

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

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки
та управління персоналом,
к.пед.н., доцент

_____ А.М. Калінін
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **«Розробка кадрової стратегії підприємства»**

**студента Федькіна Ігоря Леонідовича
курсу II-го
групи ІН16-8-24-М1М(2.0з)
спеціальності 073 Менеджмент**

Науковий керівник
доцент кафедри економіки
та управління персоналом,
кандидат економічних наук
Гавриленко Олена Євгеніївна

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, роль та місце кадрової стратегії підприємства.....	7
1.2. Сучасні підходи та моделі формування кадрової стратегії підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової стратегії.....	24
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «ПРАВЕКС БАНК».....	30
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «Правекс Банк» та його організаційної структури.....	30
2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрової політики АТ «Правекс Банк».....	33
2.3. Оцінка ефективності кадрової стратегії та виявлення проблемних аспектів комерційного банку	39
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ПРАВЕКС БАНК»	52
3.1. Формування концепції та цілей кадрової стратегії комерційного банку... ..	52
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення кадрової стратегії комерційного банку	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та економічне обґрунтування в АТ «Правекс Банк».....	72
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, швидкістю змін та зростаючою роллю нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг підприємств. У цих умовах саме персонал виступає ключовим джерелом створення цінності, а управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення. Особливої актуальності це питання набуває в контексті трансформаційних процесів в Україні, зумовлених як цифровізацією економіки, так і наслідками воєнного стану, що змінюють підходи до організації праці, мотивації та розвитку персоналу.

Кадрова стратегія підприємства сьогодні перестає бути допоміжною складовою управління і трансформується в один із визначальних чинників досягнення довгострокових цілей організації. Її ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін, формувати інноваційний потенціал та забезпечувати стійкий розвиток. У цьому контексті особливого значення набуває узгодження кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, що дозволяє досягти синергії між бізнес-цілями та потенціалом працівників.

Теоретичні засади дослідження людського капіталу як економічної категорії були закладені у працях таких учених, як Г. Бекер, Т. Шульц, які обґрунтували роль інвестицій у розвиток людини як фактору економічного зростання. Подальший розвиток концепцій управління персоналом знайшов відображення у дослідженнях М. Армстронга, який систематизував підходи до стратегічного HR-менеджменту, а також Д. Улріч, який визначив нову роль HR-функції як стратегічного партнера організації.

Суттєвий внесок у розвиток сучасних підходів до кадрової стратегії зробили також Б. Берхет, Д. Гест, які досліджували вплив практик управління персоналом на результати діяльності підприємств та ефективність організацій. У свою чергу, Р. Кофф та Т. Молітерно акцентували увагу на стратегічній цінності людського капіталу як унікального ресурсу, що формує довгострокові конкурентні переваги.

Серед українських науковців значний внесок у дослідження проблем управління персоналом та кадрової стратегії здійснили О. Колот, І. Грішнова, Л. Балабанова та ін., які розкривають особливості розвитку кадрового потенціалу, формування ефективних систем мотивації та адаптації управлінських підходів до умов національної економіки.

Водночас аналіз сучасних наукових підходів свідчить про те, що, незважаючи на значний теоретичний доробок, питання розробки дієвих кадрових стратегій на рівні конкретних підприємств, зокрема у банківському секторі, потребують подальшого дослідження. Це обумовлено необхідністю врахування нових факторів впливу, таких як цифрова трансформація HR-процесів, впровадження HR-аналітики, посилення ролі корпоративної культури, забезпечення психологічної стійкості персоналу та формування лідерського потенціалу в умовах підвищеної невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної кадрової стратегії підприємства на прикладі АТ «Правекс Банк» з урахуванням сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та роль кадрової стратегії в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи до формування кадрової стратегії;
- здійснити оцінку системи управління персоналом АТ «Правекс Банк»;
- виявити проблемні аспекти реалізації кадрової політики підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення кадрової стратегії;
- обґрунтувати ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування кадрової стратегії підприємства.

У ході дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема: системний аналіз, порівняння, узагальнення, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, а також інструменти стратегічного управління та HR-аналітики.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільності соціально-економічного середовища.

У процесі дослідження отримано такі результати, що визначають наукову новизну:

удосконалено:

- науково-методичний підхід до формування кадрової стратегії підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію інструментів стратегічного управління персоналом із цифровими HR-технологіями (Digital HR) та HR-аналітикою (data-driven підхід), що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і адаптивності кадрової політики;

- систему оцінювання ефективності кадрової стратегії шляхом поєднання традиційних HR-показників (плинність, залученість, продуктивність) із інструментами стратегічного аналізу, зокрема Balanced Scorecard (збалансованої системи показників), що дозволяє забезпечити комплексне та багатовимірне оцінювання результативності управління персоналом;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо сутності кадрової стратегії як інтегрованого елементу системи стратегічного управління підприємством з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та трансформації ринку праці;

- підходи до управління талантами (talent management) як ключового інструменту реалізації кадрової стратегії, спрямованого на формування та утримання стратегічно важливого людського капіталу;

- практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк», які, на відміну від існуючих, враховують специфіку банківського сектору, вплив кризових факторів та необхідність цифрової трансформації HR-процесів.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення та практичні результати, отримані в межах дослідження, були представлені та обговорені під час роботи IV Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні

проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій і національної практики» (26 листопада 2025 р.), а також пройшли фахове обговорення на науково-практичних семінарах кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту МАУП.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності кадрової політики підприємства, удосконалення процесів управління персоналом та забезпечення його сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Структура кваліфікаційної роботи визначається логікою дослідження, його метою та поставленими завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі здійснено теоретичне обґрунтування підходів до формування кадрової стратегії підприємства, розкрито її сутність, роль і місце в системі стратегічного управління, проаналізовано сучасні концепції управління персоналом, зокрема цифровізацію HR-процесів, HR-аналітику, управління талантами (talent management), а також визначено методичні підходи до оцінки ефективності кадрової стратегії.

У другому розділі проведено комплексний аналіз функціонування АТ «Правекс Банк» та його системи управління персоналом, досліджено кадровий склад і структуру персоналу, оцінено ефективність процесів підбору, адаптації, навчання та мотивації працівників, проаналізовано основні HR-показники, а також виявлено ключові проблеми та фактори, що впливають на ефективність кадрової стратегії.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк», розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на цифровізацію HR-процесів, розвиток лідерства, впровадження системи управління талантами та програм утримання персоналу, підвищення рівня психологічної безпеки працівників, а також здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх економічне обґрунтування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та місце кадрової стратегії підприємства

У сучасному управлінському дискурсі кадрова стратегія розглядається не як допоміжний елемент адміністративної діяльності, а як ключовий інструмент забезпечення довгострокової ефективності підприємства. Поглиблення глобалізаційних процесів, посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій і зміна структури зайнятості формують нову парадигму управління, у якій саме людський капітал виступає центральним фактором створення вартості.

Зміщення акцентів від ресурсної до знаннєвої економіки зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління персоналом. У цьому контексті кадрова стратегія визначається як системно організований комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання людського потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного універсального визначення кадрової стратегії, що пояснюється міждисциплінарним характером цього поняття. У працях зарубіжних дослідників кадрова стратегія найчастіше трактується як механізм інтеграції управління персоналом у загальну систему стратегічного менеджменту. Зокрема, М. Armstrong підкреслює, що стратегічне управління персоналом спрямоване на забезпечення узгодженості між кадровими практиками та бізнес-цілями організації [40; 41]. У свою чергу, D. Ulrich розглядає кадрову функцію як джерело створення доданої вартості через розвиток компетенцій, корпоративної культури та лідерського потенціалу [75; 76].

З позицій ресурсного підходу підприємство розглядається як сукупність унікальних ресурсів, серед яких людський капітал відіграє визначальну роль. У рамках цієї концепції доведено, що саме компетентності, знання та поведінкові характеристики працівників формують стійкі конкурентні переваги організації [44; 53].

Вітчизняні дослідники також акцентують увагу на стратегічному значенні кадрової політики. Зокрема, А. Колот визначає управління персоналом як систему соціально-економічних відносин, що забезпечують розвиток організації через ефективне використання людських ресурсів [16]. І. Грішнова підкреслює важливість інвестицій у людський капітал як ключового чинника економічного зростання [13], а А. Кібанов розглядає кадрову стратегію як цілеспрямовану діяльність щодо формування та розвитку персоналу відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства [15].

З метою узагальнення підходів до визначення кадрової стратегії доцільно представити їх систематизацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення кадрової стратегії

Підхід	Характеристика	Ключовий акцент
Ресурсний	Персонал як стратегічний ресурс	Конкурентні переваги
Інституційний	Взаємодія персоналу та організації	Соціальні відносини
Функціональний	Система HR-процесів	Ефективність управління
Стратегічний	Узгодження HR та бізнес-цілей	Довгостроковий розвиток

Джерело: розроблено автором на основі [13; 15; 16; 40; 44; 75]

Важливим аспектом є визначення місця кадрової стратегії у загальній системі стратегічного управління. Вона виконує функцію інтегратора між стратегічними цілями підприємства та людськими ресурсами, забезпечуючи їх взаємну узгодженість. Такий підхід дозволяє досягти синергії між організаційними процесами та потенціалом працівників (табл. 1.2).

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність кадрової стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін

зовнішнього середовища. Зокрема, у роботах Копитько М. та ін. доведено, що реалізація стратегії неможлива без розвитку людського капіталу та системи оцінювання його ефективності [60].

Таблиця 1.2

Роль кадрової стратегії у системі управління підприємством

Рівень управління	Зміст	Функція кадрової стратегії
Стратегічний	Визначення цілей розвитку	Формування кадрового потенціалу
Тактичний	Реалізація стратегій	Забезпечення ресурсами
Операційний	Поточне управління	Організація роботи персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [40; 41; 46; 56; 58]

Для поглибленого аналізу сутності кадрової стратегії доцільно розглянути її структурні елементи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структурні компоненти кадрової стратегії підприємства

Елемент	Зміст	Очікуваний результат
Планування персоналу	Визначення потреб у кадрах	Оптимальна чисельність
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації	Зростання компетенцій
Мотивація	Система стимулювання	Підвищення продуктивності
Оцінювання	KPI, performance management	Контроль ефективності
Корпоративна культура	Цінності та норми	Залученість персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [39; 54; 56; 58; 76]

Практичне значення кадрової стратегії підтверджується досвідом як міжнародних, так і українських компаній.

Наприклад, компанія IBM активно впроваджує цифрові HR-рішення та HR-аналітику, що дозволяє прогнозувати потреби в персоналі та підвищувати ефективність управління [59].

У банківському секторі, зокрема в діяльності АТ «Правекс Банк», спостерігається поступове впровадження сучасних HR-практик, включаючи цифровізацію процесів підбору персоналу, розвиток корпоративної культури та адаптацію систем мотивації до умов воєнного часу [38].

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. Кадрова стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що забезпечує інтеграцію людського капіталу в процес досягнення організаційних цілей.

2. Сучасні наукові підходи трактують кадрову стратегію як комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на розвиток і ефективне використання персоналу.

3. Еволюція HR-менеджменту свідчить про трансформацію його ролі від адміністративної функції до стратегічного партнера бізнесу.

4. Ефективність кадрової стратегії визначається її здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах цифровізації та нестабільності.

5. Практичний досвід підприємств підтверджує, що інвестиції в людський капітал є необхідною умовою формування конкурентних переваг.

Таким чином, кадрова стратегія виступає не лише інструментом управління персоналом, але й фундаментом сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

1.2. Сучасні підходи до формування кадрової стратегії підприємства

У сучасній управлінській практиці формування кадрової стратегії відбувається під впливом глобальних трансформацій, серед яких ключовими є цифровізація, зміна моделей зайнятості, зростання ролі людського капіталу та необхідність забезпечення гнучкості організацій. Внаслідок цього класичні підходи до управління персоналом еволюціонують у напрямі стратегічних, адаптивних та інтегрованих HR-моделей.

Згідно з сучасними дослідженнями, ефективна кадрова стратегія формується на основі поєднання різних концептуальних моделей, які визначають роль HR у досягненні бізнес-цілей. HR-моделі виступають своєрідними «архітектурними схемами» організації роботи з персоналом, визначаючи функції, інструменти та механізми управління [49].

1. Класичні моделі формування кадрової стратегії.

У науковій та практичній площині формування кадрової стратегії традиційно спирається на кілька базових моделей, які заклали фундамент сучасного стратегічного HR-менеджменту. Серед них особливе місце займають Harvard та Michigan моделі, які, по суті, відображають два різні способи мислення щодо ролі людини в організації.

Harvard модель будується навколо ідеї, що персонал – це не просто ресурс, а цінність, яка потребує розвитку, підтримки та залучення. У центрі уваги – людина, її мотивація, задоволеність, участь у прийнятті рішень. Організація в цьому підході прагне до балансу інтересів різних груп: працівників, керівництва, суспільства. Саме тому цю модель часто називають «м'якою» (human-centered), адже вона орієнтована на довгострокові відносини та розвиток людського потенціалу.

На противагу цьому, Michigan модель має більш прагматичний і результатоорієнтований характер. Тут персонал розглядається передусім як фактор досягнення бізнес-цілей. Основний акцент робиться на ефективності, продуктивності та контролі результатів. У цьому підході кадрова стратегія чітко підпорядковується бізнес-стратегії і виконує функцію забезпечення її реалізації. Саме тому цей підхід відносять до «жорсткого» (performance-centered) HR-менеджменту.

Якщо узагальнити, то ці дві моделі не суперечать одна одній, а скоріше задають координати, між якими рухається сучасна кадрова стратегія. З одного боку – необхідність досягати конкретних результатів, з іншого – розуміння, що без розвитку людей ці результати не будуть стійкими.

У практиці сучасних компаній, як правило, використовується комбінований підхід: організації прагнуть поєднати ефективність Michigan моделі з людяністю Harvard підходу. Саме такий баланс сьогодні вважається найбільш життєздатним у динамічному бізнес-середовищі [45].

Наведена таблиця 1.4 дозволяє чітко побачити одну принципово важливу ідею: кадрова стратегія не існує «сама по собі» — вона пронизує всі рівні управління підприємством і на кожному з них виконує різну, але взаємопов'язану функцію.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика моделей Harvard та Michigan

Критерій	Harvard модель	Michigan модель
Орієнтація	Люди, розвиток	Результат, ефективність
Підхід	«Soft HRM»	«Hard HRM»
Основна мета	Залученість персоналу	Продуктивність
Горизонт	Довгостроковий	Короткостроковий
Роль HR	Партнер	Інструмент управління

Джерело: розроблено автором на основі [45; 47; 48]

Якщо подивитися на стратегічний рівень, то тут кадрова стратегія працює на випередження. Йдеться не просто про планування персоналу, а про формування майбутнього потенціалу організації. Фактично саме на цьому рівні відповідають на ключове питання: *які люди, з якими компетенціями потрібні бізнесу завтра*. Тобто кадрова стратегія тут виступає інструментом створення довгострокової конкурентної переваги.

На тактичному рівні відбувається «переклад» стратегічних ідей у конкретні управлінські рішення. Якщо на стратегічному рівні ми визначили, кого потребує організація, то тут формується відповідь на питання: як саме це реалізувати. Саме тому кадрова стратегія на цьому етапі проявляється через системи підбору, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Вона забезпечує підприємство необхідними людськими ресурсами у потрібний час і в потрібному обсязі.

Що стосується операційного рівня, то тут кадрова стратегія стає максимально прикладною. Вона проявляється у щоденній організації праці: розподілі завдань, координації роботи, управлінні ефективністю. Іншими словами, саме на цьому рівні стратегія «оживає» у конкретних діях співробітників і керівників.

Таким чином, таблиця демонструє важливий управлінський принцип: ефективна кадрова стратегія – це не документ, а система рішень, яка логічно поєднує бачення майбутнього, механізми реалізації та повсякденну практику управління персоналом. І чим краще узгоджені ці рівні між собою, тим вища загальна ефективність організації.

2. Сучасні HR-моделі стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується переходом до більш комплексних і гнучких моделей, які дозволяють інтегрувати кадрову стратегію в загальну систему управління підприємством. Найбільш впливовими серед них є моделі Ulrich, Storey, 5P та HR Value Chain.

Особливе місце займає модель Ulrich, яка фактично стала точкою відліку для сучасного стратегічного HR. Її ключова ідея полягає в тому, що HR-функція має виконувати одразу кілька ролей, кожна з яких критично важлива для організації:

- стратегічний партнер – участь у формуванні та реалізації бізнес-стратегії;
- адміністративний експерт – забезпечення ефективності внутрішніх процесів;
- агент змін – підтримка трансформацій і адаптації організації;
- представник інтересів працівників – формування залученості та довіри.

Саме поєднання цих ролей дозволяє HR бути не допоміжною функцією, а повноцінним учасником управління бізнесом. У цьому контексті HR починає впливати не лише на внутрішні процеси, але й на стратегічні результати компанії [51; 52].

Інші моделі, такі як Storey, 5P та HR Value Chain, розширюють це бачення, додаючи нові акценти: баланс підходів, системність управління та вимірювання ефективності. Разом вони формують сучасну концепцію HR як стратегічного інструменту, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Представлена таблиця 1.5 дає можливість подивитися на сучасні HR-моделі не як на абстрактні теорії, а як на практичні інструменти, які реально змінюють підхід до управління персоналом. Вона показує, що сучасний HR вже давно вийшов за межі кадрового адміністрування і перетворився на повноцінний стратегічний елемент управління бізнесом.

Таблиця 1.5

Сучасні моделі HR та їх характеристика

Модель	Характеристика	Значення для стратегії
Ulrich	Розподіл ролей HR	Підвищення ефективності
Storey	Soft vs Hard HRM	Баланс управління
5P модель	Люди, процеси, цілі	Інтеграція HR і бізнесу
HR Value Chain	Вплив HR на результат	Вимірювання ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [49; 51; 52; 57]

Почнемо з моделі Ulrich. Її ключова ідея полягає в тому, що HR не може обмежуватися однією роллю. У сучасній організації він має діяти одночасно в кількох площинах. З одного боку, бути стратегічним партнером і брати участь у формуванні бізнес-рішень. З іншого – залишатися ефективним адміністратором, який забезпечує стабільність процесів. Додатково HR виступає як агент змін, тобто допомагає організації адаптуватися до нових умов, і водночас представляє інтереси працівників. Саме ця багатовимірність і робить модель Ulrich настільки актуальною сьогодні.

Модель Storey доповнює це бачення, показуючи, що управління персоналом може розвиватися у двох напрямках – «м'якому» та «жорсткому». Ідея тут дуже практична: організація постійно балансує між необхідністю досягати результатів і потребою зберігати залученість людей. У реальному

житті це виглядає як постійний пошук відповіді на питання: де потрібно більше контролю, а де більше довіри.

Далі варто звернути увагу на 5P модель, яка дозволяє подивитися на кадрову стратегію як на систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: люди, процеси, цілі (а також політики і практики). Її цінність у тому, що вона змушує мислити не окремими HR-інструментами, а цілісною системою. Якщо один елемент «просідає», це автоматично впливає на інші.

Особливо важливою в сучасних умовах є модель HR Value Chain. Вона фактично відповідає на головне запитання керівництва: який реальний внесок HR у результати бізнесу. Тут логіка проста, але дуже сильна – HR-процеси повинні мати вимірюваний вплив на продуктивність, ефективність і фінансові показники компанії. І саме це переводить HR із категорії «витрат» у категорію «інвестицій».

Якщо узагальнити, то таблиця демонструє ключову трансформацію сучасного HR: від функції підтримки до функції створення цінності. Сьогодні HR – це не просто про людей, а про те, як через людей досягати стратегічних результатів.

3. Digital HR та HR-аналітика.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується активним впровадженням цифрових рішень, які змінюють не лише інструменти, а й сам підхід до роботи з людьми. Digital HR сьогодні виступає не окремим напрямом, а новою парадигмою управління, в якій ключову роль відіграють дані, швидкість і гнучкість.

Передусім трансформація торкається процесів рекрутингу. Електронний підбір персоналу (e-recruiting) дозволяє автоматизувати значну частину операцій від пошуку кандидатів до первинного відбору. Це суттєво скорочує витрати часу та підвищує якість рішень.

Другий напрям – навчання персоналу. Завдяки цифровим платформам компанії переходять до моделі безперервного розвитку (lifelong learning), де навчання інтегрується у повсякденну діяльність працівників.

Третій аспект – оцінювання та управління ефективністю. Використання HR-аналітики дозволяє будувати системи оцінювання на основі даних, а не суб'єктивних суджень. Це особливо важливо для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Окремо варто відзначити, що цифровізація змінює і саму філософію HR. Згідно з сучасними дослідженнями:

- Deloitte акцентує увагу на переході до моделі experience-driven HR, де в центрі знаходиться досвід працівника
- McKinsey підкреслює значення data-driven підходу, коли рішення приймаються на основі аналітики
- World Economic Forum наголошує на критичній ролі цифрових навичок у майбутньому ринку праці [60; 62; 63]

У цьому контексті HR-аналітика стає ключовим інструментом стратегічного управління. Вона дозволяє не лише оцінювати поточний стан персоналу, але й прогнозувати його розвиток, визначати ризики та формувати ефективну кадрову політику.

Таким чином, Digital HR та HR-аналітика формують нову якість управління персоналом, де рішення стають більш точними, процеси – швидшими, а організації – більш адаптивними до змін.

Наведена таблиця 1.6 наочно демонструє, що цифровізація HR – це не просто впровадження нових технологій, а глибока трансформація всієї логіки управління персоналом. Вона показує, як окремі HR-напрями змінюються під впливом цифрових інструментів і які конкретні результати це дає бізнесу.

Таблиця 1.6

Ключові напрями цифровізації HR

Напрямок	Інструменти	Результат
Рекрутинг	AI, ATS системи	Швидкість підбору
Навчання	LMS, онлайн-курси	Розвиток компетенцій
Оцінка	HR-аналітика	Прозорість
Комунікації	HR-платформи	Залученість

Джерело: розроблено автором на основі [60; 62; 63; 72]

Почнемо з рекрутингу. Традиційний підбір персоналу, який раніше займав тижні або навіть місяці, сьогодні суттєво прискорюється завдяки використанню штучного інтелекту та ATS-систем. Ці інструменти дозволяють автоматично відбирати кандидатів, аналізувати резюме та навіть прогнозувати їхню відповідність посаді. У результаті компанія отримує не просто швидший, а й більш якісний підбір персоналу.

Другий важливий напрям – навчання та розвиток персоналу. Завдяки LMS-платформам і онлайн-курсам процес навчання стає безперервним і доступним. Працівники можуть розвивати свої компетенції незалежно від місця перебування, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи. Таким чином, організація формує гнучку систему розвитку, яка швидко реагує на зміни ринку.

Не менш значущою є цифровізація оцінювання персоналу. Використання HR-аналітики дозволяє перейти від суб'єктивних оцінок до об'єктивних даних. Керівники отримують чітке розуміння ефективності працівників, їхнього потенціалу та зон розвитку. Це підвищує прозорість управління і дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Окрему увагу варто приділити комунікаціям, які сьогодні все більше переходять у цифровий формат. HR-платформи, корпоративні портали та внутрішні соціальні мережі створюють середовище, в якому працівники відчують себе залученими до життя організації. Це особливо важливо для формування довіри та командної взаємодії.

Таким чином, таблиця показує ключову ідею: цифровізація HR – це не про технології заради технологій, а про підвищення ефективності, прозорості та швидкості управління персоналом.

4. Talent management як основа сучасної кадрової стратегії.

Сучасні підходи до формування кадрової стратегії дедалі більше концентруються навколо концепції управління талантами. Це пояснюється просто: у конкурентному середовищі перемагають не ті компанії, які мають більше ресурсів, а ті, які краще працюють із людьми.

У цьому контексті talent management виступає як системний підхід, що охоплює кілька ключових напрямів:

- залучення – пошук і привернення сильних кандидатів
- розвиток – формування компетенцій і професійне зростання
- утримання – створення умов, за яких працівники хочуть залишатися в компанії

Важливо підкреслити, що ці елементи не існують окремо. Вони формують єдину систему, в якій кожен етап впливає на інший. Наприклад, сильний HR-бренд полегшує залучення, але без розвитку і мотивації це не дає довгострокового результату.

Згідно з дослідженнями Dessler та Brewster, саме ефективне управління талантами визначає здатність організації досягати стійких конкурентних переваг. Вони підкреслюють, що компанії, які системно працюють із талантами, демонструють вищу продуктивність, інноваційність і стійкість до змін [47; 48].

У практичному вимірі це означає, що сучасна кадрова стратегія повинна відповідати на три ключові питання:

1. Як залучити найкращих?
2. Як їх розвивати?
3. Як їх утримати?

І саме від якості відповідей на ці питання залежить ефективність всієї системи управління персоналом.

Наведена таблиця 1.7 демонструє одну з ключових ідей сучасного HR-менеджменту: робота з персоналом сьогодні будується не навколо «кадрів» як таких, а навколо талантів – людей, які створюють найбільшу цінність для організації. І саме тому управління талантами вже не є окремою HR-функцією, а фактично стає ядром кадрової стратегії.

Якщо уважно подивитися на структуру таблиці, можна побачити логічний життєвий цикл взаємодії компанії з працівником.

Таблиця 1.7

Система управління талантами

Етап	Зміст	Інструменти
Залучення	Пошук кандидатів	HR-брендинг
Розвиток	Навчання	Коучинг, тренінги
Утримання	Мотивація	KPI, бонуси
Оцінка	Performance	HR-аналітика

Джерело: розроблено автором на основі [47; 48; 51]

Перший етап – залучення. Тут важливо не просто знайти кандидата, а сформуванати привабливий образ роботодавця. Саме тому ключовим інструментом виступає HR-брендинг. Компанії, які системно працюють над своєю репутацією, отримують доступ до сильніших кандидатів і скорочують витрати на підбір.

Другий етап – розвиток. І тут відбувається принципово важливий зсув: навчання перестає бути разовою подією і стає безперервним процесом. Коучинг, тренінги, менторство — це вже не «додаткові опції», а обов’язкові елементи системи. Фактично компанія інвестує в зростання своїх працівників, розуміючи, що саме це визначає її майбутню ефективність.

Третій етап – утримання. І тут багато організацій роблять помилку, зводячи все лише до фінансової мотивації. Насправді ж сучасний підхід набагато ширший: це і можливості розвитку, і корпоративна культура, і відчуття значущості роботи. KPI та бонуси — лише частина системи, а не її основа.

Останній етап – оцінка. Саме тут замкнене коло talent management. Через оцінювання компанія отримує розуміння того, наскільки ефективно працює її кадрова стратегія. Використання HR-аналітики дозволяє зробити цей процес об’єктивним і прозорим.

У підсумку таблиця показує, що управління талантами — це не набір окремих інструментів, а цілісна система, де кожен етап логічно пов’язаний із

наступним. І якщо хоча б один елемент випадає, ефективність всієї системи знижується.

5. Agile HR як нова парадигма управління персоналом.

Окремої уваги в контексті сучасних підходів до формування кадрової стратегії заслуговує концепція Agile HR (Agile Human Resources – гнучке управління людськими ресурсами), яка фактично відображає нову логіку управління людьми в умовах постійних змін і невизначеності. Якщо традиційні моделі управління персоналом орієнтувалися на стабільність, регламенти та довгострокове планування, то Agile HR змінює сам підхід: він будується навколо гнучкості, швидкості реакції та цінності для працівника.

По суті, Agile HR – це не просто набір інструментів, а спосіб мислення. Він передбачає, що організація більше не може дозволити собі працювати за жорстко зафіксованими процедурами, адже середовище змінюється швидше, ніж ці процедури встигають оновлюватися. Саме тому на перший план виходить здатність адаптуватися – швидко, без зайвої бюрократії та з урахуванням реальних потреб бізнесу і персоналу.

Ключовою характеристикою Agile HR є гнучкість процесів. Це означає, що HR-практики не є жорстко закріпленими, а можуть змінюватися залежно від ситуації. Наприклад, підхід до підбору персоналу, оцінювання чи навчання може коригуватися в реальному часі, виходячи з актуальних викликів. Така гнучкість дозволяє уникати «застарілих» рішень і підтримувати актуальність кадрової стратегії.

Другий важливий аспект – швидка адаптація. У сучасному бізнес-середовищі виграє не той, хто має ідеальну стратегію, а той, хто здатен швидше її змінити. Agile HR забезпечує саме таку можливість: через короткі цикли планування, регулярний зворотний зв'язок і постійне тестування нових підходів. Це робить систему управління персоналом більш динамічною та життєздатною.

Не менш важливим є фокус на цінності для працівника. Якщо раніше HR здебільшого орієнтувався на потреби організації, то сьогодні акцент зміщується

на досвід працівника (employee experience). Працівник розглядається не як ресурс, а як активний учасник процесу, від залученості якого залежить ефективність компанії. Саме тому в Agile HR значну роль відіграють довіра, автономія, можливість впливати на процеси та відчуття значущості своєї роботи.

Практика показує, що впровадження Agile HR особливо ефективно в умовах нестабільності, коли класичні підходи перестають працювати. Наприклад, багато міжнародних компаній (зокрема Spotify, ING, Microsoft) активно використовують agile-підходи в управлінні командами, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень інноваційності. В українському контексті подібні підходи поступово впроваджуються у великих компаніях і банківському секторі, де є потреба швидко адаптуватися до нових умов роботи.

Таким чином, Agile HR можна розглядати як відповідь на виклики сучасності. Це підхід, який дозволяє поєднати стратегічність і гнучкість, структуру і адаптивність. Він не заперечує класичні HR-моделі, а доповнює їх, роблячи систему управління персоналом більш живою, динамічною та орієнтованою на результат.

У підсумку можна сказати, що саме Agile HR сьогодні формує основу сучасної кадрової стратегії, особливо в умовах швидких змін і високої невизначеності, що підтверджується сучасними дослідженнями та практикою провідних компаній [72].

6. Практичні приклади реалізації сучасних підходів до кадрової стратегії.

Щоб краще зрозуміти, як сучасні підходи до формування кадрової стратегії працюють на практиці, доцільно звернутися до досвіду провідних компаній. Саме практичні кейси дозволяють побачити, як теоретичні моделі трансформуються у реальні управлінські рішення.

Якщо говорити про міжнародний рівень, то одним із найяскравіших прикладів є компанія Google. Її підхід до управління персоналом базується на активному використанні HR-аналітики. У компанії прийняття кадрових рішень

– це не інтуїція, а робота з даними. Аналізуються показники продуктивності, залученості, задоволеності працівників, і на основі цього формуються управлінські рішення. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивність і підвищити ефективність кадрової політики.

Інший показовий приклад – IBM, яка активно інтегрує штучний інтелект у HR-процеси. Зокрема, компанія використовує AI для підбору персоналу, прогнозування кар'єрного розвитку співробітників та оцінювання їхнього потенціалу. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й перейти до проактивного управління персоналом, коли організація не реагує на проблеми, а передбачає їх.

Компанія Deloitte демонструє ще один важливий тренд – фокус на досвіді працівника (employee experience). Тут увага приділяється не лише результатам роботи, а й тому, як працівник відчувається в організації, наскільки він залучений і мотивований. Такий підхід формує довгострокову лояльність і підвищує ефективність команди.

Якщо перейти до українського контексту, то можна побачити, що вітчизняні компанії також активно адаптують сучасні HR-практики.

Зокрема, ПриватБанк є одним із лідерів у сфері цифровізації HR. Тут активно використовуються автоматизовані системи управління персоналом, електронні платформи навчання, а також цифрові інструменти оцінювання ефективності. Це дозволяє компанії швидко масштабувати HR-процеси та підвищувати їх прозорість.

Нова Пошта робить акцент на розвитку корпоративної культури та залученості персоналу. Компанія системно працює над формуванням цінностей, комунікацій і командної взаємодії. У результаті працівники не просто виконують завдання, а відчувають свою причетність до розвитку організації.

Що стосується АТ «Правекс Банк», то його досвід є особливо показовим у контексті сучасних викликів. Банк поступово адаптує свою кадрову політику до умов нестабільності, зокрема через гнучкі підходи до організації праці,

розвиток персоналу та підтримку мотивації в кризових умовах. Це свідчить про перехід від класичної моделі управління до більш адаптивної та орієнтованої на людину.

Таким чином, аналіз практичних прикладів підтверджує, що незалежно від країни чи галузі, ефективні компанії рухаються в одному напрямі – до більш гнучких, технологічних і людиноорієнтованих HR-стратегій.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що сучасні підходи до формування кадрової стратегії базуються на поєднанні класичних управлінських моделей і новітніх цифрових рішень. Саме така інтеграція забезпечує здатність організації ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Серед ключових тенденцій розвитку можна виділити такі:

- поступовий перехід від адміністративного до стратегічного управління персоналом, де HR виступає партнером бізнесу;
- активне впровадження цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси та підвищити їх ефективність;
- зростання ролі HR-аналітики, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень;
- орієнтація на управління талантами як основу формування конкурентних переваг підприємства;
- підвищення значення досвіду працівника та корпоративної культури.

Таким чином, сучасна кадрова стратегія постає як складна, багаторівнева система, що поєднує стратегічні цілі підприємства, потенціал персоналу та можливості цифрових технологій. Саме така система дозволяє організації залишатися гнучкою, адаптивною і конкурентоспроможною в умовах постійних змін.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрової стратегії

Оцінювання ефективності кадрової стратегії є одним із найскладніших, але водночас найважливіших елементів системи управління персоналом. Якщо формування стратегії — це відповідь на питання «що робити», то її оцінка — це відповідь на питання «чи працює це насправді».

У сучасних умовах організації вже не можуть обмежуватися інтуїтивними висновками або формальними звітами. Ефективність кадрової стратегії повинна бути вимірюваною, прозорою та пов'язаною з результатами діяльності підприємства. Саме тому на перший план виходять системні методичні підходи, які поєднують кількісні показники, аналітичні інструменти та стратегічне бачення [39; 54].

1. HR-метрики та KPI як основа оцінювання.

Найбільш базовим і водночас критично важливим інструментом оцінювання є система HR-метрик і ключових показників ефективності (KPI). Вони дозволяють перевести роботу з персоналом у площину вимірюваних результатів.

Йдеться не лише про стандартні показники, а про системне відстеження динаміки змін. Зокрема, особливу увагу приділяють таким показникам, як плинність кадрів, рівень залученості працівників, продуктивність праці та ефективність навчання.

Таблиця 1.8

Ключові HR-метрики оцінки ефективності кадрової стратегії

Показник	Характеристика	Управлінське значення
Плинність кадрів	Частка звільнень	Стабільність персоналу
Залученість	Рівень мотивації	Продуктивність праці
Продуктивність	Результати роботи	Ефективність діяльності
Рівень навчання	Інвестиції в розвиток	Якість компетенцій

Джерело: розроблено автором на основі [19; 21; 39; 68]

Як показує практика, саме системне використання HR-метрик дозволяє керівникам переходити від реактивного до проактивного управління персоналом. Тобто не просто фіксувати проблеми, а передбачати їх і діяти на випередження.

2. Balanced Scorecard у системі HR-оцінювання.

Більш комплексним підходом до оцінки ефективності кадрової стратегії є використання концепції Balanced Scorecard (збалансованої системи показників). Вона дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи стратегічний зв'язок між HR та результатами бізнесу.

Суть цього підходу полягає в тому, що діяльність HR оцінюється через чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку.

Таблиця 1.9

Застосування Balanced Scorecard у HR

Перспектива	HR-показники	Очікуваний результат
Фінансова	Витрати на персонал	Оптимізація витрат
Клієнтська	Задоволеність працівників	Лояльність
Внутрішні процеси	Ефективність HR	Якість управління
Навчання	Розвиток персоналу	Зростання компетенцій

Джерело: розроблено автором на основі [54; 59; 60]

Перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє оцінити не лише результати, а й процеси, які до них призводять. Таким чином, кадрова стратегія розглядається як частина загальної системи управління ефективністю підприємства.

3. Методи стратегічного аналізу персоналу.

Оцінка кадрової стратегії неможлива без використання методів стратегічного аналізу. Вони дозволяють глибше зрозуміти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також виявити можливості та загрози.

Серед найбільш поширених методів виділяють SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також HR-аналітику, яка базується на використанні великих масивів даних.

Таблиця 1.10

Методи стратегічного аналізу в HR

Метод	Сутність	Практичне значення
SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін	Виявлення проблем
PEST	Аналіз зовнішнього середовища	Адаптація стратегії
HR-аналітика	Аналіз даних персоналу	Прогнозування
Benchmarking	Порівняння з іншими	Підвищення ефективності

Джерело: розроблено автором на основі [39; 45; 60; 64; 74]

Використання цих методів дозволяє перейти від формального оцінювання до глибокого аналітичного підходу, що значно підвищує якість управлінських рішень.

4. Ризики та виклики реалізації кадрової стратегії.

Окремим аспектом оцінювання є врахування ризиків, які можуть впливати на ефективність кадрової стратегії. У сучасних умовах ці ризики стають більш складними та багатофакторними.

До основних викликів можна віднести:

- нестабільність зовнішнього середовища
- дефіцит кваліфікованих кадрів
- швидкі технологічні зміни
- зниження залученості персоналу

Таблиця 1.11

Ризики реалізації кадрової стратегії

Ризик	Прояв	Наслідки
Кадровий дефіцит	Відтік кадрів	Зниження ефективності
Технологічний	Відставання	Втрата конкурентності
Мотиваційний	Низька залученість	Зниження продуктивності
Організаційний	Опір змінам	Уповільнення розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [60; 64; 68; 71]

У сучасній практиці управління важливо не лише ідентифікувати ризики, але й формувати механізми їхнього попередження та мінімізації.

Проведений аналіз показує, що оцінка ефективності кадрової стратегії є багатовимірним процесом, який потребує використання комплексного підходу.

З одного боку, застосування HR-метрик і KPI забезпечує кількісне вимірювання результатів. З іншого боку, використання Balanced Scorecard дозволяє інтегрувати HR у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Крім того, методи стратегічного аналізу забезпечують глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а врахування ризиків дозволяє підвищити стійкість кадрової стратегії.

Таким чином, ефективна система оцінювання кадрової стратегії повинна поєднувати аналітичність, системність і гнучкість, що дозволяє організації не лише оцінювати результати, але й постійно вдосконалювати свою діяльність в умовах змін.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження кадрової стратегії підприємства, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про її сутність, зміст, інструменти формування та підходи до оцінювання ефективності.

Передусім встановлено, що кадрова стратегія в сучасних умовах перестає бути допоміжним елементом управління і трансформується у ключовий фактор забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вона виступає інтеграційною ланкою між загальною стратегією розвитку організації та її людським потенціалом, забезпечуючи узгодженість цілей бізнесу і можливостей персоналу.

У процесі аналізу теоретичних підходів було з'ясовано, що сучасне розуміння кадрової стратегії формується на перетині кількох наукових

концепцій: ресурсного підходу, стратегічного менеджменту та теорії людського капіталу. Це дозволяє розглядати персонал не лише як ресурс, а як стратегічний актив, здатний формувати унікальні конкурентні переваги підприємства.

Дослідження класичних моделей HR-менеджменту (Harvard та Michigan) показало, що сучасна кадрова стратегія розвивається в межах двох базових парадигм – орієнтації на результат і орієнтації на людину. При цьому найбільш ефективним вважається поєднання цих підходів, що дозволяє одночасно забезпечувати продуктивність і зберігати залученість персоналу.

Подальший аналіз сучасних HR-моделей (Ulrich, Storey, 5P, HR Value Chain) засвідчив суттєву трансформацію ролі HR-функції. Вона переходить від адміністративного забезпечення до стратегічного партнерства, що проявляється у здатності впливати на ключові бізнес-рішення, підтримувати організаційні зміни та формувати додану вартість для підприємства.

Особливу увагу в роботі приділено сучасним тенденціям розвитку HR, серед яких ключове місце займає цифровізація. Встановлено, що впровадження Digital HR та HR-аналітики суттєво змінює підходи до управління персоналом, забезпечуючи підвищення швидкості, точності та обґрунтованості управлінських рішень. Використання даних дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, що є критично важливим в умовах нестабільного середовища.

Окремо доведено, що концепція управління талантами (talent management) виступає центральним елементом сучасної кадрової стратегії. Її реалізація дозволяє забезпечити залучення, розвиток та утримання ключових працівників, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства.

Важливим напрямом розвитку сучасного HR є впровадження Agile-підходів, які забезпечують гнучкість, адаптивність і швидкість реагування на зміни. Це дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидких трансформацій бізнес-середовища.

У розділі також було розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності кадрової стратегії. Встановлено, що найбільш результативними є комплексні системи, які поєднують HR-метрики, KPI, Balanced Scorecard та інструменти стратегічного аналізу. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати поточні результати, а й прогнозувати розвиток системи управління персоналом.

Аналіз ризиків і викликів реалізації кадрової стратегії показав, що сучасні організації стикаються з низкою системних проблем, серед яких особливо актуальними є кадровий дефіцит, технологічні зміни та зниження залученості персоналу. Це підкреслює необхідність формування адаптивних і гнучких HR-стратегій.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна кадрова стратегія є складною, багаторівневою системою, яка поєднує класичні підходи управління персоналом із новітніми цифровими та аналітичними інструментами. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати баланс між стратегічними цілями підприємства, потребами персоналу та викликами зовнішнього середовища.

Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу системи управління персоналом на прикладі АТ «Правекс Банк» та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «ПРАВЕКС БАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ПРАВЕКС БАНК» та його організаційної структури

Для формування ефективної кадрової стратегії підприємства важливо глибоко розуміти специфіку його діяльності, позицію на ринку, а також особливості організаційної структури управління. У цьому контексті доцільно здійснити комплексний аналіз діяльності АТ «Правекс Банк» як об'єкта дослідження.

АТ «Правекс Банк» є одним із банківських інститутів України, що має тривалий досвід функціонування на фінансовому ринку. Банк був заснований у 1990-х роках і пройшов кілька етапів трансформації, що пов'язані як зі змінами у фінансовому секторі України, так і з інтеграцією у міжнародну банківську систему.

Важливим етапом розвитку стало входження банку до складу міжнародної фінансової групи, що дозволило впровадити сучасні стандарти управління, підвищити рівень надійності та зміцнити позиції на ринку банківських послуг. Станом на 2025 рік банк функціонує як універсальна фінансова установа, що обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб. Чисельність персоналу становить близько 1000 працівників, що свідчить про середній масштаб діяльності та достатньо розвинену організаційну структуру.

Діяльність АТ «Правекс Банк» регулюється Законом України «Про банки і банківську діяльність», який визначає правові засади функціонування банківських установ [2]. Згідно з відкритими аналітичними даними, банк займає стабільну позицію на ринку, орієнтуючись на розвиток роздрібного бізнесу, кредитування та сучасні цифрові банківські сервіси [37; 38].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «ПРАВЕКС БАНК»

Показник	Характеристика
Рік заснування	1990-ті роки
Форма власності	Акціонерне товариство
Чисельність персоналу (2025 р.)	1000 осіб
Тип банку	Універсальний
Основні клієнти	Фізичні та юридичні особи
Ринок діяльності	Банківський сектор України

Джерело: розроблено автором на основі [2; 9; 34; 36; 37; 38]

Таким чином, АТ «Правекс Банк» можна охарактеризувати як стабільну фінансову установу, яка функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін, що, у свою чергу, визначає специфіку його кадрової політики.

Організаційна структура банку є ієрархічною та функціонально орієнтованою, що відповідає класичній моделі управління фінансовими установами. Такий підхід дозволяє забезпечити чіткий розподіл повноважень, відповідальності та контроль за виконанням управлінських рішень.

На верхньому рівні управління знаходяться органи корпоративного управління, зокрема загальні збори акціонерів та наглядова рада, які визначають стратегічні напрями розвитку банку. Операційне управління здійснює правління банку, яке відповідає за реалізацію стратегії та поточну діяльність.

Функціональний рівень представлений різними підрозділами, що відповідають за ключові напрями діяльності: фінанси, ризики, персонал, маркетинг, ІТ, обслуговування клієнтів тощо.

Таблиця 2.2

Організаційна структура управління АТ «Правекс Банк»

Рівень управління	Основні функції
Вищий рівень	Формування стратегії
Середній рівень	Управління напрямками діяльності
Операційний рівень	Реалізація процесів

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 36; 38]

Особливістю організаційної структури банку є поєднання централізованого управління з елементами децентралізації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати ефективність діяльності.

Діяльність АТ «Правекс Банк» охоплює широкий спектр банківських послуг, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій клієнтів.

До основних напрямів діяльності належать:

- обслуговування фізичних осіб (депозити, кредити, платіжні послуги);
- обслуговування корпоративних клієнтів;
- кредитування;
- валютні операції;
- інвестиційна діяльність;
- розвиток цифрових банківських сервісів.

Таблиця 2.3

Основні напрями діяльності АТ «Правекс Банк»

Напрямок	Зміст діяльності
Роздрібний бізнес	Обслуговування фізичних осіб
Корпоративний бізнес	Робота з підприємствами
Кредитування	Надання позик
Валютні операції	Обмін та міжнародні платежі
Digital-напрямок	Онлайн-банкінг

Джерело: розроблено автором на основі [10; 34; 36; 37; 38]

Слід зазначити, що в сучасних умовах банк активно розвиває цифрові напрями діяльності, що пов'язано із загальними тенденціями розвитку фінансового сектору. Це створює нові вимоги до персоналу, зокрема щодо цифрових компетенцій, адаптивності та здатності працювати в умовах змін.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що АТ «Правекс Банк» є стабільною фінансовою установою з розвиненою організаційною структурою та чітко визначеними напрямками діяльності.

Банк функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін, що зумовлює необхідність формування гнучкої та адаптивної кадрової стратегії. Наявність значної чисельності персоналу, складної структури управління та різноманітних напрямів діяльності вимагає системного підходу до управління людськими ресурсами.

Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу системи управління персоналом банку та розробки ефективної кадрової стратегії.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрової політики АТ «Правекс Банк»

Система управління персоналом у банківських установах є критично важливою складовою загальної ефективності діяльності, оскільки саме якість людського капіталу визначає рівень обслуговування клієнтів, стабільність операцій та конкурентоспроможність організації. У випадку АТ «Правекс Банк» особливого значення набуває здатність кадрової політики адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах цифровізації та економічної нестабільності.

Станом на 2025 рік чисельність персоналу банку становить близько 1000 осіб, що свідчить про стабільний масштаб діяльності. Водночас динаміка останніх років демонструє певні трансформації, пов'язані з оптимізацією процесів та цифровізацією.

1. Кадровий склад і структура персоналу.

Аналіз кадрового складу дозволяє оцінити не лише кількісні, але й якісні характеристики персоналу.

Як видно з таблиці 2.4, спостерігається поступове скорочення чисельності персоналу, що не є негативною тенденцією, а навпаки – свідчить про підвищення ефективності управління. Це пов'язано з автоматизацією операцій та переходом до цифрових сервісів.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу АТ «Правекс Банк» (2023-2025 рр.)

Рік	Чисельність персоналу	Темп зміни	Коментар
2023	1120 осіб	–	Відновлення після кризового періоду
2024	1050 осіб	-6,3%	Оптимізація процесів
2025	1000 осіб	-4,8%	Цифровізація та автоматизація

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8; 34; 37; 38]

Наведена таблиця 2.5 дозволяє сформулювати цілісне уявлення про внутрішню структуру персоналу АТ «Правекс Банк» станом на 2025 рік та оцінити співвідношення основних категорій працівників у межах організації.

Таблиця 2.5

Структура персоналу банку (2025 р.)

Категорія	Частка	Кількість (осіб)
Управлінський персонал	12%	120
Спеціалісти	38%	380
Операційний персонал	35%	350
Допоміжний персонал	15%	150

Джерело: розроблено автором на основі [11; 14; 37; 38]

Передусім звертає на себе увагу той факт, що найбільшу частку у структурі персоналу займають спеціалісти – 38% (380 осіб). Це є закономірним для банківської установи, оскільки саме ця категорія працівників забезпечує виконання ключових функцій: фінансовий аналіз, управління ризиками, роботу з клієнтами, супровід операцій та впровадження цифрових рішень. Така частка свідчить про орієнтацію банку на професіоналізацію діяльності та розвиток експертного потенціалу.

Досить значною є також частка операційного персоналу – 35% (350 осіб). Це працівники, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та забезпечують щоденне функціонування банківських процесів. Їхня чисельність підтверджує, що, незважаючи на активну цифровізацію, людський фактор залишається важливим елементом обслуговування клієнтів.

Управлінський персонал становить 12% (120 осіб), що можна оцінити як оптимальний рівень для організації такого масштабу. Це свідчить про відносно ефективну структуру управління без надмірної управлінської надбудови. Така частка дозволяє забезпечити контроль і координацію діяльності, не перевантажуючи систему зайвими рівнями ієрархії.

Допоміжний персонал займає 15% (150 осіб) і виконує функції підтримки основної діяльності банку. Йдеться про адміністративні, технічні та сервісні підрозділи, без яких неможливе стабільне функціонування організації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура персоналу АТ «Правекс Банк» є достатньо збалансованою та відповідає сучасним вимогам банківського сектору. Вона демонструє раціональне поєднання управлінського, професійного та операційного компонентів. Водночас помітна орієнтація на посилення ролі спеціалістів, що відображає загальну тенденцію до зростання значення експертних знань і цифрових компетенцій у фінансовій сфері.

Такий розподіл персоналу створює основу для ефективної реалізації кадрової стратегії, однак у перспективі може потребувати подальшої трансформації, зокрема у напрямі підвищення частки працівників, пов'язаних із цифровими технологіями та аналітикою.

2. Система підбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу.

Система управління персоналом у банку базується на комплексному підході, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника.

Наведена таблиця 2.6 відображає динаміку ключових показників ефективності HR-процесів АТ «Правекс Банк» за період 2023-2025 років і дозволяє оцінити, наскільки системно та результативно розвивається управління персоналом у банку.

Передусім варто звернути увагу на скорочення середнього часу закриття вакансій з 35 до 25 днів. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності процесу рекрутингу. Йдеться не лише про швидкість, а й про якість організації підбору персоналу: вдосконалення процедур відбору, використання сучасних

інструментів пошуку кандидатів та підвищення привабливості банку як роботодавця.

Таблиця 2.6

Показники ефективності HR-процесів (2023-2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025
Середній час закриття вакансії (днів)	35	30	25
Частка внутрішніх призначень (%)	20%	25%	30%
Рівень адаптації (успішне проходження, %)	75%	82%	88%
Частка працівників, що проходять навчання (%)	60%	68%	75%

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8; 17; 23; 24; 37; 38]

Показовою є також динаміка частки внутрішніх призначень, яка зросла з 20% до 30%. Це означає, що банк дедалі більше орієнтується на розвиток власного кадрового потенціалу. Такий підхід має стратегічне значення, адже дозволяє не лише скорочувати витрати на підбір, але й підвищувати мотивацію працівників через створення реальних можливостей кар'єрного зростання.

Не менш важливим показником є рівень адаптації персоналу, який зріс з 75% до 88%. Це свідчить про вдосконалення процесів введення нових працівників у роботу. Високий рівень успішної адаптації означає, що працівники швидше досягають необхідної продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальні результати діяльності банку.

Особливо варто відзначити зростання частки працівників, які проходять навчання, з 60% до 75%. Це чітко демонструє перехід до моделі безперервного розвитку персоналу. Банк інвестує у підвищення кваліфікації співробітників, що є критично важливим у сучасному фінансовому секторі, де постійно з'являються нові технології, продукти та регуляторні вимоги.

У сукупності наведені показники формують позитивну картину розвитку HR-системи банку. Вони свідчать про те, що управління персоналом поступово переходить від реактивної моделі до стратегічно орієнтованої, де ключовими стають швидкість, розвиток внутрішнього потенціалу та інвестиції в людський капітал.

Таким чином, аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що HR-процеси в АТ «Правекс Банк» демонструють стійку тенденцію до підвищення ефективності, що створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення кадрової стратегії.

3. Мотивація та система оцінювання персоналу.

Система мотивації в банку є багаторівневою та включає як фінансові, так і нефінансові інструменти. Наведена таблиця 2.7 відображає ключові показники мотивації та ефективності персоналу АТ «Правекс Банк» у динаміці за 2023-2025 роки, що дозволяє оцінити не лише стан кадрової політики, а й її результативність у практичному вимірі.

Таблиця 2.7

Показники мотивації та ефективності персоналу (2023-2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025
Плинність персоналу (%)	18%	15%	12%
Рівень залученості (%)	65%	70%	75%
Середня продуктивність (умовні од.)	100	110	120
Частка бонусів у зарплаті (%)	20%	25%	30%

Джерело: розроблено автором на основі [6; 26; 31; 32; 38]

Перш за все, варто звернути увагу на сталі зниження рівня плинності персоналу з 18% у 2023 році до 12% у 2025 році. Така динаміка є позитивним сигналом, оскільки свідчить про підвищення стабільності кадрового складу. Зменшення плинності, як правило, означає, що працівники більше задоволені умовами праці, мають кращу мотивацію та бачать перспективи розвитку в організації. Організація оплати праці в банку здійснюється відповідно до Закону України «Про оплату праці» [6].

Паралельно спостерігається зростання рівня залученості персоналу з 65% до 75%. Це один із найбільш показових індикаторів якості HR-управління, адже залученість безпосередньо впливає на продуктивність праці, ініціативність та відповідальність працівників. Фактично можна говорити про те, що банк поступово формує більш активну та мотивовану команду.

Важливим результатом цих змін є зростання продуктивності праці, яка збільшилася з умовного показника 100 до 120. Це підтверджує наявність прямого зв'язку між мотиваційною політикою та результативністю діяльності персоналу. Іншими словами, підвищення залученості та зниження плинності мають конкретний економічний ефект.

Окремо варто проаналізувати збільшення частки бонусів у структурі заробітної плати з 20% до 30%. Це свідчить про поступовий перехід до більш гнучкої системи мотивації, орієнтованої на результат. Такий підхід дозволяє пов'язати рівень доходу працівників із їхньою ефективністю, що стимулює досягнення кращих показників.

У сукупності всі наведені зміни формують цілісну картину: система мотивації банку стає більш ефективною, збалансованою та орієнтованою на досягнення результатів. При цьому важливо, що зростання матеріального стимулювання супроводжується підвищенням залученості, що свідчить про комплексний підхід до управління персоналом.

Таким чином, аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що в АТ «Правекс Банк» спостерігається позитивна тенденція розвитку кадрової політики, яка проявляється у зростанні ефективності праці, підвищенні мотивації та зміцненні стабільності персоналу. Це створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення кадрової стратегії та підвищення конкурентоспроможності банку.

Загалом система управління персоналом комерційного банку демонструє позитивну динаміку розвитку. Особливо варто відзначити:

- підвищення ефективності HR-процесів;
- зростання продуктивності праці;
- поступову цифровізацію управління персоналом.

Водночас аналіз дозволяє виявити певні виклики:

- необхідність подальшого розвитку HR-аналітики;
- посилення індивідуального підходу до працівників;
- адаптація системи мотивації до нових умов.

Проведений аналіз показує, що система управління персоналом АТ «Правекс Банк» є достатньо розвиненою та ефективною, однак перебуває в процесі трансформації.

Отже, динаміка показників за 2023-2025 рр. свідчить про:

- підвищення ефективності управління персоналом;
- зростання залученості працівників;
- оптимізацію чисельності персоналу.

Таким чином, банк має сформовану основу для подальшого розвитку кадрової стратегії, однак потребує її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій, що стане предметом дослідження у наступному підрозділі.

2.3. Оцінка ефективності кадрової стратегії та виявлення проблемних аспектів комерційного банку

Оцінювання ефективності кадрової стратегії дозволяє перейти від опису HR-процесів до їх реального вимірювання через конкретні результати. У випадку АТ «Правекс Банк» така оцінка є особливо важливою, оскільки банк функціонує в умовах нестабільного середовища та змушений постійно адаптувати свою кадрову політику.

Для об'єктивної оцінки ефективності кадрової стратегії банку важливо перейти від загальних описів до конкретних вимірюваних результатів. Саме тому доцільно проаналізувати динаміку ключових HR-показників за останні три роки, що дозволяє побачити реальні зміни у системі управління персоналом.

У таблиці 2.8 представлено основні індикатори, які характеризують стан і розвиток кадрової політики АТ «Правекс Банк» у 2023-2025 роках.

Кількісна оцінка HR-показників за 2023-2025 роки дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності кадрової стратегії.

Таблиця 2.8

Ключові HR-показники АТ «Правекс Банк» (2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025	Динаміка
Плинність персоналу (%)	18	15	12	-6 п.п.
Рівень залученості (%)	65	70	75	+10 п.п.
Продуктивність (умовні од.)	100	110	120	+20%
Час закриття вакансій (днів)	35	30	25	-10 днів
Частка внутрішніх призначень (%)	20	25	30	+10 п.п.
Частка навчання персоналу (%)	60	68	75	+15 п.п.

Джерело: розроблено автором на основі [24; 26; 37; 38]

Перш за все, варто звернути увагу на рівень плинності персоналу, який зменшився з 18% до 12%. Це досить суттєве покращення (на 6 відсоткових пунктів), яке свідчить про підвищення стабільності кадрового складу. Така тенденція, як правило, означає, що працівники більше задоволені умовами праці, рівнем мотивації та можливостями розвитку. З управлінської точки зору це також означає зниження витрат на підбір і адаптацію нових працівників.

Логічним продовженням цієї тенденції є зростання рівня залученості персоналу з 65% до 75%. Це дуже важливий показник, оскільки саме залученість безпосередньо впливає на якість роботи, ініціативність працівників і їхню відповідальність за результат. Фактично можна говорити про те, що в банку формується більш активна та мотивована команда.

Наступний показник – продуктивність праці, яка зросла на 20% за три роки (з 100 до 120 умовних одиниць). Це один із ключових результатів ефективної кадрової політики, адже він демонструє, що покращення мотивації та залученості має реальний економічний ефект. Важливо підкреслити, що таке зростання не є випадковим, а є наслідком системної роботи з персоналом.

Окремої уваги заслуговує скорочення часу закриття вакансій з 35 до 25 днів. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності рекрутингових процесів. У практичному вимірі це означає, що бізнес-процеси менше

страждають від нестачі персоналу, а організація швидше реагує на потреби ринку.

Досить показовим є також зростання частки внутрішніх призначень з 20% до 30%. Це означає, що банк дедалі більше покладається на власний кадровий резерв. Такий підхід має стратегічне значення, оскільки:

- підвищує мотивацію працівників;
- скорочує витрати на підбір;
- забезпечує безперервність управління.

Ще одним важливим індикатором є частка працівників, які проходять навчання, що зросла з 60% до 75%. Це свідчить про перехід до моделі безперервного розвитку персоналу. У сучасних умовах, коли вимоги до компетенцій постійно змінюються, такий підхід є критично необхідним.

Узагальнюючи результати аналізу, можна побачити чітку логіку розвитку HR-системи банку:

- покращення умов праці;
- зростання замученості;
- підвищення продуктивності;
- зміцнення стабільності персоналу.

Таким чином, всі показники взаємопов'язані і формують єдину систему, що свідчить про системний характер кадрової політики.

Аналіз представлених показників дозволяє зробити важливий висновок: система управління персоналом АТ «Правекс Банк» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку.

Водночас важливо розуміти, що навіть за наявності позитивних змін залишаються певні виклики:

- необхідність подальшого розвитку компетенцій;
- підвищення ролі HR-аналітики;
- адаптація до зовнішніх факторів.

Отже, наведена таблиця не лише підтверджує ефективність кадрової політики банку, але й створює основу для подальшого поглибленого аналізу проблемних аспектів і розробки стратегічних рішень.

Для комплексної оцінки ефективності кадрової стратегії недостатньо аналізу лише окремих показників – важливо побачити загальну картину: сильні сторони, обмеження, потенціал розвитку та ризики. Саме тому доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє системно оцінити стан кадрової системи банку.

У таблиці 2.9 представлено узагальнення результатів такого аналізу з кількісною оцінкою впливу кожного фактора.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз кадрової системи з кількісною оцінкою

СИЛЬНІ СТОРОНИ	ОЦІНКА ВПЛИВУ (%)
Зниження плинності	+30%
Зростання продуктивності	+25%
Розвиток навчання	+20%
СЛАБКІ СТОРОНИ	ОЦІНКА ВПЛИВУ (%)
Недостатня HR-аналітика	-25%
Нерівномірність компетенцій	-20%
Обмежена цифровізація	-15%
МОЖЛИВОСТІ	ПОТЕНЦІАЛ (%)
Digital HR	+35%
Talent management	+30%
Автоматизація	+25%
ЗАГРОЗИ	РІВЕНЬ РИЗИКУ (%)
Відтік кадрів	30%
Вигорання	35%
Дефіцит кадрів	40%

Джерело: розроблено автором на основі [25; 27; 30; 33; 50]

Аналіз сильних сторін

Перш за все варто відзначити, що кадрова система банку має низку суттєвих переваг.

Найбільш значущим фактором є зниження плинності персоналу (+30%). Це свідчить про стабілізацію кадрового складу та ефективність мотиваційної політики. У практичному вимірі це означає не лише збереження досвіду всередині організації, але й зниження витрат на підбір і адаптацію нових працівників.

Другим важливим елементом є зростання продуктивності (+25%), що підтверджує результативність змін у системі управління персоналом. Такий показник демонструє, що банк не просто утримує персонал, а підвищує ефективність його роботи.

Також позитивним фактором є розвиток навчання (+20%), який відображає перехід до моделі безперервного професійного розвитку. Це особливо важливо в умовах змін у банківській сфері, де знання швидко втрачають актуальність.

Аналіз слабких сторін

Попри позитивну динаміку, SWOT-аналіз дозволяє виявити і внутрішні обмеження.

Найбільш критичною проблемою є недостатній розвиток HR-аналітики (-25%). Це означає, що управлінські рішення ще не повною мірою базуються на даних, що обмежує їхню точність і стратегічну обґрунтованість.

Другою проблемою є нерівномірність розвитку компетенцій (-20%). Частина працівників відповідає сучасним вимогам, тоді як інша потребує додаткового навчання. Такий дисбаланс може знижувати загальну ефективність організації.

Також варто відзначити обмежений рівень цифровізації HR-процесів (-15%), що стримує швидкість і гнучкість управління персоналом.

Аналіз можливостей

Разом із внутрішніми факторами SWOT-аналіз показує значний потенціал для розвитку.

Найбільші можливості пов'язані з впровадженням Digital HR (+35%). Це відкриває перспективи автоматизації процесів, підвищення ефективності та переходу до data-driven управління.

Важливим напрямом є також розвиток talent management (+30%), що дозволяє сформувати сильний кадровий резерв і підвищити конкурентоспроможність банку.

Крім того, значний потенціал має автоматизація HR-процесів (+25%), яка сприяє оптимізації витрат і підвищенню швидкості прийняття рішень.

Аналіз загроз

Окремої уваги потребують зовнішні ризики, які можуть впливати на кадрову систему.

Найбільш відчутною загрозою є дефіцит кадрів (40%), що обумовлений загальною ситуацією на ринку праці. Це створює додаткову конкуренцію за кваліфікованих працівників.

Серйозним викликом залишається професійне вигорання (35%), яке може нівелювати позитивні результати кадрової політики. У сучасних умовах цей фактор набуває особливої актуальності.

Також важливим ризиком є відтік кадрів (30%), який, навіть при загальному зниженні плинності, може зберігатися в окремих критичних сегментах персоналу.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити важливий висновок:

кадрова система банку перебуває у стані розвитку, де сильні сторони поступово переважають слабкі, але ще не забезпечують повної стратегічної стійкості.

Ключова особливість полягає в тому, що:

- внутрішні результати (ефективність, продуктивність) покращуються;

• але інструменти управління (аналітика, digital HR) ще не досягли необхідного рівня.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє сформулювати стратегічно важливий висновок:

АТ «Правекс Банк» має достатній потенціал для розвитку кадрової стратегії, однак для його реалізації необхідно:

- посилити використання HR-аналітики;
- прискорити цифрову трансформацію HR;
- розвивати систему управління талантами;
- впроваджувати інструменти профілактики вигорання.

Саме ці напрями стають ключовими для формування пропозицій у наступному розділі.

Після аналізу загальної ефективності кадрової політики та проведення SWOT-оцінки доцільно перейти до більш глибокого рівня дослідження – виявлення конкретних проблем системи управління персоналом із кількісною оцінкою їх впливу. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця, але й зрозуміти їхню реальну вагу для організації.

У таблиці 2.10 узагальнено ключові проблемні аспекти HR-системи банку, а також оцінено їх рівень прояву та вплив на ефективність діяльності.

Таблиця 2.10

Кількісна оцінка проблем HR-системи

Проблема	Рівень прояву (%)	Вплив на ефективність (%)
Вигорання	35% персоналу	-20% продуктивності
Дефіцит компетенцій	25% персоналу	-15% ефективності
Недостатнє лідерство	20% керівників	-10% розвитку
Плинність у критичних ролях	15%	-12% стабільності

Джерело: розроблено автором на основі [24; 26; 28; 30; 67]

Найбільш суттєвою проблемою, на яку вказують дані, є професійне вигорання, що охоплює близько 35% персоналу. Це досить високий показник, який не можна ігнорувати. Особливо важливо те, що вигорання має прямий

вплив на результати роботи – зниження продуктивності приблизно на 20%. У практичному вимірі це означає втрату ефективності навіть серед тих працівників, які залишаються в організації, але працюють не на повну потужність.

Наступною значущою проблемою є дефіцит компетенцій, який спостерігається приблизно у 25% працівників. Це свідчить про те, що частина персоналу не повністю відповідає сучасним вимогам, особливо в контексті цифровізації та змін у банківській сфері. Наслідком цього є зниження ефективності діяльності приблизно на 15%, що може впливати як на якість послуг, так і на швидкість виконання операцій.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього розвитку лідерства, яка стосується близько 20% керівників. Хоча цей показник може здаватися не критичним, його вплив є системним: зниження темпів розвитку організації приблизно на 10%. Це пояснюється тим, що саме керівники визначають якість управління командами, рівень мотивації та ефективність реалізації стратегічних рішень.

Ще одним важливим аспектом є плинність персоналу в критичних ролях, яка становить близько 15%. Хоча загальний рівень плинності в банку знижується, саме в ключових позиціях цей показник залишається відчутним. Наслідком цього є зниження стабільності системи приблизно на 12%, що може створювати ризики для безперервності бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна побачити, що проблеми HR-системи мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер. Наприклад:

- вигорання підсилює плинність;
- дефіцит компетенцій ускладнює роботу керівників;
- недостатнє розвинуте лідерство поглиблює проблему мотивації.

Тобто мова йде не про окремі недоліки, а про системні виклики, які потребують комплексного підходу.

Таким чином, кількісна оцінка дозволяє зробити принципово важливий висновок:

навіть за загальної позитивної динаміки HR-показників, у системі управління персоналом АТ «Правекс Банк» зберігаються суттєві внутрішні обмеження.

Ключовими проблемами є:

- високий рівень вигорання (до 35%);
- дефіцит актуальних компетенцій (25%);
- недостатній розвиток управлінських навичок (20%).

Саме ці фактори можуть стримувати подальше підвищення ефективності кадрової стратегії. Відповідно, їх подолання повинно стати пріоритетним напрямом удосконалення системи управління персоналом у наступному розділі.

Аналіз внутрішніх показників і проблем кадрової системи не буде повним без урахування впливу зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме зовнішні фактори дедалі більше визначають ефективність управління персоналом, формуючи як нові можливості, так і суттєві обмеження. Для банківського сектору, який функціонує в умовах підвищеної нестабільності, цей вплив є особливо відчутним.

У таблиці 2.11 систематизовано ключові зовнішні фактори, що впливають на HR-систему АТ «Правекс Банк», а також оцінено ступінь їхнього впливу та основні наслідки.

Таблиця 2.11

Вплив зовнішнього середовища на HR-систему

Фактор	Ступінь впливу (%)	Наслідки
Війна	40%	Вигорання, нестабільність
Ринок праці	35%	Дефіцит кадрів
Цифровізація	30%	Нові вимоги до компетенцій
Економічна нестабільність	25%	Оптимізація витрат

Джерело: розроблено автором на основі [63; 67; 69]

Найбільш вагомим фактором виступає війна, рівень впливу якої оцінено на рівні 40%. Це не лише економічний, але й глибокий соціально-психологічний виклик. Військові події безпосередньо впливають на стан персоналу, зокрема спричиняють підвищене емоційне навантаження, стрес і, як

наслідок, професійне вигорання. Крім того, нестабільність зовнішнього середовища ускладнює довгострокове планування кадрової політики.

Другим за значущістю фактором є ситуація на ринку праці (35%). Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у фінансовій та ІТ-сферах, створює серйозну конкуренцію між роботодавцями. Це змушує організації переглядати підходи до мотивації, підбору та утримання персоналу, а також інвестувати більше ресурсів у розвиток внутрішнього кадрового потенціалу.

Важливим чинником є цифровізація (30%), яка змінює саму природу праці. З одного боку, вона відкриває нові можливості для автоматизації та підвищення ефективності. З іншого боку, формує нові вимоги до компетенцій працівників. Це означає, що організація повинна постійно адаптувати систему навчання та розвитку персоналу до нових умов.

Не менш значущим фактором є економічна нестабільність (25%), яка змушує підприємства оптимізувати витрати, зокрема й у сфері управління персоналом. Це може проявлятися у скороченні витрат на навчання, обмеженні найму або зміні структури мотивації.

Аналіз таблиці 2.11 дозволяє побачити, що зовнішні фактори мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Вони одночасно впливають на різні аспекти HR-системи:

- війна підсилює психологічні ризики та вигорання;
- ринок праці формує кадровий дефіцит;
- цифровізація змінює вимоги до персоналу;
- економічна нестабільність обмежує ресурси для розвитку.

У сукупності це створює ситуацію, коли організація змушена постійно балансувати між потребою в розвитку персоналу та обмеженнями зовнішнього середовища.

Таким чином, вплив зовнішніх факторів на HR-систему АТ «Правекс Банк» є суттєвим і багатовекторним. Найбільш критичними викликами виступають війна та ситуація на ринку праці, які формують додаткове навантаження на персонал і ускладнюють процес управління ним.

Водночас ці фактори не лише створюють ризики, але й стимулюють розвиток. Зокрема, цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів, а конкуренція на ринку праці для вдосконалення мотиваційної політики.

Отже, ключовим завданням кадрової стратегії в таких умовах є не лише адаптація до зовнішніх змін, а й використання їх як драйверів розвитку. Саме це стає основою для формування сучасних управлінських рішень, які будуть розглянуті у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Правекс Банк» та його системи управління персоналом, що дозволило не лише оцінити поточний стан кадрової політики, але й виявити ключові тенденції, проблеми та резерви розвитку.

Передусім встановлено, що АТ «Правекс Банк» є стабільною фінансовою установою середнього масштабу з чисельністю персоналу близько 1000 осіб станом на 2025 рік. Організаційна структура банку має класичний ієрархічно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Водночас така структура поступово трансформується під впливом цифровізації та необхідності підвищення гнучкості управління.

Аналіз кадрового складу показав, що структура персоналу є загалом збалансованою: найбільшу частку становлять спеціалісти та операційний персонал (разом понад 70%), що відповідає специфіці банківської діяльності. При цьому спостерігається тенденція до оптимізації чисельності персоналу (з 1120 осіб у 2023 р. до 1000 осіб у 2025 р.), що обумовлено впровадженням цифрових технологій та автоматизацією процесів.

Дослідження HR-процесів дозволило встановити, що в банку сформована системна модель управління персоналом, яка охоплює підбір, адаптацію,

навчання та розвиток працівників. Динаміка показників за 2023–2025 роки свідчить про підвищення ефективності цих процесів, зокрема:

- скорочення часу закриття вакансій з 35 до 25 днів;
- зростання частки внутрішніх призначень з 20% до 30%;
- підвищення рівня успішної адаптації з 75% до 88%;
- збільшення частки працівників, які проходять навчання, з 60% до 75%.

Ці зміни свідчать про перехід до більш ефективної та орієнтованої на розвиток моделі управління персоналом.

Аналіз системи мотивації показав, що вона має комбінований характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливими позитивними результатами є:

- зниження плинності персоналу з 18% до 12%;
- зростання рівня залученості з 65% до 75%;
- підвищення продуктивності праці на 20%;
- збільшення частки змінної винагороди (бонусів) з 20% до 30%.

Це свідчить про те, що мотиваційна політика банку є ефективною та орієнтованою на результат.

Разом із тим, проведений SWOT-аналіз та кількісна оцінка проблем дозволили виявити низку системних обмежень. Зокрема, встановлено, що:

- до 35% персоналу демонструють ознаки професійного вигорання, що знижує продуктивність приблизно на 20%;
- близько 25% працівників мають недостатній рівень сучасних компетенцій, що обмежує ефективність їхньої діяльності;
- до 20% керівників потребують розвитку лідерських навичок, що стримує організаційний розвиток;
- зберігається плинність у критичних ролях на рівні близько 15%, що створює ризики для стабільності бізнес-процесів.

Окремо встановлено, що значний вплив на кадрову систему банку здійснюють зовнішні фактори. Найбільш суттєвими серед них є:

- військові умови (вплив до 40%), які спричиняють психологічне навантаження та нестабільність;
- ситуація на ринку праці (35%), що формує дефіцит кваліфікованих кадрів;
- цифровізація (30%), яка змінює вимоги до компетенцій;
- економічна нестабільність (25%), що обмежує ресурси розвитку.

У сукупності ці фактори створюють додатковий тиск на систему управління персоналом і вимагають підвищення її адаптивності.

Таким чином, узагальнюючи результати розділу, можна зробити принципово важливий висновок: система управління персоналом АТ «Правекс Банк» є достатньо ефективною на операційному рівні та демонструє позитивну динаміку розвитку, однак потребує переходу на новий рівень стратегічного HR-управління, що базується на цифрових технологіях, HR-аналітиці та управлінні талантами.

Виявлені проблеми та обмеження формують обґрунтовану основу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової стратегії банку, що буде розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ

АТ «ПРАВЕКС БАНК»

3.1. Формування концепції та цілей кадрової стратегії комерційного банку

Перехід до розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової стратегії потребує чіткого визначення її концептуальних засад. Якщо в попередньому розділі було виявлено проблеми та обмеження існуючої системи управління персоналом, то на цьому етапі ключовим завданням є формування узгодженої концепції, яка дозволить перевести HR-функцію з операційного на стратегічний рівень.

У сучасних умовах кадрова стратегія банку має не лише забезпечувати персоналом поточну діяльність, але й виступати інструментом формування конкурентних переваг через розвиток людського капіталу, цифровізацію HR-процесів та підвищення залученості працівників [16; 41; 49].

Формування ефективної кадрової стратегії починається з чіткого визначення стратегічних HR-цілей, які повинні відповідати як внутрішнім потребам організації, так і зовнішнім викликам.

З урахуванням результатів аналізу діяльності АТ «Правекс Банк» доцільно сформулювати ключові стратегічні орієнтири.

Як видно з таблиці 3.1, стратегічні HR-цілі мають чітко вимірюваний характер, що відповідає сучасним вимогам до управління персоналом. Важливо, що вони орієнтовані не лише на процеси, але й на конкретні результати.

Однією з ключових умов ефективності кадрової стратегії є її узгодженість із загальною стратегією банку. У сучасній практиці HR розглядається як

стратегічний партнер бізнесу, який забезпечує реалізацію його цілей через управління персоналом.

Таблиця 3.1

Стратегічні HR-цілі АТ «Правекс Банк»

Напрямок	HR-ціль	Очікуваний результат
Залучення персоналу	Зниження часу підбору	До 20 днів
Розвиток	Підвищення компетенцій	+25% ефективності
Утримання	Зниження плинності	До 10%
Мотивація	Підвищення залученості	До 80%
Digital HR	Впровадження HR-аналітики	Data-driven управління

Джерело: розроблено автором на основі [24; 25; 26; 27; 38]

Для АТ «Правекс Банк» це означає, що HR-цілі повинні прямо підтримувати основні напрями розвитку: цифровізацію, підвищення якості обслуговування клієнтів та зростання ефективності.

Таблиця 3.2

Узгодження HR-цілей із бізнес-цілями банку

Бізнес-ціль	HR-підтримка	Інструменти
Цифровізація	Розвиток digital-компетенцій	Навчання, LMS
Підвищення якості сервісу	Підбір і розвиток персоналу	Тренінги
Зростання ефективності	Оптимізація персоналу	HR-аналітика
Інновації	Розвиток талантів	Talent management

Джерело: розроблено автором на основі [41; 49; 52; 55]

Така інтеграція дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість і підвищити ефективність управління.

Сучасна кадрова стратегія неможлива без формування чіткої ціннісної пропозиції для працівників (Employee Value Proposition, EVP – ціннісна пропозиція роботодавця для працівника). В умовах конкуренції за таланти саме EVP визначає здатність організації залучати та утримувати кваліфікований персонал.

Для АТ «Правекс Банк» доцільно сформувати EVP, яка поєднує матеріальні та нематеріальні аспекти.

Таблиця 3.3

Ціннісна пропозиція для працівників (EVP)

Компонент	Зміст	Вплив
Фінансовий	Зарплата, бонуси	Мотивація
Кар'єрний	Розвиток, навчання	Утримання
Соціальний	Пільги, гарантії	Стабільність
Психологічний	Культура, довіра	Залученість
Цифровий	Гнучкість, технології	Ефективність

Джерело: розроблено автором на основі [18; 41; 52; 73; 79]

Формування EVP дозволяє створити цілісне середовище, у якому працівник не лише виконує свої функції, але й відчуває свою цінність для організації.

Проведений аналіз дозволяє зробити важливий висновок: формування кадрової стратегії має базуватися на поєднанні трьох ключових елементів:

- чітко визначених цілей;
- їх узгодження з бізнес-стратегією;
- формування цінності для працівника.

Саме ця інтеграція дозволяє перейти від формального управління персоналом до стратегічного HR.

У результаті дослідження встановлено, що ефективна кадрова стратегія АТ «Правекс Банк» повинна базуватися на системному підході, який поєднує стратегічні цілі, бізнес-пріоритети та потреби персоналу.

Запропонована концепція передбачає:

- орієнтацію на результат через KPI;
- інтеграцію HR і бізнесу;
- формування сучасної EVP;
- впровадження digital HR.

Таким чином, сформована концепція створює основу для подальшої розробки конкретних заходів щодо вдосконалення кадрової стратегії, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення кадрової стратегії комерційного банку

На основі проведеного аналізу у розділі 2 було встановлено, що, попри позитивну динаміку HR-показників, кадрова стратегія АТ «Правекс Банк» потребує подальшого вдосконалення. Основними викликами залишаються вигорання персоналу, дефіцит сучасних компетенцій, недостатній розвиток лідерства та обмежене використання цифрових HR-інструментів.

У цьому контексті доцільно перейти до розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової стратегії. Важливо, що запропоновані рішення мають не лише концептуальний, але й кількісно вимірюваний характер.

1. Впровадження сучасних HR-практик (Digital HR та HR-аналітика).

У сучасних умовах трансформації банківського сектору ефективність кадрової стратегії дедалі більше залежить від рівня цифровізації управління персоналом. Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив, що, незважаючи на позитивну динаміку HR-показників, існуюча система управління персоналом АТ «Правекс Банк» потребує переходу на якісно новий рівень від функціонального до стратегічного HR-менеджменту (Табл. 3.4)..

У цьому контексті ключовим напрямом вдосконалення виступає впровадження концепції Digital HR (цифрове управління персоналом) та HR-аналітики (аналізу даних щодо персоналу), що дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, підвищити ефективність процесів та сформуванню адаптивну кадрову систему [20; 24; 60].

Таблиця 3.4

Заходи з впровадження Digital HR та HR-аналітики

Захід	Зміст	Очікуваний ефект	KPI
Впровадження HRIS	Автоматизація HR-процесів	Зниження витрат	-15% витрат
HR-аналітика	Аналіз даних персоналу	Підвищення точності рішень	+20% ефективності
Онлайн-рекрутинг	ATS-системи	Скорочення часу підбору	до 20 днів
LMS-система	Онлайн-навчання	Розвиток компетенцій	+30% охоплення

Джерело: розроблено автором на основі [20; 24; 60; 61; 62]

Важливо підкреслити, що зазначені заходи мають розглядатися не як окремі ініціативи, а як взаємопов'язана система трансформації, яка охоплює автоматизацію процесів, використання аналітичних інструментів, цифровізацію підбору персоналу та розвиток компетенцій.

Базовим елементом цифрової трансформації є впровадження HRIS (Human Resource Information System – інформаційної системи управління персоналом).

Застосування HRIS дозволяє перевести ключові HR-процеси – облік персоналу, кадровий документообіг, управління відпустками, оцінювання у цифровий формат, що забезпечує їх стандартизацію та прозорість.

Пропонуємо наступні аналітичні результати впровадження:

- скорочення операційних витрат на управління персоналом до 15%;
- зменшення часу виконання адміністративних процедур у 2-3 рази;
- підвищення точності облікових даних.

Для АТ «Правекс Банк» це може бути реалізовано через:

- інтеграцію HRIS із фінансовими та CRM-системами (Customer Relationship Management – системами управління взаємовідносинами з клієнтами);
- створення єдиної бази даних персоналу;

- автоматизацію звітності.

Логічним продовженням автоматизації є перехід до використання даних у процесі прийняття рішень.

Наступним етапом є впровадження HR-аналітики, яка передбачає системний збір, обробку та інтерпретацію даних щодо персоналу.

На відміну від традиційного підходу, HR-аналітика дозволяє не лише фіксувати факти, але й прогнозувати тенденції, зокрема:

- ймовірність звільнення працівників;
- рівень ризику вигорання;
- ефективність роботи підрозділів.

Очікуваний ефект:

- підвищення якості управлінських рішень до 20%;
- зниження ризиків плинності;
- підвищення ефективності використання персоналу.

Практичне впровадження в банку може включати:

- використання BI-систем (Business Intelligence – систем бізнес-аналітики), таких як Power BI;
- створення аналітичних панелей (дашбордів);
- регулярний моніторинг HR-KPI.

Таким чином, управління персоналом переходить від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого.

Важливим компонентом Digital HR є впровадження ATS (Applicant Tracking System – системи управління підбором персоналу).

Ці системи дозволяють автоматизувати процес рекрутингу, включаючи:

- обробку резюме;
- відбір кандидатів;
- комунікацію з претендентами.
- Аналітичні результати:
- скорочення часу закриття вакансій до 20 днів;
- зниження витрат на рекрутинг до 20–25%;

- підвищення якості підбору.

Для АТ «Правекс Банк» це означає:

- швидше закриття вакансій у ключових підрозділах;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
- зменшення навантаження на HR-службу.

Таким чином, цифровізація рекрутингу безпосередньо впливає на ефективність діяльності банку.

Завершальним елементом є впровадження LMS (Learning Management System – системи управління навчанням), яка забезпечує безперервний розвиток персоналу.

В умовах цифровізації банківської діяльності саме розвиток компетенцій стає критичним фактором успіху.

Очікувані результати:

- збільшення охоплення навчанням до 75-80% персоналу;
- підвищення рівня компетенцій на 25-30%;
- зниження витрат на навчання за рахунок онлайн-форматів.

Для банку це може включати:

- створення внутрішніх онлайн-курсів;
- дистанційне навчання працівників;
- оцінювання результатів навчання.

Отже, LMS виступає інструментом формування людського капіталу нового рівня.

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що впровадження Digital HR забезпечує системний ефект, який проявляється у поєднанні чотирьох ключових складових:

- автоматизації процесів;
- аналітичної підтримки рішень;
- цифровізації рекрутингу;
- розвитку персоналу.

Це дозволяє сформувати інтегровану модель управління персоналом, орієнтовану на ефективність, швидкість та адаптивність.

Таким чином, впровадження цифрових HR-практик в АТ «Правекс Банк» є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку, який дозволить:

- знизити витрати на HR до 15-20%;
- скоротити час підбору персоналу до 20 днів;
- підвищити ефективність управління персоналом до 20%;
- забезпечити зростання компетенцій працівників на 25-30%.

У підсумку це сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та конкурентоспроможної кадрової системи, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Запровадження цих інструментів дозволить банку підвищити прозорість HR-процесів, скоротити витрати та покращити якість управлінських рішень.

2. Розвиток лідерства та корпоративної культури.

У сучасних умовах банківського бізнесу ефективність організації значною мірою визначається не лише якістю процесів, але й рівнем управлінських компетенцій керівників.

Проведений у попередніх розділах аналіз показав, що одним із ключових обмежень розвитку АТ «Правекс Банк» є недостатній рівень розвитку лідерських компетенцій частини управлінського персоналу. Саме тому впровадження системної програми розвитку лідерства доцільно розглядати як стратегічний інструмент підвищення ефективності кадрової політики. Узагальнення основних заходів, їх змісту та очікуваних результатів представлено у таблиці 3.5, яка відображає комплексний підхід до формування лідерського потенціалу організації.

Важливо підкреслити, що наведені заходи не є ізольованими — вони формують єдину систему, спрямовану на підвищення якості управління, розвиток корпоративної культури та зростання залученості персоналу.

Таблиця 3.5

Програма розвитку лідерства

Захід	Зміст	Очікуваний ефект	КРІ
Навчання керівників	Leadership-програми	Підвищення ефективності	+15% продуктивності
Коучинг	Індивідуальна робота	Розвиток компетенцій	80% охоплення
Оцінка 360°	Зворотний зв'язок	Покращення управління	+20% якості
Корпоративні цінності	Формування культури	Підвищення довіри	+10% залученості

Джерело: розроблено автором на основі [25; 26; 42; 54; 55]

Першим і базовим елементом є навчання керівників у межах Leadership-програм (програм розвитку лідерства). Йдеться про системне навчання управлінців сучасним підходам до керівництва, прийняття рішень, комунікації та роботи з командами.

Аналітичне значення цього заходу полягає в тому, що він безпосередньо впливає на результати діяльності підрозділів. Очікуване підвищення продуктивності на рівні до 15% є наслідком покращення якості управління, а не лише індивідуальних зусиль працівників.

Для АТ «Правекс Банк» це може бути реалізовано через:

- внутрішні навчальні модулі для керівників відділень;
- тренінги з управління командами в умовах стресу;
- розвиток навичок прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Логічним продовженням навчання є коучинг (індивідуальний розвиток керівників через професійний супровід). На відміну від класичного навчання, коучинг дозволяє працювати з конкретними управлінськими ситуаціями та індивідуальними викликами.

Його ефективність проявляється у високому рівні охоплення – до 80% керівників, а також у глибшій трансформації управлінського мислення.

У практиці банку це може виглядати як:

- регулярні індивідуальні сесії з HR або зовнішнім коучем;
- робота з керівниками, які демонструють ризики вигорання;
- підтримка новопризначених менеджерів.

Наступним важливим елементом є оцінка 360° (360-degree feedback – багатосторонній зворотний зв'язок). Це інструмент, який дозволяє отримати оцінку керівника з різних джерел: від підлеглих, колег і вищого керівництва.

Аналітична цінність цього інструменту полягає в тому, що він забезпечує об'єктивність оцінювання та сприяє підвищенню якості управління приблизно на 20%.

У межах АТ «Правекс Банк» впровадження може включати:

- щорічну оцінку керівників;
- анонімні опитування працівників;
- формування індивідуальних планів розвитку на основі результатів.

Завершальним елементом системи є формування корпоративних цінностей, що забезпечує довгостроковий ефект розвитку лідерства. Йдеться про створення єдиного управлінського підходу, заснованого на довірі, відкритості та відповідальності.

Практичний результат – підвищення рівня залученості персоналу на 10%, що має прямий вплив на ефективність діяльності організації.

У банку це може реалізовуватися через:

- визначення та комунікацію цінностей;
- інтеграцію їх у систему оцінювання персоналу;
- розвиток культури відкритого зворотного зв'язку.

Якщо розглянути всі елементи програми у взаємозв'язку, стає очевидним, що вони формують цілісну систему розвитку:

- навчання формує базові знання;
- коучинг забезпечує їх практичне застосування;
- оцінка 360° дає зворотний зв'язок;
- корпоративні цінності закріплюють поведінкові моделі.

Тобто мова йде не про разові заходи, а про безперервний цикл розвитку управлінських компетенцій.

Для досягнення максимального ефекту доцільно реалізувати програму в АТ «Правекс Банк» поетапно:

Етап 1 – Діагностика.

- оцінка рівня лідерських компетенцій;
- визначення ключових проблемних зон.

Етап 2 – Запуск навчання.

- формування навчальних програм;
- визначення цільових груп керівників.

Етап 3 – Інтеграція коучингу.

- індивідуальні плани розвитку;
- регулярні коуч-сесії.

Етап 4 – Оцінювання.

- впровадження системи 360°;
- аналіз результатів.

Етап 5 – Закріплення культури.

- інтеграція цінностей у HR-процеси;
- формування єдиного стилю управління.

Запропонована програма розвитку лідерства має системний характер і спрямована на усунення ключових проблем, виявлених у розділі 2.

Її реалізація дозволяє:

- підвищити ефективність управління до 15–20%;
- зменшити ризики вигорання;
- покращити якість взаємодії в командах;
- сформувати кадровий резерв.

Таким чином, розвиток лідерства в АТ «Правекс Банк» є одним із ключових напрямів вдосконалення кадрової стратегії. Запропонований комплекс заходів дозволяє перейти від фрагментарного розвитку керівників до

системної моделі управління, що базується на сучасних підходах, аналітиці та цінностях.

У результаті банк отримує не лише більш ефективних керівників, а й сильнішу організацію в цілому, здатну адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток.

3. Програми утримання та залучення персоналу.

З урахуванням ризиків плинності та конкуренції на ринку праці необхідно впровадити системні програми утримання персоналу (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Програми утримання та залучення персоналу

Захід	Зміст	Очікуваний ефект	KPI
Talent management	Робота з талантами	Утримання ключових кадрів	-5% плинності
Кар'єрні траєкторії	Планування розвитку	Підвищення мотивації	+15% залученості
Гнучкі умови праці	Remote / hybrid	Баланс роботи і життя	+10% задоволеності
EVP-стратегія	Ціннісна пропозиція	Залучення персоналу	+20% бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [24; 27; 38; 75; 80]

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці та зростання вимог до кваліфікації персоналу питання утримання і залучення працівників набуває стратегічного значення. Якщо раніше основна увага приділялася підбору кадрів, то сьогодні фокус зміщується на створення умов, за яких працівник не лише приходить у компанію, але й залишається в ній, розвивається та демонструє високі результати.

Результати аналізу діяльності АТ «Правекс Банк», наведені у попередньому розділі, показали, що, незважаючи на зниження загальної плинності персоналу, зберігаються ризики втрати ключових працівників, а також існує потреба у підвищенні рівня залученості. Саме це обумовлює

необхідність впровадження системних програм утримання та розвитку персоналу.

У таблиці 3.6 узагальнено основні заходи, спрямовані на досягнення цих цілей, а також визначено їх зміст, очікувані результати та кількісні показники ефективності.

Перед тим як перейти до детального аналізу, варто підкреслити, що всі запропоновані заходи мають взаємопов'язаний характер. Вони формують єдину систему, де:

- розвиток персоналу → підвищує мотивацію;
- мотивація → знижує плинність;
- гнучкі умови праці → зменшують вигорання;
- ціннісна пропозиція → підвищує привабливість роботодавця.

Таким чином, мова йде про комплексний підхід, а не окремі ініціативи.

Першим і найбільш стратегічним напрямом є впровадження системи talent management (управління талантами) – цілеспрямованої роботи з найбільш перспективними та цінними працівниками.

Суть цього підходу полягає в ідентифікації ключових співробітників, їх розвитку та утриманні в організації.

Очікуваний результат – зниження плинності на 5%, насамперед у критично важливих позиціях.

Для АТ «Правекс Банк» це може включати:

- створення кадрового резерву;
- визначення «ключових ролей» у банку;
- розробку індивідуальних планів розвитку.

Прикладом реалізації може бути:

- формування групи «High Potential» (перспективних працівників);
- регулярна оцінка їх розвитку;
- підготовка до управлінських позицій.

Наступним важливим елементом є впровадження системи кар'єрного планування, яка передбачає створення чітких траєкторій професійного зростання.

Це означає, що працівник розуміє:

- які можливості розвитку існують;
- які вимоги потрібно виконати для підвищення;
- які перспективи його очікують у компанії.

Очікуваним ефектом є зростання рівня залученості працівників на 15%.

У практиці АТ «Правекс Банк» це може бути реалізовано через:

- матриці компетенцій для кожної посади;
- внутрішні конкурси на вакансії;
- систему наставництва.

Наприклад, співробітник відділення може бачити шлях від операціоніста до керівника відділення з чітко визначеними етапами розвитку.

Важливим сучасним трендом є впровадження гнучких форматів роботи, зокрема *remote work* (віддалена робота) та *hybrid work* (змішаний формат роботи).

Цей підхід дозволяє:

- покращити баланс між роботою і особистим життям;
- зменшити рівень стресу;
- підвищити задоволеність працівників.

З урахуванням зазначених факторів очікується зростання рівня задоволеності персоналу на рівні близько 10%, що виступає важливим індикатором покращення соціально-психологічного клімату в організації.

Для банку це може включати:

- дистанційну роботу для *back-office* функцій;
- гнучкий графік;
- цифрові інструменти для командної взаємодії.

Практика свідчить, що для HR, IT та аналітичних підрозділів впровадження гібридного формату роботи не призводить до зниження

ефективності, а навпаки може сприяти оптимізації робочих процесів.

Важливим практичним напрямом реалізації Програми утримання та залучення персоналу є формування та впровадження EVP-стратегії (Employee Value Proposition – ціннісної пропозиції роботодавця для працівника), яка виступає основою формування бренду роботодавця.

Як було зазначено у підрозділі 3.1, EVP відображає сукупність матеріальних і нематеріальних переваг, які організація пропонує працівнику в обмін на його професійні компетенції, залученість та лояльність. У цьому контексті EVP слід розглядати не лише як інструмент позиціонування компанії на ринку праці, але й як стратегічний елемент системи управління персоналом.

Реалізація EVP-стратегії дозволяє забезпечити узгодження очікувань працівників із можливостями організації, підвищити рівень їхньої задоволеності умовами праці, а також сформувати стійку конкурентну перевагу у боротьбі за таланти.

Окрему увагу слід приділити формуванню EVP (Employee Value Proposition — ціннісна пропозиція роботодавця для працівника).

До її складу EVP-стратегії входять:

- фінансові умови;
- можливості розвитку;
- корпоративна культура;
- баланс роботи і життя.

Очікуваним результатом реалізації зазначених заходів є підвищення привабливості бренду роботодавця орієнтовно на 20%, що сприятиме залученню та утриманню кваліфікованого персоналу.

Для АТ «Правекс Банк» це може включати:

- позиціонування банку як стабільного роботодавця;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- просування HR-бренду в соціальних мережах.

Для досягнення максимального ефекту доцільно впроваджувати заходи реалізації програм у комерційному банку поетапно:

1. Діагностика.

- оцінка рівня залученості;
- аналіз причин плинності.

2. Проєктування.

- визначення ключових груп працівників;
- формування програм розвитку.

3. Впровадження.

- запуск програм talent management;
- впровадження кар'єрних траєкторій.

4. Оцінка.

- вимірювання KPI;
- коригування програм.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що запропоновані програми формують системний підхід до управління персоналом, який базується на поєднанні розвитку, мотивації та створення комфортного робочого середовища.

Особливістю є те, що всі заходи мають кількісно вимірюваний ефект, що дозволяє оцінити їхню результативність.

Таким чином, впровадження програм утримання та залучення персоналу в АТ «Правекс Банк» дозволить:

- знизити плинність персоналу до 10%;
- підвищити залученість до 80%;
- покращити задоволеність працівників на 10-15%;
- сформувати сильний бренд роботодавця.

Отже, впровадження запропонованих управлінських рішень дозволить забезпечити стабілізацію кадрового складу та підвищення ефективності функціонування банку в цілому. Очікуваними результатами є зниження плинності персоналу до рівня близько 10% і зростання залученості працівників до 80%, що підтверджує стратегічну доцільність реалізації відповідних заходів.

Однією з найбільш критичних проблем психологічної безпеки є вигорання працівників (до 35% персоналу). Це не лише індивідуальна проблема, а фактор, який прямо впливає на продуктивність, залученість і стабільність персоналу. Саме тому впровадження системних заходів щодо підвищення психологічної безпеки є важливим напрямом удосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк».

У таблиці 3.7 узагальнено ключові заходи, спрямовані на формування безпечного робочого середовища, а також визначено їх зміст, очікувані результати та кількісні показники ефективності.

Таблиця 3.7

Заходи підвищення психологічної безпеки

Захід	Зміст	Очікуваний ефект	KPI
Програми wellbeing	Психологічна підтримка	Зниження вигорання	-15%
Зворотний зв'язок	Опитування персоналу	Підвищення довіри	+20%
Баланс роботи	Гнучкий графік	Зменшення стресу	+15% ефективності
Командна взаємодія	Тімбілдінг	Підвищення згуртованості	+10% продуктивності

Джерело: розроблено автором на основі [25; 26; 54; 55; 66]

Перед тим як перейти до детального аналізу, варто наголосити, що всі заходи взаємопов'язані та формують єдину систему впливу:

- психологічна підтримка – знижує рівень вигорання;
- зворотний зв'язок – підвищує довіру;
- баланс роботи і життя – зменшує стрес;
- командна взаємодія – формує згуртованість.

Таким чином, йдеться не про окремі ініціативи, а про комплексний підхід до управління людським фактором.

Першим і базовим елементом є впровадження програм wellbeing (забезпечення психологічного та емоційного благополуччя працівників).

Їхня сутність полягає у створенні системи підтримки працівників, яка включає:

- психологічні консультації;
- тренінги зі стресостійкості;
- програми емоційного відновлення.

Очікуваний результатом є зниження рівня вигорання на 15%.

Для АТ «Правекс Банк» це може бути реалізовано через:

- співпрацю з корпоративними психологами;
- запуск гарячої лінії підтримки;
- проведення онлайн-семінарів для працівників.

Як приклад, ефективним заходом може бути організація щомісячних психологічних вебінарів для співробітників відділень, діяльність яких пов'язана з високим рівнем стресу.

Другим важливим елементом є розвиток системи feedback (зворотного зв'язку), що передбачає регулярне отримання думок працівників щодо умов праці, управління та корпоративного середовища.

Цей інструмент дозволяє:

- виявляти проблеми на ранніх етапах;
- підвищувати рівень довіри до керівництва;
- залучати працівників до прийняття рішень.

Очікуваним результатом впровадження зазначених заходів є підвищення рівня довіри персоналу орієнтовно на 20%.

У практиці банку це може включати:

- регулярні опитування персоналу;
- анонімні анкети;
- зустрічі керівництва з працівниками.

Зокрема, ефективним інструментом може виступати систематичне проведення щоквартальних опитувань задоволеності персоналу з подальшою інтерпретацією результатів та коригуванням кадрової політики.

Важливим напрямом є впровадження політики work-life balance (баланс між роботою та особистим життям).

Це передбачає:

- гнучкий графік роботи;
- можливість віддаленої роботи (remote work);
- оптимізацію навантаження.

Очікуваним результатом реалізації зазначених заходів є підвищення ефективності праці орієнтовно на 15%.

Для АТ «Правекс Банк» це може бути реалізовано через:

- гібридні формати роботи (hybrid work);
- перегляд графіків роботи відділень;
- впровадження цифрових інструментів комунікації.

Як приклад, доцільним є впровадження гнучкого графіка роботи для працівників підрозділів back-office (внутрішніх функціональних підрозділів, що не здійснюють безпосереднього обслуговування клієнтів).

Завершальним елементом запропонованої системи заходів є розвиток командної взаємодії через впровадження інструментів team building (тімбілдінг – заходи, спрямовані на згуртування колективу та розвиток ефективної командної роботи). У сучасних умовах саме якість взаємодії між працівниками визначає не лише внутрішній соціально-психологічний клімат, але й загальну результативність діяльності організації.

Застосування тімбілдінгу дозволяє досягти низки важливих управлінських ефектів, зокрема:

- підвищення рівня довіри між працівниками;
- покращення якості комунікаційних процесів;
- формування єдиної командної ідентичності.

Узагальнюючи зазначене, слід очікувати зростання продуктивності праці на рівні близько 10%, що підтверджує ефективність впровадження відповідних заходів.

У практичній діяльності АТ «Правекс Банк» розвиток командної взаємодії може реалізовуватися через:

- проведення спеціалізованих командних тренінгів;
- організацію корпоративних заходів;
- залучення працівників до спільних проєктів між підрозділами.

Зокрема, доцільним є впровадження системи регулярних внутрішніх командних заходів для структурних підрозділів банку з акцентом на розвиток взаємодії, довіри та ефективної комунікації.

Проведений нами аналіз показує, що заходи підвищення психологічної безпеки мають комплексний вплив на систему управління персоналом. Вони не лише зменшують негативні фактори (вигорання, стрес), але й створюють позитивні ефекти (довіра, згуртованість, ефективність).

Особливістю є те, що всі результати мають кількісне вимірювання, що дозволяє оцінювати ефективність впроваджених рішень.

Таким чином, підвищення психологічної безпеки в АТ «Правекс Банк» є стратегічно важливим напрямом розвитку кадрової політики.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- знизити рівень вигорання на 15%;
- підвищити рівень довіри на 20%;
- збільшити ефективність праці на 15%;
- підвищити продуктивність команд на 10%.

У підсумку це сприятиме формуванню стабільного, мотивованого та ефективного персоналу, що є основою довгострокового розвитку комерційного банку.

Отже, запропонований комплекс заходів має системний характер і охоплює всі ключові напрями управління персоналом, зокрема цифровізацію HR-процесів, розвиток лідерського потенціалу, впровадження інструментів управління талантами та посилення психологічної підтримки працівників. Принципово важливим є те, що зазначені напрями не функціонують ізольовано,

а формують взаємопов'язану систему, в якій кожен елемент підсилює ефективність інших.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та соціально-психологічні інструменти управління персоналом.

У підсумку реалізації запропонованих заходів очікується досягнення конкретних кількісно вимірюваних результатів, а саме:

- зниження рівня плинності персоналу до орієнтовно 10%;
- підвищення рівня залученості працівників до 80%;
- зростання продуктивності праці в межах 15-20%;
- зменшення рівня професійного вигорання приблизно на 15%;
- скорочення середнього часу закриття вакансій до 20 днів.

Таким чином, впровадження зазначених управлінських рішень сприятиме підвищенню ефективності кадрової стратегії банку, зміцненню його кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та економічне обґрунтування АТ «Правекс Банк»

Завершальним етапом формування кадрової стратегії є оцінка ефективності запропонованих заходів та їх економічне обґрунтування. Якщо у підрозділі 3.2 було визначено конкретні управлінські рішення, то на цьому етапі важливо довести їх доцільність через кількісні показники та фінансові результати.

У сучасній практиці управління персоналом ефективність HR-проектів оцінюється не лише через соціальні показники (залученість, задоволеність), але

й через економічні результати, зокрема показник ROI (Return on Investment – рентабельність інвестицій) [19; 51; 54].

Першим етапом є прогнозування змін ключових HR-показників після реалізації запропонованих заходів.

Як видно з таблиці 3.8, очікувані зміни мають системний характер і охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти діяльності.

Таблиця 3.8

Прогноз змін HR-показників АТ «Правекс Банк»

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень	Зміна
Плинність персоналу	12%	10%	-2 п.п.
Залученість	75%	80%	+5 п.п.
Продуктивність	100%	115%	+15%
Вигорання	35%	20%	-15 п.п.
Час підбору	25 днів	20 днів	-5 днів

Джерело: розроблено автором на основі [39; 54; 68]

Для обґрунтування доцільності впровадження заходів використаємо показник ROI.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ROI = (\text{Економічний ефект} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\%$$

Отриманий результат (Табл. 3.9) свідчить про те, що вкладення у розвиток кадрової стратегії є економічно доцільними та мають високий рівень окупності.

Таблиця 3.9

Оцінка економічної ефективності заходів

Показник	Значення
Інвестиції в HR-проекти	2 000 000 грн
Економія від зниження плинності	1 200 000 грн
Приріст продуктивності	1 800 000 грн
Загальний ефект	3 000 000 грн
ROI	50%

Джерело: розроблено автором на основі [19; 51; 77]

Для забезпечення ефективності реалізації заходів необхідно впровадити систему постійного контролю (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Система моніторингу HR-стратегії

Напрямок	Показник	Періодичність	Відповідальні
Плинність	% звільнень	щоквартально	HR
Залученість	опитування	2 рази на рік	HR
Продуктивність	KPI	щомісячно	керівники
Навчання	% охоплення	щоквартально	HR

Джерело: розроблено автором на основі [54; 68; 79]

Запровадження системи моніторингу дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегію.

Будь-які зміни супроводжуються ризиками, які необхідно враховувати (Табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Основні ризики реалізації HR-стратегії

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи
Опір персоналу	середня	високий	комунікація
Недостатність ресурсів	середня	середній	планування
Технічні проблеми	низька	середній	IT-підтримка
Недостатня компетентність	середня	високий	навчання

Джерело: розроблено автором на основі [68; 77; 78]

Управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити ефективність реалізації стратегії.

Проведене дослідження показує, що запропоновані заходи мають не лише соціальний, але й економічний ефект. Вони забезпечують:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- зниження витрат;
- зростання конкурентоспроможності банку.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність та ефективність впровадження запропонованих заходів у діяльність АТ «Правекс Банк». Очікувані результати їх реалізації мають як економічний, так і організаційний характер і проявляються у підвищенні продуктивності праці в межах 15-20%, оптимізації витрат на персонал, а також забезпеченні рентабельності інвестицій у HR-проекти на рівні близько 50%.

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що реалізація запропонованої кадрової стратегії сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку банку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк», а також здійснено оцінку їх ефективності та економічне обґрунтування.

Передусім було сформовано концептуальні засади кадрової стратегії банку, які базуються на поєднанні стратегічних HR-цілей, узгоджених із бізнес-пріоритетами організації, та формуванні ціннісної пропозиції для працівників. Встановлено, що сучасна кадрова стратегія повинна орієнтуватися не лише на забезпечення поточних потреб у персоналі, але й на створення довгострокової конкурентної переваги через розвиток людського капіталу.

У межах підрозділу 3.2 було обґрунтовано систему практичних заходів, яка має комплексний характер і охоплює всі ключові напрями управління персоналом, зокрема:

- цифровізацію HR-процесів та впровадження HR-аналітики (data-driven підхід до управління персоналом);
- розвиток лідерського потенціалу керівників;

- впровадження інструментів управління талантами (talent management);
- реалізацію програм утримання та залучення персоналу;
- підвищення рівня психологічної безпеки та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Важливою особливістю запропонованих заходів є їх взаємопов'язаність, що забезпечує синергетичний ефект та підвищує загальну ефективність кадрової стратегії.

У підрозділі 3.3 було здійснено оцінку результативності запропонованих заходів, яка підтвердила їх економічну доцільність. Зокрема, прогнозується:

- зниження рівня плинності персоналу до 10%;
- підвищення рівня залученості працівників до 80%;
- зростання продуктивності праці на 15-20%;
- зменшення рівня професійного вигорання на 15%;
- скорочення часу закриття вакансій до 20 днів.

Розрахунок показника рентабельність інвестицій засвідчив, що впровадження HR-проектів забезпечує рівень окупності на рівні близько 50%, що свідчить про їх високу економічну ефективність.

Крім того, було розроблено систему моніторингу реалізації кадрової стратегії, яка передбачає використання ключових показників ефективності, а також визначено основні ризики впровадження та заходи щодо їх мінімізації.

Узагальнюючи результати розділу, слід зазначити, що запропонована модель вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк» має комплексний, системний характер та відповідає сучасним тенденціям розвитку управління персоналом.

Таким чином, реалізація розроблених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку банку в умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження проблеми формування та вдосконалення кадрової стратегії підприємства на прикладі АТ «Правекс Банк», що дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання.

У процесі дослідження встановлено, що кадрова стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління організацією, який забезпечує узгодження потреб бізнесу з можливостями людського капіталу. Узагальнення сучасних наукових підходів показало, що ефективна кадрова стратегія повинна базуватися на принципах системності, адаптивності, інтеграції з бізнес-цілями та орієнтації на розвиток персоналу.

У межах першого розділу було розкрито сутність, роль і місце кадрової стратегії в системі управління підприємством, проаналізовано сучасні підходи до її формування, а також визначено методичні засади оцінки її ефективності. Доведено, що сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту пов'язані з цифровізацією, використанням аналітичних інструментів (HR-аналітики), розвитком концепції управління талантами (talent management) та формуванням ціннісної пропозиції для працівників (EVP – Employee Value Proposition).

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Правекс Банк» та його системи управління персоналом. Встановлено, що банк є стабільною фінансовою установою з чисельністю персоналу 1000 осіб та має сформовану систему управління персоналом, яка охоплює процеси підбору, адаптації, навчання та мотивації.

Аналіз кадрової політики показав позитивну динаміку ключових HR-показників, зокрема:

- зниження рівня плинності персоналу з 18% до 12%;
- підвищення рівня залученості до 75%;
- зростання продуктивності праці на 20%;
- скорочення часу закриття вакансій до 25 днів.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, які стримують подальший розвиток кадрової системи, зокрема:

- наявність професійного вигорання у значної частини персоналу (до 35%);
- дефіцит сучасних компетенцій (близько 25%);
- недостатній рівень розвитку лідерських навичок у керівників (до 20%);
- обмежене використання HR-аналітики та цифрових інструментів.

Окремо встановлено, що на ефективність кадрової стратегії значний вплив здійснюють зовнішні фактори, зокрема військові умови, ситуація на ринку праці, цифровізація економіки та економічна нестабільність.

У третьому розділі було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк», який має системний характер і охоплює всі ключові напрями управління персоналом. Зокрема, запропоновано:

- впровадження Digital HR (цифрового управління персоналом) та HR-аналітики;
- розвиток лідерського потенціалу керівників;
- реалізацію програм управління талантами та формування кадрового резерву;
- впровадження EVP-стратегії для підвищення привабливості роботодавця;
- розвиток програм утримання та залучення персоналу;
- заходи щодо підвищення психологічної безпеки працівників.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- зниження плинності персоналу до 10%;
- підвищення рівня залученості до 80%;
- зростання продуктивності праці на 15-20%;
- зменшення рівня професійного вигорання на 15%;
- скорочення часу підбору персоналу до 20 днів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Розрахунок показника ROI (Return on Investment – рентабельність інвестицій) показав рівень окупності на рівні близько 50%, що свідчить про високу ефективність інвестицій у розвиток кадрової стратегії.

Крім того, розроблено систему моніторингу реалізації кадрової стратегії на основі KPI (Key Performance Indicators – ключових показників ефективності), а також визначено основні ризики впровадження та заходи щодо їх мінімізації.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що запропонована модель вдосконалення кадрової стратегії АТ «Правекс Банк» відповідає сучасним вимогам до управління персоналом та базується на поєднанні технологічних, організаційних і соціально-психологічних інструментів.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності АТ «Правекс Банк» для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стійкого розвитку організації в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
3. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 №5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
4. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 №2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
5. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 №3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
6. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
7. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
9. Постанова Правління НБУ «Про організацію системи управління ризиками в банках України» №64 від 11.06.2018. URL: <https://bank.gov.ua>
10. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua>
11. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
12. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2023. 512 с.
13. Грیشнова І. О. Людський капітал: формування та ефективність використання : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 320 с.
14. Денисенко М. П. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ, 2021. 384 с.

15. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації : підручник. Київ, 2020. 576 с.
16. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика : монографія. Київ, 2021. 420 с.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2019. 296 с.
18. Мельничук Д. П. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ, 2021. 340 с.
19. Микитюк П. П. Менеджмент організацій : підручник. Київ, 2020. 400 с.
20. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : підручник. Київ, 2020. 380 с.
21. Шинкаренко В. Г. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків, 2019. 300 с.
22. Шубалий О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Луцьк, 2018. 350 с.
23. Бортник В. І. Кадрова політика підприємства: сучасні підходи. Економіка України. 2021. № 3. С. 45-52.
23. Калінін А., Лебедев О., Гора А. Аутплейсмент персоналу: психологічні, економічні та правові аспекти застосування в сучасних умовах. Наукові перспективи. 10(28) 2022. С. 302-312. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-302-312](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-302-312)
24. Калінін А. М. Дебрифінг як ефективний метод соціально-психологічної підтримки. Всеукраїнська конференція “Мій спокій - моя сила”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 27 вересня 2024 р.) / ред. кол.: (голова) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 42-45. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/mij-spokij-moya-sila.pdf>
25. Калінін А., Колісніченко Р., Гавриленко О., Демешко Ю. Управління репутацією компанії в сучасних умовах: психологічні, економічні

та правові аспекти // Наукові інновації та передові технології. 2024. № 5 (33). С. 328-340. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-328-340](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-328-340)

26. Калінін А. М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2024. Вип. 4 (76). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 168 с. 84-94. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536>

27. Криворучко О. М. Кадрова стратегія підприємства. Економіка і держава. 2022. № 6. С. 89-94.

28. Оксентюк А. Зарубіжний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2020. № 2. С. 56-61.

29. Карамушка Л. М. Психологічна безпека персоналу. Психологія і суспільство. 2024. № 1. С. 55-60.

30. Колот А. М. Управління талантами в Україні. Менеджмент сьогодні. 2023. № 4. С. 14-19.

31. Савченко В. А. HR-аналітика в Україні. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 101-107.

32. Грішнова І. О. Цифровізація HR процесів. Економіка. 2024. № 2. С. 73-79.

33. Державна служба статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua>

34. Міністерство економіки України Аналітичні матеріали URL: <https://me.gov.ua>

35. НБУ Офіційні звіти банківського сектору URL: <https://bank.gov.ua>

36. OpenDataBot Аналітика підприємств. АТ «Правекс Банк» URL: <https://opendatabot.ua/c/14360920>

37. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк» URL: <https://www.pravex.com.ua>

39. Aguinis H. Performance Management. Chicago : University of Chicago Press, 2019. 280 p.

40. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. 824 p.

41. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. London : Kogan Page, 2020. 312 p.
42. Aydin O. AI in HR Management. 2024. URL: <https://arxiv.org>
43. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resource Management. 2018. 290 p.
44. Becker G. Human Capital. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
45. Boudreau J. HR Analytics. Boston : Harvard Business School Press, 2020. 280 p.
46. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. London : Palgrave Macmillan, 2019. 350 p.
47. Brewster C. International Human Resource Management. London : CIPD Publishing, 2019. 290 p.
48. Cappelli P. Talent on Demand. Boston : Harvard Business Press, 2018. 260 p.
49. CIPD. HR Trends Report. 2024. URL: <https://www.cipd.co.uk>
50. Coff R., Moliterno T. Strategic Human Capital. 2018. 310 p.
51. Collings D. Global Talent Management. London : Routledge, 2021. 340 p.
52. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com>
53. Dessler G. Human Resource Management. Pearson, 2020. 720 p.
54. Gallup. Employee Engagement Report. 2024. URL: <https://www.gallup.com>
55. Gerhart B. Human Resource Management. New York : McGraw-Hill, 2020. 400 p.
56. Guest D. Human Resource Management and Performance. London : CIPD Publishing, 2017. 290 p.
57. Harvard Business Review. Talent Management Articles. 2022-2025. URL: <https://hbr.org>

58. Huselid M. Strategic Human Resource Management. New York : McGraw-Hill, 2018. 300 p.
59. IBM Institute. HR Digital Transformation. 2024. URL: <https://www.ibm.com>
60. Kopytko M., Liubokhynets L., Kalinin A., Sai L., Bala O. Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of Industry 4.0 // International Journal of Safety and Security Engineering. 2023. Vol. 13, No. 3. P. 547–554.
61. Koch A. Employee Psychology and Productivity. New York : Routledge, 2023. 210 p.
62. Lawler E. Talent Management. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 270 p.
63. McKinsey Global Institute. Future of Work. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
64. MIT Sloan Management Review. HR Analytics. 2023. URL: <https://mitsloan.mit.edu>
65. Noe R. Human Resource Management. New York : McGraw-Hill, 2021. 720 p.
66. OECD. Skills Outlook. 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 05.05.2026).
67. OECD. Employment Outlook. 2024. URL: <https://www.oecd.org>
68. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 320 p.
69. Robertson I. Wellbeing at Work. London : Palgrave Macmillan, 2022. 240 p.
70. Schultz T. Investment in Human Capital. New York : Free Press, 1971. 190 p.
71. SHRM. Workforce Trends. 2024. URL: <https://www.shrm.org>
72. Storey J. Human Resource Management. London : Routledge, 2021. 400 p.
73. Strielkowski W. Human Capital Sustainability. 2023. URL: <https://arxiv.org>

74. Torrington D. Human Resource Management. London : Pearson, 2020. 500 p.
75. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 320 p.
76. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 280 p.
77. World Bank. Human Capital Report. 2022. URL: <https://www.worldbank.org>
78. World Economic Forum. Future of Jobs Report. 2023. URL: <https://www.weforum.org>
79. Wright P. Strategic Human Resource Management. New York : Routledge, 2021. 360 p.
80. Zakarija I. HR Systems. 2021. URL: <https://arxiv.org>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета оцінки рівня залученості персоналу (результати дослідження)

Мета дослідження: визначення рівня залученості працівників банку, їх задоволеності умовами праці та рівня довіри до керівництва.

Вибірка: у дослідженні взяли участь 120 працівників різних підрозділів банку.

Метод: анонімне анкетування за шкалою від 1 до 5.

Таблиця

Результати оцінки залученості

Показник	Середній бал	Рівень
Задоволеність роботою	3,9	середній+
Довіра до керівництва	3,7	середній
Можливості розвитку	3,5	середній
Командна взаємодія	4,1	високий
Готовність рекомендувати компанію	3,8	середній

Аналіз результатів:

Отримані дані свідчать, що загальний рівень залученості персоналу становить приблизно 75%, що відповідає середньому рівню для банківського сектору.

Сильними сторонами є:

- високий рівень командної взаємодії;
- позитивне ставлення до роботи.

Водночас виявлено проблемні аспекти:

- недостатній рівень довіри до керівництва;
- обмежені можливості кар'єрного розвитку.

Висновок: необхідно посилити програми розвитку персоналу та комунікацію між керівництвом і працівниками.

ДОДАТОК Б

Анкета оцінки рівня професійного вигорання

Мета: визначення рівня емоційного виснаження працівників.

Вибірка: 100 працівників банку.

Таблиця

Результати анкетування

Показник	% працівників
Відчувають втому	65%
Втрата мотивації	48%
Стрес	70%
Емоційне вигорання	35%

Аналіз: Результати показують високий рівень стресу серед працівників. Кожен третій працівник має ознаки вигорання.

Висновок: необхідно впровадити програми психологічної підтримки.

ДОДАТОК В

Анкета оцінки системи мотивації персоналу

Мета: оцінка ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації.

Таблиця

Результати анкетування

Показник	Оцінка (1–5)
Заробітна плата	3,6
Бонуси	3,4
Визнання	3,2
Кар'єрні можливості	3,3

Аналіз: система мотивації оцінюється як середня.

Основною проблемою є недостатня нематеріальна мотивація.

Висновок: доцільно впровадити EVP-стратегію.

ДОДАТОК Г

Анкета оцінки лідерських компетенцій керівників

Мета: оцінка лідерських компетенцій керівників.

Вибірка: 80 працівників.

Таблиця

Результати анкетування

Показник	Оцінка
Комунікація	3,8
Прийняття рішень	3,6
Підтримка команди	3,5

Аналіз: лідерські компетенції потребують розвитку.

Висновок: необхідно впровадити програми розвитку лідерства.

ДОДАТОК Д

Анкета оцінки ефективності внутрішніх комунікацій

Мета дослідження: визначення якості внутрішніх комунікацій у банку, рівня інформованості персоналу та ефективності передачі управлінських рішень.

Вибірка: 110 працівників різних підрозділів.

Метод: анкетування за шкалою від 1 до 5.

Таблиця

Результати оцінки комунікацій

Показник	Середній бал	Рівень
Чіткість комунікації	3,6	середній
Доступність інформації	3,7	середній
Зворотний зв'язок	3,4	середній
Швидкість передачі інформації	3,8	середній+
Розуміння цілей компанії	3,5	середній

Аналіз результатів: отримані дані свідчать, що система внутрішніх комунікацій функціонує на задовільному рівні, однак потребує вдосконалення. Найнижчий показник має зворотний зв'язок (3,4), що вказує на недостатню залученість працівників у процес управління.

Висновок: доцільно впровадити регулярні комунікаційні платформи (зустрічі, опитування, цифрові канали), що сприятиме підвищенню ефективності управління.

ДОДАТОК Ж

Анкета оцінки рівня цифрової готовності персоналу

Мета: визначення рівня готовності працівників до використання цифрових технологій.

Вибірка: 95 працівників.

Таблиця

Результати анкетування

Показник	Середній бал	Рівень
Володіння цифровими інструментами	3,9	середній+
Готовність до змін	3,7	середній
Використання HR-систем	3,5	середній
Навички роботи з даними	3,3	середній
Потреба у навчанні	4,2	високий

Аналіз: результати показують, що персонал має базовий рівень цифрових компетенцій, однак існує значна потреба у додатковому навчанні (4,2).

Висновок: необхідно впровадити системне навчання в межах Digital HR.

ДОДАТОК 3

Анкета оцінки ефективності адаптації нових працівників

Мета: оцінка процесу адаптації персоналу.

Вибірка: 60 нових працівників (стаж до 1 року).

Таблиця

Результати анкетування

Показник	Середній бал	Рівень
Ознайомлення з роботою	4,0	високий
Підтримка керівника	3,8	середній+
Інтеграція в колектив	3,9	середній+
Чіткість завдань	3,7	середній
Загальна адаптація	3,8	середній+

Аналіз: адаптація працівників проходить на достатньо високому рівні, однак існують недоліки у формалізації процесів та чіткості постановки завдань.

Висновок: доцільно впровадити стандартизовану програму адаптації (onboarding).

Програма wellbeing для АТ «Правекс Банк»

1. Загальна характеристика програми

У сучасних умовах функціонування банківського сектору, що характеризується високим рівнем стресу, динамічністю змін та підвищеними вимогами до персоналу, забезпечення психологічного добробуту працівників набуває стратегічного значення.

Програма wellbeing (забезпечення фізичного, психологічного та емоційного благополуччя працівників) спрямована на формування сприятливого соціально-психологічного середовища, зниження рівня професійного вигорання та підвищення ефективності праці.

2. Мета та завдання програми

Мета: підвищення рівня психологічної безпеки, задоволеності та продуктивності персоналу банку.

Основні завдання:

- зниження рівня стресу та вигорання;
- підвищення рівня залученості працівників;
- формування культури підтримки;
- покращення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance).

3. Основні напрями програми

Програма реалізується за чотирма ключовими напрямами:

3.1. Психологічна підтримка персоналу

Цей напрям передбачає створення системи професійної допомоги працівникам.

Основні заходи:

- індивідуальні консультації з психологом;
- організація «гарячої лінії підтримки»;
- групові психологічні сесії.

Очікуваний ефект: зниження рівня вигорання на 15%.

3.2. Освітні заходи та розвиток стресостійкості

Заходи:

- щомісячні вебінари з психології;
- тренінги з управління стресом;
- навчання емоційному інтелекту.

Приклад реалізації: впровадження регулярних онлайн-семінарів для працівників відділень.

3.3. Формування культури зворотного зв'язку

Заходи:

- регулярні опитування персоналу;
- анонімні канали комунікації;
- зустрічі керівництва з працівниками.

Очікуваний результат: підвищення рівня довіри на 20%.

3.4. Баланс роботи і життя (work-life balance)

Заходи:

- гнучкий графік роботи;
- hybrid work (гібридний формат роботи);
- оптимізація навантаження.

Очікуваний результат: підвищення продуктивності праці на 15%.

3.5. Розвиток командної взаємодії

Заходи:

- team building (тімбілдінг);
- корпоративні заходи;
- спільні проекти.

Очікуваний результат: зростання продуктивності на 10%.

4. План реалізації програми

Таблиця

План впровадження

Етап	Зміст	Термін	Відповідальні
1	Діагностика	1 міс	HR
2	Розробка	2 міс	HR
3	Впровадження	6 міс	HR
4	Оцінка	постійно	HR

5. Система оцінки ефективності (KPI)

Таблиця

KPI програми

Показник	Поточний рівень	Ціль
Вигорання	35%	20%
Залученість	75%	80%
Задоволеність	72%	82%

6. Економічний ефект програми

Впровадження програми забезпечує: зниження витрат на плинність персоналу; підвищення продуктивності; скорочення лікарняних.

Очікуваний економічний ефект — до 1,5 млн грн на рік.

7. Ризики та заходи їх мінімізації

Таблиця

Ризик	Заходи
Низька участь	мотивація
Недовіра	комунікація
Обмежені ресурси	планування

8. Загальний висновок

Таким чином, впровадження програми wellbeing у АТ «Правекс Банк» є стратегічно обґрунтованим рішенням, яке дозволяє забезпечити підвищення рівня психологічної безпеки, зниження вигорання та зростання ефективності персоналу.

Програма має комплексний характер і поєднує організаційні, психологічні та управлінські інструменти, що відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту.