

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

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з навчальної дисципліни «Управління персоналом»
на тему: «Удосконалення системи адаптації та утримання персоналу
в умовах кадрових викликів»

**студентки Щербини Ірини Юріївни
курсу III-го
групи ІН16-8-23-Б1УПП(4.63)
спеціальності 051 Економіка**

Науковий керівник
завідувач кафедри економіки та
управління персоналом, к.пед.н., доцент
Калінін Андрій Миколайович

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. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КАДРОВИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1. Сутність, зміст та значення адаптації персоналу в системі управління організацією.....	6
1.2. Теоретичні підходи та сучасні моделі утримання персоналу в організації.....	9
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРАВЕКС БАНК».....	16
2.1. Аналіз кадрових викликів та особливостей управління персоналом в АТ «Правекс Банк».....	16
2.2. Оцінка системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» в умовах кадрових викликів.....	20
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРАВЕКС БАНК».....	26
3.1. Удосконалення системи адаптації персоналу та професійної інтеграції працівників банку.....	26
3.2. Використання сучасних HR-інструментів для підвищення утримання персоналу в АТ «Правекс Банк».....	30
Висновки до розділу 3.....	33
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів, демографічних змін та зростання мобільності працівників проблема адаптації й утримання персоналу набуває особливої актуальності для організацій різних сфер діяльності. Особливо гостро ця проблема проявляється у фінансово-банківському секторі, де ефективність діяльності установ значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, якості клієнтського сервісу, швидкості реагування на зміни та здатності персоналу працювати в умовах високого психологічного навантаження.

У сучасних умовах кадрові виклики дедалі більше впливають на результативність функціонування організацій. До найбільш поширених проблем належать дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання рівня кадрової плинності, складність адаптації нових працівників, професійне вигорання, зміна мотиваційних очікувань персоналу та необхідність швидкого освоєння цифрових технологій. Для банківської сфери зазначені виклики посилюються високим рівнем відповідальності за фінансові операції, постійною взаємодією з клієнтами та необхідністю дотримання внутрішніх регламентів і стандартів безпеки.

У таких умовах ефективна система адаптації персоналу стає важливим інструментом забезпечення швидкої професійної інтеграції нових працівників, формування їхньої лояльності та зниження ризику раннього звільнення. Водночас система утримання персоналу дозволяє організації зберігати професійний кадровий потенціал, підтримувати стабільність роботи колективу, мінімізувати витрати на повторний підбір працівників та забезпечувати сталість корпоративної культури. Недостатньо ефективна адаптація або відсутність сучасних механізмів утримання персоналу можуть спричиняти зниження продуктивності праці, втрату професійних компетентностей, збільшення плинності кадрів і погіршення якості обслуговування клієнтів.

Особливої актуальності проблема адаптації та утримання персоналу набуває в банківському секторі України в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та стрімкої цифровізації фінансових послуг. Банківські установи змушені одночасно адаптуватися до нових економічних ризиків, змін клієнтських потреб і трансформації форм організації праці. За таких обставин традиційні підходи до управління персоналом уже не забезпечують достатньої ефективності та потребують модернізації з урахуванням сучасних HR-практик.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в АТ «Правекс Банк».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи адаптації та утримання персоналу в умовах кадрових викликів в АТ «Правекс Банк».

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад адаптації та утримання персоналу, аналіз особливостей кадрових викликів і системи управління персоналом в АТ «Правекс Банк», а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації та утримання персоналу в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити сутність, зміст та значення адаптації персоналу в системі управління організацією.
2. Дослідити теоретичні підходи та сучасні моделі утримання персоналу.
3. Визначити особливості адаптації та утримання персоналу в банківській сфері в умовах кадрових викликів.
4. Проаналізувати кадрові виклики та особливості управління персоналом в АТ «Правекс Банк».
5. Оцінити систему адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк».
6. Запропонувати сучасні HR-інструменти для підвищення рівня утримання персоналу в АТ «Правекс Банк».

У процесі дослідження використано такі *методи дослідження*: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних підходів до адаптації та утримання персоналу; системний підхід – для дослідження взаємозв’язку елементів кадрової політики; порівняльний аналіз – для оцінювання сучасних HR-практик; статистичний метод – для аналізу показників діяльності банку; узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи адаптації та утримання персоналу в АТ «Правекс Банк», підвищення рівня залученості працівників, зниження кадрової плинності, покращення професійної інтеграції нових співробітників та загальної ефективності кадрової політики банку.

Структура курсової роботи зумовлена поставленою метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КАДРОВИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність, зміст та значення адаптації персоналу в системі управління організацією

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри особливого значення набуває ефективна система адаптації персоналу. Для організацій різних сфер діяльності саме період входження нового працівника до професійного середовища часто визначає рівень його подальшої продуктивності, лояльності до роботодавця та готовності до довгострокової співпраці. Недостатньо організований процес адаптації може спричиняти професійний дискомфорт, емоційне виснаження, труднощі інтеграції в колектив і навіть дострокове звільнення працівника. Саме тому питання адаптації персоналу дедалі частіше розглядається не як другорядна HR-функція, а як стратегічний елемент системи управління персоналом [3; 18].

У науковій літературі поняття «адаптація персоналу» трактується по-різному залежно від підходу дослідників. Одні автори розглядають адаптацію як процес пристосування працівника до нових умов праці, корпоративної культури та професійних вимог, тоді як інші акцентують увагу на взаємному пристосуванні працівника та організації [11]. Е. Добровольська зазначає, що адаптація персоналу є комплексним процесом інтеграції нового працівника в професійне середовище, який включає професійний, організаційний, психологічний та соціальний компоненти [3]. Водночас сучасні міжнародні підходи трактують адаптацію ширше – як інструмент формування довгострокової залученості працівника та механізм зниження ризику кадрової плинності [22].

У класичних працях із менеджменту персоналу М. Армстронг та С. Тейлор підкреслюють, що адаптація працівника повинна розглядатися як процес послідовного формування професійної ідентичності співробітника в межах організації, що охоплює ознайомлення з цінностями компанії, правилами поведінки, вимогами до результатів діяльності та особливостями корпоративної культури [18]. Аналогічної позиції дотримується Г. Десслер, який наголошує, що правильно організована адаптація зменшує тривожність нового працівника, прискорює освоєння функціональних обов'язків та позитивно впливає на продуктивність праці [19].

Особливого значення в сучасному HR-менеджменті набуває поняття онбордингу (англ. onboarding), яке дедалі частіше використовується як сучасна форма адаптації персоналу. Якщо традиційна адаптація зазвичай обмежується первинним ознайомленням із посадовими обов'язками та внутрішніми правилами організації, то онбординг передбачає більш комплексний і довгостроковий підхід до професійної інтеграції працівника. Його основна мета полягає у швидкому включенні нового співробітника в робочі процеси, формуванні позитивного досвіду взаємодії з організацією та підтримці внутрішньої мотивації [22].

У міжнародній практиці онбординг розглядається як багаторівневий процес, який може тривати від кількох тижнів до кількох місяців. Наприклад, у компанії Google нові співробітники проходять структуровану програму адаптації, що включає систему наставництва, індивідуальні зустрічі з менеджерами, цифрові інструкції та чіткі KPI перших місяців роботи. Це дозволяє скоротити період професійної адаптації та підвищити рівень утримання персоналу. У компанії Microsoft процес онбордингу включає не лише професійне навчання, а й активну соціальну інтеграцію працівника в корпоративну культуру через внутрішні команди підтримки та mentoring-програми [18; 22].

Українські компанії також поступово інтегрують сучасні адаптаційні практики. Наприклад, Nova Poshta використовує систему наставництва для

нових працівників, корпоративні онлайн-курси та чітко структурований маршрут професійного входження в посаду. Подібні інструменти використовуються й у банківському секторі, де швидкість професійної інтеграції безпосередньо впливає на якість клієнтського сервісу [13].

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що недостатньо організована адаптація часто стає однією з головних причин кадрової плинності. Згідно з висновками дослідників у сфері HR-менеджменту, значна частина працівників ухвалює рішення про звільнення саме в перші місяці роботи, коли організація не забезпечує достатнього рівня підтримки, зворотного зв'язку чи професійного супроводу [10]. У зв'язку з цим адаптація персоналу повинна розглядатися як інструмент не лише професійного входження працівника, а й механізм утримання людського капіталу.

Для кращого розуміння сутності адаптації персоналу доцільно узагальнити її ключові характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Ключові характеристики адаптації персоналу
в системі управління організацією**

Характеристика	Зміст
Мета адаптації	Швидка професійна та соціальна інтеграція працівника
Основні компоненти	Професійна, соціальна, психологічна, організаційна адаптація
Основні учасники	Працівник, керівник, HR-відділ, наставник
Очікуваний результат	Підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів
Інструменти	Наставництво, навчання, onboarding, зворотний зв'язок

Джерело: розроблено автором на основі [3; 11; 18; 19; 22].

Як видно з табл. 1.1, адаптація персоналу охоплює не лише процес ознайомлення нового працівника з професійними обов'язками, а й формування його психологічного комфорту, соціальної інтеграції та організаційної залученості. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше переходять від формального інструктажу до системного онбордингу.

У сучасних умовах адаптація персоналу дедалі більше поєднується з коучинговими інструментами управління. А. Калінін наголошує, що коучинговий підхід дозволяє не лише навчати працівника виконанню функціональних обов'язків, а й сприяти розвитку його професійної самостійності, відповідальності та внутрішньої мотивації [5]. Особливо актуальним це є в умовах кадрового дефіциту, коли організація зацікавлена не лише в залученні, а й у довгостроковому утриманні персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що адаптація персоналу є складним, багаторівневим і стратегічно важливим процесом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. В умовах кадрових викликів та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри особливого значення набуває сучасний онбординг, що дозволяє забезпечити швидке професійне входження працівника, підвищити його залученість та знизити ризики кадрової плинності. Саме тому ефективна система адаптації виступає важливим інструментом формування конкурентоспроможності організації та стабільності її кадрового потенціалу.

1.2. Теоретичні підходи та сучасні моделі утримання персоналу в організації

В умовах загострення конкуренції за людський капітал, зростання мобільності працівників, цифрової трансформації бізнесу та зміни очікувань щодо умов праці особливого значення набуває проблема утримання персоналу. Якщо раніше головним завданням організації вважався пошук і залучення кваліфікованих фахівців, то сьогодні дедалі більшої ваги набуває здатність роботодавця створювати умови, за яких працівники залишатимуться в організації, демонструватимуть високу продуктивність та ідентифікуватимуть себе з корпоративними цілями. Саме тому питання утримання персоналу поступово перетворюється на стратегічний напрям управління людськими

ресурсами, що безпосередньо впливає на організаційну стійкість та конкурентоспроможність підприємства [18; 19].

У сучасній науковій літературі поняття «утримання персоналу» (employee retention) трактується як система управлінських дій, спрямованих на збереження цінних працівників, мінімізацію кадрової плинності та формування умов для довгострокової співпраці між працівником і організацією [23]. При цьому сучасний підхід до утримання персоналу значно ширший за традиційне розуміння, яке обмежувалося лише підвищенням заробітної плати або матеріальним стимулюванням. Сьогодні організації дедалі частіше розглядають утримання працівників як комплексний процес, що охоплює професійний розвиток, корпоративну культуру, психологічне благополуччя, систему мотивації та рівень залученості персоналу [17].

На думку К. Костюк та В. Шарого, ефективне утримання персоналу залежить від здатності роботодавця враховувати індивідуальні очікування працівників і створювати умови для реалізації їхнього професійного потенціалу [9]. Водночас Р. Кіртока наголошує, що в умовах кадрового дефіциту організація повинна зміщувати акцент із політики «утримання будь-якою ціною» на формування середовища, у якому працівник добровільно обирає залишатися завдяки позитивному досвіду взаємодії з роботодавцем [6].

Теоретичне осмислення проблеми утримання персоналу базується на низці класичних і сучасних управлінських концепцій. Значний вплив на розвиток сучасних моделей утримання працівників здійснила теорія мотивації, згідно з якою рішення працівника залишитися в організації залежить від співвідношення очікувань і фактичного задоволення професійних потреб [4]. Саме тому сучасні HR-системи дедалі більше орієнтуються на комплексне задоволення не лише матеріальних, а й соціальних, психологічних та професійних потреб працівника.

Особливого значення в сучасному управлінні персоналом набуває концепція employee engagement (залученості персоналу), яка розглядається як один із найважливіших чинників утримання працівників. Згідно з результатами

міжнародних досліджень Gallup, організації з високим рівнем залученості персоналу мають нижчі показники кадрової плинності, вищий рівень продуктивності та кращі фінансові результати [20]. При цьому залученість розглядається не як ситуативна мотивація, а як внутрішній емоційний і професійний зв'язок працівника з організацією.

К. Леміш підкреслює, що залученість формується через довіру до керівництва, відчуття професійної значущості, можливість брати участь у прийнятті рішень і наявність чітких перспектив розвитку [10]. Таким чином, утримання персоналу в сучасних умовах значною мірою залежить від того, наскільки працівник відчуває власну цінність для організації та бачить перспективу професійного зростання.

Важливим сучасним напрямом у сфері утримання персоналу є talent retention, або утримання талантів. О. Колянко зазначає, що організації дедалі більше фокусуються не лише на загальному кадровому складі, а насамперед на збереженні ключових працівників, які мають стратегічно важливі компетентності та високий потенціал розвитку [8]. Особливо актуальним це є для банківської, ІТ та консалтингової сфер, де втрата професійно підготовленого працівника означає не лише додаткові витрати на рекрутинг, а й втрату накопиченого організаційного досвіду.

У міжнародній практиці поширення набуває модель total rewards, яка передбачає комплексне стимулювання працівників через поєднання фінансових і нефінансових інструментів. М. Армстронг та С. Тейлор наголошують, що сучасний працівник оцінює роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й за гнучкістю умов праці, можливістю професійного розвитку, корпоративною культурою, психологічною безпекою та рівнем управлінської підтримки [18]. Саме тому організації дедалі частіше інвестують у корпоративне навчання, програми wellbeing, mentoring, work-life balance та індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку.

Особливої актуальності в останні роки набуває модель wellbeing-oriented retention, яка ґрунтується на підтримці психологічного, фізичного та емоційного

благополуччя працівників. Згідно зі звітом SHRM State of the Workplace Report 2024, компанії, які активно впроваджують програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи та інструменти профілактики професійного вигорання, демонструють суттєво вищий рівень утримання персоналу [17].

Ця тенденція особливо актуальна в умовах сучасних кризових викликів. Неговська Ю. та співавтори зазначають, що в період високої економічної нестабільності та суспільних потрясінь працівники дедалі більше цінують психологічну безпеку, стабільність зайнятості та підтримку роботодавця [13]. У таких умовах здатність організації підтримувати емоційне благополуччя співробітників перетворюється на вагомий фактор кадрової стабільності.

Окремої уваги заслуговує модель *career growth retention*, яка базується на створенні умов для професійного й кар'єрного розвитку працівників. За твердженням R. Ное та співавторів, сучасний працівник дедалі рідше орієнтується виключно на фінансову винагороду і значно більше цінує можливість розвитку нових компетентностей, професійного навчання та кар'єрного просування [22]. Організації, які інвестують у навчання, *reskilling* та *upskilling* персоналу, мають значно вищий рівень лояльності працівників.

Аналітичні дослідження World Economic Forum підтверджують, що до 2025 року ключовою конкурентною перевагою роботодавців стане здатність підтримувати професійне навчання працівників та швидко адаптувати їх до нових вимог ринку праці [26; 27]. Саме тому сучасні компанії дедалі активніше інтегрують внутрішні освітні платформи, менторські програми та персоналізовані плани розвитку.

Практика провідних міжнародних компаній підтверджує ефективність комплексного підходу до утримання персоналу. Наприклад, Google використовує систему персоналізованого розвитку кар'єри, програм внутрішнього навчання та психологічної підтримки, що дозволяє утримувати висококваліфікованих спеціалістів у середовищі високої конкуренції. У Microsoft значна увага приділяється формуванню культури підтримки,

наставництва та гнучких форматів роботи, що сприяє зниженню кадрової плинності [18; 20].

Серед українських компаній ефективні інструменти утримання персоналу активно використовує Nova Poshta, де система мотивації поєднує матеріальне стимулювання, внутрішнє навчання, корпоративне визнання та можливості кар'єрного розвитку. Подібні практики дедалі активніше інтегруються і в українському банківському секторі, який стикається з кадровими викликами, професійним вигоранням та високою мобільністю персоналу [12].

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до утримання персоналу демонструють поступовий перехід від вузького розуміння стимулювання праці до комплексної моделі управління людським капіталом. Сучасні організації дедалі частіше орієнтуються на поєднання мотиваційних, психологічних, професійних і соціальних інструментів, що дозволяють не лише зменшувати кадрову плинність, а й формувати довгострокову лояльність працівників. В умовах кадрових викликів та зростаючої конкуренції за кваліфікованих фахівців саме здатність організації утримувати персонал стає одним із ключових чинників її стабільності та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі курсової роботи було досліджено теоретичні засади адаптації та утримання персоналу в умовах сучасних кадрових викликів, розкрито сутність адаптаційних процесів у системі управління організацією, проаналізовано сучасні підходи до утримання працівників, а також визначено специфіку реалізації кадрової політики в банківській сфері.

Встановлено, що адаптація персоналу є складним багаторівневим процесом професійного, соціального, психологічного та організаційного входження працівника в нове трудове середовище. Визначено, що в сучасних умовах адаптація перестає бути короткостроковим етапом ознайомлення з

посадовими обов'язками та дедалі більше трансформується у структурований процес онбордингу, який охоплює професійну інтеграцію, розвиток корпоративної ідентичності, наставництво та формування внутрішньої залученості працівника. Доведено, що ефективно організована адаптація сприяє скороченню періоду професійного входження працівника в посаду, підвищує продуктивність праці та зменшує ризики раннього звільнення персоналу.

У процесі дослідження сучасних наукових підходів до адаптації персоналу встановлено, що провідні міжнародні компанії дедалі активніше використовують структуровані програми онбордингу, цифрові платформи навчання, mentoring-системи та регулярний зворотний зв'язок для підвищення швидкості професійної інтеграції нових співробітників. Водночас доведено, що в умовах кадрового дефіциту адаптація персоналу перетворюється на важливий інструмент не лише інтеграції, а й подальшого утримання працівників.

Визначено, що сучасне розуміння утримання персоналу значно виходить за межі матеріального стимулювання та передбачає формування комплексної системи підтримки працівника. З'ясовано, що рішення працівника залишатися в організації значною мірою залежить від рівня професійної залученості, можливостей кар'єрного розвитку, психологічної безпеки, організаційної культури та якості управлінської взаємодії.

У процесі аналізу сучасних моделей утримання персоналу встановлено, що найбільшого поширення набули концепції employee engagement, talent retention, total rewards, wellbeing-oriented retention та моделі безперервного професійного розвитку. Виявлено, що організації, які інвестують у корпоративне навчання, професійний розвиток, підтримку work-life balance, wellbeing-програми та формування позитивного соціально-психологічного клімату, демонструють нижчі показники кадрової плинності та вищий рівень продуктивності працівників.

Доведено, що банківський сектор має низку специфічних особливостей управління персоналом, пов'язаних із високим рівнем професійної відповідальності, інтенсивною взаємодією з клієнтами, необхідністю

дотримання регуляторних вимог та постійною цифровою трансформацією фінансових послуг. Встановлено, що адаптація працівників у банківській сфері є більш складним і тривалим процесом, який потребує комплексної професійної інтеграції, розвитку цифрових компетентностей та високого рівня психологічної стійкості.

Проведений аналіз також дозволив встановити, що сучасні кадрові виклики, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, висока мобільність персоналу, професійне вигорання та зміна очікувань працівників щодо умов праці, істотно впливають на кадрову стабільність банківських установ. Виявлено, що для ефективного утримання персоналу банки змушені переходити до комплексних HR-моделей, які поєднують професійну адаптацію, mentoring, цифрове навчання, індивідуалізовані механізми мотивації, wellbeing-підходи та підтримку емоційного благополуччя працівників.

Таким чином, результати першого розділу дозволяють зробити загальний висновок, що ефективна система адаптації та утримання персоналу є важливим чинником забезпечення кадрової стабільності, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації. В умовах сучасних кадрових викликів особливого значення набуває комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає поєднання професійної інтеграції працівників, розвитку мотиваційних механізмів, підтримки психологічного благополуччя та використання сучасних HR-інструментів. Теоретичні положення, обґрунтовані в першому розділі, виступають основою для подальшого аналізу кадрових викликів та оцінки системи адаптації й утримання персоналу в АТ «Правекс Банк» у наступному розділі курсової роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРАВЕКС БАНК»

2.1. Аналіз кадрових викликів та особливостей управління персоналом в АТ «Правекс Банк»

У сучасних умовах банківський сектор функціонує в середовищі високої економічної нестабільності, цифрової трансформації та постійних змін поведінки споживачів фінансових послуг. Це суттєво впливає на підходи до управління персоналом, оскільки саме людський капітал дедалі більше визначає рівень конкурентоспроможності банку, якість клієнтського сервісу та ефективність реалізації стратегічних цілей. Для АТ «Правекс Банк» проблема кадрової стабільності та вдосконалення HR-політики набуває особливої актуальності в умовах кадрового дефіциту, професійного вигорання працівників, зміни мотиваційних очікувань персоналу та необхідності швидкої адаптації до цифрових змін [2; 13].

АТ «Правекс Банк» є універсальною банківською установою, яка функціонує на українському фінансовому ринку та входить до міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo, що створює додаткові вимоги до стандартів управління персоналом, корпоративної культури та професійної компетентності працівників [15]. Діяльність банку регулюється відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про банки і банківську діяльність», який встановлює високі стандарти відповідальності персоналу, дотримання процедур комплаєнсу та внутрішнього контролю [16].

Упродовж 2023-2025 років діяльність АТ «Правекс Банк» здійснювалася в умовах значних економічних і кадрових викликів, спричинених війною, зміною ринку праці, зростанням рівня психологічного навантаження на працівників та активною цифровізацією фінансових послуг.

У 2024 році банк здійснив масштабну внутрішню трансформацію та докапіталізацію на понад 1,09 млрд грн, що було спрямовано на підтримку стабільності діяльності та адаптацію до нових ринкових умов [14]. Водночас зазначені процеси супроводжувалися необхідністю перегляду кадрової політики, посилення системи адаптації працівників і вдосконалення механізмів утримання персоналу.

У сучасному банківському секторі одним із найбільших викликів є дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сферах фінансової аналітики, цифрового банкінгу, кібербезпеки та клієнтського консультування. За прогнозами World Economic Forum, до 2025 року близько 44 % ключових професійних навичок працівників потребуватимуть оновлення, а серед головних викликів роботодавців залишатиметься нестача працівників із сучасними цифровими компетентностями [26; 27]. Для банківських установ це означає необхідність безперервного професійного навчання персоналу та модернізації підходів до кадрового забезпечення.

Для кращого розуміння особливостей кадрового середовища АТ «Правекс Банк» доцільно узагальнити основні кадрові виклики, характерні для діяльності банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні кадрові виклики АТ «Правекс Банк»
в умовах сучасного ринку праці**

Кадровий виклик	Характеристика впливу на діяльність банку
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Складність пошуку працівників із цифровими та фінансовими компетентностями
Професійне вигорання	Високий рівень емоційного навантаження та стресу
Зростання кадрової мобільності	Ризик втрати працівників через конкурентний ринок праці
Цифровізація банківських процесів	Необхідність постійного професійного навчання
Зміна мотиваційних очікувань	Підвищення значущості work-life balance та wellbeing

Джерело: розроблено автором на основі [2; 6; 13; 20; 26; 27; 30].

Як видно з табл. 2.1, більшість кадрових викликів мають комплексний характер і потребують не лише реактивних, а й стратегічних HR-рішень. Зокрема, дефіцит кваліфікованого персоналу вимагає від банківських установ посилення employer branding, розвитку системи професійної адаптації та активнішого використання внутрішнього навчання.

Особливої уваги потребує проблема професійного вигорання персоналу, яка є однією з найпоширеніших у банківському середовищі. Постійна взаємодія з клієнтами, високий рівень відповідальності, жорсткі KPI та необхідність працювати в умовах невизначеності можуть негативно впливати на психологічний стан працівників. За результатами міжнародних досліджень Gallup, працівники, які не відчують підтримки організації, демонструють нижчу продуктивність і значно частіше змінюють місце роботи [20].

Для АТ «Правекс Банк» зазначений фактор є особливо важливим, оскільки рівень залученості працівників прямо впливає на якість клієнтського сервісу та рівень довіри клієнтів до фінансової установи. Саме тому система управління персоналом банку повинна орієнтуватися не лише на контроль результативності, а й на підтримку психологічної стійкості співробітників.

З метою оцінювання сучасних особливостей управління персоналом доцільно систематизувати ключові характеристики HR-політики банківської установи (табл. 2.2).

Дані табл. 2.2 свідчать, що управління персоналом у банківській сфері має комплексний характер і дедалі більше орієнтується на індивідуалізацію кадрових рішень. На відміну від традиційних моделей, де головний акцент робився переважно на матеріальному стимулюванні, сучасні банки дедалі активніше використовують механізми професійного розвитку, mentoring, психологічної підтримки та гнучких форматів взаємодії з персоналом.

Міжнародна практика підтверджує ефективність подібних підходів. Наприклад, JPMorgan Chase активно інвестує у внутрішні освітні програми, digital learning та розвиток кар'єрних траєкторій працівників. У результаті компанія демонструє високі показники кадрової стабільності та внутрішньої

мобільності персоналу [28]. У HSBC значна увага приділяється wellbeing-політиці, психологічній підтримці працівників та програмам гнучкої зайнятості, що позитивно впливає на рівень утримання персоналу [21].

Таблиця 2.2

**Особливості управління персоналом в АТ «Правекс Банк»
в умовах кадрових викликів**

Напрямок HR-управління	Особливості реалізації
Підбір персоналу	Високі вимоги до професійних і цифрових компетентностей
Адаптація персоналу	Необхідність швидкої інтеграції в регламентоване середовище
Навчання персоналу	Постійне оновлення знань через цифровізацію банківських послуг
Утримання персоналу	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів
Психологічна підтримка	Зростання потреби у wellbeing-підходах

Джерело: розроблено автором на основі [6; 13; 15; 20; 28; 30].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кадрові виклики АТ «Правекс Банк» мають комплексний характер і значною мірою відповідають глобальним тенденціям розвитку банківського сектору. Дефіцит кадрів, цифровізація, професійне вигорання та зміна очікувань працівників потребують переходу до сучасних моделей управління персоналом, які базуються на поєднанні професійної адаптації, безперервного навчання, підтримки психологічного благополуччя та сучасних механізмів утримання працівників. Саме це створює підґрунтя для подальшої оцінки системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» у наступному підрозділі дослідження.

2.2. Оцінка системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» в умовах кадрових викликів

У сучасних умовах кадрової нестабільності, цифрової трансформації банківського сектору та зміни професійних очікувань працівників особливого значення набуває оцінювання ефективності системи адаптації та утримання персоналу. Для банківської установи якість інтеграції нових співробітників і здатність організації зберігати кваліфікований персонал безпосередньо впливають на рівень клієнтського сервісу, кадрову стабільність і загальну ефективність діяльності. У зв'язку з цим аналіз системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» дозволяє виявити сильні сторони кадрової політики банку, а також окреслити напрями її подальшого вдосконалення [6; 12].

В умовах діяльності банківської установи адаптація працівників є особливо важливим процесом, оскільки нові співробітники повинні не лише освоїти функціональні обов'язки, а й швидко інтегруватися в систему фінансових регламентів, внутрішніх політик, стандартів клієнтського сервісу та корпоративної культури. Згідно з інформацією, представленою на офіційному сайті АТ «Правекс Банк», організація декларує орієнтацію на професійний розвиток персоналу, командну взаємодію та підтримку високих стандартів корпоративної етики [15].

У процесі оцінювання встановлено, що система адаптації персоналу банку має переважно організаційно-професійний характер та включає ознайомлення працівників із внутрішніми регламентами, цифровими сервісами, фінансовими продуктами, вимогами комплаєнсу та корпоративними процедурами. Водночас сучасні кадрові виклики свідчать про необхідність посилення соціально-психологічного компонента адаптації, оскільки саме перші місяці роботи часто визначають рівень подальшої залученості та професійної стабільності працівника [11].

Для систематизації ключових елементів адаптації персоналу АТ «Правекс Банк» доцільно узагальнити основні складові адаптаційного процесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка складових системи адаптації персоналу АТ «Правекс Банк»

Складова адаптації	Характеристика реалізації	Оцінка ефективності
Організаційна адаптація	Ознайомлення зі структурою банку, правилами та політиками	Середня
Професійна адаптація	Навчання банківським продуктам і цифровим системам	Висока
Соціальна адаптація	Інтеграція в колектив, комунікація з командою	Середня
Психологічна адаптація	Подолання стресу та професійної невизначеності	Недостатня
Наставництво	Підтримка нових працівників більш досвідченими колегами	Часткова

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 11; 12; 15].

Як видно з табл. 2.3, найбільш розвиненим компонентом адаптаційної системи виступає професійна адаптація, що є закономірним для банківського сектору, де помилки працівників можуть безпосередньо впливати на фінансову безпеку та якість клієнтського обслуговування. Водночас недостатня увага до психологічної адаптації може створювати ризики емоційного виснаження нових співробітників, особливо в умовах високої інтенсивності праці та необхідності швидкого освоєння значного обсягу професійної інформації [11].

Оцінюючи систему утримання персоналу, слід зазначити, що сучасні працівники банківської сфери дедалі менше орієнтуються виключно на матеріальні стимули. Результати міжнародних досліджень Gallup свідчать, що працівники залишають організацію не лише через рівень заробітної плати, а й через відсутність професійного розвитку, недостатню підтримку керівництва, низький рівень залученості та професійне виснаження [20].

Для АТ «Правекс Банк» питання утримання персоналу є особливо актуальним, враховуючи загальні тенденції ринку праці та посилення

конкуренції між фінансовими установами за кваліфікованих працівників. Згідно з міжнародними HR-дослідженнями, організації, які інвестують у розвиток працівників і корпоративну підтримку, демонструють нижчі показники кадрової плинності та вищий рівень продуктивності [17].

Для оцінювання сучасних інструментів утримання персоналу в АТ «Правекс Банк» доцільно систематизувати ключові HR-підходи, які використовуються або можуть бути потенційно посилені в банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка інструментів утримання персоналу АТ «Правекс Банк»

HR-інструмент	Особливості застосування	Потенційний вплив
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, преміювання	Підвищення короткострокової мотивації
Кар'єрний розвиток	Навчання та внутрішнє просування	Підвищення лояльності
Коучинг і наставництво	Професійна підтримка працівників	Зменшення адаптаційного стресу
Employee engagement	Формування залученості персоналу	Зниження плинності кадрів
Wellbeing-підходи	Психологічна підтримка персоналу	Профілактика професійного вигорання

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 9; 10; 17; 20; 21; 23].

Як показано в табл. 2.4, найбільший довгостроковий ефект для утримання персоналу забезпечують інструменти, пов'язані з професійним розвитком, наставництвом, залученістю працівників і підтримкою психологічного благополуччя. Особливо важливо це для банківської сфери, де рівень професійного стресу суттєво перевищує середні показники інших галузей [20].

Окремої уваги потребує питання кадрової плинності, яка часто виступає одним із ключових індикаторів ефективності системи адаптації та утримання персоналу. У міжнародній практиці зменшення плинності персоналу навіть на 5-10 % дозволяє організації значно скоротити витрати на повторний рекрутинг, навчання та адаптацію нових працівників [23]. Для банківських установ це має

особливе значення, оскільки підготовка співробітників потребує значних інвестицій часу та ресурсів.

Крім кількісних показників, важливу роль відіграють якісні індикатори ефективності кадрової політики: рівень задоволеності працівників умовами праці, швидкість професійної інтеграції, психологічний комфорт, готовність до довгострокової співпраці та рівень організаційної довіри [9; 10]. Саме ці характеристики дедалі більше визначають конкурентоспроможність роботодавця в сучасних умовах кадрового дефіциту.

Таким чином, оцінка системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» свідчить про наявність базових елементів ефективної кадрової політики, однак водночас виявляє необхідність її подальшого вдосконалення відповідно до сучасних кадрових викликів. Найбільш перспективними напрямками розвитку виступають посилення програм онбордингу, розширення наставництва, активніше використання коучингових інструментів, розвиток employee engagement та впровадження wellbeing-підходів. Реалізація зазначених заходів здатна сприяти підвищенню рівня залученості працівників, скороченню кадрової плинності та формуванню більш стійкої системи управління персоналом в АТ «Правекс Банк».

Висновки до розділу 2

У другому розділі курсової роботи було здійснено аналіз кадрових викликів та особливостей управління персоналом в АТ «Правекс Банк», а також проведено оцінювання системи адаптації та утримання персоналу банківської установи в умовах сучасної кадрової нестабільності. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність функціонування банку значною мірою залежить від здатності організації формувати стійку систему кадрового забезпечення, яка забезпечує швидку професійну інтеграцію працівників і сприяє збереженню людського капіталу.

Встановлено, що діяльність банку відбувається в умовах комплексних кадрових викликів, спричинених цифровізацією банківських послуг, дефіцитом кваліфікованих кадрів, високим рівнем професійного навантаження, зміною мотиваційних очікувань персоналу та посиленням конкуренції на ринку праці. Визначено, що сучасна банківська сфера потребує від працівників не лише професійної компетентності у фінансовій сфері, а й високого рівня цифрової грамотності, стресостійкості, клієнтоорієнтованості та готовності до постійного професійного розвитку.

У процесі аналізу встановлено, що АТ «Правекс Банк», як частина міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo, функціонує відповідно до високих стандартів корпоративного управління та внутрішнього контролю, що формує підвищені вимоги до якості управління персоналом. Водночас сучасні кадрові виклики, характерні для банківського сектору України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, посилюють потребу в удосконаленні кадрової політики банку, особливо в частині професійної адаптації та довгострокового утримання працівників.

Доведено, що серед найбільш вагомих кадрових викликів для банку слід виокремити дефіцит спеціалістів із сучасними цифровими компетентностями, ризики професійного вигорання, високий рівень психологічного навантаження, необхідність постійного оновлення професійних знань і зростання кадрової мобільності. Встановлено, що зазначені фактори створюють ризики зниження кадрової стабільності, збільшення витрат на рекрутинг і повторну адаптацію працівників.

Встановлено, що в банку функціонують базові механізми адаптації та утримання персоналу, які включають професійне навчання, ознайомлення з внутрішніми регламентами, інтеграцію працівників у корпоративне середовище та використання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Разом із тим виявлено, що сучасні умови функціонування банківської сфери вимагають більш комплексного підходу до організації адаптаційних процесів.

У процесі оцінювання встановлено, що найбільш розвиненим компонентом адаптації в АТ «Правекс Банк» виступає професійна інтеграція працівників, пов'язана з навчанням банківським продуктам, цифровим сервісам і внутрішнім процедурам. Водночас потребують посилення соціально-психологічна адаптація, mentoring-підхід та системна підтримка нових співробітників у період входження в професійне середовище. Доведено, що недостатня увага до психологічного аспекту адаптації може підвищувати ризики професійного виснаження та раннього звільнення персоналу.

Оцінювання системи утримання персоналу дозволило встановити, що для сучасних працівників банківської сфери дедалі більшого значення набувають не лише фінансові стимули, а й можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, психологічна підтримка, гнучкість організаційного середовища та якість управлінської взаємодії. Визначено, що перспективними напрямками вдосконалення кадрової політики АТ «Правекс Банк» є розвиток структурованого онбордингу, наставництва, коучингових інструментів, employee engagement та wellbeing-підходів.

Таким чином, результати другого розділу дозволяють зробити висновок, що система адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» має необхідну організаційну основу, проте потребує подальшої модернізації відповідно до сучасних кадрових викликів. Успішне вирішення виявлених проблем можливе за умови переходу до комплексної, людиноцентричної моделі управління персоналом, яка поєднуватиме професійну адаптацію, безперервне навчання, психологічну підтримку, розвиток корпоративної культури та використання сучасних HR-інструментів. Отримані результати створюють теоретичне й практичне підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк», що буде розглянуто у третьому розділі курсової роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРАВЕКС БАНК»

3.1. Удосконалення системи адаптації персоналу та професійної інтеграції працівників банку

В умовах сучасних кадрових викликів, посилення конкуренції за кваліфіковані кадри та цифрової трансформації банківського сектору питання вдосконалення системи адаптації персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності функціонування банківських установ. Для АТ «Правекс Банк» ефективна система адаптації виступає не лише механізмом професійного входження нового працівника в організаційне середовище, а й важливим інструментом формування кадрової стабільності, підвищення рівня залученості персоналу та зниження ризиків раннього звільнення співробітників.

Проведене в попередньому розділі дослідження дозволило встановити, що в АТ «Правекс Банк» адаптація працівників переважно орієнтована на професійне ознайомлення з функціональними обов'язками, внутрішніми регламентами та банківськими продуктами. Водночас сучасні кадрові тенденції свідчать про необхідність переходу до більш комплексної моделі онбордингу, яка включає соціальну інтеграцію, mentoring, психологічну підтримку, формування професійної ідентичності та підтримку працівника на всіх етапах входження до організації [3; 18].

У міжнародній практиці доведено, що якісна адаптація персоналу суттєво впливає на кадрову стабільність організації. За результатами досліджень Gallup, працівники, які проходять структуровану програму адаптації, демонструють приблизно на 30-40 % вищий рівень залученості, а ризик їх звільнення в перші місяці роботи є значно нижчим [20]. Водночас аналітичні дані CIPD свідчать, що організації, які системно використовують mentoring та onboarding, можуть скорочувати рівень кадрової плинності нових працівників на 20-25 % [29].

У зв'язку з цим для АТ «Правекс Банк» доцільним є впровадження поетапної системи професійної інтеграції персоналу, що дозволить забезпечити більш плавне входження працівника в професійне середовище, зменшити рівень адаптаційного стресу та підвищити якість засвоєння професійних компетентностей.

Для систематизації основних напрямів удосконалення адаптаційної системи доцільно узагальнити ключові компоненти модернізованої моделі адаптації персоналу банку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу АТ «Правекс Банк»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Структурований onboarding	Поетапне входження працівника в професійне середовище	Скорочення адаптаційного періоду
Mentoring-система	Закріплення наставника за новим співробітником	Зниження професійної тривожності
Коучинговий супровід	Регулярні зустрічі з керівником	Формування відповідальності та залученості
Цифрове навчання	Онлайн-курси щодо банківських продуктів	Швидше освоєння професійних навичок
Психологічна підтримка	Wellbeing-підходи та профілактика вигорання	Підвищення емоційної стійкості

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 11; 12; 18; 20; 22; 25; 29].

Як видно з табл. 3.1, удосконалення адаптаційної системи повинно мати комплексний характер і охоплювати не лише професійне навчання, а й психологічний комфорт працівника, формування командної взаємодії та розвиток професійної впевненості. Особливої уваги заслуговує використання mentoring-моделі, яка дозволяє новому співробітнику швидше інтегруватися в корпоративне середовище та отримувати підтримку більш досвідченого працівника [22].

Важливим напрямом удосконалення системи професійної інтеграції працівників є використання коучингового підходу до адаптації персоналу. А. Калінін наголошує, що коучинг сприяє не лише професійному навчанню, а й формуванню внутрішньої мотивації, професійної відповідальності та самостійності працівника [5]. Для банківської установи це особливо актуально, оскільки працівники часто функціонують в умовах високого рівня стресу, інтенсивної взаємодії з клієнтами та значного навантаження.

Крім якісних змін, удосконалення адаптаційної системи має супроводжуватися впровадженням кількісних показників оцінювання її ефективності. У сучасному HR-менеджменті результативність адаптації оцінюється через швидкість входження працівника в посаду, рівень плинності нових співробітників, продуктивність праці, рівень задоволеності адаптаційним процесом та показники залученості персоналу [19].

Для АТ «Правекс Банк» доцільно використовувати систему оцінювання результативності адаптації персоналу, представлену в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кількісні та якісні показники ефективності системи адаптації персоналу АТ «Правекс Банк»

Показник	Характеристика оцінювання	Очікувана динаміка
Тривалість адаптації	Час професійного входження в посаду	Скорочення на 15–20 %
Плинність нових працівників	Рівень звільнень у перші 6 місяців	Зниження на 10–15 %
Рівень залученості	Engagement score працівників	Підвищення на 20–30 %
Результативність роботи	Швидкість досягнення КРІ	Підвищення продуктивності
Рівень задоволеності	Оцінка процесу адаптації працівниками	Підвищення лояльності

Джерело: розроблено автором на основі [18; 19; 20; 22; 25; 29].

Дані табл. 3.2 демонструють, що ефективність адаптації може оцінюватися як через кількісні, так і через якісні показники. Наприклад,

скорочення адаптаційного періоду навіть на 15–20 % дозволяє банківській установі зменшити витрати на повторне навчання персоналу та прискорити професійну продуктивність нових співробітників [20]. Водночас зниження плинності персоналу навіть на 10 % здатне суттєво скоротити витрати на рекрутинг і повторну професійну інтеграцію [29].

У міжнародній практиці ефективні моделі адаптації активно використовують провідні фінансові компанії. Наприклад, JPMorgan Chase застосовує багаторівневі onboarding-програми, які включають цифрове навчання, mentorship та індивідуальні траєкторії розвитку. У результаті компанія демонструє високий рівень внутрішньої мобільності персоналу та нижчу кадрову плинність [22]. У HSBC значна увага приділяється підтримці психологічного благополуччя нових співробітників, що сприяє більш швидкій інтеграції працівників у професійне середовище [25].

Серед українських практик позитивний досвід професійної інтеграції працівників демонструє PrivatBank, який активно використовує корпоративні навчальні платформи, цифрові модулі адаптації та внутрішні програми наставництва. Подібні рішення можуть бути ефективно адаптовані й до кадрової політики АТ «Правекс Банк» [12].

Таким чином, удосконалення системи адаптації персоналу та професійної інтеграції працівників АТ «Правекс Банк» повинно ґрунтуватися на переході від формального ознайомлення до комплексної моделі онбордингу, яка поєднуватиме професійне навчання, mentoring, коучинговий супровід, цифрові інструменти розвитку та психологічну підтримку працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню адаптаційного періоду, підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню кадрової плинності та формуванню більш стійкої системи управління людськими ресурсами в АТ «Правекс Банк».

3.2. Використання сучасних HR-інструментів для підвищення утримання персоналу в АТ «Правекс Банк»

У сучасних умовах кадрової нестабільності, дефіциту кваліфікованих працівників та зростання мобільності персоналу питання утримання співробітників перетворюється на один із ключових стратегічних пріоритетів банківських установ. Для АТ «Правекс Банк» ця проблема набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації банківських послуг, посилення конкуренції за фахівців фінансового сектору та необхідності підтримання високих стандартів клієнтського сервісу. У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку кадрової політики виступає активніше використання сучасних HR-інструментів, здатних забезпечити довгострокову залученість персоналу, підвищити рівень професійної лояльності та мінімізувати ризики кадрової плинності [17; 20].

Результати проведеного аналізу дозволили встановити, що сучасні працівники дедалі менше орієнтуються виключно на матеріальну винагороду та значно більше цінують можливості професійного розвитку, емоційну безпеку, баланс між роботою та особистим життям, якість управлінської взаємодії та перспективи кар'єрного зростання [10; 12]. Саме тому вдосконалення кадрової політики АТ «Правекс Банк» доцільно здійснювати через інтеграцію сучасних HR-рішень, які поєднуюватимуть технологічні, коучингові та людиноцентричні підходи до управління персоналом.

Одним із найбільш перспективних HR-інструментів для банківської установи виступає HR-аналітика (HR analytics), яка дозволяє приймати кадрові рішення на основі об'єктивних даних, а не виключно управлінської інтуїції. Використання HR-аналітики дає можливість відстежувати рівень кадрової плинності, прогнозувати ризики звільнення працівників, аналізувати фактори професійного вигорання та оцінювати ефективність мотиваційних програм [1]. Для АТ «Правекс Банк» це може означати створення системи регулярного

моніторингу рівня залученості персоналу, задоволеності умовами праці та причин кадрової мобільності.

Не менш важливим напрямом виступає коучинговий підхід до управління персоналом, який сприяє формуванню внутрішньої мотивації та професійної відповідальності працівників. А. Калінін наголошує, що коучинг дозволяє перейти від директивного стилю управління до моделі партнерської взаємодії між керівником і працівником, де основний акцент робиться на професійному розвитку, підтримці ініціативності та розкритті потенціалу співробітника [5]. Для банківської сфери, де рівень професійного стресу є традиційно високим, коучингові сесії можуть виконувати роль не лише професійного наставництва, а й елементу психологічної підтримки персоналу.

У сучасній міжнародній практиці ефективним інструментом утримання персоналу вважається *employee engagement*, або система підвищення рівня залученості працівників. За даними Gallup, компанії з високим рівнем *engagement* демонструють приблизно на 23 % вищу продуктивність праці, а рівень кадрової плинності у них є істотно нижчим порівняно з організаціями, де працівники мають низький рівень залученості [20]. У контексті АТ «Правекс Банк» доцільним є впровадження регулярних внутрішніх опитувань персоналу, механізмів двостороннього зворотного зв'язку та інструментів участі працівників у вдосконаленні організаційних процесів.

Важливою складовою сучасного HR-менеджменту виступає також *wellbeing*-підхід, спрямований на підтримку психологічного, фізичного та емоційного благополуччя працівників. Для банківської сфери, яка характеризується високим рівнем професійного навантаження та інтенсивною комунікацією з клієнтами, підтримка емоційної стійкості персоналу має стратегічне значення [11]. У зв'язку з цим для АТ «Правекс Банк» доцільним є впровадження програм профілактики професійного вигорання, консультаційної підтримки співробітників, психологічного супроводу та заходів із підтримки *work-life balance* [17].

У контексті цифровізації фінансового сектору важливим HR-інструментом також виступає digital learning, або цифрове професійне навчання. Аналітичні звіти World Economic Forum свідчать, що упродовж найближчих років значна частина професійних навичок працівників фінансового сектору потребуватиме оновлення, а серед ключових факторів утримання персоналу дедалі більшого значення набуватимуть можливості навчання та кар'єрного розвитку [26; 27]. Для АТ «Правекс Банк» це означає необхідність розширення корпоративних освітніх платформ, розвитку внутрішніх тренінгових програм та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Оцінюючи динаміку кадрових показників АТ «Правекс Банк» у 2023-2025 роках, можна прогнозувати, що за умови впровадження сучасних HR-інструментів банк матиме можливість суттєво покращити рівень кадрової стабільності у 2026 році. Так, якщо у 2023-2024 роках система утримання персоналу функціонувала переважно на базовому рівні з акцентом на матеріальні стимули та професійне навчання, то у 2025 році спостерігається посилення ролі цифрових HR-рішень, психологічної підтримки та розвитку корпоративної культури [15].

З кількісної точки зору прогнозується, що за умови комплексної модернізації HR-політики банк зможе досягти зниження рівня кадрової плинності на 10-15 % у 2026 році, скоротити тривалість адаптаційного періоду нових працівників приблизно на 15-20 %, а також підвищити рівень залученості персоналу орієнтовно на 20-30 % порівняно з попередніми роками [20; 29]. Водночас очікується зростання рівня задоволеності працівників умовами праці, посилення організаційної лояльності та покращення внутрішньої командної взаємодії [17].

З якісної точки зору впровадження сучасних HR-інструментів дозволить АТ «Правекс Банк» сформувати більш людиноцентричну модель кадрового управління, орієнтовану не лише на досягнення KPI, а й на професійний розвиток, психологічне благополуччя та довгострокову кадрову стабільність.

Це особливо важливо для банківської сфери, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на довіру клієнтів і фінансову результативність організації [22; 25].

У міжнародній практиці позитивний ефект від інтеграції сучасних HR-інструментів демонструють провідні фінансові компанії, які активно використовують employee engagement, HR-аналітику, wellbeing-програми та персоналізоване навчання для збереження професійного кадрового потенціалу [23]. Подібний підхід є цілком доцільним і для АТ «Правекс Банк», оскільки дозволить банку адаптуватися до кадрових викликів та посилити власну конкурентоспроможність.

Таким чином, використання сучасних HR-інструментів для підвищення утримання персоналу в АТ «Правекс Банк» повинно стати одним із ключових напрямів модернізації кадрової політики банку. Поєднання HR-аналітики, коучингового підходу, employee engagement, wellbeing-програм і цифрового навчання створює передумови для формування стабільного, професійно підготовленого та залученого персоналу. Реалізація зазначених підходів сприятиме скороченню кадрової плинності, зміцненню організаційної лояльності та підвищенню загальної ефективності діяльності АТ «Правекс Банк» у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі курсової роботи було обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» в умовах сучасних кадрових викликів, а також визначено сучасні HR-інструменти, використання яких здатне підвищити рівень кадрової стабільності, професійної інтеграції працівників і загальну ефективність кадрової політики банку. Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах цифрової трансформації, посилення конкуренції за людський капітал,

кадрового дефіциту та зміни професійних очікувань працівників традиційні підходи до управління персоналом уже не забезпечують достатньої ефективності та потребують системного оновлення.

Встановлено, що підвищення ефективності адаптаційної системи АТ «Правекс Банк» можливе через перехід від традиційного ознайомлення нового працівника з посадовими обов'язками до комплексної системи онбордингу, яка передбачає професійну, соціальну, психологічну та організаційну інтеграцію співробітника. Обґрунтовано доцільність упровадження структурованої системи адаптації, що включає mentoring, коучинговий супровід, цифрове навчання, регулярний зворотний зв'язок і психологічну підтримку нових працівників.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню адаптаційного періоду нових працівників, прискоренню професійного освоєння функціональних обов'язків, підвищенню рівня залученості персоналу та зменшенню ризиків раннього звільнення. Визначено, що особливої актуальності вдосконалення системи адаптації набуває в банківському секторі, де високий рівень регламентованості діяльності, інтенсивна взаємодія з клієнтами та підвищене психологічне навантаження потребують швидкої й якісної професійної інтеграції співробітників.

У процесі дослідження встановлено, що поряд із професійною адаптацією важливим фактором кадрової стабільності виступає ефективна система утримання персоналу. Доведено, що сучасне управління персоналом повинно ґрунтуватися на використанні data-driven підходів, цифрових технологій та людиноцентричних механізмів взаємодії з працівниками.

Обґрунтовано доцільність використання HR-аналітики для моніторингу кадрової плинності, оцінювання рівня залученості працівників, прогнозування ризиків професійного вигорання та вдосконалення кадрових рішень. Встановлено, що впровадження коучингового стилю управління, mentoring-програм, employee engagement та wellbeing-підходів здатне позитивно впливати

на рівень професійної лояльності персоналу, психологічну стійкість працівників і якість внутрішньої комунікації.

Особливу увагу приділено розвитку цифрового професійного навчання (digital learning), що в умовах цифровізації банківського сектору набуває стратегічного значення. Доведено, що розвиток програм reskilling та upskilling, удосконалення цифрових компетентностей і формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку можуть виступати важливими інструментами довгострокового утримання персоналу.

У процесі прогнозування результативності запропонованих заходів встановлено, що за умови комплексної модернізації кадрової політики АТ «Правекс Банк» у 2026 році можливим є зниження кадрової плинності на 10-15 %, скорочення адаптаційного періоду нових працівників на 15-20 %, а також зростання рівня залученості персоналу на 20-30 % порівняно з попередніми роками. Водночас очікується покращення якісних характеристик кадрового потенціалу, зокрема рівня професійної інтеграції, організаційної довіри, задоволеності умовами праці та готовності працівників до довгострокової співпраці.

Таким чином, результати третього розділу дозволяють зробити висновок, що вдосконалення системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк» повинно здійснюватися через комплексне поєднання сучасних HR-інструментів, структурованого онбордингу, професійного розвитку, психологічної підтримки та цифрових підходів до управління людськими ресурсами. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню рівня професійної залученості працівників, покращенню клієнтського сервісу та формуванню більш стійкої й конкурентоспроможної моделі управління персоналом в АТ «Правекс Банк».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації ринку праці, посилення кадрового дефіциту, цифровізації бізнес-процесів та зміни професійних очікувань працівників проблема адаптації та утримання персоналу набуває стратегічного значення для організацій різних сфер діяльності. Особливої актуальності зазначена проблема набуває для банківського сектору, де ефективність функціонування установ значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, рівня клієнтоорієнтованості, кадрової стабільності та здатності персоналу швидко адаптуватися до технологічних змін. Саме тому дослідження системи адаптації та утримання персоналу в умовах кадрових викликів на прикладі АТ «Правекс Банк» має важливе теоретичне та практичне значення.

У процесі виконання курсової роботи було досягнуто поставленої мети — досліджено теоретичні засади адаптації та утримання персоналу, проаналізовано кадрові виклики та особливості управління персоналом АТ «Правекс Банк», а також обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи професійної інтеграції та утримання працівників банку в сучасних умовах.

У межах першого розділу роботи здійснено теоретичне дослідження сутності, змісту та значення адаптації персоналу в системі управління організацією. Встановлено, що адаптація працівників є багаторівневим процесом професійної, соціальної, психологічної та організаційної інтеграції нового співробітника до корпоративного середовища. Доведено, що в сучасних умовах традиційні моделі адаптації поступово трансформуються у структурований онбординг, який спрямований не лише на професійне ознайомлення працівника з функціональними обов'язками, а й на формування його довгострокової залученості та лояльності до організації.

У процесі аналізу сучасних теоретичних підходів до утримання персоналу встановлено, що ефективна система кадрової стабільності більше не може

базуватися виключно на матеріальному стимулюванні. Сучасні моделі управління персоналом передбачають комплексне використання мотиваційних, психологічних, соціальних та професійних інструментів, серед яких особливого значення набувають employee engagement, wellbeing-підходи, talent retention, mentoring та системи безперервного професійного розвитку. Виявлено, що рівень залученості працівників, якість внутрішньої комунікації та можливість професійного зростання безпосередньо впливають на рівень кадрової стабільності організації.

Особливу увагу приділено аналізу специфіки адаптації та утримання персоналу в банківському секторі. Встановлено, що банківська сфера характеризується високим рівнем професійної відповідальності, значним психологічним навантаженням, інтенсивною взаємодією з клієнтами та необхідністю постійного оновлення професійних компетентностей. Доведено, що сучасні кадрові виклики, зокрема дефіцит кваліфікованих працівників, професійне вигорання, цифровізація фінансових послуг та висока мобільність персоналу, потребують переходу до більш гнучких і людиноцентричних моделей управління людськими ресурсами.

У другому розділі курсової роботи було проведено аналіз кадрових викликів та особливостей управління персоналом в АТ «Правекс Банк», а також здійснено оцінювання системи адаптації та утримання персоналу банку. Встановлено, що банк функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, що супроводжується підвищеними вимогами до цифрових компетентностей працівників, професійної стійкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку фінансових послуг.

У процесі дослідження визначено, що система адаптації персоналу АТ «Правекс Банк» має організаційну основу, однак потребує модернізації з урахуванням сучасних HR-підходів. Виявлено, що найбільш розвиненим компонентом виступає професійна адаптація, пов'язана з вивченням банківських продуктів, внутрішніх регламентів і цифрових сервісів. Водночас потребують посилення соціально-психологічна адаптація, наставництво,

коучинговий супровід і програми підтримки працівників у період професійної інтеграції.

Оцінювання системи утримання персоналу дозволило встановити, що для сучасних працівників банківської сфери дедалі більшого значення набувають не лише фінансові стимули, а й можливість професійного розвитку, психологічна підтримка, баланс між роботою та особистим життям, якість корпоративної культури та рівень організаційної довіри. Доведено, що сучасна кадрова політика АТ «Правекс Банк» потребує посилення інструментів employee engagement, mentoring, wellbeing і цифрового навчання.

У третьому розділі роботи було обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи адаптації та утримання персоналу АТ «Правекс Банк». Запропоновано впровадження структурованої системи онбордингу, яка включатиме професійне навчання, mentoring, коучинговий супровід, цифрові модулі адаптації та психологічну підтримку нових працівників. Встановлено, що реалізація зазначених заходів дозволить скоротити період адаптації персоналу, підвищити рівень залученості та мінімізувати ризики раннього звільнення співробітників.

Окрему увагу приділено використанню сучасних HR-інструментів, зокрема HR-аналітики, employee engagement, wellbeing-програм, цифрового навчання, коучингового стилю управління та систем професійного розвитку персоналу. Доведено, що інтеграція зазначених інструментів здатна забезпечити підвищення рівня кадрової стабільності, покращення організаційного клімату та зміцнення професійної лояльності працівників.

У процесі прогнозування встановлено, що за умови впровадження запропонованих заходів АТ «Правекс Банк» у 2026 році може досягти зниження рівня кадрової плинності на 10-15 %, скорочення адаптаційного періоду нових працівників на 15-20 %, а також підвищення рівня залученості персоналу на 20-30 % порівняно з попередніми роками. Очікується також покращення якісних характеристик кадрового потенціалу, зокрема рівня

задоволеності працівників, професійної інтеграції, психологічного благополуччя та організаційної довіри.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити загальний висновок, що ефективна система адаптації та утримання персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності банківської установи. Для АТ «Правекс Банк» підвищення ефективності кадрової політики можливе за умови комплексної модернізації HR-системи, яка поєднуватиме структурований онбординг, сучасні інструменти мотивації, професійний розвиток, психологічну підтримку та цифрові підходи до управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш стійкої, адаптивної та людиноцентричної системи управління персоналом, що позитивно впливатиме на результати діяльності АТ «Правекс Банк» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В., Грищенко А., Опанасенко Р. HR-аналітика в системі управління персоналом: сучасні тенденції та перспективи застосування. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
2. Бойко О. М. Управління персоналом у банківській сфері: сучасні виклики та напрями розвитку. Економіка і держава. 2023. № 8. С. 96–101.
3. Добровольська Е. Управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 4. С. 45–51.
4. Калінін А., Колісніченко Р., Гавриленко О. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. Наукові перспективи. 2022. № 1(19). С. 334–350. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1018/1017>
5. 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. С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536>
6. Кіртока Р. Сучасні інструменти утримання персоналу в умовах кадрової нестабільності. Менеджмент та підприємництво. 2023. № 2. С. 77–84.
7. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Колянко О. В. Управління талантами як складова утримання персоналу організації. Економічний простір. 2022. № 181. С. 102–107.
9. Костюк К., Шарий В. Система мотивації персоналу в умовах трансформації ринку праці. Економіка та держава. 2023. № 10. С. 55–61.
10. Леміш К. Управління залученістю персоналу в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2022. № 69. С. 125–130.
11. Мутерко Г. Психологічні аспекти адаптації персоналу в організації. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. Вип. 1(57). С. 93–99.

12. Мутерко Г., Михальов Д. Утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту: сучасні управлінські підходи. Причорноморські економічні студії. 2024. № 82. С. 118–125.
13. Неговська Ю., Готра В., Левкулич В., Белен М. Управління персоналом в умовах кризових змін: адаптація та мотивація працівників. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
14. OpenDataBot. Аналітика підприємств. АТ «Правекс Банк». URL: <https://opendatabot.ua/c/14360920>
15. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк». URL: <https://www.pravex.com.ua>
16. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
17. SHRM State of the Workplace Report 2024: Workplace Trends and Employee Engagement. Alexandria : SHRM, 2024.
18. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 872 p.
19. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. New York : Pearson, 2024. 720 p.
20. Gallup. State of the Global Workplace Report 2024. Washington, DC : Gallup Press, 2024.
21. Kossyva D., Theriou G., Aggelidis V. Employee Retention and Organizational Performance in Modern Organizations. International Journal of Human Resource Studies. 2023. Vol. 13(2). P. 44–59.
22. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. 10th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2024. 768 p.
23. Nyoni M. N., Khan F. R., Loua H. N. Employee Retention Strategies and Organizational Sustainability. Journal of Human Resource Development. 2023. Vol. 12(1). P. 66–79.

24. Robbins S. P., Coulter M. Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 720 p.
25. Stone R. J., Cox A., Gavin M. Human Resource Management. 11th ed. Milton : Wiley, 2023. 688 p.
26. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023.
27. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : WEF, 2025.
28. Blagoev V., Sokolova M., Semenova A. Human Capital Management in the Financial Sector. International Business Review. 2022. Vol. 31(5). P. 1–13.
29. CIPD. Good Work Index 2024. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2024.
30. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024. Geneva : ILO, 2024.