



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кафедра економіки та управління

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»
на тему: «Стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу»

Виконав: здобувач 1 курсу
групи ІН8-9-25-М1Е (4.0 д)
спеціальності «Економіка»

Іванов Ярослав Іванович

Науковий керівник:

к.пед.н., доц. Білий Л.Г.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка ECTS _____

Члени комісії: _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Хмельницький, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Економічна сутність та зміст трудової поведінки персоналу в системі управління організацією	6
1.2. Еволюція наукових підходів до формування та регулювання трудової поведінки персоналу	8
1.3. Стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу: цілі, принципи та інструментарій реалізації	10
1.4. Вплив корпоративної культури, цінностей та лідерства на трудову поведінку персоналу в сучасних організаціях	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»	16
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційно-управлінської структури АТ «Райффайзен Банк»	16
2.2. Система управління персоналом та стратегічні пріоритети кадрової політики АТ «Райффайзен Банк»	18
2.3. Формування моделей трудової поведінки персоналу в контексті корпоративної культури та етичних стандартів банку	21
2.4. Оцінка ефективності стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу та виявлення ключових проблемних аспектів	23
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»	
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку трудової поведінки персоналу в умовах трансформації банківського сектору	26
3.2. Удосконалення механізмів мотивації, залученості та відповідальності персоналу як чинників ефективної трудової поведінки	27
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

У сучасних умовах стрімких змін економічного середовища, цифровізації, гібридних форматів зайнятості та зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу зростає значущість стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Одним із ключових напрямів цього підходу є управління трудовою поведінкою персоналу, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стійкість і результативність організації. Успішна організація вже не може розглядати працівника лише як виконавця, а повинна формувати умови для його розвитку, залучення та прояву ініціативної поведінки, що відповідає стратегічним цілям компанії.

Актуальність теми дослідження обумовлена потребою в нових управлінських підходах до формування трудової поведінки в умовах змін, які відбуваються в банківському секторі України. Зокрема, йдеться про трансформацію моделі праці, посилення цифрових викликів, зростання емоційного навантаження на персонал, необхідність інтеграції етичних стандартів у щоденну діяльність. Вивчення та вдосконалення стратегій управління трудовою поведінкою персоналу набуває особливої ваги в банківських установах, де людський капітал є основним рушієм сервісної якості та інноваційності.

Питанням стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу в останні роки приділяється значна увага як з боку зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У своїх дослідженнях цю проблематику активно розглядають такі автори, як А. Портер, Г. Мінцберг, М. Армстронг, які аналізують вплив організаційної культури та стратегічного лідерства на поведінку працівників. В українському науковому просторі важливий внесок зроблено працями О. Донця, О. Шекшні, С. Шапіро, І. Козловського, І. Савченко та Л. Чубай. У їхніх дослідженнях висвітлюються питання формування мотиваційних моделей, управління поведінковими ризиками, впливу цифрових трансформацій на трудову активність. Такий міждисциплінарний підхід до вивчення трудової

поведінки персоналу свідчить про актуальність теми в контексті як наукових, так і практичних завдань сучасного менеджменту.

Метою курсової роботи є обґрунтування стратегічних підходів до управління трудовою поведінкою персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі АТ «Райффайзен Банк».

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання:

- ✚ розкрити економічну сутність, структуру та основні характеристики трудової поведінки персоналу;
- ✚ проаналізувати еволюцію наукових підходів до управління трудовою поведінкою в організаціях;
- ✚ охарактеризувати цілі, принципи та інструменти стратегічного управління поведінковими проявами працівників;
- ✚ дослідити вплив корпоративної культури, лідерства та ціннісних орієнтацій на формування трудової поведінки;
- ✚ провести аналіз кадрової політики та моделей поведінки персоналу в АТ «Райффайзен Банк»;
- ✚ оцінити ефективність поточної системи стратегічного управління трудовою поведінкою в банку та виявити проблемні аспекти;
- ✚ розробити стратегічні напрямки вдосконалення трудової поведінки з урахуванням цифровізації, викликів війни та соціальних трансформацій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом сучасної організації в умовах трансформаційної економіки.

Предметом дослідження виступає стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу, його принципи, моделі, інструменти та механізми реалізації в банківському секторі.

Методи дослідження ґрунтуються на поєднанні загальнонаукових та спеціальних підходів: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу, соціологічного опитування, експертного оцінювання, елементів кейс-аналізу та SWOT-аналізу.

Інформаційною базою роботи стали внутрішні документи та відкриті звіти АТ «Райффайзен Банк», статистичні та аналітичні дані банківського ринку України, нормативно-правова база, наукові праці українських та зарубіжних авторів з менеджменту персоналу, організаційної поведінки та HR-стратегії.

Наукова новизна дослідження полягає у формалізації стратегічних підходів до управління трудовою поведінкою персоналу в умовах цифрово-орієнтованої та ціннісно-змінної моделі організаційного розвитку, а також у розробці комплексної системи рекомендацій для покращення трудової поведінки в контексті банківської сфери.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до визначення сутності трудової поведінки як об'єкта стратегічного управління, а також у побудові міждисциплінарної логіки взаємозв'язку поведінки, культури та лідерства в організації.

Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення системи мотивації, підвищення рівня залученості та відповідальності персоналу, а також в інтеграції поведінкових моделей у стратегію HR-розвитку в банківських установах.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Економічна сутність та зміст трудової поведінки персоналу в системі управління організацією

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації організаційних моделей управління персоналом особливого значення набуває трудова поведінка персоналу як інтегральна характеристика взаємодії працівника з організаційним середовищем. Вона перестає розглядатися виключно як сукупність формально закріплених трудових дій і дедалі більше трактується як економіко-соціальна категорія, що відображає мотиваційні, ціннісні та поведінкові установки працівників у процесі досягнення цілей організації [17].

У наукових дослідженнях трудова поведінка персоналу визначається як система усвідомлених і неусвідомлених дій, рішень та реакцій працівників, які проявляються в процесі виконання трудових функцій під впливом внутрішніх мотивів і зовнішніх управлінських чинників [22]. З економічної точки зору вона безпосередньо пов'язана з ефективністю використання трудових ресурсів, продуктивністю праці, рівнем організаційної дисципліни та здатністю персоналу адаптуватися до змін [25].

Важливо підкреслити, що трудова поведінка не є статичною характеристикою. Вона формується та трансформується під впливом системи управління організацією, зокрема стилю керівництва, корпоративної культури, мотиваційних механізмів, системи оцінювання результатів праці та внутрішніх комунікацій [21]. Саме тому в сучасній теорії управління персоналом трудову поведінку доцільно розглядати як керований процес, а не як спонтанну сукупність індивідуальних дій працівників.

У межах системи управління організацією трудова поведінка виконує декілька ключових функцій. По-перше, вона є індикатором ефективності управлінських рішень, оскільки відображає рівень прийняття персоналом стратегічних цілей та управлінських впливів [18]. По-друге, трудова поведінка

виступає механізмом реалізації стратегії організації, адже навіть найбільш обґрунтовані стратегічні рішення не можуть бути реалізовані без відповідної поведінкової підтримки з боку персоналу [13]. По-третє, вона формує якість організаційного середовища, впливаючи на рівень довіри, командної взаємодії та організаційної стійкості [24].

Сучасні дослідники все частіше наголошують на необхідності розширеного трактування трудової поведінки, яке охоплює не лише дотримання посадових інструкцій, а й такі поведінкові прояви, як ініціативність, відповідальність, залученість, готовність до навчання та підтримка організаційних змін [12]. У цьому контексті трудова поведінка розглядається як нематеріальний стратегічний ресурс, здатний забезпечити довгострокові конкурентні переваги організації.

Особливої актуальності зазначені підходи набувають в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, коли від поведінки персоналу значною мірою залежить стійкість організації, її здатність зберігати ефективність і виконувати стратегічні функції [19]. За таких умов управління трудовою поведінкою переходить від оперативного реагування до стратегічного планування, що передбачає узгодження індивідуальних поведінкових моделей працівників із довгостроковими цілями організації.

Отже, трудова поведінка персоналу є складною економіко-управлінською категорією, яка поєднує індивідуальні мотиваційні установки працівників із системою управлінських впливів організації. У сучасній системі управління вона виступає не лише результатом управлінських рішень, а й активним чинником реалізації організаційної стратегії.

Це зумовлює необхідність її цілеспрямованого формування та регулювання на стратегічному рівні, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу.

1.2. Еволюція наукових підходів до формування та регулювання трудової поведінки персоналу

Формування уявлень про трудову поведінку персоналу відбувалося поступово, у тісному зв'язку з розвитком економічної теорії, менеджменту та соціальних наук. На ранніх етапах наукових досліджень трудова поведінка розглядалася переважно крізь призму раціональності та підпорядкування працівника управлінському впливу, а основна увага приділялася контролю, нормуванню та регламентації праці [20].

Класичний підхід до управління персоналом формувався в межах адміністративної та наукової організації праці, де поведінка працівника трактувалася як передбачувана та стандартизована реакція на управлінські накази й матеріальні стимули. У межах цього підходу трудова поведінка зводилася до виконання посадових обов'язків відповідно до встановлених правил і норм, а її регулювання здійснювалося через систему дисциплінарних заходів і жорсткого контролю [22].

Подальший розвиток наукової думки, зокрема в межах поведінкової економіки та теорії людських відносин, зумовив переосмислення ролі працівника в організації. У центрі уваги опинилися соціальні, психологічні та мотиваційні чинники трудової поведінки. Вчені почали розглядати працівника не лише як виконавця, а як активного суб'єкта управління, поведінка якого формується під впливом потреб, цінностей і міжособистісних відносин [17].

На сучасному етапі розвитку управлінської науки трудова поведінка персоналу розглядається в межах стратегічного підходу, де вона виступає складовою людського капіталу та важливим нематеріальним ресурсом організації. Такий підхід передбачає не тільки регулювання поведінкових проявів, а й їх цілеспрямоване формування відповідно до довгострокових цілей і стратегії розвитку підприємства [9].

Узагальнення еволюції наукових підходів до формування та регулювання трудової поведінки персоналу доцільно представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до формування та регулювання трудової поведінки персоналу

Науковий підхід	Основна характеристика трудової поведінки	Інструменти регулювання
Класичний (адміністративний)	Поведінка як виконання формалізованих трудових функцій	Контроль, накази, дисциплінарні заходи
Поведінковий	Поведінка як результат мотиваційних і соціальних чинників	Матеріальна і нематеріальна мотивація, комунікації
Системний	Поведінка як елемент взаємодії працівника й організації	Координація, зворотний зв'язок, управління процесами
Стратегічний	Поведінка як стратегічний ресурс і чинник конкурентних переваг	Корпоративна культура, цінності, стратегічний HR-менеджмент

Поступова еволюція підходів до управління трудовою поведінкою персоналу свідчить про зміну акцентів від жорсткого контролю до стратегічного впливу, що ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних і поведінкових чинників. У сучасних умовах саме стратегічний підхід дозволяє узгодити індивідуальні моделі трудової поведінки з цілями організації та забезпечити її стійкий розвиток [9].

Серед сучасних концепцій управління персоналом важливе місце займає процесуальний підхід, який розглядає трудову поведінку як результат динамічного професійного становлення працівника. Основними аспектами цього підходу є наступні:

- професійний розвиток відбувається через певні етапи, які включають адаптацію, становлення, майстерність і професійну реалізацію.
- кожен працівник проходить процес розвитку по-своєму, залежно від власних здібностей, мотивації та підтримки з боку організації.
- процес навчання триває протягом усього життя, і організація повинна забезпечувати можливості для регулярного оновлення знань та навичок.
- передбачається поступове просування в кар'єрі та розвиток нових компетенцій, необхідних для досягнення нових професійних рівнів.

– регулярна оцінка результатів розвитку і зворотний зв'язок допомагають працівникові коригувати свій шлях і вдосконалювати професійні навички [6].

Еволюція наукових підходів до формування та регулювання трудової поведінки персоналу відображає загальну трансформацію уявлень про роль людини в організації. Перехід від адміністративного до стратегічного підходу зумовив розгляд трудової поведінки як керованого та цінного ресурсу, що потребує системного та довгострокового управління. Це створює методологічну основу для подальшого дослідження механізмів стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу в сучасних організаціях.

Таким чином, організаційна поведінка формується під дією зовнішніх чинників (політичний, економічний, соціальний стан, особливості культури, менталітету, традицій тощо) та внутрішніх (рівень компетентності, особистих цінностей, планів саморозвитку, очікувань, Я-концепції, віку тощо). Все це зумовлює необхідність постійного моніторингу не лише організаційної поведінки, але й способів та методів управління нею.

1.3. Стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу: цілі, принципи та інструментарій реалізації

У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища стратегічне управління персоналом стає ключовим для адаптації та конкурентоспроможності підприємств. Акцент зміщується на нематеріальні активи, особливо інтелектуальний та соціальний капітал, носіями яких є персонал. Стратегічне управління персоналом – це довгостроковий підхід, інтегрований із загальною стратегією розвитку компанії, враховує вплив зовнішніх/внутрішніх факторів та ринку праці. Він вимагає якісних змін у кадровій роботі: стратегічне планування, організація та контроль персоналу замінюють традиційні методи [23].

У сучасних організаціях управління трудовою поведінкою персоналу дедалі частіше виходить за межі оперативних кадрових рішень і набуває стратегічного характеру. Це зумовлено зростанням ролі людського капіталу, ускладненням організаційних структур та необхідністю узгодження

поведінкових моделей персоналу з довгостроковими цілями розвитку підприємства [14].

Стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу доцільно розглядати як цілеспрямований, системний процес формування, регулювання та розвитку моделей поведінки працівників відповідно до стратегічних орієнтирів організації. На відміну від традиційного управління персоналом, воно орієнтоване не лише на поточні результати праці, а й на забезпечення стійкої поведінкової підтримки реалізації корпоративної стратегії [23].

Основною метою стратегічного управління трудовою поведінкою є формування такої сукупності поведінкових установок персоналу, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, зміцненню її конкурентних позицій та забезпеченню адаптивності до змін зовнішнього середовища. При цьому йдеться не про уніфікацію поведінки, а про узгодження індивідуальних дій працівників із загальноорганізаційними цілями [20].

Реалізація зазначеної мети передбачає дотримання низки принципів стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу. До ключових із них належать принцип системності, що передбачає взаємозв'язок поведінкових, мотиваційних та організаційних чинників; принцип довгострокової орієнтації, який забезпечує стабільність поведінкових моделей; а також принцип відповідності корпоративним цінностям і культурі організації [15].

Важливою характеристикою стратегічного управління трудовою поведінкою є використання різноманітного інструментарію, який охоплює як формальні, так і неформальні методи впливу. До них належать системи мотивації, механізми оцінювання результатів праці, розвиток корпоративної культури, комунікаційні практики, лідерство та управління залученістю персоналу [11].

Узагальнення основних інструментів реалізації стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Інструментарій стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу

Ефективність стратегічного управління трудовою поведінкою значною мірою залежить від узгодженості застосовуваних інструментів та здатності керівництва інтегрувати поведінкові аспекти у загальну систему стратегічного управління організацією. Саме така інтеграція дозволяє перетворити трудову поведінку персоналу на активний чинник реалізації стратегії та довгострокового розвитку підприємства [9].

Сучасні підприємства розвиваються в умовах постійної динаміки та непередбачуваності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність формування дієвих механізмів реагування та адаптації всіх елементів організаційної структури до нових викликів. У цьому контексті система мотивації персоналу набуває особливого значення як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах запровадження воєнного стану постає нагальна потреба в її трансформації, що обумовлено зміною характеру внутрішньої комунікації, переглядом класичних підходів до стимулювання праці та впровадженням нових мотиваційних практик [15]. Ці зміни впливають не лише на функціонування HR-системи загалом, а й безпосередньо на трудову поведінку працівників, яка стає більш емоційно навантаженою, реактивною, соціально чутливою. Відтак стратегічне управління поведінковими проявами вимагає урахування нових реалій та створення більш гнучких, адаптивних інструментів взаємодії з персоналом.

Стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу є важливою складовою сучасної системи управління організацією, спрямованою на забезпечення поведінкової підтримки стратегічних цілей. Його реалізація ґрунтується на чітко визначених цілях, дотриманні системних принципів та використанні комплексного інструментарію впливу. Це створює підґрунтя для формування стійких і результативних моделей трудової поведінки персоналу в умовах динамічних змін.

1.4. Вплив корпоративної культури, цінностей та лідерства на трудову поведінку персоналу в сучасних організаціях

У сучасних організаціях трудова поведінка персоналу дедалі більше формується не лише під впливом формальних регламентів і матеріальних стимулів, а й через систему неформальних чинників, серед яких провідне місце посідають корпоративна культура, організаційні цінності та лідерство. Саме вони визначають допустимі моделі поведінки, характер взаємодії між працівниками та ставлення персоналу до стратегічних цілей організації [15].

Корпоративна культура виступає своєрідним «поведінковим каркасом» організації, який задає норми, правила та очікування щодо трудової поведінки персоналу. Вона формує у працівників уявлення про прийнятні та неприйнятні дії, рівень відповідальності, ініціативності та залученості в організаційні процеси. За наявності розвиненої корпоративної культури поведінка персоналу набуває більшої передбачуваності та узгодженості зі стратегічними орієнтирами підприємства [24].

Організаційні цінності є змістовним ядром корпоративної культури та безпосередньо впливають на мотиваційні установки працівників. Вони транслиують ключові пріоритети організації, формують відчуття причетності до спільної справи та сприяють внутрішньому прийняттю стратегічних рішень. За таких умов трудова поведінка персоналу визначається не лише зовнішнім контролем, а й внутрішніми переконаннями та ідентифікацією з організацією [19].

Важливу роль у формуванні трудової поведінки персоналу відіграє лідерство, яке забезпечує практичну реалізацію корпоративних цінностей і культурних норм. Лідери організації через власний стиль управління, комунікації та приклад особистої поведінки формують поведінкові орієнтири для підлеглих. Саме лідерство виступає посередником між задекларованими цінностями та реальною трудовою поведінкою персоналу [21].

У сучасних умовах стратегічного управління персоналом взаємодія корпоративної культури, цінностей та лідерства розглядається як цілісний механізм поведінкового впливу. Його ефективність проявляється у підвищенні рівня залученості персоналу, зниженні опору змінам, посиленні відповідальності та орієнтації працівників на досягнення довгострокових результатів діяльності організації [16].

Корпоративна культура, організаційні цінності та лідерство є ключовими нематеріальними чинниками формування трудової поведінки персоналу в сучасних організаціях. Їх узгоджена дія забезпечує внутрішнє прийняття стратегічних цілей працівниками та сприяє формуванню стійких поведінкових

моделей, орієнтованих на результат. Це зумовлює доцільність розгляду зазначених елементів як важливих інструментів стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційно-управлінської структури АТ «Райффайзен Банк»

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» (скорочена назва — АТ «Райффайзен Банк») зареєстровано 27 березня 1992 року (до 25 вересня 2006 року — Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль», до 17 червня 2021 року — Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль»^[8]). Із жовтня 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. — Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ [2]).

Банк здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про банки і банківську діяльність», нормативними актами Національного банку України та на підставі загальної ліцензії та генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій № 10 від 05.10.2011р., виданих Національним банком України та надає широкий спектр послуг своїм клієнтам [3].

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» (далі — АТ «Райффайзен Банк») є одним із провідних комерційних банків в Україні, який надає повний спектр банківських послуг корпоративним клієнтам, малому та середньому бізнесу, а також фізичним особам. Банк є частиною австрійської банківської групи Raiffeisen Bank International (RBI), що забезпечує високі стандарти корпоративного управління, ризик-менеджменту та відповідності міжнародним нормам ведення бізнесу.

Основними напрямками діяльності АТ «Райффайзен Банк» є:

- обслуговування рахунків фізичних та юридичних осіб;
- надання кредитів та іпотечних продуктів;
- депозити та інвестиційні послуги;
- обслуговування бізнесу, включаючи зарплатні проєкти, факторинг, лізинг;

➤ інтернет- і мобільний банкінг, цифрові сервіси.

Організаційна структура банку є функціональною (Рис. 2.1)



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк»

Управління персоналом у банку будується на принципах корпоративної культури, орієнтованої на інновації, розвиток компетенцій, мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, у сучасній теорії менеджменту трудова поведінка персоналу розглядається як багатовимірне явище, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Організаційна поведінка формується під дією зовнішніх чинників (політичний, економічний, соціальний стан, особливості культури, менталітету, традицій тощо) та внутрішніх (рівень компетентності, особистих цінностей, планів саморозвитку, очікувань, Я-концепції, віку тощо). Все це зумовлює необхідність постійного моніторингу не лише організаційної поведінки, але й способів та методів управління нею [3].

Історія ідей, на яких базується діяльність банку, має глибоке соціальне підґрунтя. Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ (РБІ) входить до складу австрійської банківської групи Райффайзен. Основні принципи, якими керується наша Група, походять від ідей Фрідріха Вільгельма Райффайзена (1818-1888), який вважав, що вся економічна діяльність має бути спрямованою на єднання суспільства та самодопомогу, а також на забезпечення самодостатнього розвитку. РБІ та його пов'язані компанії (Група РБІ) є важливими учасниками економічних відносин в Австрії та у багатьох країнах, де вони здійснюють бізнесову діяльність [3].

2.2. Система управління персоналом та стратегічні пріоритети кадрової політики АТ «Райффайзен Банк»

Система управління персоналом АТ «Райффайзен Банк» формується з урахуванням сучасних викликів фінансового сектору, європейських стандартів корпоративного управління та стратегічних цілей банку. Її основним завданням є забезпечення банку кваліфікованими, вмотивованими та лояльними працівниками, які здатні ефективно реалізовувати місію та цінності компанії в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції.

Система управління персоналом АТ «Райффайзен Банк» є багатокомпонентною та орієнтованою на стратегічний розвиток людського капіталу. Її фундаментом є кадрове планування, яке ґрунтується на аналітичному підході. Підбір персоналу здійснюється як за допомогою зовнішніх джерел — рекрутингових платформ, партнерств із вищими навчальними закладами та кар'єрних заходів, так і через активне використання внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє забезпечувати сталу якість і безперервність персоналу.

Процес адаптації нових працівників побудований як системна програма, яка охоплює перші 90 днів роботи й включає наставництво, ознайомлення з цінностями компанії та інтеграцію в команду через платформу onboarding. Такий підхід забезпечує швидке входження в організаційну культуру та зменшує ризики плинності кадрів.

Навчання і розвиток персоналу підтримуються через корпоративну освітню платформу, яка надає доступ до навчальних курсів, мовної підготовки, тренінгів із лідерства та розвитку soft skills. Значна увага приділяється цифровим компетенціям, що відповідає сучасним викликам банківського сектору.

Система оцінювання персоналу охоплює як кількісні, так і якісні індикатори. Регулярне визначення KPI, зворотний зв'язок у форматі 360 градусів та щорічна оцінка ефективності дають змогу об'єктивно оцінювати результати праці та формувати персональні траєкторії кар'єрного зростання.

Мотиваційна модель банку поєднує фіксовану оплату праці з перемінною частиною у вигляді бонусів, премій за досягнення цілей та нематеріальних стимулів. До останніх належать програми визнання, внутрішні конкурси та різноманітні корпоративні заходи, які зміцнюють емоційний зв'язок працівників з компанією.

Корпоративна культура в банку базується на принципах довіри, відповідальності, відкритості до інновацій та підтримки розвитку. У межах цієї культури впроваджуються ініціативи щодо ментального здоров'я, wellbeing-програми, волонтерські активності, а також регулярні опитування залученості, що дають змогу адаптувати HR-стратегію до очікувань працівників.

Кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» орієнтована на досягнення таких стратегічних цілей:

- ✚ розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- ✚ формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на клієнта;
- ✚ підтримка кар'єрного зростання та лідерства серед молодих спеціалістів;
- ✚ залучення молодих талантів та зміцнення кадрового резерву;
- ✚ забезпечення рівності, інклюзивності та гендерного балансу;
- ✚ адаптація HR-процесів до умов віддаленої або гібридної роботи.

Згідно з відкритими джерелами, чисельність персоналу АТ «Райффайзен Банк» у 2025 році перевищує 5 500 осіб. Такий масштаб свідчить про значну організаційну складність кадрового управління та необхідність впровадження системних HR-підходів. Велика кількість працівників вимагає чіткої структури, прозорих процедур адаптації, професійного розвитку та управління ефективністю. Особливо важливим є формування єдиної корпоративної культури, яка об'єднує працівників із різних регіонів і функціональних підрозділів.

Значущим є той факт, що близько 70 % персоналу становлять жінки. Такий показник формує основу для гендерно чутливої кадрової політики. У банку створюються можливості для кар'єрного зростання жінок, запроваджуються програми розвитку лідерських якостей, а також забезпечуються умови для балансу між роботою та особистим життям. Це свідчить про високий рівень соціальної відповідальності організації та її прагнення дотримуватися принципів рівності.

В умовах триваючої війни особливої уваги заслуговує підтримка захисників України. Станом на 2025 рік, понад 225 співробітників банку мобілізовано до лав ЗСУ. Банк не лише зберігає за ними робочі місця, але й активно підтримує їхні родини, демонструючи приклад свідомого роботодавця. Крім того, у банку працюють понад 25 ветеранів, які вже повернулися з фронту.

Це вимагає делікатного підходу до їхньої реінтеграції у робочі процеси, а також формування середовища, яке враховує потреби ветеранів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що АТ «Райффайзен Банк» не лише підтримує високі стандарти управління персоналом, але й демонструє чітку соціальну позицію, адаптуючи HR-політику до викликів сучасності. Це забезпечує банку репутацію надійного та відповідального роботодавця в Україні.

Система управління персоналом АТ «Райффайзен Банк» є стратегічно орієнтованою, соціально відповідальною та динамічною. Вона адаптована до сучасних умов, відповідає європейським стандартам і забезпечує стійкий розвиток людського капіталу в межах банківської інституції.

2.3. Формування моделей трудової поведінки персоналу в контексті корпоративної культури та етичних стандартів банку

Формування трудової поведінки персоналу є невід'ємною частиною стратегічного управління людськими ресурсами, особливо в банківському секторі, де ефективність взаємодії з клієнтами та колегами безпосередньо впливає на результативність бізнесу. В АТ «Райффайзен Банк» моделі трудової поведінки розробляються з урахуванням цінностей корпоративної культури, етичного кодексу, стандартів обслуговування клієнтів та міжнародних практик.

Корпоративна культура АТ «Райффайзен Банк» ґрунтується на чітко визначених цінностях, які спрямовують трудову поведінку працівників і формують єдине поведінкове поле організації. Відповідальність проявляється у глибокому розумінні кожним співробітником своєї ролі та у виконанні завдань із дотриманням високих стандартів якості й строків. Прозорість виявляється у відкритій комунікації, чесності у взаємодії між колегами та з клієнтами. Інноваційність означає заохочення нових ідей, відкритість до змін і постійний розвиток цифрових навичок. Клієнтоорієнтованість виявляється у прагненні кожного працівника забезпечити найвищий рівень сервісу, розуміючи цінність клієнта. Командна робота базується на спільній відповідальності за результат, активній підтримці колег і взаємодопомозі (Рис. 2.2).

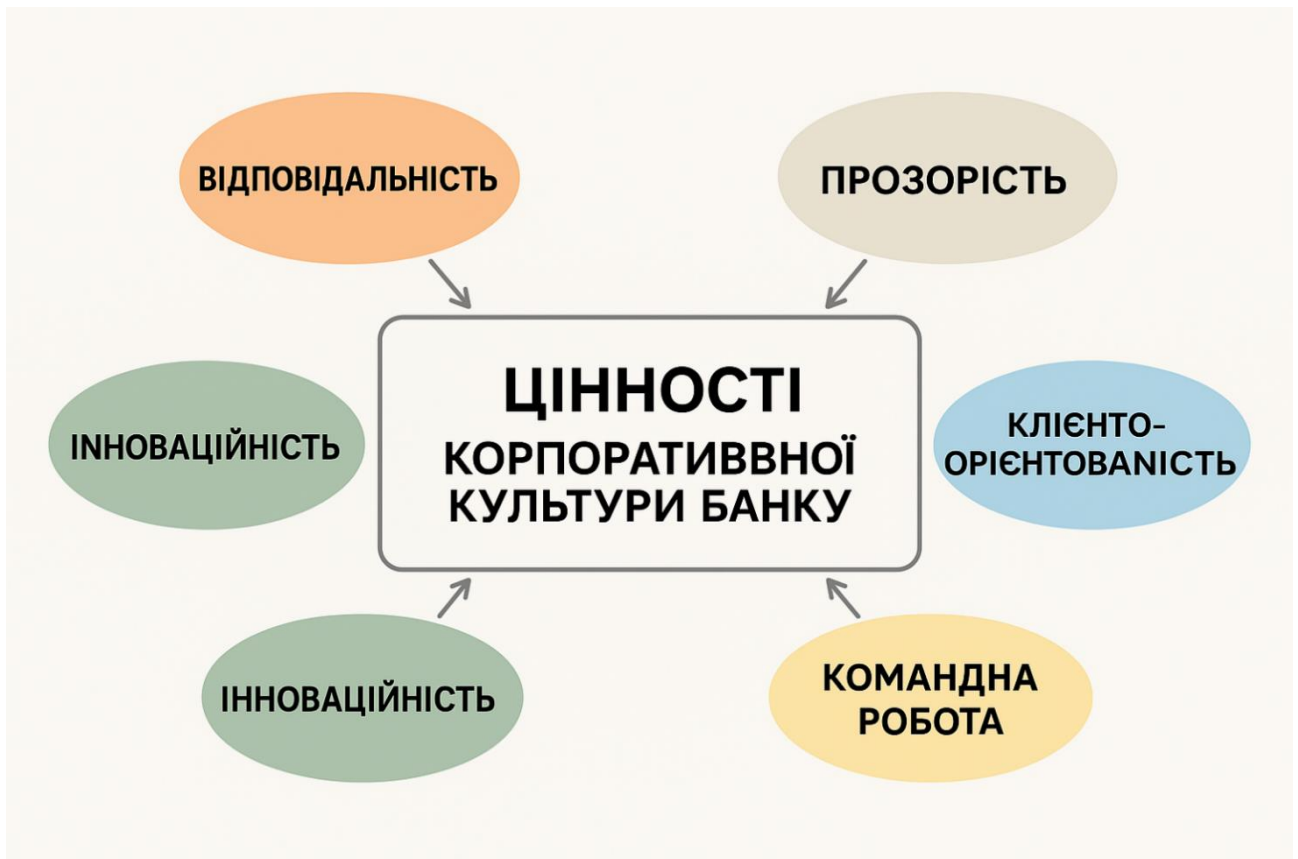


Рис. 2.2. Цінності корпоративної культури банку

Ці цінності відображені в офіційних документах банку, зокрема у Кодексі поведінки працівників, який є обов'язковим для ознайомлення під час адаптації.

АТ «Райффайзен Банк» впровадив чітку систему етичних норм, що регулюють:

- ✚ добросесну поведінку у внутрішній та зовнішній комунікації;
- ✚ конфіденційність даних клієнтів;
- ✚ запобігання конфлікту інтересів;
- ✚ протидію корупції та зловживанням службовим становищем.

Кожен працівник зобов'язаний дотримуватись не лише норм трудової дисципліни, але й внутрішніх стандартів поведінки, які мають морально-етичну природу. Порушення цих стандартів розглядається як загроза для репутації банку.

У рамках корпоративної стратегії в банку сформовано типові моделі трудової поведінки, які охоплюють такі ролі:

- ✚ Лідер змін — ініціює інновації, виводить команду за межі зони комфорту.

- ✚ Експерт/аналітик — володіє глибокими знаннями, приймає обґрунтовані рішення.

- ✚ Ментор/наставник — ділиться досвідом, підтримує розвиток колег.

- ✚ Орієнтований на клієнта виконавець — діє швидко, гнучко, з високим рівнем сервісу.

- ✚ Командний гравець — прагне до колективного результату, підтримує позитивний мікроклімат.

Ці моделі активно використовуються у процесі оцінювання персоналу, під час щорічної атестації, розробки кар'єрних карт і навчальних програм. Вони є орієнтиром для прийняття рішень щодо розвитку, просування або мотивації співробітників.

Для зміцнення корпоративної культури та стандартів поведінки банк впроваджує:

- ✚ внутрішні тренінги з етики та культури взаємодії;
- ✚ програми менторства;
- ✚ регулярні комунікації від керівництва щодо очікуваної поведінки;
- ✚ платформи для анонімного зворотного зв'язку щодо порушень етики.

Таким чином, моделі трудової поведінки в АТ «Райффайзен Банк» не є формальністю, а інтегровані в усі HR-процеси — від рекрутингу до розвитку лідерства. Завдяки чітким етичним орієнтирам і сильно розвиненій корпоративній культурі банк формує відповідальну, стабільну і високопрофесійну команду, здатну реалізовувати стратегічні цілі в довгостроковій перспективі.

2.4. Оцінка ефективності стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу та виявлення ключових проблемних аспектів

Стратегічне управління трудовою поведінкою персоналу в АТ «Райффайзен Банк» є невід'ємною частиною загальної HR-стратегії, яка

спрямована на досягнення високої продуктивності працівників, розвитку корпоративної культури та забезпечення стабільності команди. Оцінювання ефективності цього управління здійснюється на основі аналізу динаміки кадрових показників, результатів внутрішніх опитувань, ефективності систем мотивації та рівня досягнення стратегічних цілей.

Згідно з доступними відкритими джерелами, АТ «Райффайзен Банк» регулярно входить до переліку найкращих роботодавців в Україні, зокрема у рейтингах Forbes та ЕУ (raiffeisen.ua). Це свідчить про високий рівень довіри серед працівників, позитивне сприйняття внутрішніх політик та загальну ефективність HR-підходів. Позитивними результатами є також низький рівень плинності кадрів, висока залученість співробітників та активна участь персоналу в корпоративних ініціативах.

Ключовими ознаками ефективного управління трудовою поведінкою в банку є:

- ✚ впровадження моделі компетенцій як основи для оцінювання та розвитку персоналу;
- ✚ регулярна система оцінювання за результатами (KPI, OKR, 360-градусний зворотний зв'язок);
- ✚ активне використання програм наставництва, коучингу, персонального розвитку;
- ✚ високий рівень корпоративної лояльності та відповідальності серед персоналу.

Разом з тим, аналіз управлінських практик дозволяє виокремити низку проблемних аспектів, які потребують уваги. Зокрема:

1. Незважаючи на високий рівень загальної задоволеності, існують виклики, пов'язані з емоційним вигоранням персоналу, особливо у відділеннях із високим клієнтським навантаженням. Це вимагає посилення програм підтримки ментального здоров'я та зменшення емоційного навантаження.

2. В умовах гібридного формату роботи зберігається проблема утримання командної згуртованості та формування єдиного інформаційного простору. Не

всі працівники однаково залучені в корпоративні процеси при дистанційній роботі.

3. У сфері розвитку лідерського потенціалу спостерігається певна нестача готових управлінських кадрів «із середини». Це вказує на потребу розширення внутрішніх програм підготовки майбутніх керівників.

4. Високий рівень дотримання формальних стандартів іноді супроводжується браком гнучкості у прийнятті рішень на рівні середнього менеджменту, що може впливати на швидкість адаптації до змін.

5. Умови повномасштабної війни в Україні вимагають адаптації моделей поведінки до нових реалій — зростає роль психологічної стійкості, підтримки працівників, які постраждали від війни або служать у ЗСУ.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система стратегічного управління трудовою поведінкою в АТ «Райффайзен Банк» є ефективною та збалансованою. Водночас, сучасні виклики потребують її постійного вдосконалення — шляхом гнучкішої реакції на емоційні, організаційні та соціальні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку трудової поведінки персоналу в умовах трансформації банківського сектору

Сучасний банківський сектор України переживає активну трансформацію, що обумовлена цифровізацією фінансових послуг, посиленням конкуренції, зміною очікувань клієнтів, а також впливом зовнішніх факторів, таких як воєнні дії, економічна нестабільність та регуляторні зміни. У таких умовах ключову роль у забезпеченні адаптивності організації відіграє трудова поведінка персоналу.

АТ «Райффайзен Банк», як один із лідерів банківського сектору, формує стратегічні підходи до управління трудовою поведінкою з урахуванням нових викликів. Основним завданням є формування такої моделі поведінки працівників, яка дозволить банку залишатися конкурентоспроможним, гнучким і стійким до змін.

У зв'язку з цим пропонуються такі стратегічні пріоритети:

1. Розвиток цифрової поведінкової компетентності. Успішна трансформація банку вимагає від працівників не лише володіння цифровими інструментами, а й відповідної поведінки: відкритості до інновацій, ініціативності, здатності працювати у швидко змінному цифровому середовищі.

2. Формування поведінкової гнучкості та адаптивності. Працівники мають вміти швидко змінювати підходи до роботи, приймати нові ролі в команді, вчитися новому, що є критично важливим в умовах гібридних форматів роботи та невизначеності.

3. Розвиток відповідального лідерства. Стратегічно важливим є формування поведінки, орієнтованої на відповідальність за результат не лише на індивідуальному рівні, а й у межах команди. Лідери мають стати прикладом ціннісної поведінки, етичності, відкритості до діалогу.

4. Підтримка емоційної стійкості працівників. В умовах воєнного та економічного стресу важливо стимулювати поведінкові прояви внутрішньої сили, взаємопідтримки, здатності зберігати продуктивність у складних обставинах. Це потребує інтеграції психологічної підтримки в управлінські практики.

5. Інтеграція цінностей сталого розвитку в трудову поведінку. Нові стратегії банку дедалі частіше включають ESG-підходи (екологічні, соціальні, управлінські аспекти). Це потребує формування поведінки, орієнтованої на соціальну відповідальність, прозорість, етичність.

Обґрунтування зазначених пріоритетів базується на аналізі внутрішніх потреб банку та глобальних трендів розвитку праці. Зміна характеру трудової поведінки є відповіддю на вимоги часу й має стати одним із ключових елементів загальної трансформаційної стратегії банку.

3.2. Удосконалення механізмів мотивації, залученості та відповідальності персоналу як чинників ефективної трудової поведінки

У контексті загальної цифровізації HR-процесів особливої актуальності набуває трансформація традиційних підходів до рекрутингу та відбору персоналу. Якщо раніше процедури пошуку та оцінювання кандидатів базувалися переважно на суб'єктивних судженнях рекрутерів та стандартизованих методиках відбору, то сучасні технологічні можливості відкривають принципово нові горизонти для підвищення об'єктивності та ефективності цих процесів. Системи на основі штучного інтелекту, аналітика великих даних та цифрові профілі кандидатів дозволяють глибше оцінити потенціал особи ще до особистої зустрічі. Це створює підґрунтя для формування більш прозорих, швидких і адаптивних практик рекрутингу, які відповідають вимогам нової реальності. Зростаючі обсяги даних про кандидатів, доступні через цифрові платформи, соціальні мережі та онлайн-портфоліо, створюють унікальні можливості для глибокого аналізу професійного потенціалу претендентів на вакансії. Водночас традиційні методи обробки цієї інформації

виявляються недостатніми для ефективного управління такими масивами даних, що актуалізує потребу у впровадженні інноваційних аналітичних інструментів [15].

Ефективна трудова поведінка персоналу є результатом не випадкових зусиль, а цілеспрямованої, системної роботи з формування мотивованого, залученого та відповідального колективу. У реаліях сучасного банківського сектору, який переживає структурну трансформацію під впливом цифровізації, економічної турбулентності та соціальних змін, саме ці три компоненти — мотивація, залученість і відповідальність — стають критично важливими для забезпечення не лише стабільної роботи організації, а й її здатності до інноваційного розвитку.

АТ «Райффайзен Банк» уже реалізував низку прогресивних практик у цій сфері, але сам характер змін, що відбуваються як у внутрішньому середовищі компанії, так і в зовнішньому соціумі, підштовхує до потреби оновлення підходів. Насамперед, мотиваційна система потребує тоншого налаштування. Йдеться про впровадження більш гнучких, чутливих до індивідуальних проявів моделей заохочення — не лише за кількісні результати, але й за прояви ініціативності, етичного лідерства, соціальної активності, здатності мислити поза рамками. Визнання таких поведінкових проявів на корпоративному рівні здатне створити новий емоційний ґрунт для професійного зростання.

Підсилення емоційної залученості працівників — ще один важливий аспект, який потребує ретельного опрацювання. Вона виникає не через наказ чи примус, а тоді, коли людина відчуває зв'язок між особистими зусиллями та досягненням спільного результату. Таке відчуття змістовності праці формується завдяки щирій комунікації, відкритості керівництва, готовності до діалогу, залученню працівників до прийняття рішень. Внутрішня корпоративна довіра й рівноправне обговорення стратегічних питань підвищують ступінь емоційної причетності — і саме тут криється резерв для довгострокової лояльності.

Водночас культура відповідальності не може базуватись лише на формальних регламентах. Вона формується через регулярні розмови з

керівниками, чітке окреслення очікувань, залучення до проєктів, у яких співробітник несе не лише технічну, але й смислову відповідальність. Коли працівник бачить свій вплив на результат, відчуває довіру до свого рішення — народжується внутрішня дисципліна, яка набагато сильніша за будь-який зовнішній контроль.

У цей цілісний підхід органічно вплітається підтримка ментального й фізичного здоров'я через програми wellbeing. Сучасний банк не може обмежуватись лише фінансовими винагородами. Людина приходить на роботу з усім комплексом своїх переживань, очікувань, втоми й амбіцій. Тому турбота про її психологічну стійкість, можливість для відновлення, адаптивний графік, доступ до освітніх та оздоровчих ініціатив стає не просто «додатковим бонусом», а стрижнем відповідального управління людським потенціалом.

Окрему роль у цій системі відіграють цифрові інструменти — аналітика настроїв, дашборди залученості, платформи зворотного зв'язку, які дозволяють діяти не постфактум, а на випередження. Це перехід від реактивного до проактивного управління трудовою поведінкою. Завдяки таким інструментам банк може оперативно виявляти сигнали ризику — зниження мотивації, вигорання, фрустрацію — і вчасно реагувати, трансформуючи внутрішнє середовище.

Таким чином, удосконалення механізмів мотивації, залученості й відповідальності створює умови, у яких працівники не просто виконують обов'язки, а виявляють ініціативу, діють із натхненням і почуттям значущості власного внеску. Саме це формує внутрішню силу організації — її здатність до сталого розвитку, інновацій, людяного управління та витримки в умовах постійних змін.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження стратегічного управління трудовою поведінкою персоналу було з'ясовано, що трудова поведінка працівників є не лише функцією особистих характеристик і посадових інструкцій, а насамперед – результатом цілеспрямованої взаємодії організаційного середовища, управлінських рішень, корпоративної культури та індивідуальної мотивації. Сучасне стратегічне управління передбачає не стільки контроль за діями працівника, скільки формування сприятливих умов, у яких поведінкові прояви відповідають довгостроковим цілям організації.

Досвід АТ «Райффайзен Банк» свідчить про ефективність комплексного підходу до управління персоналом, де трудова поведінка розглядається як інтегрований елемент реалізації корпоративної стратегії. Банк успішно поєднує інструменти адаптації, розвитку, оцінювання та мотивації з чітко окресленими цінностями, лідерськими моделями й етичними стандартами. Це забезпечує не лише високу ефективність праці, а й стійкість організації в умовах турбулентного середовища.

Актуальність дослідження особливо зростає у зв'язку з новими викликами, зокрема воєнною агресією, гібридними форматами роботи, психологічними навантаженнями та зростаючою соціальною відповідальністю бізнесу. За таких умов стратегічне управління трудовою поведінкою має враховувати не лише економічні, а й гуманітарні аспекти – потребу працівників у підтримці, довірі, змістовному діалозі та можливості впливати на спільний результат.

Розвиток цифрових компетенцій, посилення емоційної залученості та формування поведінкової гнучкості виступають ключовими орієнтирами подальшої трансформації трудових моделей. Водночас, стратегічне управління має зберігати людяність як ціннісну основу, адже лише тоді працівник залишається не інструментом реалізації цілей, а справжнім партнером у досягненні спільного успіху.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що трудова поведінка персоналу — це не просто предмет управління, а джерело сили й унікальності організації. Її стратегічне формування й підтримка дозволяють не лише досягати поставлених завдань, а й створювати адаптивну, відповідальну та стійку організаційну культуру, здатну витримувати виклики сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Райффайзен Банк». Корпоративне управління в АТ «Райффайзен Банк». Офіційний сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/about/corporate-governance> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Акціонерне товариство «Райффайзен Банк». Звіт керівництва (звіт про управління) за 2024 рік. URL: <https://raiffeisen.ua/about/reports> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Акціонерне товариство «Райффайзен Банк». Кодекс етики та ділової поведінки працівників банку. URL: <https://raiffeisen.ua/about/compliance> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Акціонерне товариство «Райффайзен Банк». Структура корпоративного управління та органи управління банку. URL: <https://raiffeisen.ua/about/boards> (дата звернення: 03.11.2025).
5. Бондарчук Н. В. Управління трудовою поведінкою персоналу в умовах стратегічних змін. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3035> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Гришко В. В., Ус А. В. Стратегічні аспекти формування мотиваційної політики підприємства. Економіка і регіон. 2025. № 2(97). С. 45–51.
7. Дашко І. М. Управління персоналом в умовах воєнної економіки: поведінковий аспект. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3412> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Калюжна Ю. О., Михайліченко Л. І. Організаційна поведінка персоналу як чинник ефективності управління підприємством. Економіка та держава. 2022. № 11. С. 63–68.
9. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К. Стратегічне управління персоналом підприємства: монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

10. Костюк К. В., Шарий В. І. Залученість персоналу як складова стратегічного управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3568> (дата звернення: 12.10.2025).
11. Махсма М. Б. Мотиваційні механізми управління трудовою поведінкою персоналу. Проблеми економіки. 2024. № 2(60). С. 167–173.
12. Мутерко Г. О. Поведінкові чинники ефективності управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3721> (дата звернення: 03.11.2025).
13. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Стратегічне управління персоналом у період кризових трансформацій. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 325–331.
14. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
15. Продіус О. І., Гавриленко Я. В. Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління персоналом. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3895> (дата звернення: 03.10.2025).
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства: сучасні підходи. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 256 с.
17. Сорока О. В., Голубенко В. М. Організаційна поведінка персоналу в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2789> (дата звернення: 02.11.2025).
18. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стратегічної стійкості бізнесу. Бізнес Інформ. 2025. № 3. С. 112–118.
19. Федоришина Л. І. Мотиваційне середовище підприємства: формування та розвиток. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1. С. 94–100.
20. Хміль Ф. І. Управління персоналом: концепції, стратегії, практика. Київ : Академвидав, 2021. 384 с.

21. Череп О. Г., Калюжна Ю. О. Управління персоналом у контексті організаційних змін. Економіка та держава. 2023. № 9. С. 52–57.
22. Шарко М. В. Стратегічне управління поведінкою персоналу підприємства. Науковий вісник ХНУ. 2022. № 3. С. 118–123.
23. Щербань О. Д. Поведінкові аспекти стратегічного управління персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 1. С. 41–47.
24. Юринець З. В. Корпоративна культура та ефективність управління персоналом. Львів : Львівська політехніка, 2021. 248 с.
25. Яремко І. Й. Людський капітал у системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1715> (дата звернення: 12.10.2025).