1 рік, але ця різниця зменшується для тих, хто пройшов курс "Онлайн-Навчання". Важливою є питома вага працівників, де працівники зі стажем понад 1 рік мають значно вищу вагу у загальній продуктивності.

Аналізуючи ці дані, можна вважати, що курс "Онлайн-Навчання" може мати позитивний вплив на продуктивність нових працівників. Проте, працівники зі стажем понад 1 рік все ще залишаються основною джерелою високої продуктивності. Для підвищення загальної продуктивності важливо не лише залучати нових співробітників, але й продовжувати навчання та розвиток тих, хто вже має досвід роботи в банку.

Спираючись на раніше вказані проблеми у підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі курсу «Онлайн-Навчання» в банку, можемо запропонувати наступні рекомендації щодо їх часткової модернізації усунення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Проєкт заходів щодо вдосконалення підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі курсу «Онлайн-Навчання»

| Проблема | Рекомендація | Виконавець | Термін | Вартість за період |
|--|--|--|-------------|--------------------|
| Втрата часу через незручність розташування матеріалів (перенавантаження посилаючими на першоджерела) | Створення платформи або тіла цифрового рішення, що міститиме консолідований матеріал курсу | ІТ-спеціалісти; Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання та розвитку | 1 місяць | 20 000 грн |
| | Розробка інтерактивного “Приват-помічника”, що може надати вказівки на ключові моменти навчання | ІТ-спеціалісти; Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання; Дизайнер та тренер | 2-6 місяці | 2 500 000 грн |
| Невідповідність принципам навчання дорослих людей | Впровадження додаткових тестів перед вивченням основного змісту; перевірка вхідних знань. Корегування системи оцінювання | Спеціалісти з навчання та розвитку; Спеціалісти з оцінки ефективності навчання | До 1 місяця | 10 000 грн |
| Однорідність методів передачі матеріалів | Розробка та впровадження гейміфікованих тренінгових проєктів, для відпрацювання практичних навичок | Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу; ІТ – спеціалісти; | 1-3 місяців | 100 000 грн |
| | Заміщення наявних відеороликів “для клієнта” повноцінними лекціями для працівників | Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу; Тренер / Викладач; Оператор | До 1 місяця | 50 000 грн |

Таблиця 3.2 надає перелік проблем, які виникають у підсистемі управління навчанням та розвитком персоналу, та рекомендації з їх вирішення. Рекомендується створення централізованої платформи для консолідації матеріалів курсу. Це дозволить зменшити витрати часу на пошук і забезпечити легкий доступ до необхідної інформації.

Рекомендується впровадження додаткових тестів перед вивченням основного матеріалу для перевірки вхідних знань та корегування системи оцінювання. Розробка та впровадження гейміфікованих тренінгових проєктів

для відпрацювання практичних навичок, що допоможе зробити навчання цікавішим та ефективнішим.

Рекомендується заміна відеороликів "для клієнта" на повноцінні лекції для працівників, що забезпечить більш адаптований та корисний матеріал для їх професійного розвитку. Запропоновані заходи спрямовані на покращення якості та ефективності системи управління навчанням та розвитком персоналу. Їх впровадження допоможе зменшити втрати часу, підвищити ефективність навчання та зробити процес більш інтерактивним та цікавим для працівників банку.

Мета його розробки-виділити важливу інформацію про курс. Ідея "особистого помічника" заснована на штучному інтелекті з приблизними інтерактивними можливостями. Для поліпшення взаємодії з кандидатами "спеціальний помічник" може не тільки перетворювати текст в мову, але і використовувати голосовий модуль. "Спеціальний помічник" - це анімований аналог робота EVA, його основна функція-чекати запиту користувача в кутку сайту, переміщатися в міру переміщення сторінки, а також передавати важку інформацію з плином часу. Штучний інтелект автоматично проаналізує запит Користувача. текстовий вміст на веб-сайті та створить компактний огляд або огляд кожної сторінки.

Це допоможе виявити труднощі і слабкі сторони курсу і поліпшити досвід кандидата. Варто зазначити, що штучний інтелект може надавати персоналізовану допомогу користувачам, наприклад, автоматично відповідати на запитання або давати рекомендації та рекомендації на основі попередньої взаємодії користувачів зі своїми профілями та курсами. Щоб реалізувати цю пропозицію, вам потрібно створити великий штучний інтелект, пройти навчання на курсі та додати орієнтири для певних мовних модулів для отримання необхідної інформації. Вартість цього проекту оцінюється в 2 500 000 грн, включаючи витрати на придбання і навчання штучного інтелекту, проектування зовнішнього вигляду і розробку звукових модулів. У проекті візьмуть участь фахівці з підвищення кваліфікації, IT-фахівці, дизайнери та

інструктори, а також фахівці з навчання та розвитку. Час розробки та впровадження "спеціального помічника" оцінюється в 2-6 місяців, що є часом, необхідним для ідентифікації важливої інформації, розробки голосових модулів і навчання ІІІ. Реалізація цього рішення тепер спрямована на підвищення рівня знань, мотивацію студентів та залучення більшої кількості кандидатів. Проблему порушення принципів навчання дорослих можна вирішити шляхом реструктуризації курсу та проведення додаткових тестів (перевірка введених знань) перед вивченням кожної глави. Такі зміни допоможуть користувачам усвідомити правильність або неточність своїх припущень і зосередитися на цьому в процесі навчання.

Виконання експрес-тестування не повинно бути тягарем. Досить буде 3-5 питань за 5-7 хвилин. Однак варіанти цього питання повинні включати принаймні 4 варіанти. Оскільки тестові завдання пропонується вводити на початку контекстного модуля, необхідно оновити і підвищити важливість контрольних завдань, щоб адаптувати контрольні тести 74 і доповнити їх, одночасно збільшуючи мінливість відповідей, а також підвищуючи об'єктивність навчання. Щоб застосувати цю рекомендацію, необхідно залучити фахівців з навчання та підвищення кваліфікації, а також експертів, які оцінюють ефективність навчання. Максимальна тривалість цього проекту - 1 місяць, а його вартість - 10 000 грн. Проблему однаковості способу передачі навчальних матеріалів можна вирішити, збільшивши співвідношення ігрових і відеоматеріалів в структурі уроку. Тому було запропоновано розробити тренажер для відпрацювання практичних навичок, для відпрацювання практичних навичок при роботі з клієнтами та документами.

Такий тренажер повинен містити інструкцію по роботі з документом або структуру для взаємодії з клієнтом, а також модулі для самостійного виконання завдань. Проект може бути реалізований на основі існуючих навчальних заходів з відповідними змінами. Вартість проекту оцінюється в 10 млн грн, включаючи витрати на модернізацію існуючих освітніх рішень. Фахівці з розвитку та навчання персоналу, а також ІТ-фахівці несуть

відповідальність за впровадження змін. Термін реалізації проекту - 1-3 місяці.

1. Ще один спосіб вирішити цю проблему - замінити існуючі відеоролики, орієнтовані на конкретного клієнта, повноцінними лекціями для співробітників. Для цього вам необхідно залучити фахівців з підвищення кваліфікації та навчання персоналу, інструкторів та операторів. Вартість проекту становить 5 млн грн, що в основному необхідно для придбання операторських послуг (зйомка і Відеомонтаж). Тривалість проекту залежить від графіка оператора і швидкості, з якою ви визначаєте матеріали, необхідні для занять (до 1 місяця). Для досягнення підвищення ефективності тренувань рекомендується комплексне виконання запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Реалізація запропонованих заходів

| Код робіт | Опис етапів | Код попередніх робіт | Тривалість виконання | Відповідальні працівники |
|-----------|--|----------------------|----------------------|---|
| 1 | Відбір спеціалістів для реалізації проєктів | 0 | 5 днів | Керівник команди навчання та розвитку |
| 2 | Формування команди впровадження | 1 | 3 дні | HR спеціалісти; IT спеціалісти |
| 3 | Ознайомлення з рекомендаціями та розподіл обов'язків | 2 | 1 день | Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 4 | Розробка тіла сайту навчання | 3 | 5 днів | IT-спеціалісти |
| 5 | Розгляд навчальних матеріалів, що мають бути включені у курс | 4 | 5 днів | Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 6 | Консолідація навчальних матеріалів | 5 | 4 дні | Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 7 | Визначення критично важливої інформації | 6 | 2 дні | Експерти з розвитку компетенцій; Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 8 | Розгляд первинного ШІ | 3 | 4 дні | IT-спеціалісти |
| 9 | Навчання ШІ | 8,11,13 | 10 днів | IT-спеціалісти |
| 10 | Розробка дизайну | 3 | 15 днів | Дизайнер; Вебдизайнер; |
| 11 | Розробка мовних модулів ШІ | 3 | 15 днів | Тренер |
| 12 | Розробка анімації ШІ | 3,10 | 5 днів | Дизайнер; IT-спеціалісти |
| 13 | Розробка контрольних точок для орієнтації ШІ | 7 | 2 дні | Спеціалісти з оцінки ефективності навчання; IT-спеціалісти |

| | | | | |
|----|--|-------------|---------|---|
| 14 | Компонування складових онлайн-помічника | 9,10,12 | 7 днів | ІТ-спеціалісти |
| 15 | Інтеграція помічника з матеріалами навчання | 14 | 3 дні | ІТ-спеціалісти |
| 16 | Оцінка ефективності поточних тестів | 3 | 4 дні | Спеціалісти з оцінки ефективності навчання; Експерти з розвитку компетенцій |
| 17 | Розробка експрес тестів для закріплення знань | 16 | 1 день | Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 18 | Розробка контрольних тестів | 16 | 2 дні | Спеціалісти з оцінки ефективності навчання |
| 19 | Переоцінка системи оцінювання курсу | 16 | 1 день | HR та ІТ спеціалісти |
| 20 | Розгляд наявних рішень документообігу та рішень, що часто використовуються | 3 | 5 днів | Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 21 | Формування описової частини з використання рішень | 20 | 7 днів | Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу |
| 22 | Визначення завдання для користувача | 21 | 1 день | Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу |
| 23 | Розробка практичних тренажерів на основі обраних рішень | 17,18,19,22 | 5 днів | ІТ-спеціалісти |
| 24 | Виявлення та усунення несправних відеофайлів | 3 | 2 дні | Спеціалісти з навчання та розвитку |
| 25 | Визначення змісту лекцій | 24 | 3 дні | Фахівець з професійного розвитку та навчання персоналу |
| 26 | Проведення та зйомка лекції | 25 | 4 дні | Тренер / Викладач |
| 27 | Обробка запису лекції | 26 | 3 дні | Оператор |
| 28 | Реструктуризація курсу відповідно до принципу навчання дорослих людей | 6, 23, 27 | 5 днів | HR-спеціалісти |
| 29 | Тестування курсу | 28 | 3 дні | HR та ІТ-спеціалісти |
| 30 | Обговорення щодо удосконалення | 29 | 1 день | Команда проєкту |
| 31 | Удосконалення | 30 | 2 дні | HR та ІТ-спеціалісти |
| 32 | Тестування курсу 2 | 31 | 2 дні | HR та ІТ-спеціалісти |
| 33 | Затвердження оновлення у вищого керівника HR-відділу | 32 | 1 день | Керівник команди навчання та розвитку |
| 34 | Впровадження | 33 | 1 день | HR та ІТ-спеціалісти |
| 35 | Тестування роботи онлайн помічника | 14 | 10 днів | HR та ІТ-спеціалісти |
| 36 | Оцінка ефективності роботи онлайн помічника | 35 | 2 дні | Спеціалісти з оцінки ефективності навчання |

| | | | | |
|----|--|-------|--------|---------------------------------------|
| 37 | Затвердження впровадження онлайн помічника у вищого керівника HR-відділу | 36 | 1 день | Керівник команди навчання та розвитку |
| 38 | Впровадження онлайн помічника | 37 | 1 день | ІТ-спеціалісти |
| 39 | Завершення проєкту | 34,38 | 1 день | Команда проєкту |

Таблиця 3.3 містить план виконання заходів, спрямованих на вдосконалення підсистеми управління навчанням та розвитком персоналу на прикладі курсу "Онлайн-Навчання". Важливим етапом є відбір та формування команди, яка буде відповідати за впровадження запропонованих заходів. Це включає у себе керівника команди, спеціалістів з різних галузей, таких як ІТ, HR, та спеціалістів з навчання та розвитку.

Необхідно розробити та впровадити платформу навчання, яка буде містити консолідований матеріал курсу та забезпечить легкий доступ до навчальних ресурсів. Важливим елементом впровадження є розробка інтерактивного помічника, який надасть вказівки на ключові моменти навчання та сприятиме залученню працівників до процесу навчання.

Заплановані роботи з оцінки та переоцінки системи оцінювання курсу, а також розробка додаткових тестів для закріплення знань, сприятимуть підвищенню ефективності навчання та оцінки результатів. Рекомендовано впровадження гейміфікованих тренінгових проєктів та повноцінних лекцій для працівників, що сприятиме покращенню якості навчального процесу.

Реалізація запропонованих заходів спрямована на покращення ефективності та якості навчання персоналу банку. Організація робіт за таким чітким планом допоможе забезпечити успішну інтеграцію нових методів та технологій у систему навчання та розвитку персоналу.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Продуктивність праці важлива для вимірювання ефективності використання робочої сили та розуміння того, які фактори впливають на цю продуктивність. Найкраще використовувати кореляційний аналіз та

регресійний аналіз для оцінки факторів, що впливають на продуктивність праці. Кореляційний регресійний аналіз-це метод статистичного моделювання, який вивчає взаємозв'язок між залежною та 1 або більше незалежними змінними (факторами), які можуть на неї впливати. Основна мета кореляційного та регресійного аналізу-визначити, наскільки сильний взаємозв'язок між залежними та незалежними змінними, та визначити вплив кожного фактора на залежну змінну, тобто за допомогою кореляційного та регресійного аналізу, в цьому випадку можна визначити ступінь міжваріантної залежності між фактором та продуктивністю праці. Цей аналіз є корисним інструментом для вивчення взаємозв'язків та прийняття рішень на основі отриманих статистичних результатів.

Кореляції і регресії, аналіз надійності результатів, щоб показати, як показано нижче факторами освіти онлайн курси про заповнення досвіду менше 1 року вплив на продуктивність праці співробітників створення математичної моделі.

Для підвищення ефективності економічних моделей рекомендується проводити мультилінійний аналіз, усуваючи помилки, пов'язані з кореляціями між факторами. Мультилінійний аналіз визначає лінійну залежність між незалежними змінними в регресійній моделі. Це допоможе вам дізнатися, наскільки сильно змінні пов'язані один з одним і чи є проблеми з мультиколінеарністю. Мультилінійність виникає, коли дві або більше взаємозамінних моделей мають високий ступінь лінійної залежності одна від одної. Це означає, що взаємодія між цими змінними є високою і може зробити подібний внесок у визначення залежних змінних. Мультиколінеарність може призвести до неточних або нестабільних оцінок параметрів моделі, що ускладнить інтерпретацію результатів. При аналізі з використанням алгоритму Фаррара-Гловера оцінюються наступні критерії:

- X^2 -перевіряється мультиколінеарність всієї послідовності незалежних змінних (X_1 - X_4).

- F-критерій-перевіряє мультиколінеарність кожної незалежної змінної і, нарешті, перевіряє змінну.

- t-тест-перевіряє мультиколінеарність кожної пари незалежних змінних.

Поля даних для аналізу мультилінійності показані в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4 Економічна модель впливу факторів на продуктивність працівників, які завершили курс “Онлайн-Навчання”

| Фактори | Продуктивність праці працівників з сертифікатами, тис. грн /чол. | Рівень залишкових знань від курсу, % | Кількість прийнятих працівників, чол. | Частка прийнятих працівників у структурі | Середня тривалість навчання, дні |
|----------|--|--------------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------------------|
| const | Y | X1 | X2 | X3 | X4 |
| Січень | 160,20 | 74,350 | 20 | 1,45 | 15 |
| Лютий | 163,44 | 74,780 | 25 | 2,45 | 20 |
| Березень | 165,82 | 83,750 | 95 | 3,88 | 25 |
| Квітень | 175,31 | 85,760 | 118 | 3,10 | 20 |
| Травень | 176,23 | 83,430 | 98 | 4,65 | 53 |
| Червень | 190,25 | 74,560 | 74 | 4,15 | 22 |
| Липень | 220,36 | 79,950 | 50 | 4,49 | 17 |
| Серпень | 200,82 | 79,350 | 45 | 4,33 | 26 |
| Вересень | 182,36 | 75,910 | 15 | 3,95 | 22 |
| Жовтень | 65,73 | 66,880 | 10 | 3,75 | 15 |
| Листопад | 64,78 | 65,320 | 8 | 2,58 | 13 |
| Грудень | 63,81 | 63,910 | 5 | 1,15 | 15 |

Таблиця 3.4 надає економічну модель впливу різних факторів на продуктивність праці працівників, які завершили курс "Онлайн-Навчання".

Існує певний взаємозв'язок між рівнем залишкових знань, отриманих під час курсу "Онлайн-Навчання", і продуктивністю праці. Загалом, працівники з вищим рівнем знань виявляють більшу продуктивність.

Зменшення кількості прийнятих працівників може позитивно вплинути на продуктивність праці. У той же час, збільшення кількості нових працівників може призвести до зниження продуктивності праці. Існує зворотний зв'язок між середньою тривалістю навчання та продуктивністю праці. Здається, що тривалість навчання більше 25 днів може вплинути на зниження продуктивності праці.

Час року може впливати на продуктивність праці. Наприклад, у липні та серпні спостерігається збільшення продуктивності, що може бути пов'язане з певними внутрішніми чи зовнішніми факторами. Ця модель допомагає

зрозуміти, як різні фактори впливають на продуктивність праці та як можна оптимізувати навчальні процеси для досягнення кращих результатів.

Первинні розрахунки середніх значень залежної змінної та незалежних змінних, дисперсію та середнє квадратичне відхилення наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Первинні розрахунки

| Показники | Y | X1 | X2 | X3 | X4 |
|----------------|---------|-------|---------|------|--------|
| Середнє | 152,426 | 75,66 | 46,92 | 3,33 | 21,92 |
| Дисперсія | 3071,45 | 53,24 | 1598,08 | 1,39 | 113,36 |
| Сер. кв. відх. | 55,42 | 7,30 | 39,98 | 1,18 | 10,65 |

Щоб усунути проблеми мультиколінеарності під час кореляційного та регресійного аналізу, необхідно видалити одну з перерахованих вище змінних. Враховуючи предмет кваліфікаційного дослідження бакалаврату, ми вважаємо, що краще проаналізувати фактори. З урахуванням попередніх розрахунків пропонується кореляційний і регресійний аналізи для аналізу наступних факторів:

- залишковий рівень знань співробітника;
- частка співробітників з діючими сертифікатами в кадровій структурі АТ КБ «Приватбанк».
- середній час навчання.

Таблиця 3.6 Масив даних для кореляційно-регресійного аналізу

| Фактори | Продуктивність праці працівників зі стажем менше 1 року (пройшли навчання), тис. грн /чол. | Рівень залишкових знань від курсу “Онлайн-Навчання”, % | Частка прийнятих працівників, що пройшли курс “Онлайн-Навчання” у структурі штату, | Середня тривалість проходження навчання, дні |
|----------|--|--|--|--|
| const | Y | X1 | X2 | X3 |
| Січень | 160,20 | 74,350 | 1,45 | 15 |
| Лютий | 163,44 | 74,780 | 2,45 | 20 |
| Березень | 165,82 | 83,750 | 3,88 | 25 |
| Квітень | 175,31 | 85,760 | 3,10 | 20 |
| Травень | 176,23 | 83,430 | 4,65 | 53 |
| Червень | 190,25 | 74,560 | 4,15 | 22 |
| Липень | 220,36 | 79,950 | 4,49 | 17 |
| Серпень | 200,82 | 79,350 | 4,33 | 26 |
| Вересень | 182,36 | 75,910 | 3,95 | 22 |
| Жовтень | 65,73 | 66,880 | 3,75 | 15 |

| | | | | |
|----------|-------|--------|------|----|
| Листопад | 64,78 | 65,320 | 2,58 | 13 |
| Грудень | 63,81 | 63,910 | 1,15 | 15 |

Таблиця 3.10 надає масив даних для кореляційно-регресійного аналізу, який допомагає встановити зв'язок між продуктивністю праці працівників зі стажем менше 1 року, які пройшли навчання, та різними факторами.

Існує певний рівень кореляції між рівнем залишкових знань від курсу "Онлайн-Навчання" та продуктивністю праці працівників зі стажем менше 1 року. Це свідчить про те, що кращий рівень знань може призвести до покращення продуктивності. Частка прийнятих працівників, які пройшли курс "Онлайн-Навчання", також може впливати на продуктивність. Однак цей вплив може бути менш вираженим порівняно з іншими факторами.

Середня тривалість проходження навчання може впливати на продуктивність працівників. Здається, що тривалість навчання більше 25 днів може призвести до зниження продуктивності. Цей аналіз допомагає зрозуміти, як різні фактори взаємодіють між собою та як це впливає на продуктивність праці. Враховуючи ці висновки, можна приймати рішення про оптимізацію навчальних програм та розвиток персоналу для досягнення кращих результатів.

Таблиця 3.7 Результати регресійного аналізу

| Показник | Значення | Показник | Значення |
|---|----------|---------------------------|----------|
| F(3,8) | 6,5502 | P-значення (F) | 0,0151 |
| Коефіцієнт детермінації (R ²) | 0,7107 | Нормований R ² | 0,6021 |
| Стандартна похибка моделі | 34,9556 | Спостереження | 12 |

Результати кореляційно-регресійного аналізу відображені на табл. 3.8..

Таблиця 3.8 Результати кореляційно-регресійного аналізу

| Фактори | Коефіцієнт | Ст. помилка | t-статистика | P-значення |
|---------|------------|-------------|--------------|------------|
| const | -322,395 | 122,5200 | -2,6310 | 0,0301 |
| X1 | 6,1070 | 1,8869 | 3,2360 | 0,0119 |
| X2 | 10,2320 | 11,4497 | 0,8936 | 0,3976 |
| X3 | -0,9716 | 1,2751 | -0,7620 | 0,4679 |

Виходячи з результатів кореляційного та регресійного аналізу, ви можете визначити, що регресійна модель є статистично значущою, оскільки значення в статистиці F вказують на вагу моделі. Центральний визначальний коефіцієнт моделі (R²) дорівнює 0,6021, що означає, що 60,21% варіації

залежної змінної можна пояснити незалежною змінною. Коефіцієнти регресії $const$ і $X1$ є статистично значущими, оскільки t -статистика велика, а відповідне p -значення менше 0,05. Коефіцієнти регресії $X2$ і $X3$ не є статистично значущими, оскільки t -статистика недостатньо велика, а відповідне p -значення більше 0,05. Коефіцієнт кореляції між Y і $X1$ показує позитивний прямий вплив, який підвищення рівня знань в даний час надає на продуктивність співробітників, які пройшли сертифікацію на онлайн-курсах навчання. Кореляційний і регресійний аналіз показують, що вплив знань, що залишилися на уроках, на продуктивність є значним, і тому заплановані зміни продуктивності праці під час навчання є значними. Пропоновані заходи відповідають вимогам (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 Планова продуктивність праці співробітників, що залучені в операційну діяльність банку, тис. грн/чол.

| Показники | Працівники, що проходили курс «Онлайн-Навчання» | | | | Відхилення % |
|-----------------------------------|---|--------|-------------------|--------|-----------------|
| | Фактичні показники | | Планові показники | | |
| Квартал 1 | 489,46 | -15,00 | 518,24 | -10,00 | 5,88 |
| Квартал 2 | 541,79 | -5,00 | 553,2 | -3,00 | 2,11 |
| Квартал 3 | 603,44 | 0,00 | 604,54 | 0,00 | 0,18 |
| Квартал 4 | 194,32 | 0,00 | 194,32 | 0,00 | 0,00 |
| Середня продуктивність за квартал | 457,25 | -5,96 | 467,58 | -3,84 | 2,25 |
| Середня річна продуктивність | 1829,01 | -5,96 | 1870,30 | -3,84 | 2,25 |

Таблиця 3.9 надає порівняльний аналіз між фактичною та плановою продуктивністю праці співробітників, які були залучені до операційної діяльності банку та пройшли курс "Онлайн-Навчання".

У кварталах 1 і 2 фактична продуктивність праці була нижче за планову, з відхиленням від плану на 15% та 5% відповідно. У кварталах 3 і 4 фактична продуктивність була близькою до планової.

Середня продуктивність за квартал була нижче за планову на 5,96%. Річна середня продуктивність також виявилася нижче за планову на 5,96%. Відхилення від плану становить лише 2,25%, що може свідчити про те, що

курс "Онлайн-Навчання" має позитивний вплив на продуктивність праці, хоча і не досягає планованих показників.

Загальною тенденцією є те, що фактична продуктивність праці виявилася нижчою за планову. Однак курс "Онлайн-Навчання" все ще виявляється корисним і може допомогти підвищити продуктивність у майбутньому, якщо будуть вжиті заходи для підвищення ефективності навчання та його практичної застосовності.

Таблиця 3.10 Річний економічний ефект від реалізації проєктних рішень

| | Персонал | Кількість | Продуктивність праці, тис. грн/чол. | Річний ефект млн грн | Річна економія, млн грн |
|--|---|-----------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| Фактично | Зі стажем > 1 року | 14665 | 1945,00 | 28523,43 | - |
| | Зі стажем < 1 року, не проходили навчання | 1692 | 1741,53 | 2946,67 | |
| | Зі стажем < 1 року, пройшли навчання | 563 | 1829,01 | 1029,73 | |
| | Всього | 16920 | 1920,79 | 32500,00 | |
| Продуктивність праці +2,25% | | | | | |
| Варіант 1 | Зі стажем > 1 року | 14665 | 1945,00 | 28523,43 | 23,00 |
| | Зі стажем < 1 року, не проходили навчання | 1692 | 1741,53 | 2946,67 | |
| | Зі стажем < 1 року, пройшли навчання | 563 | 1870,16 | 1052,90 | |
| | Всього | 16920 | 1922,16 | 32523,00 | |
| Збільшення при найманні частки працівників, що пройшли курс на 5% | | | | | |
| Варіант 2 | Зі стажем > 1 року | 14665 | 1945,00 | 28523,43 | 9,97 |
| | Зі стажем < 1 року, не проходили навчання | 1576 | 1741,53 | 2744,65 | |
| | Зі стажем < 1 року, пройшли навчання | 679 | 1829,01 | 1241,90 | |
| | Всього | 16920 | 1921,39 | 32509,97 | |
| Збільшення при найманні частки працівників, що пройшли курс на 5%, підвищення їх продуктивності праці на 2,25% | | | | | |
| Варіант 3 | Зі стажем > 1 року | 14665 | 1945,00 | 28523,43 | 37,92 |
| | Зі стажем < 1 року, не проходили навчання | 1576 | 1741,53 | 2744,65 | |
| | Зі стажем < 1 року, пройшли навчання | 679 | 1870,16 | 1269,84 | |
| | Всього | 16920 | 1923,04 | 32537,92 | |

Таблиця 3.10 надає оцінку річного економічного ефекту від реалізації проєктних рішень залежно від рівня продуктивності праці та участі персоналу

у курсі "Онлайн-Навчання". За фактичними даними, річний економічний ефект складає 32,5 млн грн. Велика частина цього ефекту (28,5 млн грн) припадає на персонал зі стажем понад 1 рік.

Варіант 1: Зі збільшенням продуктивності на 2,25% (фактичний рівень) та без зміни участі в курсі. Річний економічний ефект становить 32,52 млн грн.

Варіант 2: Зі збільшенням участі в курсі на 5%, при цьому продуктивність залишається на фактичному рівні. Річний економічний ефект становить 32,51 млн грн.

Варіант 3: Зі збільшенням участі в курсі на 5% та збільшенням продуктивності на 2,25%. Річний економічний ефект становить 32,54 млн грн.

Варіант 3 приносить найбільший річний економічний ефект, що становить 32,54 млн грн. Варіант 1 та Варіант 2 мають менший ефект порівняно з Варіантом 3.

Отже, збільшення участі персоналу в курсі "Онлайн-Навчання" та підвищення їх продуктивності може позитивно вплинути на річний економічний ефект банку.

Розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів наведемо у табл. 3.11:

Таблиця 3.11 Економічна ефективність запропонованих заходів

| Показник | Варіант 1 | Варіант 2 | Варіант 3 |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Річний економічний ефект, млн грн | $23,00 - 2,68 = 20,32$ | $9,97 - 2,68 = 7,29$ | $37,92 - 2,68 = 35,24$ |
| Ефективність впровадження проекту, % | $(20,32 / 2,68) * 100\% = 758,21$ | $(7,29 / 2,68) * 100\% = 272,01$ | $(35,24 / 2,68) * 100\% = 1314,96$ |
| Термін окупності вкладень, років | $2,68 / 23 = 0,12$ | $2,68 / 9,97 = 0,27$ | $2,68 / 37,92 = 0,07$ |

Таблиця 3.11 надає оцінку економічної ефективності запропонованих заходів у трьох варіантах.

Варіант 1 - Річний економічний ефект становить 20,32 млн грн. Варіант 2 - Річний економічний ефект складає 7,29 млн грн. Варіант 3 - Річний економічний ефект досягає 35,24 млн грн.

Отже, за всіма показниками Варіант 3 є найбільш ефективним, маючи найвищий річний економічний ефект, найвищу ефективність впровадження проєкту та найкоротший термін окупності вкладень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на новітньому етапі розвитку світового господарства, який характеризується посиленням процесів глобалізації, міжнародний технологічний поділ праці постає як особлива форма суспільно-територіального поділу праці в умовах глобалізації, яка є синтез міжкорпораційного та міжнародного поділу праці. Новий міжнародний поділ праці характеризується тим, що одні країни і регіони світу залучаються до нього як ланки світового господарства, що забезпечують виконання рутинних і малооплачуваних виробничих операцій, а інші спеціалізуються на тих елементах виробництва, які є ланками світового господарства. процес, який створює високу додану вартість. У сучасних теоріях міжнародного поділу праці слід виділити два провідні напрями: концепцію «взаємозалежності» та теорію модернізації існуючої моделі міжнародного поділу праці.

Для вивчення міжнародного поділу праці використовуються загальнонаукові методи дослідження, такі як: діалектичний метод, індукція та дедукція, порівняльний метод, аналіз, синтез, поєднання історичного та логічного методів, методи узагальнення та абстрагування.

АТ КБ Приватбанк існує з 1992 року і є великим банком в банківському секторі України. Згідно з результатами опитування СBR-Україна, у 2022 році 64,7% українців старше 16 років працювали у банку. Загалом, банк демонструє гнучкість у відповідь на зміни попиту та економічні умови, але деякі сегменти кредитного портфеля зазнають суттєвих змін через економічну нестабільність та зміну споживчих пріоритетів.

Результати опитування показують, що в банку може існувати проблеми з системою кар'єрного росту та нагородження працівників. Це може негативно впливати на мотивацію працівників, збереження талановитих співробітників

та загальну продуктивність організації. Для вирішення цих проблем слід розглянути впровадження більш прозорих та справедливих систем оцінки та нагородження, а також забезпечення більшого визнання досягнень працівників та створення можливостей для кар'єрного зросту. АТ КБ ПриватБанк використовує в основному внутрішні резерви для заповнення вакансій на керівних посадах. Це вказує на ефективність цього тренінгу, але ця оцінка не є остаточною. Після проходження онлайн-курсу навчання було проведено дослідження за участю 1,2 добровольців у віці від 20 до 30 років для оцінки рівня зберігання інформації відповідно до рівняння.

Участь України в міжнародному поділі праці в умовах війни можлива за умови впровадження стратегічних заходів для подолання викликів і використання можливостей, які відкриваються перед країною. Заплановані роботи з оцінки та переоцінки системи оцінювання курсу, а також розробка додаткових тестів для закріплення знань, сприятимуть підвищенню ефективності навчання та оцінки результатів. Рекомендовано впровадження гейміфікованих тренінгових проєктів та повноцінних лекцій для працівників, що сприятиме покращенню якості навчального процесу.

Реалізація запропонованих заходів спрямована на покращення ефективності та якості навчання персоналу банку. Організація робіт за таким чітким планом допоможе забезпечити успішну інтеграцію нових методів та технологій у систему навчання та розвитку персоналу. Отже, за всіма показниками Варіант 3 є найбільш ефективним, маючи найвищий річний економічний ефект, найвищу ефективність впровадження проєкту та найкоротший термін окупності вкладень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулліна М. Адаптація робочих місць для людей з інвалідністю // Економічна правда, 6 березня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697696/> 167
2. Вісімнадцяте загальнонаціонального опитування «Психологічні маркери війни» (жовтень 2022 р.) // Соціологічна група «Рейтинг». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyu_obschenacionalnyu_opros_psihologicheskie_markery_voynu_8-9_oktyabrya_2022.html
3. Дослідження на ґрунті даних про підконтрольну територію України (2 лютого 2023 р.)//Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/death-2022>
4. Друге анонімне онлайн-опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців «Портрет ветерана. Блок «Потреби ветеранів» (6–12 лютого 2023 р.) // Міністерство у справах ветеранів України, Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/doc/6-12-02-23.pdf>
5. За оцінками Київської школи економіки, загальна сума прямих збитків від руйнувань інфраструктури внаслідок військової агресії росії могла становити 136 млрд дол (непрямі збитки перевищують 165 млрд дол) // Звіт про фінансову стабільність (грудень 2022 р.) // URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4
6. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні (січень 2023 р.) // Міжнародна організація міграції. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R12_IDP_FINAL_UKR.pdf
7. Звіт про результати Національного мультипредметного тесту у 2022 р. // Український центр оцінювання якості освіти. URL: https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Zvit_NMT_2022_na-sajt.pdf
8. Інститут професійних кваліфікацій. Обсерваторія ринку праці. URL: <http://svitprof.org.ua>

9. Інфляційний звіт (січень 2023 р.) // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4
10. Кількість вакансій та кількість зареєстрованих безробітних у професійному розрізі за 2022 р. // Державний центр зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infodata/1_prof00_01.01.2023_0.xlsx
11. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України – дванадцята хвиля дослідження (жовтень 2022 р.) // Gradus, Advanter. URL: https://gradus.app/documents/317/Gradus_EU_wave_12_UA.pdf
12. Місячний Економічний Моніторинг України. № 216 (січень 2023 р.) // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2023/01/MEMU_Jan2023_216.pdf
13. Нове щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Випуск № 8 (12.2022). // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/ilovepdf_merged-6.pdf
14. Огляд банківського сектора. Листопад, 2021 URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-11.pdf?v=4
15. Огляд банківського сектора. Лютий 2022 URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2022-02.pdf?v=4
16. Опитування підприємств – 2022. URL: https://fru.ua/images/doc/2022/EU4Skills_Sectoral_survey.pdf
17. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» URL: <https://privatbank.ua/>
18. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
19. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org>

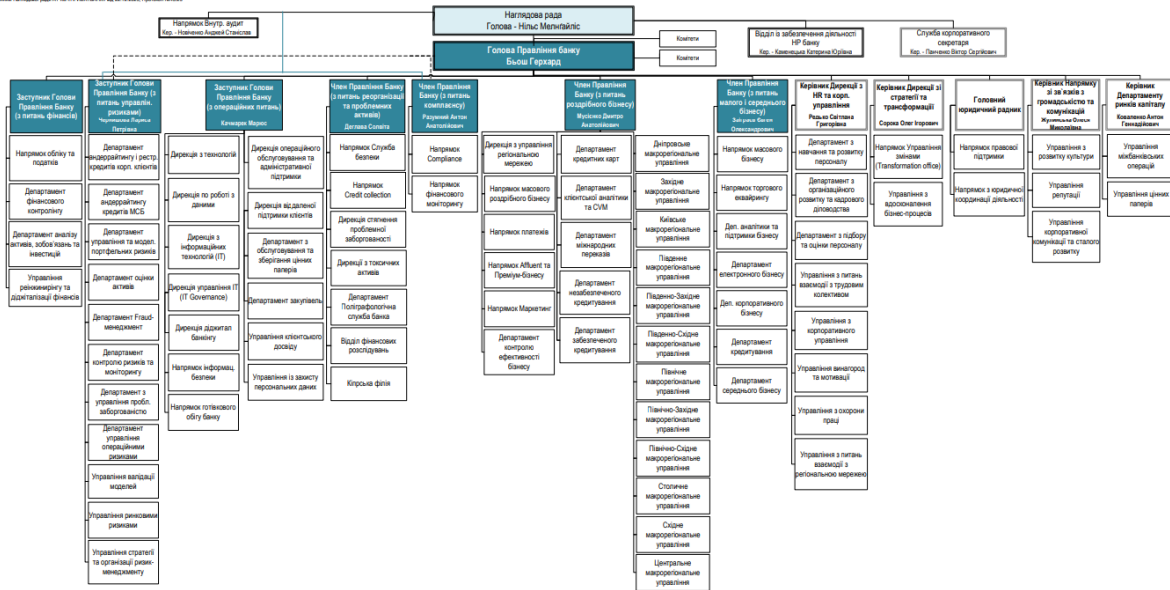
20. Рік війни: роботодавці успішно «відвоювали» 60% ринку праці та просуваються на схід // Work.ua. Сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2337/>
21. Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки (грудень 2022 р.) // Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/27/2022-MATRA-December.pdf>
22. Управління ПТО на основі доказів // Волинський ресурсний центр. URL: https://vrc.rv.ua/case_study/vet-based-on-data/
23. Чи повернуться в Україну діти, які навчаються за кордоном? // Освітній омбудсмен України. URL: <https://eo.gov.ua/chy-povernutsia-v-ukrainu-dity-iaki-navchaiutsia-za-kordonom/2022/10/07/>
24. Чим закордонні школи відрізняються від українських? Результати опитування батьків, чії діти знаходяться за кордоном // Освітній омбудсмен України. URL: <https://eo.gov.ua/chym-zakordonni-shkoly-vidrizniaiutsia-vid-ukrainskykh-rezultaty-opytuvannia-batkiv-chyi-dity-znakhodiatsia-za-kordonom/2022/08/23/>
25. Dluhopolskyi O., Zatonatska T., Lvova I., Klapkiv Y. (2019). Regulations for returning labour migrants to Ukraine: international background and national limitations. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 22 (3). P. 45–64.
26. ILO monitor: COVID-19 and the world of work. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
27. ILOSTAT data tools to find and download labour statistics. URL: <https://ilostat.ilo.org/data>
28. Kiziloglu M., Dluhopolskyi O., Koziuk V., Kozlovskyi S., Vitvitskyi S. (2021). Dark personality traits and job performance of employees: the mediating role of perfectionism, stress, and social media addiction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3). P. 533–544.

29. Kozlovskiy S., Bilenko D., Dluhopolskiy O., Vitvitskiy S., Bondarenko O., Kornichuk O. (2021). Determinants of COVID-19 death rate in Europe: empirical analysis. *Problemy Ekorozwoju / Problems of Sustainable Development*, 16 (1). P. 17–28.
30. McKibbin W.J., Roshen F. (2020). The global macroeconomic impacts of COVID-19: seven scenarios. CAMA Working Paper, Vol.19. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3547729_code1532085.pdf?abstractid=3547729&mirid=1&type=2
31. Profiles,Needs&IntentionsofRefugees fromUkraine//Regionalprotectionprofiling&monitoringfactsheet. UNHCR. December 2022. URL: <https://www.ecoi.net/en/file/local/2084454/Regional+Ukraine+Protection+Profiling+Factsheet+2022.pdf>
32. Ukraine Refugee Situation // UNHCR. Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
33. World economic situation and prospects (2021). Briefing, Vol.155, United Nations. URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad>
34. World Employment and Social Outlook. URL: <https://www.ilo.org/wcmsp5>
35. Zhukovska A., Dluhopolskiy O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O., Kryvokulska N., Horiachk K. (2021). “Silver economy”: analysis of world trends and forecast for Ukraine. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24 (7). P. 1–12.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Заступники
 Рівненський район АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 21.07.2023, Пункти №1023
 Житомирський район АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 26.08.2023, Пункти №2023
 Рівненський район АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 26.11.2023, Пункти №3023
 Рівненський район АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 16.11.2023, Пункти №4023
 Рівненський район АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 15.12.2023, Пункти №5023
 Рівненський район АТ КБ «ПРИВАТБАНК» від 22.12.2023, Пункти №6023



Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»